



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي – ميلّة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ميدان: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

التخصص: مالية

الموضوع:

أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة الأجر SBM بميلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير

تخصص: مالية

إشراف الأستاذ:

برني ميلود

إعداد الطلبة:

- بلدي كنزة

- بلقادي نسيم

- بن الطيب منى

السنة الجامعية: 2010-2011

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

... } وَقَالَ اللَّهُ إِنِّي مَنَّ عَلَى الْمُنْتَهِينَ وَسَيَرَايَ

اللَّهُ بِمَا كَانُوا يَكْفُرُونَ } وَأَنذَرْتَهُمْ يَوْمَئِذٍ وَأَنذَرْتَهُمْ

{ إِنِّي مَنَّ عَلَى الْمُنْتَهِينَ }

سورة التوبة الآية 105.

شكر وعرفان

بادئاً ببدء أحمد وأشكر المولى جل شأنه بديع السموات والأرض أن شق سمعي وبصري بحوله وقوته وفضله وتوفيقه في إخراج هذا الجهد والعمل إلى النور، والذي يعد قطرة من بحر.

كما أتفضل بشكري الخالص وجزيل الامتنان إلى الأستاذ المشرف: برني ميلود الذي لم ينخل عليّ بجهد المتواصل وأفكاره النيرة وتوجيهاته وإرشاداته السديدة وآرائه القيمة وطريقته المثلى في إدارة التحفيز المعنوي وذلك بتخصيصه لي الأوقات الثمينة من أجل إثراء هذا العمل، فشكراً لك أيها الأستاذ الرمزي.

دون أن يفوتني أن أشكر أختي في الله منيرة بلقادري على الجهود الجبارة والمعلومات القيمة التي ساهمت في إنجاح هذا العمل. أتقدم بشكري أيضاً إلى كل الأساتذة الكرام الذين ساهموا ولو بكلمة طيبة من أجل تشجيع هذا العمل، وأخص بالذكر الأستاذ بوالريحان فاروق، والأستاذة علي موسى أمال، والأستاذة برني لطيفة. ولا أنسى جميع عمال وموظفي مؤسسة الأجر لميلة، وأخص بالذكر منهم السيد : عبد العالي نور الدين.

وكذا أرف خالص شكري إلى العائلة الكريمة على دعمها المعنوي الكبير. وأختتم شكري المبجل إلى كل من ساهم فيه من قريب أو من بعيد. لكم جميعاً كل شكري.

—بارك الله فيكم—

إهداء

أبدأ بحمد الله الذي لا تزول نعمته أحمده على نعمة العلم التي وهبني إياها
وأنار لي سبيلي فيها ووفقني في نيلها
أهدي ثمرة جهدي مع أصدق عبارات الحب و الإجلال
إلى من فاض قلبها بالحنان و الحب
إلى أغلى إنسانة في الوجود
إلى نبع الحنان
أمي الحنون
إلى من أوصلني درب النجاح
إلى رمز التضحية والنضال
أبي الفاضل
أطال الله في عمره
إلى سندي في الحياة أخواتي العزيزات : وسام ، آمنة، صفاء .
إلى جميع الأهل و الأقارب وإلى الأصدقاء والأحباب.
إلى اعز صديقاتي واللاتي شاركتاني في هذا الانجاز : كنزة، نسيمة
إلى كل من تعلم العلم و يرى في نوره رقي الأمم و تطورها
و أخيرا إلى كل من ساعدني في مشواري الدراسي من قريب أو من بعيد .

منى .

إهداء

أهدي ثمرة جهدي للذي فطرني ومنّ عليّ بنعمه الجمّة وفضله العظيم
الأحد الصمد، له الحمد حمدا كثيرا ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه فله
الحمد حتى يرضى، كما أهديه لسيد هذه الأمة القائل: « طلب العلم فريضة
على كل مسلم » محمد صلى الله عليه وسلم.

بنبضات قلب يتقاطر شكرا و عرفانا وتقديرا وامتنانا، إلى التي غرست
الزهور بأبواب قلبي وأهدتني من رحيقها ربيعا أبديا، إلى التي أسعى للفوز
برضاها إليك يا قرّة عيني إليك يا أمي الحبيبة حفظك الله.
إلى من تعب لأستريح وانحنى لأستقيم وسهر لأنام، إلى من غمرني بعطفه من
أجل رؤيتي أتقلد أسمى المراتب إليك أبي الفاضل حفظك الله.
إلى زهرات حياتي وبلسم جروحي أخواتي البنات: فراح ووداد، وإخوتي:
أسامة وأيوب.

إلى من عشت معهم أحلى أيام حياتي الجامعية: منى، نسيمة.
وإلى كل الأهل والأقارب وإلى الأحباب والأصدقاء كل باسمه أخص
بالذكر ألاء، ساجدة، شيماء.

إلى كل طالب علم وإلى كل من أحبّ كنزة في الله أهدي هذا
العمل.

كنزة.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي للذي فطرني ومنّ عليّ بنعمه الجمّة وفضله العظيم
الأحد الصمد، له الحمد حمدا كثيرا ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه فله
الحمد حتى يرضى، كما أهديه لسيد هذه الأمة القائل : « طلب العلم فريضة
على كل مسلم » محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى التي سهرت الليالي من أجلي وعانت الكثير لإسعادي، إلى الكلمة
الطيبة واللحن الشجي والصدر الحنون أمي الغالية حفظها الله.
إلى القلب الكبير الذي غمرني وعلمني وكان له الفضل في تحقيق أحلامه
وأحلامي والذي الكريم.

إلى المصايح التي تضيء بيتنا أخواتي وإخوتي: بلال، يوسف، مروة.
إلى من عشت معهم أحلى أيام حياتي الجامعية: منى وكنزة.
وإلى كل الأهل والأقارب وإلى الأحباب والأصدقاء كل باسمه أخص
بالذكر منيرة رفيقة دربي.

إلى كل من نسيهم قلبي وحفظهم قلبي دائما أهدي ثمرة جهدي.

نسيمة.

فهرس المحتويات

I	شكر وعرفان.....
IV-II	الإهداء.....
X-VII	فهرس المحتويات.....
VIII	فهرس الأشكال.....
IX	فهرس الجداول.....
X	فهرس الملاحق.....
أ- د	مقدمة.....

الفصل الأول: الموارد البشرية.

2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية وإدارتها.....
3	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية وإدارتها.....
8	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإدارات الأخرى.....
12	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.....
13	المطلب الرابع: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
15	المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.....
15	المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية.....
17	المطلب الثاني: استقطاب واختيار الموارد البشرية.....
21	المطلب الثالث: تدريب وتحفيز الموارد البشرية.....
23	المطلب الرابع: تقييم الأداء.....
24	المبحث الثالث: أداء الموارد البشرية.....
25	المطلب الأول: مفهوم الأداء البشري.....
26	المطلب الثاني: العوامل المحددة لأداء العنصر البشري.....
30	المطلب الثالث: تأثيرات ضغوط العمل على الأداء.....
31	خلاصة الفصل الأول.....

الفصل الثاني: ضغوط العمل.

33	تمهيد.....
34	المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل.....
34	المطلب الأول: تعريف ضغوط العمل.....
34	المطلب الثاني: التطور التاريخي لظاهرة ضغوط العمل.....
36	المطلب الثالث: عناصر الضغوط.....
37	المطلب الرابع: أنواع ضغوط العمل.....
39	المبحث الثاني: تفسير ظاهرة ضغوط العمل.....
39	المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل.....
45	المطلب الثاني: أسباب ضغوط العمل.....
47	المطلب الثالث: مراحل ضغوط العمل.....
48	المطلب الرابع: أهم النظريات و النماذج النظرية المفسرة لضغوط العمل.....
56	المبحث الثالث: آثار ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية وطرق إدارتها وعلاجها.....
55	المطلب الأول: الآثار المترتبة على ضغوط العمل.....
62	المطلب الثاني: طرق إدارة ضغوط العمل.....
65	المطلب الثالث: منهجية علاج ضغوط العمل.....
71	خلاصة الفصل الثاني.....

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة إنتاج الآجر SBM – ميلة –

73	تمهيد.....
74	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....
74	المطلب الأول: موقعها ونشأتها.....
76	المطلب الثاني: مصالح المؤسسة ومهامها.....
83	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام.....
84	المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الآجر.....
84	المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية في مؤسسة الآجر.....
84	المطلب الثاني: استقطاب واختيار الموارد البشرية في مؤسسة الآجر.....
85	المطلب الثالث: التحفيز وتقييم الأداء في مؤسسة الآجر.....
86	المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....
86	المطلب الأول: تخطيط وتصميم عينة الدراسة.....

89	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة (الاستبيان)
90	المطلب الثالث: تفرغ وتحليل إجابات عينة الدراسة حول محاور الاستبيان.....
104	خلاصة الفصل الثالث.....

الخاتمة

106	الخلاصة العامة.....
106	نتائج البحث.....
106	نتائج اختبار فرضيات البحث.....
109	قائمة المراجع.....
113	الملاحق.....

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	هيكل تنظيمي لإدارة الموارد البشرية	1
26	محددات الأداء	2
29	العوامل المؤثرة على أداء الفرد	3
37	عناصر ضغوط العمل	4
47	مراحل الضغط	5
51	نموذج بيرونيومان	6
52	نموذج جيسون وزملاءه 1982	7
53	نموذج كرايتز وكنيكي	8
54	نموذج سيزلاقي و والاس	9
60	التكاليف و غير مباشرة لضغوط العمل على المؤسسة	10

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	مقارنة بين الضغوط الإيجابية والسلبية	1
44	الفرق بين نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب)	2
58	الآثار السلبية لضغوط العمل على الفرد	3
65	مزايا وعيوب طرق علاج ضغوط العمل من جانب الأفراد	4
68	مزايا طرق علاج ضغوط العمل من جانب المؤسسة	5
86	عينة البحث	6
86	توزيع درجات المحور الأول وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.	7
87	تحويل معلومات الجنس إلى رموز	8
87	تحويل معلومات السن إلى رموز	9
88	تحويل معلومات المؤهل العلمي إلى رموز	10
88	تحويل معلومات الحالة الاجتماعية إلى رموز	11
88	تحويل معلومات الأقدمية في العمل إلى رموز	12
90	توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس	13
91	توزيع أفراد العينة حسب السن	14
91	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	15
92	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	16
92	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	17
93	مستوى الضغوط الناجم عن الحالة النفسية والجسمانية	18
94	مستوى الضغوط الناجم عن عبء الدور	19
95	مستوى الضغوط الناجم عن صراع الدور	20
96	مستوى الضغوط الناجم عن غموض الدور	21
97	مستوى الضغوط الناجم عن نمط الشخصية	22
98	مستوى الضغوط الناجم عن بيئة العمل المادية	23
99	مستوى الضغوط الناجم عن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات	24
100	مستوى الضغوط الناجم عن تقييم الأداء	25
101	مستوى الضغوط الناجم عن اختلاف قدرات الأفراد	26
102	مستوى الضغوط الناجم عن الاتصال	27
103	الأهمية النسبية لمصادر ضغوط العمل لدى أفراد العينة	28

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
113	صور لعمال التنفيذ في مؤسسة الأجر بولاية ميلة	1
114	الاستمارة	2
118	وثائق إدارية لاستقطاب عمال المؤسسة محل الدراسة	3

مقدمة

مقدمة:

مع ازدياد أهمية العامل البشري كمورد أساسي من موارد المؤسسة أخذ تنظيم العمل مظاهر عديدة تدرجت في تعقيدها لتصل إلى ما وصلت إليه من أشكال تنظيمية عبرت عنها المؤسسات المعاصرة والتي تعكس ضخامة الأعباء والمسؤوليات التي تناط بها في ظروف بيئية تتسم بالتغير وعدم الثبات والاتجاه الدائم نحو التطور والنمو والتغير المستمر وأصبح من الظواهر الشائعة في كثير من المؤسسات والمنظمات تعرض العديد من العاملين فيها إلى أنواع شتى من الضغوط الناتجة عن أسباب كثيرة منها ما يرجع إلى ظروف العاملين أنفسهم ومنها ما يعود إلى المؤسسات التي يعملون بها وتختلف هذه الضغوط فمنها الضغوط النفسية أو الاجتماعية أو الوظيفية أو ضغوط إدارية.

وبما أن المورد البشري يعتبر كرأس المال للمؤسسة ومصدرا لنجاحها فإن المؤسسة يجب أن تراعي ظروف العمل لكي تزيد من فعالية أداء مواردها.

طرح الإشكالية: من هنا يتبادر التساؤل التالي:

كيف يمكن أن تؤثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ؟

التساؤلات الفرعية: لتوضيح هذه الإشكالية وتبسيطها أكثر تطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1 - فيما تتمثل ماهية إدارة الموارد البشرية وأهم وظائفها ؟
- 2 - ما هو مفهوم الأداء و تأثيرات ضغوط العمل عليها ؟
- 3 - ما هي ظاهرة ضغوط العمل والمصادر المسببة لها ؟
- 4 - ما الآثار المترتبة عن ضغوط العمل وطرق معالجتها ؟

هذا ما سيتم محاولة الإجابة عليه من خلال دراسة الميدانية للمؤسسة الأجر التي تم اتخاذها كعينة من باقي المؤسسات الاقتصادية.

فرضيات البحث: لكي تتم الإجابة عن الإشكالية والتعمق في دراستها ووضع منهاج للبحث تقترح مجموعة

من الفرضيات التي يمكن أن تساهم في بلورة وتحديد معالم الموضوع والمتمثلة فيما يلي:

- 1- يوجد ارتباط بين ضغوط العمل وأداء الأفراد في المؤسسة.
- 2- ظاهرة ضغوط العمل لها تأثير سلبي على أداء الموارد البشرية.
- 3- تختلف درجة الضغوط في المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها باختلاف طبيعة العمل.

أسباب اختيار الموضوع: جاء اختيار لهذا الموضوع انطلاقاً من الاعتبارات التالية:

- الشعور بأهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات الجزائرية.
- تقديم بعض الاقتراحات التي يمكنها المساهمة في تحسين عملية إدارة الموارد البشرية، الذي سيؤدي بدوره إلى إحداث بعض التحسينات في أدائها.
- الرغبة في التخصص في هذا المجال مستقبلاً بحكم تخصصنا في فرع التسيير، وتطوير ورفع مستوى قدراتنا العلمية في البحث العلمي.
- محاولة لفت انتباه الباحثين ومسؤولي المؤسسات الجزائرية إلى التركيز على هذا المورد الهام.

أهمية البحث: تبرز أهمية الموضوع في:

- المكانة المهمة للموارد البشرية في المؤسسة ودراسة أهم المشكلات التي تؤثر عليها.
- الكشف عن العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية من خلال دراسة ظاهرة ضغوط العمل في بيئة المؤسسات وأثارها السلبية والإيجابية عليهم.
- تبرز أهمية الدراسة في أنها قد تلفت نظر المسؤولين إلى ضرورة العناية بالضغوط ورسم السياسات المتعلقة بها مما يترتب عليه تحسين الأداء.
- دراسة أهم المصادر وأسباب ضغوط العمل التي لها أكثر تأثير على أداء العمال ومحاولة اقتراح حلول للتقليل منها.
- كما تبرز أهمية هذه الدراسة من كونها فاتحة لدراسات وبحوث أخرى تتناول ظاهرة ضغوط العمل في المؤسسات مما يساعد على التعمق في دراسة هذه الظاهرة ومنها ما يؤدي إلى إثراء البحث العلمي.

أهداف البحث: لا شك أن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي

وفيما يخص هذه الدراسة فهي تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف لعل أهمها:

- تساعد نتائجها متخذي القرار في وضع تنظيم مناسب للحد من الآثار السلبية لضغوط العمل، ورفع الروح المعنوية للموارد البشرية التي من شأنها أن تحدث تغيرات جوهرية في أداء العاملين في المؤسسات وزيادة إنتاجية العاملين وتطوير أدائهم.
- الرغبة في تشجيع هذا النوع من البحث، نتيجة قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت بعمق إشكالية علاقة ضغوط العمل بأداء المورد البشري، وبهذا البحث يمكن إتاحة مقاربات نظرية يمكن لباحثين آخرين اختيار مدى صحتها و نجاعتها.

- إخراج البحث العلمي من المحيط الداخلي للجامعة إلى الميدان العملي من خلال دراسة حالة جانب من جوانب المؤثرة على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

منهج البحث: هذه الدراسة معتمدة على المزيج من المناهج، يتقدمها كل من المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى النتائج المحددة، كما تم الاعتماد على المنهج التاريخي خاصة فيما يتعلق في الجانب النظري من الدراسة كما أستخدم منهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي.

هيكل البحث: أما فيما يخص المنهجية التي اتبعناها في هيكلة البحث ووضع خطة له، فإننا قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول منها فصلين نظريين وفصل أخير مخصص لدراسة الحالة تناولنا في الفصل الأول إدارة الموارد البشرية، وقد قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث عالجتنا في المبحث الأول المعنون بـ "ماهية الموارد البشرية وإدارتها" من حيث المفهوم الموارد البشرية وإدارتها، وتطورها التاريخي لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإدارات الأخرى، أهمية وأهداف هذه الإدارة، موقع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أما المبحث الثاني المعنون بـ "وظائف إدارة الموارد البشرية" والمتمثلة في التخطيط، الاستقطاب الاختيار، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء.

أما المبحث الثالث المعنون بـ "أداء الموارد البشرية" الذي ضم المفهوم، العوامل المحددة للأداء، وأخيرا تأثيرات ضغوط العمل على الأداء.

أما الفصل الثاني فيتعلق بضغوط العمل وقمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث تطرقنا في المبحث الأول المعنون بـ "ماهية ضغوط العمل" من حيث التعريف، التطور التاريخي، العناصر والأنواع. أما المبحث الثاني المعنون بـ "تفسير لظاهرة ضغوط العمل" من حيث المصدر، الأسباب، والمراحل وأهم النظريات والنماذج المفسرة لظاهرة ضغوط العمل.

أما المبحث الثالث المعنون بـ "أثار ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية وطرق إدارتها" من خلال دراسة الآثار المترتبة على ضغوط العمل، طرق الإدارة ومنهجية علاج ضغوط العمل.

أما الفصل الثالث فمخصص لدراسة الحالة على مستوى مؤسسة الأجر أين قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث.

المبحث الأول المعنون بـ "التعريف بالمؤسسة محل الدراسة" يعتبر كقديم لمؤسسة الأجر وتطوره وتنظيمه. أما المبحث الثاني المعنون بـ "وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة".

أما المبحث الثالث المعنون بـ "الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية" فيعالج تحليل الاستبيان الموجه للعمال في مؤسسة الأجر.

أما الخاتمة فقد تضمنت إجابة مختصرة عن الإشكالية المطروحة والنتائج المتوصل إليها من خلال البحث إضافة إلى نتائج اختبار الفرضيات ومجموعة من التوصيات المقترحة وآفاق البحث.

الدراسات السابقة: فيما يلي عرض من دراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

- الدراسة الأولى: أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، دراسة ميدانية عن العاملين في قطاع تقنية المعلومات بالخطوط العربية السعودية.

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية من إعداد الطالب طارق عبد العزيز بشير عام 2003 بجامعة الملك عبد العزيز بالرياض، هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على مستوى ضغوط العمل في بيئة العمل التقنية بالخطوط العربية السعودية ومدى تأثيرها على أداء العاملين. ساعدت هذه الدراسة في الجانب النظري في الفصل الثاني ضغوط العمل.

- الدراسة الثانية: دراسة تأثير ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات الإدارية دراسة ميدانية. هذه الدراسة عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، من إعداد الطالب فاروق بوالريحان عام 2007 بجامعة باتنة هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، ساعدت هذه الدراسة في الجانب النظري في الفصل الثاني ضغوط العمل.

صعوبات البحث: لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء انجازنا لهذه الدراسة سواء ما تعلق منها بالجانب النظري أو التطبيقي، ويمكن حصرها فيما يلي:

- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية والاجتماعية، مما يجعل دراسته معقدة وتحتاج لدراية كبيرة بهذه العلوم.

- قلة المراجع خاصة الكتب المتعلقة بموضوع ضغوط العمل.

الفصل الأول

الموارد البشرية

الفصل الأول: الموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثنى مورد لدى الإدارة وأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المؤسسات حيث تهدف إلى تعزيز القدرة التنظيمية، وتمكين الوزارات والمؤسسات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. ولا عجب عندما نسمع أن ارتفاع أرباح شركة ما ونزول أرباح أخرى كان بسبب الموارد البشرية في هذه الشركة أو تلك. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمؤسسة ويمكن أن تكون عبء مالي على المؤسسة كما هو الحال في أغلب المؤسسات الحكومية في العالم النامي. لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط، الاختيار، التدريب والحوافز والتقييم وكل ماله صلة بالعنصر البشري.

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية وإدارتها

اهتم العديد من الباحثين في دراسة الموارد البشرية لما لها من أهمية بالغة لدى تطرقنا في هذا المبحث إلى التعريف بالموارد البشرية وإدارتها.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية وإدارتها

مر مصطلح الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون أو التطبيق المرافق للتسمية إذ بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد التي تتضمن إدارة الأفراد العاملين في المؤسسة، من حيث اختياراتهم وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وانتهاء بتقاعدهم وإنهاء خدماتهم¹.

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية

يعتبر البشر مورد بالنسبة للمؤسسة مثل المباني، المخزون أو النقدية في الصندوق وهم بهذا المفهوم يمثلون استثمار ولكي تستطيع المؤسسة استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها إدارته، بمعنى انه يتطلب تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم، مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج، وفي الواقع يوجد جانب كبير من الحقيقة في تلك المقولة التي تؤكد "أن البشر هم أهم عامل تملكه هذه المؤسسة". ويعتبر البشر المتغير المحوري في كل المؤسسات، والذي من دونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماماً. ويمكن أن تزداد الموارد البشرية في قيمتها مثلما تزداد قيمة النقود حينما تودع في حساب توفير ويكون هدف إدارة الموارد البشرية بالتالي هو التفهم والاستخدام الفعال للعلاقة بين المورد البشري والمهمة التي يقوم بها والإنتاجية².

وتعرف الموارد البشرية بأنها تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس وإقناع. من ذلك نتعرف إلى صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما:

1- صفة القدرة على أداء الأعمال ability

2- صفة الرغبة في أداء الأعمال motive

والصفتان متلازمتان ومتفاعلتان، بمعنى أنهما تكملان بعضهما البعض، ولا غنى للواحدة عن الأخرى كما أن أداء العمل يتوقف على التفاعل والتكامل بين قدرات الموارد البشرية ورغبتها في أداء العمل³.

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 38.

² خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرسية، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص: 19.

³ علي غربي، إسماعيل قيرة، بلباسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص: 20.

وتعرف أيضا الموارد البشرية على أنها جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين والذين جري توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي اتفاقياتها التنظيمية التي توضع وتنضبط وتوجه أنماطهم السلوكية ومجموع من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة مقابل رواتي ومزايا وظيفته¹.

إن الموارد البشرية كما سبق القول يجب تخطيطها وتنظيمها وقيادتها وتقييمها بمعنى انه يجب إدارتها.

I- ماهية الإدارة:

هناك عدة تعاريف لمفهوم الإدارة نذكر منها:

*تعريف "دونالد كلو donald-clough" الذي يعتبرها " فن قيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك ".

* من جهة يعرفها "دالتون ماكفولانر dalton macferland" " بأنها عملية بواسطتها يقوم المديرون بإنشاء وتوجيه وتسيير والمحافظة على التنظيمات والمنظمات عن طريق الأفراد ".

* ويعرفها "صلاح جوهر" على أنها "عملية اتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد في استخدامهم الموارد المادية البشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن ".

* كما يعرفها "أحمد مصطفى خاطر" بأنها " أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع ".

* وقد جاء تعريف موسوعة العلوم الاجتماعية للإدارة أنها " العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه ".

* كما يعرفها البعض " النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد وتخطيط ومراقبة العمليات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع، لتحقيق أهدافه المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف ".

وكل هذه التعاريف للإدارة تتفق على أنها (أي الإدارة) توجه الناس المشتركين معا في عمل، للوصول إلى هدف مشترك، له صفة التوقيت بمعنى آخر إنها العملية التي تشمل تكامل الجهود الإنسانية من أجل الوصول إلى نتيجة مرغوبة، والوصول إلى النتيجة المرجوة بتكاتف جهود الآخرين بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة ممكنة وأكثر دقة وذلك مع مراعاة ظروف البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية على اعتبار أن التنظيم ليس جزيرة منعزلة، وإنما يتأثر ويؤثر في المجتمع الأكبر الذي يوجد فيه وبصورة خاصة في مجال اهتمامنا، فإن إدارة الموارد البشرية أو إدارة القوى العاملة تعني مجموعة الأساليب التي تهدف إلى الاستفادة بالطاقات البشرية وعدم السماح بوضعها في غير موضعها، مع تحديد خط واضح لكل فرد في موقع عمله الذي يناسبه، وذلك عن طريق توصيف وتحليل وتقييم الوظائف والتنظيم الإداري وقياس الكفاءة والتوجيه والتدريب المهني... الخ².

¹ عمر وصفي عجيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 11.

² علي غربي، إسماعيل قيرة، بلباسم سلاطينية، مرجع سابق، ص: 23.

II- تعريف إدارة الموارد البشرية

تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية وهناك وجهتان للنظر:

1- وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المؤسسات وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المؤسسات¹.

2- وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والنتاج والمالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات، وشملت أنشطة رئيسية من أهمه:

- توصيف الوظائف.

- تخطيط الموارد البشرية.

- جذب و استقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل.

- تدريب وتنمية الموارد البشرية.

- بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المؤسسات.

ويمكننا وضع تعريف شامل للموارد البشرية على أنها عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة والحفاظ عليها، وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والانجاز، وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول للموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية².

III- تعريف بعض الكتاب لإدارة الموارد البشرية

أورد **العلاق** في معجمه تعريفا لإدارة البشرية بأنها جزء من الإدارة يعنى بشؤون الأفراد من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم، وأورد **الخزامي** تعريفا لها بأنها جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة أما **نيجرو** فيرى أنها (فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء) وذكر **حنفي** بأنها الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطط للاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل أو نظام للأجور

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2008، ص5.

² صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص: 20.

أما التعريفات التي أوردها الكتاب الأجنبي فهي:

غرنش: هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمؤسسة.

SIKULA: هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشمل ذلك على: عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.

GLUECK.W: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.

CHARUDEN & SHARMEN: إدارة الموارد البشرية تشمل على عمليات أساسية يجب أدائها وقواعد يجب إتباعها والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر.

SMITH.G&GRANT.J: هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وتوصيف لما يقوم به المتخصصون في إدارة الأفراد.

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المؤسسات.

وبعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نرى أنها سلسلة من الإجراءات والأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للوصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقويم والحوافز المالية والمعنوية¹.

ووفق البعد الاستراتيجي يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة الإستراتيجية التي تعني بصياغة استراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري وهذا التعريف يبرز الجوانب التالية:

- تطبيقات إدارة الموارد البشرية هي وسائل لربط النشاطات والوحدات التنظيمية والإسهام في تحقيق الربحية والإنتاجية.

- تقع مسؤوليات إدارة الموارد البشرية على كل من مديري الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين ومديري الموارد البشرية.

- الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحديد نجاح المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية لها إن دور إدارة الموارد البشرية أصبح متعددًا ومعقدًا، فلم يعد ذلك الدور التقليدي الذي يؤدي بشكل روتيني وإنما يجب أن تضمن أدوار تحليلية وتشخيصية وإبداعية في كل نشاط من نشاطات الموارد البشرية فالأدوار التحليلية والتشخيصية تتمثل بشكل أساسي في صيانة إستراتيجية المورد البشري المتوافقة مع الإستراتيجية المؤسسة، ويتمثل الدور الفاعل لإدارة الموارد البشرية في التفاعل المستمر والترابط المتكامل بين هذه الإدارة، وفريق الإدارة العليا، حيث يقوم بالمساعدة في تحديد رسالة وأهداف المؤسسة من خلال

¹ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص- ص: 6-7.

تحليله لفرض والتحديات المرتبطة بالموارد البشري، وكذلك نقاط القوة والضعف في الموجودات البشرية في المؤسسة.

وعليه بان الأدوار التي يجب أن تمنح لإدارة الموارد البشرية هي:

1- دور المعماري المسؤول عن تحديد كيف يجب أن تصمم المؤسسة والوظيفة لكي تتمكن من تحقيق أهدافها.

2- دور المدقق الذي يحدد أياً من الجوانب الخاصة بالمؤسسة أو العمل يجب تغييرها للوصول إلى فاعلية أفضل.

3- دور المشارك في وضع الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة من خلال الدور الاستشاري في كيفية لجراء عملية التغيير.

4- دور المتحرك داخل المؤسسة لتحديد الأسبقيات الخاصة بالأهداف ومن خلال الخبرة الإدارية.

5- دور القائد لزيادة معنوية ودافعية العاملين من خلال الاختيار الدقيق لأساليب العمل.

ومثل هذه الأدوار يمكن انجازها من خلال مجموعة الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

يمكننا الخروج بمجموعة من الاستنتاجات حول مفهوم إدارة الموارد البشرية وهي:

- التباين في التسميات (إدارة أفراد، إدارة قوى عاملة، إدارة علاقات عمل) يعكس التباين في التطوير الفكري والتطبيقي لهذه الإدارة بدءاً من اعتبار العنصر البشري احد عناصر العملية الإنتاجية إلى اعتباره رأسمال فكري يصعب تقدير قيمته بنفس الأسلوب الذي تم فيه تقدير عناصر الإنتاج الأخرى.

- التباين في الصلاحيات التي تمارسها هذه الإدارة مثل صلاحيات استشارية ليس لها الحق في أية قرارات تتعلق بالموارد البشري حيث يرتبط مصطلح إدارة الأفراد بها، في حين أن مصطلح إدارة الموارد البشرية ارتبط بأدوار إضافية أكثر عمقا واتساعاً أفقياً كما رتب صلاحيات تنفيذية فلم تعد تمارس من قبل متخصصين استشاريين فقط، وإنما امتدت إلى جميع الإداريين داخل المؤسسة.

- التباين في التسميات يعكس التباين في الأدوار التقليدية إلى الأدوار التحليلية الإبداعية¹.

¹ نوري منير، مرجع سابق، ص - ص: 45-42.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإدارات الأخرى

تطرقنا في هذا المطلب إلى التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ومدى ارتباطها بالإدارات الأخرى.

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

يختلف مضمون إدارة الموارد البشرية عن مضمون إدارة الأفراد طالما أن الفلسفة الإدارية التي يقوم كل من المفهومين عليها قد حدث فيها تغيرات جوهرية. ففي الثمانين عام الماضية ساد مدخلين في هذا المجال ألا وهما الإدارة العلمية، والعلاقات الإنسانية والذي حل محلها اليوم مدخل الموارد البشرية¹. ولقد مرت إدارة الموارد بالمرحل التالية²:

I- قبل الحرب العالمية الأولى

لم يكن في العصور البدائية يوجد توظيف، ففي مرحلة العبودية كان الفرد العامل ملكاً لصاحبه ويتقاضى أجره على شكل غلة، وفي مرحلة النظام الحرفي كان التوظيف، الأجور والتدريب، تؤدي من قبل الحرفي ذاته، أما التأديب فقد كان لرب العمل مطلق الحرية. لقد اتسمت هذه الفترة بقلّة المؤسسات ذات الحجم الكبير التي كانت تدار من قبل مالكيها والذي كان يقوم بتسيير الأفراد، فالمالك أو المدير هو الذي يتولى المهمة، وقد يساعده في ذلك الكاتب العام أو المحاسب. أما وظيفة الأفراد كممارسة، فقد كانت موجودة لكن دون أن يكون لها وجود في الهيكل التنظيمي. فعادة ما يتولى الوظيفة مندوب الأمانة العامة أو مندوب رب العمل بالرجوع إلى الوظائف الأساسية التي تمثل الإدارة التي أكد عليها فايول التي لم يذكر فيها وظيفة الأفراد حيث ذكر الوظيفة التقنية، التجارية، المالية المحاسبية والأمنية للإدارة والتي تطبق على الأفراد دون شرح للمضمون ذلك، على عكس جيوليك الذي يرى أن وظيفة إدارة الموارد البشرية من دعائم النشاط الذي يتضمن التخطيط، التقييم، التوجيه والتنسيق إعداد التقارير وتقديمها.

II- ما بين الحربين العالميتين

بدأت وظيفة إدارة الأفراد تحتل مكانتها في المؤسسة كنتيجة لحدوث العجز الكبير في اليد العاملة، تجاوبا مع متطلبات الحرب من الموارد البشرية وبسبب الشعور بالضرورة الحيوية من أجل الوصول بالإنتاج إلى ذروته، ولقد تمثلت معالم تلك الحاجة في تشريح واختيار الأفراد الجدد الذين تطلبهم الصناعة مع تلقينهم أصولها ثم تدريبهم على عمليتها، عملاً بتعاليم الإدارة العالمية التي تؤكد على ضرورة ترشيد العمل، علاوة على أن نمو الحركة النقابية إبان فترة الحرب قد خلق مشكلات جديدة وخاصة بعد إقرار مبدأ التفاوض الجماعي "المساومة الجماعية" في جو العمل وعلاقتها، كما أن تدخل الحكومات كطرف ثالث ألقى ضرورة توفير المزيد من المعلومات والحقائق ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بحاضر

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة الإسكندرية الدار الجامعية، 1999-2000، ص: 15.

² علي عبد الله، تحليل المنظمات، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2002، ص: 6-8.

ومستقبل العمال والمؤسسة، إضافة إلى شيوع تعاليم الإدارة العلمية التي تؤكد على ضرورة ترشيد استخدام العناصر البشرية وتوفير الأسس والشروط المؤمّنة للاستخدام الأقصى.

III- خلال الخمسينات والستينات

اتسمت بالتغيرات البيئية كتعاظم دور الدولة كمستخدم ومعدل، وتنامي قوة النقابة مما خلق مواقف وصعوبات خطيرة كان لا بد من مواجهتها والتغلب عليها ومن أمثلة تلك المشاكل: تقييد الإنتاج، الإضرابات ومقاومة التغيير.

لقد تميزت هذه المرحلة بتطوير التشريع الاجتماعي وتنشيط المفاوضات الجماعية، والمفاوضات على الإنتاجية، مما أدى إلى ظهور ما يسمى بإدارة العلاقات الصناعية* للتأكيد على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين، فقد تحولت إدارة الأفراد في هذه الفترة إلى وظيفة اجتماعية مسيرة من قبل إداريين ذوي إحاطة واسعة بالقانون، همهم الوحيد التأكيد على احترام القوانين.

IV- نهاية الستينات إلى منتصف السبعينات

بعد أن كبر حجم المؤسسات وتزايد عددها وكثر العاملون بها، أصبحت المؤسسات بمثابة منظمات اجتماعية ومجتمعات إنسانية وقد عزز هذا الاتجاه تجارب هاوثورن، حيث لم تترك مجالاً في أن العامل الإنساني لا يمكن اعتباره على نفس مستوى عوامل الإنتاج الأخرى، بعد أن تبين له أن العامل البشري تحركه اعتبارات سيكولوجية معينة تفوق لحد كبير غيرها من الاعتبارات المادية الأخرى وأن السبيل للانتفاع من الطاقات البشرية الكامنة هي عن طريق الإقناع والترغيب، وأن الأهداف النهائية للمؤسسة تتحقق إذا ما بذل العمال جهودهم طواعية واختياراً لا كرها وإجباراً.

V- المرحلة ما بين [1975-1985]

دخلت الوظيفة الاجتماعية في هذه المرحلة مرحلة نوعية تخطت فيه الجهد الديناميكي للعمال، وانتقلت إلى مرحلة تنمية إسهامات الأفراد وتحفيزهم بكيفية تؤهلهم وتمكنهم من تعظيم النتائج والتأكيد بشكل أكثر على المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات.

VI- نهاية الثمانينات إلى ما فوق

نظراً للتحديات التي واجهت المؤسسة، ظهرت نظرة حديثة للعناصر البشرية والتي لا تعتبرهم وحدات فردية بل باعتبارهم مورداً يجب تعبئته وتنميته وتطويره وصيانته، حيث أصبحت تمثل أهم مورد استراتيجي بالنسبة للمؤسسة نتيجة لاحتدام المنافسة وتسارع التغيير التكنولوجي وتغير التقنيات. إن تحديات سنوات التسعينات من القرن العشرين، أملت تعديلات وتغييرات جعلت من الموارد البشرية منبع قوة وتطوير ونجاح للمؤسسة من أجل مواجهة التحديات واختيار مراحل نمو مختلفة، مما يستوجب من المؤسسات الرغبة في الزيادة وإعادة ترتيب أولوياتها، حيث أصبحت الموارد البشرية المدخل الفعال لمواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

إن المفهوم الحديث يؤكد على ضرورة النظر إلى العنصر البشري كمعطية اقتصادية أو قوة دفع وكمتغيرة إستراتيجية، بدلا من النظر إليها كقيد.

لقد تمثلت أنشطة الموارد البشرية من الناحية التاريخية في بعض الوظائف التقليدية ذات العلاقة بالموارد البشري مثل تعيين الأفراد وإمساك سجلات العاملين وصرف المستحقات ووضع أنظمة التدريب والنقل والترقية، إضافة إلى تقديم بعض الخدمات مثل الرعاية الاجتماعية والصحية والتأمينات للعاملين.

ومع تزايد الاهتمام بالعاملين تحول مستوى الجهاز الإداري المشرف على أنشطة هؤلاء العاملين من إدارة المستخدمين أو شؤون الموظفين أو العلاقات الصناعية إلى ما يسمى إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية.

في نهاية السبعينات وأوائل الثمانينيات ومع تنامي الإدراك الإداري لأهمية المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة وتأكيد النظرة إليه بأنه أثنى الموارد المتاحة لدى الإدارة، تغير مسمى الجهاز المشرف على هذا النشاط الحيوي إلى إدارة الموارد البشرية، وفي ضوء ذلك اتسع نطاق اهتمامات الإدارة ليشمل كافة العناصر المؤثرة على الأداء التنظيمي بحيث تضمن الفرد والوظيفة والمؤسسة والبيئة الخارجية.

إن مختلف التسميات التي أعطيت لوظيفة إدارة الموارد البشرية لم تختار عشوائيا لكنها في الحقيقة توحى إلى فلسفة وممارسات سارت على امتداد عدة حقبات¹:

1- **مرحلة إدارة الأفراد:** تشير إلى المرحلة التي كان يؤكد فيها على ضرورة احترام الضوابط، حفظ السجلات والمستندات المتعلقة بالأجور والإنتاجية.

2- **إدارة العلاقات الصناعية:** تؤكد على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين والمفوضات الاجتماعية الاتفاقات والعقود الضابطة للتفاعلات بين الأطراف المكونة للعلاقات الصناعية.

3- **إدارة العلاقات الإنسانية:** وهي تؤكد على تحفيز العمال والاعتناء بالمعنويات، نتيجة التأثير بتجارب "الهاوثورن".

4- **إدارة المستخدمين:** وهي نظرة شاملة وحديثة للوظيفة وقد أخذت أشكالا وممارسات تتسم بالحركية والتوفيقية، كالتنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية لليد العاملة في ظل التغيرات التكنولوجية والثقافية والاقتصادية مع اعتماد إستراتيجية إثر توسيع الوظائف، التأكيد على ضرورة إيجاد دالة بين أنشطة التوظيف، التأهيل، الدافع، الحافز والمتغيرات البيئية.

5- **إدارة الموارد البشرية:** وهي نظرية عصرية للوظيفة حيث تعتبر الرجال والنساء موارد هامة لا بد من تطويرها والاستثمار فيها، باعتبار العنصر البشري محدد الميزة التنافسية والوسيلة لتحقيق الزيادة والبقاء في بيئته.

لقد أصبح الإبداع والابتكار والتجديد مفتاح النجاح الأمر الذي يستوجب اعتماد مدخل فعال وبناء في إدارة الموارد البشرية بحيث يقوم هذا المدخل على الفعل وليس على رد الفعل وهذا بمشاركة كل أفراد المؤسسة لمواجهة تحديات البيئة.

¹ علي عبد الله، تحليل المنظمات، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2002، ص: 9.

ثانياً: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى

على الرغم من الأهمية القصوى لإدارة الموارد البشرية من خلال الحرص على إيجاد العلاقات الطيبة بين العاملين وتطوير العاملين أنفسهم، بحيث يشعرون بتوافق تام، أو بأكبر قدر ممكن من التوافق بين حاجاتهم الشخصية وحاجات المؤسسة التي يعملون فيها فإن الباحثين لم يجمعوا على الوضع التنظيمي الأمثل لهذه الإدارة، بل تعددت الآراء حول الجوانب المختلفة لهذه الوظيفة الاستشارية بطبيعتها، وينبثق هذا التعدد في الآراء من ارتفاع المستوي التنظيمي لإدارة الموارد البشرية وارتباطها بالمدير العام أو نائبه لشمول مهامها التي تتمثل في وضع السياسات في المجالات المختلفة لهذه الوظيفة، ومساعدة الدوائر والأقسام المختلفة في التنظيم على تطبيقها من خلال تقديم المشورة، وتظهر الطبيعة التنفيذية لعمل هذه الإدارة من خلال تجاوز إشراف مدير إدارة الموارد البشرية العاملين تحت إمرته، إلى تقديم خدماته إلى دوائر أخرى في مجالات الاختيار والتعيين والترقية وتقدير أجور ومزايا العمل، وحتى تكتسب مثل هذه القرارات الصفة الإلزامية، فإن العلاقة بين مدير إدارة الموارد البشرية، ورأس الجهاز الإداري على علاقة وثيقة مستمرة، وهو أمر يثير حساسية لدى التنفيذيين على نفس المستويات المماثلة أو دونها الذين يشعرون أن صلاحيات مدير الموارد البشرية أكبر مما يجب وأنها تقلص من صلاحياتهم.

أما الوظيفة التنفيذية والممكن تسميتها بوظيفة التنسيق فتتمثل في الإشراف على نظم سياسات إدارة الموارد البشرية بمختلف جوانبها بين مختلف أقسام التنظيم الإداري وعدم اختلاف التطبيق بينها، وتعميم التعليمات والإرشادات في هذا السياق، ويقتضي مثل هذا الدور مهارة خاصة، بحيث يعتبر مسؤول إدارة الموارد البشرية نفسه مصدراً للمساعدة وحل الإشكالية أكثر من كونه مصدراً للسلطة والأوامر. أما الدور الآخر لإدارة الموارد البشرية فهو الدور الاستشاري الداخلي الذي تحال إليه الإشكالات في مجال التعامل مع العاملين في مجالاتها المختلفة، وذلك من أجل دراسة الموضوع وتقديم الرأي في كيفية التعامل معه بشكل يكفي الدوائر المختلفة من التصرف بشكل يتناقض مع السياسات وخلق سوابق تربك العمل.

أن تشابك هذه الأدوار المختلفة لإدارة الموارد البشرية، وما يمكن أن تثيره من حساسية تحتم الحرص الشديد في عملية اختيار القائمين على هذه الدائرة بحيث تكون لهم القدرة والرغبة في التعامل مع العاملين بشكل ايجابي، بحيث يرون فيهم مصدراً للمعلومات والتنسيق وحل المشاكل بدل دور الباحثين عن المشاكل وممارسة الضغوط علي العاملين بحكم ما يعرفون عنهم من معلومات منذ بداية انضمامهم للعمل وهو أمر لا يتوفر لأي دائرة أخرى في المؤسسة¹.

¹ نوري منير، مرجع سابق، ص - ص: 68-69.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية لها أهداف وأهمية مثل أي إدارة من الإدارات الأخرى وقد تطرقنا في هذا المطلب إلى هذه الأهمية والأهداف.

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المؤسسة كإحدى وظائف المؤسسة العصرية، فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المؤسسة، حيث أن ما يميزها عن باقي الأصول أنها أصول مفكرة، باعتبار أن الموارد البشرية (مديرين، مرؤوسين) تنفيذ الإدارة، لذا فهي تشجعهم وتدفعهم للاجتهد والابتكار وتهيئ مناخاً ينمي ذلك ونظراً للأهمية البالغة التي تتسم بها الموارد البشرية سوف نبرز هذه الأهمية على مستوى المؤسسة.

I- الأهمية على مستوى المؤسسة: إن اهتمام الإدارة باستقدام التجهيزات الحديثة ورؤوس الأموال وتحديد الأهداف الطموحة للإنتاج والتسويق والتميز على المنافسين، كل هذا لن يحدث دون اكتساب موارد بشرية قادرة محفزة تعمل بروح الفريق، فقد أكدت الكثير من الدراسات أن العديد من الشركات تزودت بآلات كاملة أوتوماتيكية (تلقائية الأداء) لكنها لم تقو على استغلالها لعدم قدرة العاملين على استيعاب هذه التكنولوجيا المتقدمة، فعلى سبيل المثال نجد بعض الشركات والمؤسسات تقنتي أنواعاً من الآلات مبرمجة بالحاسب كلفتها الملايين، لكن جهل استخدام الحاسب لدى بعض العمال، وتواضع قدرات التشغيل والصيانة لدى البعض الآخر حال دون استخدامها، فكان مصير التجهيزات المخازن بدلاً من الإنتاج، وكذلك نجد بعض الشركات حددت أهدافها الطموحة لتحسين المركز المالي وزيادة الحصة السوقية، لكن تواضع قدرات المديرين وتضخم أعداد العاملين وانخفاض قدرة دافعتهم وغياب روح الفريق حال دون الوصول إلى المبتغى، ويمكننا الإشارة إلى أنه مع مرور الوقت تناقصت قيمة الموارد المادية مثل المناجم والتجهيزات والمباني بالاستهلاك والتفادم، في حين أن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة التي تكتسبها مع مرور الزمن، ولذلك فهي تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهميته يستحسن الاستفادة منه.

ويمكن أن نلاحظ أنه توجد علاقة تكاملية بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى في المؤسسة، فإدارة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج والمالية والتسويق باحتياجات من اليد العاملة المناسبة لخصائص الأعمال المراد تأديتها وأعباء العمل في الوقت المناسب.

كما أن سوء تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية أو الاختيار أو التعيين أو الحوافز يؤدي إلى إعاقة أعمال الإدارات الأخرى سالفة الذكر، أي التي تلقى خدماتها من إدارة الموارد البشرية، كما يتسبب في تعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات وحتى الأهداف العامة للمؤسسة، بينما تساهم كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في دعم أداء الإدارات الأخرى وتيسير بلوغ الأهداف¹.

¹ إبراهيم الغمري، إدارة الأفراد دراسة تطبيقية ونظرية، الدار الجامعية، مصر، 1982، ص: 70.

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية

يكن الهدف الأساسي لتسيير الأفراد في المؤسسات سواء الكبيرة أو الصغيرة هو تطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم و يسد احتياجات المؤسسة ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

I- الأهداف الاجتماعية: تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء، يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

II- أهداف العاملين: وتتمثل فيما يلي:

- العمل على تقدم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة وتحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.

- انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللانسانية في معاملة الأفراد العاملين.

III- أهداف المؤسسة: وتتمثل فيما يلي:

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.

- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة¹.

- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك وذلك يتأتى بتوزيع عادل للأجور و المكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.

المطلب الرابع: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن إعداد جهاز تنظيمي قادر على القيام بأنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة يتطلب أساساً دراسة احتياجات وظروف العمل بالمؤسسة ولكن هناك عدة اعتبارات ينبغي أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار عند التفكير في إنشاء الجهاز التنظيمي المشرف على وظيفة إدارة الموارد البشرية والتي من أهمها:

- 1- موقع الجهاز التنظيمي في الهيكل التنظيمي العام في المؤسسة أو مستواه التنظيمي، وهل سيكون مستقلاً أو تابعاً لأحدى الإدارات الأخرى في المؤسسة.
- 2- تنظيم هذا الجهاز داخلياً والوحدات التنظيمية التي يشتمل عليها.
- 3- تحديد العلاقات التنظيمية بين هذا الجهاز التنظيمي وبين الإدارات الأخرى في المؤسسة.

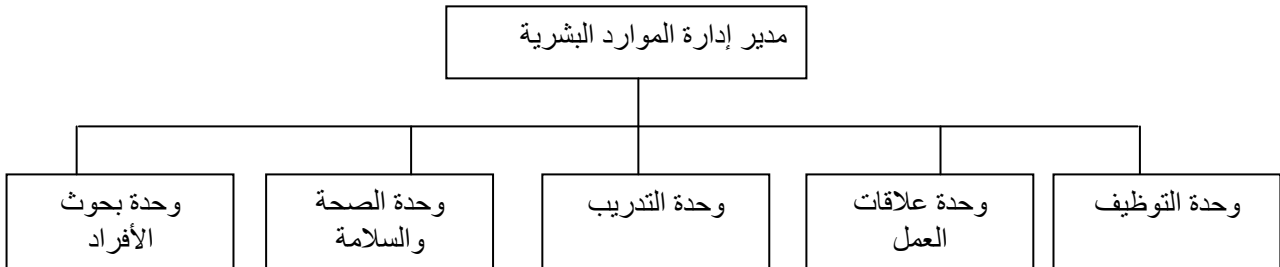
¹ صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، المنقلى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، ص- ص: 12-13.

ولا يمكن للمؤسسة أن تفكر في إنجاز جهاز متخصص إلا إذا اقتنعت أن أنشطة إدارة الموارد البشرية تقتضي ذلك، ويتم ذلك بشكل تدريجي عندما تجد المؤسسة أن أنشطة إدارة الموارد البشرية تبرر وجود شخص متخصص في شئون إدارة الموارد البشرية، وعندما يشعر الرؤساء أو المديرون الآخرون في المؤسسة أنهم لا يستطيعون إعطاء اهتماما وعناية كافية لوظائف إدارة الموارد البشرية بجانب قيامهم بوظائفهم الأساسية في إدارتهم، لذلك فإن إدارة المؤسسة تفضل أن يقوم بوظائف إدارة الموارد البشرية شخص متخصص في هذه الناحية، ومن ضمن هذه الوظائف، حفظ سجلات الأفراد، اختيارهم وتدريبهم والإشراف على تقديم الخدمات الاجتماعية والطبية اللازمة لهم.

وعندما يزداد حجم العمل في المؤسسة وبالتالي عدد العاملين ويقتضي الأمر تعيين عاملين جدد للقيام بهذه الأعمال يبدأ هنا التفكير في إنشاء وحدة تنظيمية وقد تتخذ شكل قسم أو إدارة. ويتم إنجاز الأعمال داخل هذه الوحدة على أساس التخصص، حيث تقسم هذه الأعمال بين العاملين بهذه الوحدات فيعهد إلى فرد معين بمهام التوظيف، وفردا آخر بأعمال التدريب، وثالث بأعمال السجلات وهكذا.

وبزيادة عدد العاملين وبتوسع حجم الأعمال بعد ذلك، يمكن إنشاء أقسام متخصصة داخل جهاز إدارة الموارد البشرية، ويعهد إلى كل قسم بأوجه نشاطات متخصصة، فينشأ قسم إداري للقيام بأعمال التوظيف، وآخر للأعمال التدريب... وهكذا¹.

الشكل رقم (01): هيكل تنظيمي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: تيرورت علال، إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، 2005-2006.

لكل مؤسسة هيكل تنظيمي يختلف باختلاف طبيعة المؤسسة وحجمها... الخ وهذا هيكل تنظيمي لمؤسسة على سبيل المثال.

¹ تيرورت علال، إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، 2005-2006، ص: 29.

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

تحتاج أي مؤسسة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به وعليه يتوجب على الموارد البشرية القيام بعدة وظائف من أجل تحقيق أهداف هذه المؤسسة.

المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية

يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى فعالية التخطيط لأنه يعتبر القاعدة الأساسية التي تستند إليها المؤسسة.

أولاً: تعريف تخطيط الموارد البشرية

هناك عدة تعاريف لتخطيط الموارد البشرية نذكر منها:

* تخطيط الموارد البشرية¹: عبارة عن نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا) وخارجيا هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم مع الوظائف المتاحة والتي تتوقع المؤسسة وجدها عبر فترة زمنية محددة.

* تخطيط الموارد البشرية²: هو العملية التي تتأكد المؤسسة من خلالها أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة في الوقت المناسب والقادرين على القيام بكفاءة وبفعالية بتلك المهام التي تسمح للمؤسسة إنجاز أهدافها الكلية.

* تخطيط الموارد البشرية³: هو عملية يتم بمقتضاها مقارنة القوى العاملة المتاحة خلال فترة الخطة بالاحتياجات والتعرف على العجز أو الفائض من العاملين مع اتخاذ التدابير اللازمة والإجراءات المناسبة للأحداث التوازن المطلوب.

من التعاريف السابقة فإنه وحتى يكون التخطيط سليما ينبغي أن يتضمن مايلي⁴:

- الأهداف الحالية والمستقبلية واضحة.
- خطط كافة إدارات المؤسسة واضحة.
- السياسات الإنتاجية والمالية واضحة.
- وجود وصف تحليلي للوظائف.
- تحديد التغيرات التكنولوجية المستقبلية داخل المؤسسة.
- وجود تنظيم إداري واضح.

¹ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص: 50.

² محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص: 65 .

³ عقيل حاسم عبد الله، مدخل إلى التخطيط الاقتصادي منهج وأساليب التخطيط، دار الجامعة المفتوحة، 1997، ص: 143.

⁴ علي غربي، إسماعيل قيرة، بلباسم سلاطينية، مرجع سابق، ص: 7.

- سرعة الإجراءات ووضوح الدورات المستندية.
- الإشارة إلى التشريعات العمالية المعمول بها.
- مما سبق نستنتج أن تخطيط الموارد البشرية يتضمن مجموعة من العناصر الرئيسية يجب تحديدها بدقة هي:
- تحديد الأعمال والوظائف المطلوب تنفيذها في قطاع محدد أو مؤسسة محدد.
- تحديد دقيق لقدرات ومهارات وإمكانيات الواجب توافرها في الفرد حتى يمكنه القيام بهذه الأعمال بمعنى أدق تحديد مواصفات الفرد.
- تحديد الحوافز أو المغريات التي ترتبط بالعمل وتجذب الفرد إلى قبول العمل والإقبال عليه بالافتناع والحماس.

ثانياً: أهمية وأهداف التخطيط

- لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية أهمية كبيرة تعود بالفائدة على المنشآت على اختلافها وبنيتها في الأتي¹:
- * يسهم التخطيط بشكل ملموس في الخطة الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة من خلال العمل على توفير الوسيلة لتحقيق الغايات المرجوة لتلك الخطة.
 - * تمكين المؤسسة من التخطيط المالي وتأمين الأموال اللازمة لدفع الرواتب والمكافئات والتي تصل في بعض الأحيان إلى مستويات مرتفعة مقارنة بالتكاليف التشغيلية.
 - * تمكين المؤسسة من توزيع عبء العمل في المؤسسة بشكل متوازن على الإدارات العاملة والإفادة والاستقلال الأمثل للعمالة المتوافرة في سائر النشاطات عن طريق نقل العمالة من قسم إلى آخر والحد من الازدواجية وتبذير الأموال في التوظيف.
 - * تمكين المؤسسة من زيادة فاعلية سائر نشاطات إدارة الموارد البشرية.
 - وهناك أهداف أخرى مهمة لوظيفة تخطيط الموارد البشرية تتمثل في² :
 - * تخطيط الترقيات والتغيرات الوظيفية.
 - * الإعداد لبرامج التدريب المختلفة وتهيئة الموارد البشرية لتولي المناصب.
 - * رسم سياسة فعالة للعلاقات الصناعية وتوفير القدر الكافي من المعلومات التي تساعد الإدارة في عملية المساومة الجماعية مع النقابات العمالية.
 - * رفع درجة الرضا عن العمل.

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، عمان، 2009، ص: 73.

² تريكي ياسين، تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنشأة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة، 2001-2002، ص: 84.

- * يؤدي تخطيط الموارد البشرية إلى تفهم أهمية الموارد الإستراتيجية في بناء إستراتيجية المؤسسة. بعض المشاكل الناجمة عن سوء أو غياب التخطيط¹.
- مما لا شك فيه أن فشل التخطيط أو غيابه سيؤثر سلبا على أداء المؤسسة ونقص قدراتها التنافسية وبالتالي تقلل من احتمال استمرار المؤسسة في البقاء ولعل أهم المشاكل نذكر:
- وجود فائض في الموارد البشرية بالنسبة لبعض الوظائف وبالمقابل وجود عجز في بعضها الآخر.
 - عدم تناسب الموارد البشرية المختارة مع الاحتياجات الحقيقية من حيث النوعية والأعداد اللازمة.
 - اضطرابات في وظائف إدارة الموارد البشرية.
 - اضطراب الأداء نتيجة للظروف المفاجئة لتغيرات الموارد البشرية والمتعلقة بالإحلال أو التركيبية الإنتاجية لهذه الموارد.

المطلب الثاني: استقطاب واختيار الموارد البشرية

إن تحقيق أهداف المؤسسة يرتبط ارتباطا مباشرا بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تزويد المؤسسة بالأفراد القادرين المناسبين والقادرين على تطوير المؤسسة.

أولا: استقطاب الموارد البشرية

الاستقطاب ركيزة أساسية من ركائز إدارة الموارد البشرية لدى سنتطرق فيما يلي إلى تعريفه وتبيين أهميته وأهم مصادره.

I- تعريف استقطاب الموارد البشرية²: استقطاب الموارد البشرية هي عملية اكتشاف وتحديد و جذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة ولكي يكون الاستقطاب فعالا لا بد من وضع استراتيجيات له كونه يمثل شكل من أشكال المنافسة فكما تتنافس المؤسسات في تطوير الإنتاج وتسويق السلع والخدمات فإنها تتنافس أيضا في البحث وجذب واستقطاب الأفراد الأكفاء إضافة إلى إن المؤسسة وإدارة الموارد البشرية تواجه العديد من المتغيرات المؤثرة على سياسات استقطاب وجذب الموارد البشرية وتحديد أي من المصادر يمكن التركيز عليها حاليا ومستقبلا.

II- أهمية الاستقطاب: إن عملية الاستقطاب تكتسب أهميتها في المؤسسة إذ أن أدائها الناجح يمكن أن يسهم في تحقيق الأهداف التالية:

- * توفير مجموعة كافية من المتقدمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
- * الإسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.

¹ علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، مرجع سابق، ص: 79.

² نوري منير، مرجع سابق، ص: 179.

* تقليل جهود ونفقات النشطة الخاصة بالموارد البشرية عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة وذات كفاءة من المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة.

* تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.

III: مصادر الاستقطاب¹: نتناول فيما يلي المصادر المختلفة للحصول على الموارد البشرية والتي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين:

1- مصادر داخلية: في الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المؤسسات بإحدى الطرق التالية:

أ- **الترقية:** تقوم بعض المؤسسات بإعداد خطة متكاملة للترقية وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية يوضح فيها العلاقة بين كل وظيفة و الوظائف الأخرى والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى منها.

ب- **النقل والتحويل:** قد يتم تطبيق سياسة الاستقطاب من داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للعامل إلى وظيفة أخرى أو من فرع إلى فرع آخر والهدف من ذلك يكون لخلق توازن في عدد العاملين من الإدارات المختلفة.

ج- **الموظفون السابقون:** قد تلجأ بعض المؤسسات إلى إتباع سياسة توظيف العاملين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل وخاصة الراغبون منهم في العودة إلى العمل وهذا المصدر اثبت أهميته في بعض المؤسسات وهناك سياسة قريبة الشبه من هذه السياسة وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمؤسسة وإتباع هذه السياسة أكثر وضوحا في المؤسسات الصغيرة.

2- مصادر خارجية: أهم مصادر العرض الخارجي للقوى البشرية التي قد تعتمد عليها المؤسسات للحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية هي:

أ- **مكاتب العمل الحكومية:** هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل وتقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها كما أنها تتصل بالمؤسسات لمعرفة مدى حاجتها من العمالة بمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل والمؤسسات الباحثة عن طالبي العمل ومن الطبيعي أن لا يقوم الأشخاص ذوي الكفاءات العالية أو النادرة بالتسجيل في هذه المكاتب لذلك فان دورها ينحصر في توفير العمالة غير الماهرة.

ب- **وكالات التوظيف الخاصة:** ظهرت هذه المكاتب في الكثير من الدول وغالبا ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير الماهرة وفي الدول المتقدمة تقوم مكاتب التوظيف الخاصة بدور كبير في توفير وقت إدارة الموارد البشرية في المؤسسة إذا أدت واجبها بشكل جيد وهناك شكوى مستمرة من أن معظم هذه

¹ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2003، ص- ص: 82-84.

المكاتب ترسل الأشخاص غير المناسبين دون تصفية أو تفرقة بين الأشخاص ذوي الكفاءات العالية أو المنخفضة وعادة ما تدفع رسوم معينة لهذه المكاتب قد يتحملها صاحب العمل أو طالب العمل.

ج- الإعلان: يعتبر من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الخالية في حالة عدم إمكان شغلها من العاملين داخل المؤسسة وقد زادت أهمية الاعتماد على الإعلان بعد أن ارتفعت نسبة التعليم وانتشرت وسائل الاتصال الجماهيرية وقد يتم الإعلان في الصحف العامة أو المحلات المتخصصة لاجتذاب أفضل الأشخاص.

ثانياً: اختيار الموارد البشرية

تمثل عملية الاختيار نقطة البداية الطبيعية عند تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية ويتم من خلال هذه العملية ترجمة الخطة البشرية للمؤسسة إلى أنواع وإعداد الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

I- تعريف¹: الاختيار هو عملية تقييم لمقدرة الأفراد واحتمالات نجاحهم باستخدام مجموعة من الوسائل المعتمدة في عملية الاختيار فالذي يهتم الإدارة هو أن تتمكن من انتقاء تلك العناصر البشرية الأكثر قدرة على أداء الأعمال التي سيكلفون بها ضمن المؤسسة.

II- أهداف الاختيار: من أهم أهداف وظيفة الاختيار ما يلي:

* ضمان اختيار أفضل القدرات والمهارات المتاحة ضمن العناصر المتقدمة للاختيار.

* تكوين قوة عمل منتجة وتتمتع بدرجة عالية من الرضا.

* تحقيق قدر من الاستقرار الوظيفي للأفراد العاملين الجدد والقادمي بالمؤسسة.

III- خطوات الاختيار²: تمر عملية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل بخطوات أو مراحل محددة فكل

مرحلة تزود الإدارة بالمعلومات الضرورية حول الأفراد وتساعد الإدارة في عملية الاختيار وفق المعايير الموضوعية ومعايير الأداء المطلوب وهذه الخطوات هي:

1- المقابلة الأولية: من خصائص هذه المقابلة قصرها أي أنها لا تستغرق فترة طويلة حيث تتم ملاحظة بعض الجوانب المظهرية في المتقدم للوظيفة كالمظهر العام واللياقة في التحدث ومعرفة خبراته السابقة وفي بعض الأحيان يتم إعداد استمارة خاصة.

2- استمارة طلب التعيين: تحتوي هذه الاستمارة على فقرات معدة للحصول على معلومات عن الأفراد من ناحية المستوى التعليمي والعمر والجنس والخبرة السابقة في الوظيفة والحالة الاجتماعية وغيرها من الفقرات.

¹ صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص- ص: 153-154.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2006، الطبعة 2، ص-ص: 120-127.

3- **اختبارات الاستخدام:** وتتمثل أهميتها في كونها الأدوات الرئيسية التي تمد الإدارة بالمعلومات الموضوعية حول أداء الأفراد المتقدمين للعمل حيث تحدد هذه الاختبارات مدى التوافق المتوقع بين إذا المتقدم للوظيفة ومتطلبات ومواصفات الوظيفة ولغرض توفير الموضوعية في الاختبارات لا بد من توفر الصدق و الثبات فيها.

4- **المقابلة الشاملة (المعمقة):** تهدف هذه الخطوة إلى الحصول على المعلومات حول المتقدم للوظيفة للمساهمة في الوصول إلى القرار الموضوعي في اختيار الأفراد فهذه الخطوة ذات أهمية كبيرة لكل من المتقدم للوظيفة والقائم بالمقابلة الذي يسعى إلى الكشف عن الكثير من المعلومات التي قد لا تهيئها لهم الاختبارات. إن المقابلات من الوسائل الشائعة في اختيار المتقدمين للوظائف ولا بد أن تكون المقابلة مؤسسة أي مخطط لها من قبل الإدارة لتجنب الكثير من المشاكل وللحصول على المعلومات المطلوبة، بعد الانتهاء من المقابلة لابد من تقييمها أي تحديد الدرجات التي يستحقها المتقدمون للوظيفة.

5- **الكشف الطبي و التعيين:** الخطوة الأخيرة في عملية الاختيار وهي التأكد من أن المتقدم للوظيفة يتمتع بصحة جيدة تمكنه من أداء العمل بنجاح وفي معظم الوظائف لا بد من أن تكون حدود دنيا للياقة المطلوبة من المرشح للوظيفة وإذا ما اجتاز المرشح هذه المرحلة يتم ترشيحه بقرار تتخذه إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المسؤولة عن التعيينات وفي اغلب دول العالم هناك فترة اختبار تتراوح مدتها بين شهر واحد وستة أشهر من تاريخ تسلمه الوظيفة وهذه الفترة تحدد مدى صلاحية الموظف للوظيفة التي تم اختياره وترشيحه إليها.

IV- **العوامل التي تعتمد عليها عملية الاختيار¹:** هناك مجموعة من العوامل التي تعتمد كأساس لاختيار الأفراد العاملين الأكثر تناسبا مع المؤسسة أبرزها ما يلي:

- * المهارة: وتتمثل في مدى قدرة الفرد على الربط بين قدراته العقلية والبدنية خلال أداء عمله.
- * الخبرات السابقة: وهي مجموع ما يمتلكه الفرد من معلومات ومعارف اكتسبها خلال حياته العملية.
- * القابلية: وهي قدرة الفرد على أداء العمل وتعتمد بالأساس على ما يمتلكه كم معلومات وخبرات.
- * مستوى التعليم: تستلزم معظم الوظائف مستوى معين من التحصيل العلمي وهذا المستوى يعتمد أساسا على طبيعة العمل.
- * درجة الاستعداد لتحمل المسؤولية: فكل عمل يتضمن قدر من الواجبات والمسؤوليات التي يجب أن يتحملها القائم بالعمل.
- * إضافة للعوامل السابقة هناك مجموعة أخرى من العوامل التي لها درجة من الأهمية وتعتمد أساسا على طبيعة العمل منها العمر - الجنس - الشخصية.

¹ صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص-ص: 155-157.

المطلب الثالث: تدريب وتحفيز الموارد البشرية

يمثل التدريب والتحفيز عنصران أساسيان لمجموعة العمل حتى تتمكن هذه المجموعة من الأداء بشكل جيد.

أولاً: تدريب الموارد البشرية

تستمد وظيفة التدريب أهميتها من ارتباطها بعنصر الموارد البشرية الذي يعتبر العنصر الحاسم في العملية الإنتاجية.

I- تعريف: هناك عدة تعاريف نذكر منها:

* التدريب هو موقف جمعي يتسم بالتغيير والتعديل في نمط التفكير والاتجاه والسلوك بما يحقق من فعالية إيجابية في الأداء¹.

* التدريب هو مجموعة من الأفعال التي تسمح لأعضاء المؤسسة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم و متقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار مؤسستهم وبيئتها².

II- أهداف التدريب: من أهم الأهداف التي سعت إلى تحقيقها وظيفة التدريب هي³:

- الوقوف على سلوك ونمط تفكير الفرد.

- قابلية الفرد للتعديل و النمو والارتقاء.

- قابلية قياس أداء الفرد.

- إن التدريب عملية إشباع لمتطلبات واحتياجات الفرد والمؤسسة.

- إن التدريب موقف جمعي يتسم بالتفاعلات الشخصية ومن تم يكون وسيلة للكشف عن المتدربين غير المتوافقين.

III- خطوات التدريب⁴: هناك أربع خطوات للتدريب وهي:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية: والتي تعني تحديد المهارات المطلوبة رفعها لدى أفراد وإدارات معينة والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوبة تحقيقها بنهاية التدريب.

2- التصميم لبرنامج التدريب: والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب كما سيتم تحديد الأدوات التدريبية، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد ميزانية التدريب.

3- مرحلة تنفيذ برنامج التدريب: والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج كما يتضمن تحديد مكان التدريب والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

¹ رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص: 81.

² عادل ثابت، سيكولوجية الإدارة المعاصرة، دار أوسامة، عمان، الأردن، 2008، ص: 89.

³ رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص: 82.

⁴ عادل ثابت، سيكولوجية الإدارة المعاصرة، دار أوسامة، عمان، الأردن، 2008، ص- ص: 92-93.

4-تقييم برنامج التدريب:ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج.

ثانياً: تحفيز الموارد البشرية

إن الأساس في الدوافع البشرية هو أن الإنسان يؤدي عمل معين بجد ونشاط إذا توقع أن ينال شيء معين لدى تلعب وظيفة التحفيز دور مهم في تطوير المؤسسة.

I- تعريف: الحوافز هي مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين وتحثهم على بذل جهد أكبر وزيادة الأداء كما ونوعاً بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وإشباع حاجات الأفراد ذاتهم¹.

II- أهمية التحفيز: التحفيز عملية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستغلال العنصر البشري بعدالة ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة و هذه الأهمية تظهر فيما يلي²:

* زيادة كميات الإنتاج وسرعته.

* ربط الأجر بالإنتاج وتحفيز العمال على بذل أكبر جهد ممكن.

* إشعار العمال بروح العدالة داخل المؤسسة.

* تحقيق الرضا للعامل وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية.

* جذب العاملين إلى المؤسسة ورفع الولاء والانتماء.

* تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

III- أهداف التحفيز: عند وضع أي نظام فانه لا بد أن يكون هناك هدفا له. وبالتالي فان أي مؤسسة عند وضعها لنظام الحوافز لا بد لها أن تأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين:

1- الهدف الاقتصادي: يعتبر زيادة الإنتاج الهدف الرئيسي لأي مؤسسة لأن الاهتمام يوجه إلى زيادة المبيعات وذلك لأنه يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين بها وبالتالي هي تهدف إلى تنويع منتجاتها وخدماتها إلى جانب تحسين نوعيتها.

2- الهدف المعنوي: وهو يتعلق بالعنصر البشري مباشرة وذلك لأنه يعتبر العنصر المهم من عناصر الإنتاج والتحكم في العملية الإنتاجية وتجدر الإشارة إلى أنه عند وضع نظام الحوافز سوف يقودنا إلى تحليل واقع المؤسسة واختيار النظام المناسب الذي يعود بالفائدة على العمال والمؤسسة في الوقت نفسه.

¹ صلاح عودة سعيد، مرجع سابق، ص: 284.

² فؤاد الشيخ سالم زياد رمضان وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكشف الأردني، 1945، ص: 208.

3- IV- أنواع الحوافز: يختلف تصميم الحوافز من مؤسسة لأخرى حسب الحوافز المستخدمة وتقديراتها لحاجة العمال والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها وكذا الإمكانيات المتوفرة لديها ويمكن تصنيف الحوافز إلى عدة أنواع من حيث¹:

1- المادة: وتنقسم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية

- الحوافز المادية تشتمل الأموال والمزايا المادية كالسكن والنقل....

- الحوافز المعنوية تشتمل فرص التكوين و التطوير والترقية.....

2- التأثير: وتشتمل الحوافز الايجابية والسلبية

- الحوافز الايجابية تشجيع الأفراد على إحداث السلوك المرغوب فيه حيث تحدد المؤسسة السلوك الايجابي.

- الحوافز السلبية تدفع العاملين لتجنب سلوك معين ويمكن أن تكون مادية أو معنوية.

3- المتحصل عليها: وهذا النوع يمكن أن يقدم للفرد أو للجماعة وهناك أيضا

- الحوافز الفردية موجهة لكل فرد على حدا.

- الحوافز الجماعية موجهة لكل الجماعة أو الوحدة التي تقدم النشاط ويمكن أن تكون مادية أو معنوية.

- الحوافز على مستوى المؤسسة وتكون موجهة إلى جميع عمال المؤسسة في الأرباح وملكية الأسهم.

المطلب الرابع: تقييم الأداء

عندما تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية عن طريق العاملين فإنها لابد أن تدير وتراقب وتقيم سلوكيات ونتائج أعمال هؤلاء العاملين.

I- تعريف: تقييم الأداء يتم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين فالمدير التنفيذي يقوم بتقييم الأداء لمروؤسيه وفقا للنظام الرسمي الذي صممه إدارة الموارد البشرية التي تتولى عملية اتخاذ القرارات وهناك عدة تعارف لتقييم الأداء لكن نلخصها في تعريف شامل " تقييم الأداء هو عملية تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لمكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون استنادا إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل².

II- أهمية تقييم الأداء: إن عملية تقييم الأداء لها عدة فوائد للمؤسسة وكذا للفرد نذكر منها³:

- تعتبر كميّاس للحكم على عملية التوظيف واستظهار نقاط قوتها وضعفها.

- المساهمة في تحديد احتياجات التكوين والتدريب.

- تعتبر وسيلة فعالة للحكم على كفاءة ومهارة العاملين.

¹ احمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص: 90 .

² محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص: 43 .

³ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1996، ص: 53 .

- تساهم في الكشف عن المهارات والقدرات الغير مستعملة وتوجيهها إلى مناصب مناسبة.
- إشعار العمال بالمسؤولية أمام رؤسائهم.
- تساهم في رفع معنويات العاملين و يحفزهم على تحسين أدائهم وكذا خلق روح المنافسة بينهم.
- III- أهداف تقييم الأداء:** بالإضافة إلى أن تقييم الأداء يشمل زاويتين هما الكفاءة الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقديم فإنه يسعى لتحقيق المزايا الآتية¹:
 - اختيار الأفراد الصالحين.
 - تقادي المحسوبة عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها بناء الترقيّة أو زيادة الأجور.
 - تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بدل مجهود اكبر.
 - تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكنهم أن يتدربوا في مناصب أعلى.
 - المحافظة على مستوى عالي أو مستمر من الكفاية الإنتاجية.
 - مساعدة المشرفين المباشرين على تفهيم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم.
 - تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب.
- IV- الشروط الواجب توفرها في برامج تقييم الأداء:** هناك عدة شروط أساسية يجب أن تتوفر في أي برامج لتقييم الأداء وكفاءته منها²:
 - * أن يكون موضوع اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة وتكون مقتنعة بفائدته.
 - * أن يفهمه الرؤساء المباشرين و المشرفون.
 - * أن توضع تعليمات واضحة ومفصلة وتوزع على الرؤساء المباشرين والمشرفون لاتخاذها أساسا في تقرير كفاءات الأفراد الذين يعملون معهم.
 - * أن تكون معايير ثابتة يستخدمها الجميع لتقرير حكمهم على كفاءة الأفراد.
 - * أن يدرّب المشرفون على كيفية الحكم على الأفراد الواجب مداومة تدريبهم.
 - * استخدام قوائم خاصة لتقييم كفاءات الأفراد حيث يراعى الدقة في تصميمها.

¹ جمال احمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للنشر والطباعة، 1986، ص: 516.

² جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003، ص: 409.

المبحث الثالث: أداء الموارد البشرية

يشغل موضوع الأداء في المؤسسات اهتمام الباحثين والممارسين، وهذا الاهتمام يرجع إلى إن البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح، فعلى مستوى الإدارة كان الاهتمام بالأداء أكبر باعتبار أن المسؤولية عن تحقيق النتائج تقع أساساً على عاتق المسيرين، أما العاملين فيكلفون بتنفيذ القرارات والأوامر فقط، وقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء، ورغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة التحديد، لهذا سنحاول في هذا البحث معالجة تحديد مفهوم الأداء، والعوامل المحددة فيه وأثر ضغوط العمل عليه في المطالب التالية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء البشري¹

تعدّ الموارد البشرية من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة باعتبارها موارد إستراتيجية متميزة يساهم أداءها بشكل أساسي في الأداء الكلي، حتى أن البعض يرى أن أداء المؤسسة يعود إلى أداء مجموع الموارد البشرية التي تكونها. وينظر للأداء البشري على أنه القدرة على تحقيق النتائج وليس النتائج في حد ذاتها وهو ناتج عن تفاعل ثلاثة أبعاد أساسية:

- المهارات التي تعدّ مصدراً للأداء البشري وأحد مكوناته الأساسية حيث يساهم اكتسابها وتطويرها وتسييرها في تحقيق أحسن المستويات.
- التحفيز.
- تنظيم العمل الذي يعبر عنه بالإطار الملائم لتجسيد المهام ومختلف علاقات التعاون والقيم المشتركة بين الموارد البشرية.

فإذا أضفنا إلى هذه الأبعاد أو العناصر الثلاث الموارد المتاحة والمستعملة لتنفيذ المهام، نجد أن أداء المؤسسة يتوضح بالمعادلة التالية:

الأداء = التحفيز × المهارات × تنظيم العمل × الموارد المستعملة (Perf = M × C × O × R) ورغم أهمية المهارات في الأداء البشري إلا أنها غير كافية لوحدها ولا ينتج عنها بالضرورة أداء معين، وإنما يجب أن تكون الموارد البشرية محفزة مما يشجعها على اكتساب المهارات أكثر فأكثر، ومتواجدة في إطار عمل أكثر ملائمة حيث يكون المورد البشري معنيا بالأهداف التنظيمية ويتصف بروح المبادرة وسرعة رد الفعل في مواجهة مختلف التحديات والعوائق التي تصادفه في عمله.

ويوضح باحثون آخرون أداء الموارد البشرية بالعلاقة التالية: $Perf_H = MC^2$ حيث:

$Perf_H$: الأداء البشري

M: التحفيز

C: المهارات

¹ خان أحلام، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، 2003-2004، ص- ص: 51-52.

C: الثقافة، أي اللغة المشتركة والقيم المقتسمة... والتي تشكّل شروط الفعالية الجماعية.

وهنا تظهر عدّة علاقات ثنائية بين محددات الأداء تتجلى فيما يلي:

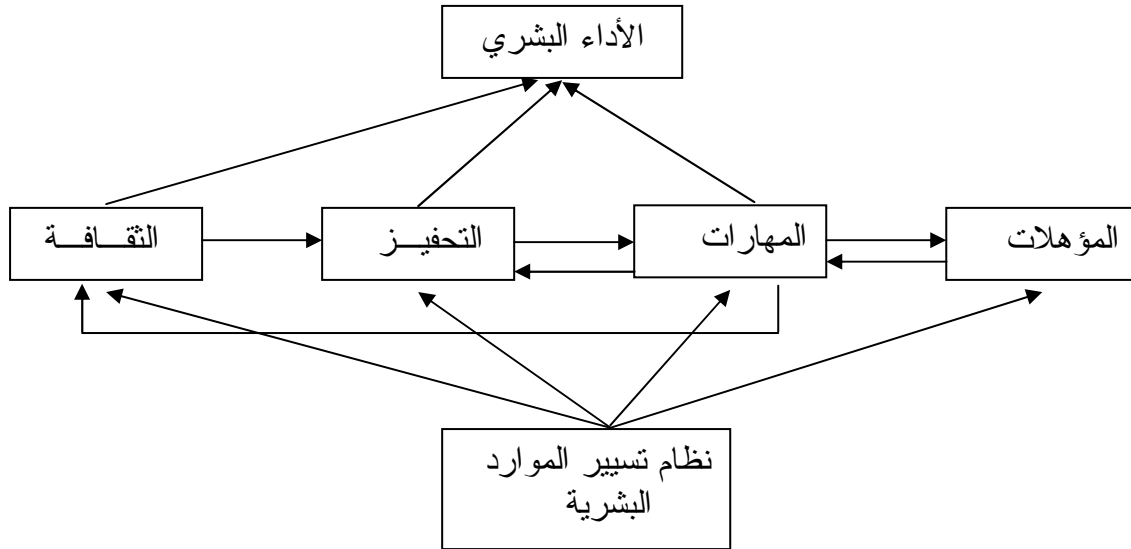
المهارات- التحفيز: استقطاب المهارات اللازمة لتجسيد الإستراتيجية وتحقيق الفعل ينشط حاجة الاكتمال عند الأفراد، فالشخص المحفز يرغب في اكتساب المزيد من المهارات.

المهارات- الثقافة: تنمية المهارات لها أثر ايجابي على ثقافة المؤسسة، ذلك أنّها تمكّن من رفع المستوى المعرفي للأفراد.

الثقافة- التحفيز: الثقافة القوية والمشاركة تثير الحاجة إلى الاعتراف والانتماء، كما تدفع إلى العمل الجماعي المنتج.

وتتأثر محددات الأداء البشري بنظام تسيير الموارد البشرية الذي يعمل على تطويرها وتمييزها وتوفير جو العمل المناسب لذلك، مثلما هو موضح بالشكل الموالي:

الشكل رقم(02): محددات الأداء.



المصدر: خان أحلام، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير،

2004-2003.

المطلب الثاني: العوامل المحددة لأداء العنصر البشري¹

يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة والمتشابكة التي يصعب عمليا تحديدها وتمييزها حتى أن A. BAJT يقول: "تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية أو الاقتصادية، أو الحياة عموما لا تؤثر على الأداء"، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد وكذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرا

¹ الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، 2004-2006، ص-ص: 150-152.

مباشرا على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيرا غير مباشر عليه، وبغرض التبسيط يمكننا تقسيم هذه المحددات إلى نوعين هما:

أولاً: العوامل الخارجية : Les facteurs extrinsèques

تتعلق محددات الأداء الخارجية ببيئة العمل في المؤسسة، والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية بشكل عام، إلا أن أهم عواملها:

I- ظروف العمل المادية:

تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمؤسسة مثل: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك فلها تأثير هام على الأداء الوظيفي.

II- العوامل الفنية:

تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات ودور ثانوي في حالات أخرى، لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد يعبر البعض عن العوامل الفنية بالموارد وهي تعتبر متغير موقفي هام في الأداء، لأنه قد يوضع أفراد لديهم قدرات عالية وتدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطائهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام.

III- العوامل الاجتماعية:

تتمثل العوامل الاجتماعية في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب هاوثورن Hawthorne في ثلاثينات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم الغير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة والإشراف، والعلاقات الرسمية داخل جماعة العمل.

ثانياً: العوامل الذاتية : Les facteurs intrinsèques

وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل، وهو ما يمكن أن نعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية (الجهد)} \times \text{البيئة}$$

I- القدرة على العمل

تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى:

1- قدرات فطرية أو موروثية:

وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلاً ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعدادات، وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر أو شخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق وغيرها.

2- القدرات المكتسبة:

عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المؤسسة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلاً عن القدرة.

II - الدافعية للعمل:

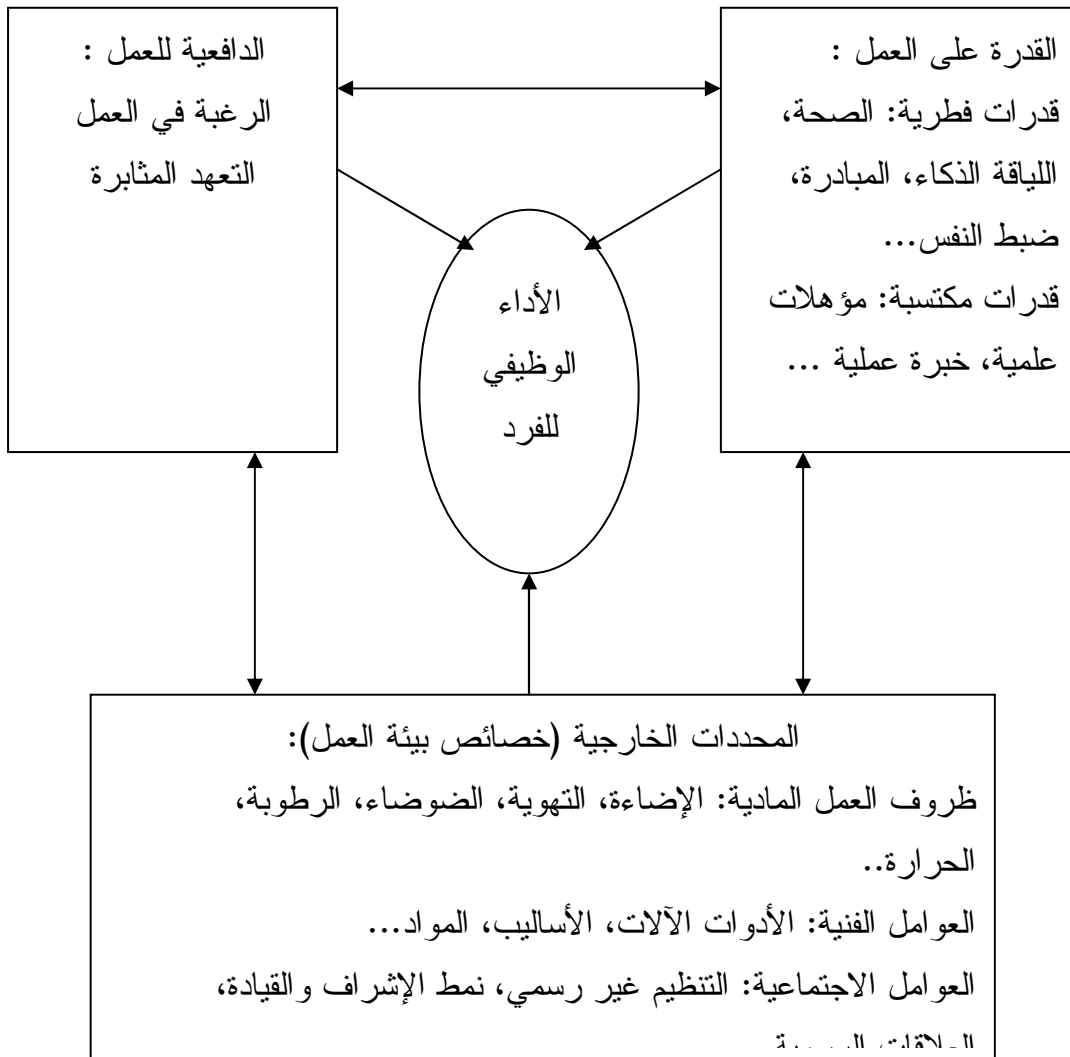
تشير الدافعية إلى "الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل"، أي أنها قوة تدفع الفرد لإعطاء اتجاه لحاجاته، التي تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه وهي تعبر عن الرغبة في العمل وتتعكس في شكل جهد يبذله الفرد في العمل وفي درجة مثابته واستمراره فيه، بمعنى آخر الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل.

يرتبط الجهد الذي يبذله الفرد في العمل بقوة الدافع لديه، هذا الأخير يعتمد على التفاعل بين تقييم الفرد للمكافأة أو الجزاء (المادي أو المعنوي) الذي سيحصل عليه (دافع قوة جذب المكافأة أو تنفير الجزاء)، وكذلك إدراكه لاحتمالية هذه المكافأة أو الجزاء (دافع التوقع)، ولعل من أبرز الدوافع التي يحرك جهد الفرد المبذول وبالتالي سلوك الأداء هي تلك الحاجات التي يشعر بالنقص في إشباعها فيسعى جاهداً لإرضائها، وبالتالي تعتبر من أهم محددات الأداء، فالفرد الذي تحركه حاجة تأكيد الذات مثلاً يختلف أداءه عن الفرد التي تحركه الحاجات الفيزيولوجية أو حاجة الأمن (الحفاظ على منصب العمل).

رغم أهمية الرغبة في العمل لتحقيق الأداء، إلا أن تأثيرها على الأداء يبقى غير كافي إن لم يكن معها التعهد أو المثابرة في العمل، فقد يرغب الفرد في إنجاز مهمة ما، لكن يتم بسهولة ذهوله وتثييطه، فهذا لديه رغبة قوية وتعهد منخفض، كما أن فرداً آخر قد يواظب على العمل أي لديه تعهد ومثابرة قويتين، إلا أن عمله غير مهم له، فهذا لديه تعهد أو مثابرة مرتفعة ولكن رغبة منخفضة في العمل

إن العوامل التي تعرضنا لها سابقاً تتفاعل فيما بينها، ويكون نتاج هذا التفاعل هو مستوى الأداء الفعلي للفرد، كما أن لهذه المحددات أوزان مختلفة في تأثيرها على الأداء، إضافة إلى تأثيرها في بعضها البعض، فارتفاع القدرات مثلاً قد يزيد من دافعية أو رغبة الفرد في العمل، كما أن الدافعية قد تجعل الفرد يسعى لتطوير وتنمية قدراته، مما يتطلب منا أن ننظر إلى هذه المحددات نظرة شاملة وفق المقاربة النظامية، والشكل التالي يوضح العوامل المحددة أو المؤثرة على أداء الفرد:

الشكل رقم (03) : العوامل المؤثرة على أداء الفرد



المصدر: الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، 2004-2006. إن الشكل السابق يبين أن محددات أداء العامل (القدرة، الدافعية، البيئة) تتفاعل فيما بينها لتعطي في الأخير الأداء الوظيفي للفرد، كما أنها بدورها تتكون من متغيرات كثيرة يؤثر بعضها في بعض لتكون محصلة هذا التأثير والتفاعل هو الأداء، فمثلا توفر القدرة على العمل لدى الفرد قد يزيد من دافعيته أي رغبته في العمل، كما أن وجود دافعية قوية للعمل قد يساهم في تعويض أو تجاوز الصعوبات والعوائق التي تفرضها بيئة العمل، وكل هذا يبين أن فهم الأداء البشري يتطلب نظرة شاملة وديناميكية لكل المحددات التي تساهم في الأداء، فلا يكفي تحسين أحد المحددات ليتحسن الأداء.

المطلب الثالث: تأثيرات ضغوط العمل على الأداء¹:

هناك العديد من الدراسات التي أجزمت بأن الضغط هو العامل الرئيسي في حدوث كثير من المشكلات التنظيمية، ومن بينها مشكلة الأداء المنخفض ناهيك عن أنهم يعتقدون بأن الضغوط والأداء هما علاقة تسير في شكل خط منح، بمعنى أنه حينما يكون الضغط منخفضاً أو منعماً يحافظ العاملون على مستويات أدائهم الحالية على وجه العموم، و بذلك ينعدم النشاط أو الدافعية لأداء أكثر في حين أنه عندما يكون مستوى الضغط منخفضاً إلى متوسط فإن الأفراد ينشطون لتحسين مستوى أدائهم، وبالمقابل فإنه حينما ترتفع مستويات الضغط إلى درجة عالية فإن الأداء من الممكن أن ينخفض بصورة ملحوظة وذلك كنتيجة لتكريس الشخص جزءاً كبيراً من جهده وطاقته لتخفيف الضغط أكثر من توجيهه نحو الأداء.

إلا أن هناك دراسات أخرى جاءت لتنتفي نتائج الرأي الأول بمعنى أن موضوع هذه الدراسة ينصب على أن الأداء من الممكن أن يختل ويتدنّى في ظل ضغوط منخفضة أو معتدلة وهذا راجع إلى الأسباب التالية:

- أن الشخص الذي يتعرض للضغوط ينصب تركيزه كله على المشاعر غير السارة من الضغط والتفكير فيها بدلاً من التركيز على المهمة الموكلة إليه القيام بها- يعني ينظر للضغط من زاوية سلبية.
- إن التعرض للضغوط بصفة مستمرة ومتكررة قد تكون لها آثار سيئة على صحة الفرد مما ينعكس بالسلب على أدائه.

- كلما كانت المهمة الموكلة معقدة تدنى مستوى أداء الفرد لها عندما يكون واقعا تحت تأثير الضغوط - درجة التعقيد - أي إن تحسن الأداء في البداية عند نقطة معينة يبدأ في التراجع نتيجة للتعقيد وفي ظل الضغوط دوماً.

يبدو أن هناك بعض الاستثناءات في هذا الرأي، أولها أن بعض الأفراد على الأقل في بعض المواقف أو المناسبات يؤدون أداءاً خارقاً في مواقف الضغط الشديدة، كذلك نجد الفروق الفردية ومدى استجابة كل فرد للضغوط وتأثيرها على أدائهم، بالإضافة إلى استثناء تأثير التكوين الثقافي والصفات الشخصية للأفراد على الآثار المترتبة على ضغوط العمل. وكخاتمة لما سبق من نتائج الدراسات والآراء سيما إذا كان التأثير سلبياً وحتى إن كان إيجابياً فإنه يعتمد على عدة عوامل منها: درجة حدة الضغوط، درجة تعقيد المهمة، الخبرة السابقة للأفراد الذين يؤدون هذه المهام ثم الفروق الفردية بين الموظفين أو العاملين.

¹ نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، 2005-2006، ص-ص: 35-36.

خلاصة الفصل الأول:

عرفت مكانة الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية تغيرات وتطورات كبيرة ومتنوعة، وهذا تبعا لتأثيرات البيئة المتغيرة التي وُجدت فيها تلك المؤسسات، فالأنماط الإدارية والتنظيمية التي عرفتها مؤسسة عبر تطورها التاريخي يُشير إلى مدى تفاعلها مع بيئتها الخارجية من جهة، وعلى مدى اعتنائها واهتمامها وإدارتها لمواردها الداخلية من جهة أخرى.

ولقد أصبحت إدارة الموارد البشرية عالمية التطبيق، حيث شاع الأخذ بها في كل المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها، ونشاطها، وبيئتها.

وسواء كانت هيئة أو قسما أو مصلحة، فهي تقوم بمدّ المديرين على مستوى المستويات التنظيمية وأنسب المناهج أو المسالك ذات العلاقة بالموارد البشرية بغرض تبصيرهم بطبيعة المشاكل ليتسنى لهم تنمية قدرات ومهارات ومواهب العمال ومعاونتهم على استيعابها كاملا، وكسب تعاونهم وتدعيم إسهامهم الإيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة بجانب أهدافهم الشخصية، كما يفترض أن تكون مؤهلة على إقناع متخذي القرارات على التخلي عن نظرتهم النمطية للعنصر البشري على أنه مصدر قوة وعمل فحسب، بل عليها أن تقنعهم بالاعتراف بأهميتهم، وأن الأهداف المرجوة هينة، وأن المجهودات المبذولة من طرفهم تكون طوعية واختيارا لا إكراها وإجبارا، وذلك بالتأكيد على أهمية المدخل الإنساني الذي يقوم على أن إحداث التطويرات في المؤسسات وعلى إحداث التغيير في السلوك التنظيمي والإداري للعمال وتطوير أدائهم وتشكيل أنماط إيجابية من التفاعل الاجتماعي بينهم.

لكن ومع تطور المؤسسات أصبحت أبرز المشكلات الرئيسية المعاصرة نتيجة للاعتراف المتزايد والتقدير الواضح لأهمية الجهود المبذولة في التعامل مع مواقف العاملين واتجاهاتهم الأمر الذي أصبح معه أهم ما يشغل الإدارة الحديثة هو الإبقاء على قوى بشرية ذات كفاءة عالية ومهارة فائقة ولها الرغبة في العمل التعاوني الفعال.

الفصل الثاني

ضغوط العمل

الفصل الثاني: ضغوط العمل

تمهيد:

يعد موضوع ضغط العمل من أهم المواضيع التي شغلت الباحثين خاصة في مجال الاقتصاد لما له من اثر كبير على الفرد والمؤسسة والمجتمع.

يقول الله تعالى في محكم التنزيل (لقد خلقنا الإنسان في كبد) فالضغوط لازمت الإنسان منذ أن خلق على الأرض حيث كان ولا يزال العمل مصدر الشقاء للإنسان، إذ أن معظم الناس في عصرنا الحالي يواجهون شتى الضغوط أثناء العمل وفي البيت وفي الشارع وحتى أثناء التعامل مع الأسرة.

فالضغوط وليدة بيئتها يحكمها قانون المكان والزمان وما يدور في إطارهما من تطور ونشاط ونظم وعادات وتقاليد وتحديات فهي تصاحب الإنسان تبعاً للمكان الذي يعيش فيه وتلازمه حسب العمل الذي يقوم به فالضغوط بالتحديد هي مدى تكيف أجسامنا وعقولنا مع التغيير، وقد برزت العديد من الظواهر التي عمت مجالات العمل مثل إرهاق العامل أو الإجهاد النفسي الناتج عن الضجر والضغوط وحالات القلق والاكتئاب والانهيار العصبي وغيرها.

ونظراً لما يظهر من أهمية لموضوع ضغوط العمل فسوف نتناوله بشئ من الشرح والتوضيح في هذا الفصل إذ نحاول التعرف على ماهية ضغوط العمل، المصادر المسببة لها، ما يفسرها من ثرات نظري ومختلف ما تخلفه من آثار على الفرد ونحاول إيجاد بعض الحلول التي من شأنها التقليل أو الحد منها.

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

اختلف الباحثون في وضع تعريف محدد لضغوط العمل كما تعددت التعاريف والمصطلحات في هذا الموضوع ولحد الآن يصعب العثور على تعريف شامل وجامع وسبب ذلك هو أن موضوع ضغوط العمل مرتبط بالعديد من العلوم فبالإضافة إلى ارتباطه بالعلوم الإدارية وتسيير الموارد البشرية فهو مرتبط بالطب وعلم النفس وعلم الاجتماع والتنظيم الشئ الذي أفرز وجهات نظر متباينة تباين زوايا طرح الموضوع.

المطلب الأول: تعريف ضغوط العمل

يمكننا أن نعرف ضغوط العمل على أنها "شعور يحس به الفرد عند بداية تأثير الضغوط عليه ثم يلي ذلك ظهور أعراض تختلف من حيث الوقت والحجم باختلاف نمط الشخصية فتؤثر في النهاية على الفرد وباستمرارها تصبح سلبية وضارة له وللمؤسسة".

ومما سبق نستنتج الخصائص المميزة لضغوط العمل والمتمثلة في الحقائق التالية:

- 1- إن ضغوط العمل منتشرة دائما في مكان العمل فتشكل ضغطا على تفكير الفرد.
- 2- قد تخدم الضغوط أغراضا مفيدة وقد تشكل فرصا للتحسين والتطوير كما تكون مصدرا للابتكار ولكنها من جهة أخرى تسبب أضرارا كثيرة على المستوى الشخصي والتنظيمي لذلك فإن هناك قدرا مقبولا للضغوط ينتج عنه آثار ايجابية فإذا قلت الضغوط أو زادت عن هذا الحد أصبحت ضارة وخطيرة.
- 3- يختلف الناس في استجاباتهم وردود أفعالهم اتجاه الضغوط وذلك ناتج عن إدراكهم لهذه الضغوط والمعاني التي يعطونها لها وكيفية التصرف معها لذلك نجد أن الضغوط التي تسبب آثار نفسية عند البعض قد تصبح هي نفسها مصدرا للطاقة والنشاط عند الآخرين¹.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لظاهرة ضغوط العمل

شهدت كلمة ضغط تطورات عديدة عبر فترات من الزمن فهناك من يراها مشتقة من الكلمة اللاتينية والتي تعني الربط والشد أي الاحتضان الشديد للجسم والبعض الآخر يرجعها إلى العلوم الطبيعية وعلوم الفيزياء وبأنها قوة خارجية تقع على شئ ما وبعض الباحثين يرجعها إلى العلوم السلوكية ويقصد بها المثيرات الخارجية التي تؤثر على صحة الفرد. غير أن البحث في تاريخ البشرية يوضح لنا ظاهرة الضغوط قديمة قدم الإنسان نفسه فالإنسان ما قبل التاريخ كان مهددا بقسوة الطبيعة والبيئة التي كان يعيش فيها وتقلباتها وبذلك كانت تشكل له ضغوطا عديدة كان عليه مواجهتها في العصور الوسطى أصبحت الأمراض الفتاكة والمجاعات ما يهدد الإنسان ويشكل ضغوطا كبيرة لديه حيث عليه العمل واتخاذ السبل

¹ سعد بن عميقان سعد الدوسري، ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص: 25.

لمواجهتها والتغلب عليها. في العصر الحديث يعتبر الفسيولوجي الأمريكي " والتر كانون " أول باحث يهتم بدراسة الضغوط النفسية ففي بحوثه على الحيوانات استخدم عبارة الضغط الانفعالي ليصف عملية رد الفعل النفسي الفسيولوجي التي كانت تؤثر في انفعالاته وكشفت أبحاثه عن وجود ميكانيزمات أولية في جسم الإنسان تساهم في احتفاظه بحالة من التوازن الحيوي أي القدرة على مواجهة التغيرات والرجوع إلى حالة التوازن العضوي والكيميائي بانتهاء الظروف والمواقف المسببة لهذه التغيرات وهذا ما اعتبره "كانون" ضغط يواجه الفرد.

إذا تتبعنا مختلف الكتابات في هذا العصر نجد على أنها تجمع على أن معظم الدراسات التي ارتبطت بدراسات "هانز سيللي" والذي لقب بلقب ب "أب الضغوط" حيث اكتشف أن الغدد المسؤولة عن إفراز مادة "الأدرينالين" في الجسم هي المستجيب الأول للضغوط كما توصل من خلال دراسته على الحيوانات والبشر إلى أن هناك استجابات متسلسلة للضغوط من الممكن التنبؤ بها وسماها "الأعراض العامة للتكيف" وهذه الاستجابة تمثل في لرأيه رد فعل الإنسان إتجاه الضغوط.

بعد دراسة "هانز سيللي" توالى الدراسات التي اهتمت بوضوح الضغط والضغوط في العمل فقد أشار "ف.كوليمان" إلى أن الاهتمام بالضغوط في مجال الصناعة ازداد سنة 1956 في أمريكا بشكل هام خاصة بعد قيام احد عمال التشغيل في شركة "جنرال موتورز" بمقاضاة هذه الشركة حيث تعرض إلى انهيار عصبي بسبب عمله المتواصل مما تسبب في إعاقة عن العمل وقد كسب القضية التي كانت أهم القضايا القانونية في ذلك الوقت منذ ذلك الحين إلى يومنا هذا أصبح المديرون ورؤساء العمل في الولايات المتحدة الأمريكية ينظرون إلى العلاقة بين الضغوط والعمل على أنها علاقة مهمة جدا لا بد من الاهتمام بها. وفي هذا المجال أجرى كل من "وولف- كوهين- لوين وسنوك"دراستهم التي ركزت على معرفة أسباب ضغط العمل والنتائج المترتبة عنه والعوامل المسيطرة بين الأسباب والنتائج هذا إضافة إلى الجهود التي قام بها كل من "بيرجر وبيرنتر" في كتابهما مرجع الضغوط- الجوانب النظرية والإكلينيكية سنة 1882 وكذلك كل من "البيرت فاين وستيوارت وولف" سنة 1986 صاحب الكتابات العديدة في هذا المجال والتي ضمت مقالات عدة تحدثت عن علاقة الضغوط بأداء العمال والصحة والإنتاج وبين مظاهر العمل المسببة للضغط وما يترتب عليها كما أوضح أهمية إدارة الضغوط.

توالى الدراسات الهامة والعديدة في هذا المجال لما حظي به هذا الموضوع من أهمية لا سيما عصرنا هذا والذي وصف بعصر الضغوط أما في عالمنا العربي فإن الاهتمام بموضوع ضغط العمل يعتبر حديثا نسبيا ولم يلقى الاهتمام الكافي على غرار العالم الغربي فقد تمت الإشارة إليه في كتب علم النفس وعلم الاجتماع والإدارة والسلوك التنظيمي وبشكل عام ما هو موجود يعد قليلا جدا وانه ليس بالضرورة سلبي ومضر له آثار سيئة على الفرد إذ هناك جانب ايجابي وحسن يعتبر مفيدا لتحفيز الفرد على بذل الجهد نحو النمو والتقدم وحسن الأداء¹.

¹ علي عسكر، ضغوط العمل وأساليب نحو اجتهد، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2003، ص: 14.

المطلب الثالث: عناصر الضغوط

يمكن تحديد ثلاث عناصر رئيسية للضغوط في المؤسسة وهي كالتالي¹:

* **المثير:** يشمل هذا العنصر على الضغوط والمؤثرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط التي تتولد عندما تتوافر ظروف معينة قد يكون الفرد غير قادر على التأقلم معها فعلا أو أنه يظن بأنه غير قادر على ذلك مثل الشخص الذي يتم تنصيبه في وظيفة جديدة ويكون مطالب فورا بإنجاز مهام قد تحتاج لشخص محترف أو ذو خبرة فيشعر فجأة بأنه غير قادر على أداء هذه المهام جميعا في الوقت المحدد، فينتج عن هذا الشعور ضغوط نفسية أو فسيولوجية، وبالتالي فالمثير أصله من البيئة الخارجية، أو المؤسسة، أو الفرد في حد ذاته.

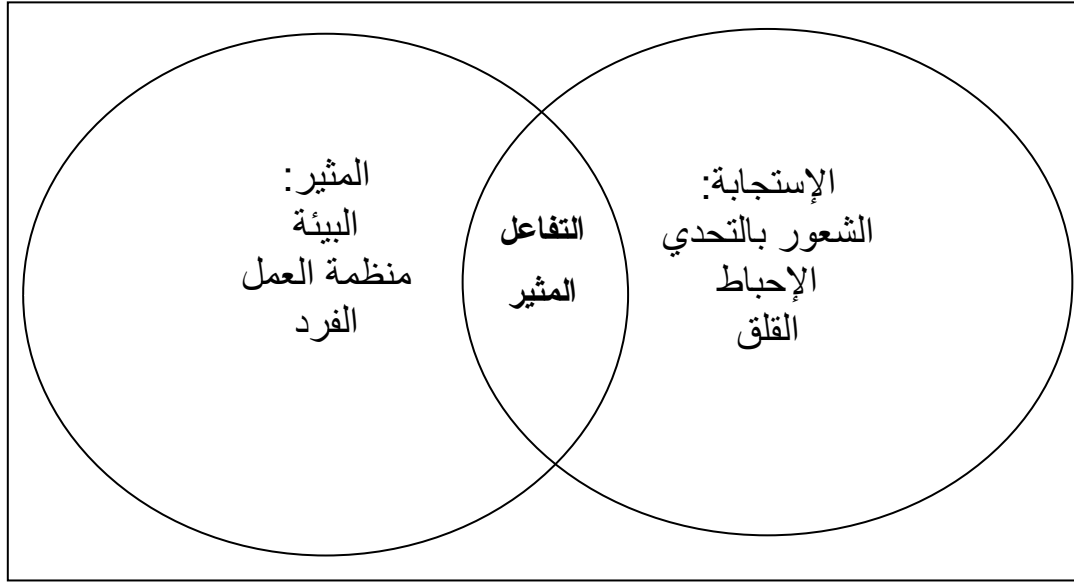
* **الاستجابة:** الاستجابة هي رد فعل فسيولوجي أو نفسي أو سلوكي للضغط، فالشخص الذي يقع تحت طائلة الضغوط سيكون عرضة لاضطرابات نفسية وأمراض جسدية كما تتولد لديه حالتها القلق والاكتئاب هذا من زاوية السلبية، أما من زاوية الإيجاب فقد يتوفر مثير معين يشعر الفرد بحالة من الضغوط التي تكون الاستجابة لها بخلق روح التحدي والمبادرة وزيادة الفعالية، فلا يجب أن يتبادر إلى ذهننا عند سماع كلمة ضغط بأن ذلك أمر سلبي دائما، لكن للمساءلة وجهان أحدهما إيجابي والآخر سلبي.

* **التفاعل:** عنصر التفاعل هو الذي يحدث عملية التفاعل بين عوامل المثيرات والاستجابات، ويأتي هذا التفاعل من عناصر البيئة التنظيمية في العمل والعوامل الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات بمعنى أنه عندما يستلم الفرد وظيفته الجديدة ويكون مطالب بإنجاز بعض المهام في وقت محدد ويشعر هذا الفرد بعدم القدرة على ذلك وبالتالي الشعور بالضغط، فهنا هذا الشعور لم يكن ليحصل ولا حدوث التفاعل، ويمكن توضيح هذا بدقة أكبر حيث أنه عندما لا تتماشى قدرات الفرد الحالية مع متطلبات الوظيفة التي باشرها هذا الأخير في مثالنا هذا فإنه تتولد فجوة بين ما هو متوقع من طرف الفرد ما وجدته في الواقع فمقدار تلك الفجوة نفسه مقدار الضغط الذي سيشعر به، فعملية إدراك هذه الفجوة والشعور بالضغط كانت نتيجة لهذا التفاعل.

¹ فاروق بالريحان، دراسة تأثير ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير، العلوم التجارية، تبسة، 2007-2008، ص- ص: 13-15.

وفيما يلي يمكن توضيح العناصر الثلاثة السابقة من خلال الشكل أدناه:

الشكل رقم (04): عناصر ضغوط العمل



المصدر: فاروق بوالريحان، دراسة تأثير ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير، العلوم التجارية، تبسة، 2007-2008.

يتضح من الشكل أعلاه أن لضغوط العمل ثلاث عناصر أساسية وهي المثير والاستجابة والتفاعل، حيث أن المثير بمكوناته التي مصدرها أحد الأطراف الثلاثة وهي البيئة أو المؤسسة أو الفرد أو كلها مجتمعة يؤدي إلى حدوث استجابات قد تكون إيجابية أو سلبية عن طريق عملية التفاعل التي يكون الفرد طرفاً متأثراً فيها، فقد تكون استجابته إيجابية بزيادة فعاليته وكفاءته مع مرور الوقت، كما قد تكون استجابة سلبية بالقلق والإحباط.

المطلب الرابع: أنواع ضغوط العمل

قسمت ضغوط العمل من حيث الآثار المترتبة عنها إلى¹:

الضغوط الإيجابية: وهي الضغوط المفيدة والتي لها انعكاسات إيجابية حيث يشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج والإنجاز بسرعة وحسم، كما أن لها آثار نفسية إيجابية تتمثل في تولد الشعور بالسعادة والسرور لديه. وينعكس هذا في مجمله على إنتاجية العمل، حيث إن المهام التي تنفذ بتفوق هي المحددة بإطار زمني لتنفيذها، أما غير المحددة فهي حتى لو أنجزت بدون تحديد إطار زمني فإن إنجازها يكون بطريقة سيئة وغير مقبولة.

¹ علي بن حمد بن سليمان النوشان، ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2003، ص: 14.

الضغوط السلبية: هي الضغوط المؤدية ذات الانعكاسات السلبية على صحة ونفسية الإنسان ومن ثم تتعكس على أدائه وإنتاجيته في العمل، مثل تلك الضغوط تدفع في الواقع ثمنها بالإحباط وعدم الرضا عن العمل بالإضافة إلى النظرة السلبية تجاه قضايا العمل.

المقارنة بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية: يجب التفرقة بين كل من الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية وذلك من خلال المقارنة بينهما وذلك بهدف التعرف على الضغوط الإيجابية وأهم إيجابياتها والتعرف على الضغوط السلبية وأهم سلبياتها وذلك كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(01):مقارنة بين الضغوط الإيجابية والسلبية

الضغوط الإيجابية	الضغوط السلبية
1.تمنح حافظاً للعمل.	1.تحط من الروح المعنوية.
2.تساعد التفكير والتركيز في العمل .	2.تولد الارتباك وفقدان التركيز.
3.تخلق روح التحدي .	3.تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه.
4.تساعد على التركيز على الأهداف.	4.تدعو للتفكير في المجهود المبذول.
5.النوم الجيد والشعور بالراحة .	5.التعب مع الأرق.
6.القدرة على التعبير على الانفعالات والمشاعر.	6.وجود المشاعر وظهور الانفعالات وعدم القدرة عن التعبير عنها .
7.تمنح الإحساس بالمتعة والسكينة.	7.الإحساس بالقلق والتشويش .
8.تمنح شعوراً بالإنجاز .	8.تولد شعور بالفشل والإحباط.
9.تمد الفرد بالقوة والثقة بالنفس والتفاؤل بالمستقبل .	9.تجعل الفرد يشعر بالضعف والتشاؤم من المستقبل .
10.القدرة استرجاع الحالة النفسية العادية بعد المرور بتجربة غير سارة.	10.عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية العادية بعد المرور بتجربة غير سارة.

المصدر: فاروق بوالريحان، دراسة تأثير ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير، العلوم التجارية، تيسة، 2007-2008.

يتضح من الجدول أعلاه أن للضغوط الإيجابية آثار حسنة على الفرد في المؤسسة، فهي ضغوط بمثابة حوافز غير مباشرة لزيادة كفاءة وفاعلية الأفراد العاملين، وبالتالي فقد يلجأ بعض المديرين لاستخدام هذه الضغوط عندما تغيب الحوافز لتحقيق أهداف المؤسسة وستكون بمثابة حيز عثرة للوصول إلى النتائج المخطط لها.

المبحث الثاني: تفسير ظاهرة ضغوط العمل

لا تتبع الضغوط من فراغ، بل هناك العديد من المسببات والعوامل التي تنشئ هذه الضغوط ونحاول معرفة بعض المصادر والمسببات هذه الضغوط والمراحل التي تمر بها في المطالب الثلاث التالية.

المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل

- أشارت الكثير من الدراسات إلى مصادر متنوعة لضغوط العمل، وكثيرا ما يجد الباحث صعوبة في عزل هذه المسببات عن بعضها البعض، أو تصنيفها إلى مجموعتين أو ثلاث أو أكثر، على الرغم من اختلاف الباحثين إلا أنهم يشيرون إلى أن المصادر الأساسية للضغوط هي الفرد والمؤسسة والبيئة، إلا أن اختيارنا التقسيم إلى مصدرين فقط وهما الفرد والمؤسسة مبررين ذلك في:
- أن الفرد والمؤسسة هما المحوران الأساسيان في موضوع ضغوط العمل، حيث أننا بصدد ضغوط العمل بصفة خاصة وليس الضغوط بصفة عامة.
 - مع الاعتراف بوجود عوامل أخرى خارج الفرد والمؤسسة، فإن هذه العوامل الخارجية التي ترتبط غالبا بالبيئة يمكن ربطها بهذين المحورين.
 - إن الباحث بأي حال لا يمكنه الإلمام بجميع هذه المصادر.
 - أن تصنيف مصادر ضغوط العمل يخدم الباحث والقارئ عند التعرض لآثار ضغوط العمل.
 - من حيث المصادر التي ترتبط بكل مجموعة، بما يخدم إطار البحث في جانبه النظري والتطبيقي.

أولاً: المصادر التنظيمية

- وهي تلك المصادر المرتبطة بمحيط العمل أو العمل نفسه، إذ توجد الكثير من المسببات التي من الممكن أن تكون مصدرا للضغوط الواقعة على الفرد، وسنعرض فيما يلي أهم هذه المسببات.
- I- عبء الدور¹:** ويأخذ عبء الدور صورتين أساسيتين هما:
- زيادة عبء الدور: وتعني قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجاز في الوقت المتاح، ويعمل وقتا إضافيا لا يتحمله، أو يعمل في وظيفة أخرى غير وظيفته الأساسية التي تتناسب مع مهاراته وقدراته ومؤهلاته وتبين الدراسات أن من يتعرض لعبء عال من العمل يميلون للتدخين والإصابة بأمراض القلب وأن من يعملون في أكثر من وظيفة معرضين للإرهاق الجسدي والنفسي وأمراض القلب، وأن معدلات الإصابة والوفيات ترتفع بين أولئك الذين يعملون لساعات طويلة جدا، كذلك فإن عبء العمل الزائد يؤدي إلى زيادة في ضربات القلب وارتفاع في ضغط الدم، والإدمان، وزيادة معدلات الغياب والتأخير وانخفاض الدافعية والأداء.

¹ عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص-ص: 188-192.

وتشير زيادة عبء الدور إلى أن كمية العمل زائد (ويسمى بالعبء الكمي)، وهناك شكل آخر لزيادة عبء الدور وهو صعوبة العمل (ويسمى بالعبء النوعي) ويرجع ذلك إلى عدم توافر المهارات اللازمة لإنجاز مستوى أداء معين، أو لعدم وضوح الإشراف والإدارة، ويترتب على صعوبة العمل شعور الفرد بالتهديد والإحراج والاضطراب وعدم الرضا الوظيفي كما يؤدي إلى بعض الأمراض الجسمانية.

- انخفاض عبء الدور: ويقصد به أن الفرد لديه عمل قليل أو أن عمله غير كاف لاستيعاب طاقاته وقدراته واهتماماته، فالعامل على خط الإنتاج الذي يستخدم قدرة واحدة من قدراته يكون عرضة للشعور بالملل والرتابة، وبالتالي يفتقر الفرد إلى الشعور بالأهمية أو التحدي أو الإثارة في عمله، كما يؤدي انخفاض عبء الدور إلى انخفاض شعور الفرد بتقدير ذاته وزيادة معدلات الغياب والشكاوي والعصبية والعزل، وبدراسة العلاقة بين زيادة عبء الدور وانخفاض عبء الدور والضغط بين عدد 154 مديرا فبعض الشركات تبين أن المديرين الذين يعانون من مستوى عال ومستوى منخفض من عبء الدور لديهم مشكلات صحية.

II- صراع الدور: يحدث صراع الدور إذا كان هناك تعارض بين متطلبات الدور، فالفرد الذي يتعرض لموقف معين يفرض عليه متطلبات متعارضة مع بعضها البعض، أو متعارضة مع متطلبات أشخاص آخرين سواء في جماعة عمله أو جماعة أخرى، فالفرد هنا يعاني من صراع الدور. فمثلا قد تتطلب وظيفة الفرد العمل لساعات طويلة والسفر لمسافات بعيدة، وقد يتعارض ذلك مع متطلبات دورة كزوج أو كأم، وقد يتلقى المدير توجيهات بتحسين الكفاءة الإنتاجية بدون الاستغناء عن أي عمل، وبالتالي يتضح أن صراع الدور يأخذ أكثر من صورة وهي كما يلي:

صراع الدور الذي يكون مصدره شخصا واحدا: ويحدث ذلك النوع من الصراع عندما يتعرض الفرد في بيئة العمل لتوقعات متعارضة أو متناقضة من نفس الشخص، فمثلا قد يطلب مدير عام التسويق من مدير المبيعات زيادة المبيعات بنسبة 10% لكل سنة من السنوات القادمة ودون زيادة من مخصصات الإعلان والدعاية الحلية، بالطبع فإن مدير المبيعات يواجه مطلبين متعارضين، حيث أنه لزيادة المبيعات لابد من زيادة نفقات الإعلان والدعاية والترويج، وبالتالي فإن مدير المبيعات يعاني من صراع الدور والذي يكون مصدره هنا مدير عام التسويق.

صراع الدور الذي يكون مصدره أكثر من شخصين: يحدث هذا النوع من الصراع عندما يواجه الفرد متطلبات متعارضة من شخصين أو أكثر في نفس الوقت يتوقع مدير عام الشركة من مدير عام الشركة من مدير الأفراد أن يركز عند التعيين في الوظائف الفنية على اختيار الأشخاص ذوي الكفاءة العالية، في حين أن مدير الأفراد يكون مضطرا تحت ضغط النقابة أو قانون العمل أن يقبل نسبة من الأشخاص الأقل كفاءة أو المعوقين أو مصابي الحرب.

صراع الدور الناتج عن التعارض بين متطلبات الدور والقيم الشخصية: ويحدث هذا النوع من الصراع عندما تتعارض قيم ومعتقدات الفرد تعيين عمال جدد وتكليفهم بأداء أعمال ومهام تفوق قدراتهم ومهاراتهم

وتزيد عن المعايير الموضوعية لتحقيق زيادة في الإنتاجية وبالتالي زيادة في الأرباح، كذلك قد يهتم المدير بالتركيز على تحقيق مستوى عال من الجودة للمنتج ولكن تحت ضغط جدول العمل قد يضطر جدول العمل قد يضطر إلى الاهتمام بالكم على حساب الكيف، كذلك الموظف الذي يرى زميله يدلس في العمل أو يرتشي ولكنه يغض الطرف عنه بسبب اعتبارات الزمالة.

صراع الدور الناتج عن تعدد أدواره الفرد: ويحدث هذا النوع من الصراع عندما يكون للفرد أكثر من دور وتتعارض هذه الأدوار مع بعضها البعض، مثلاً: مدير الإنتاج كعضو في لجنة الميزانية قد يكون مطالباً بتخفيض الإنفاق الرأسمالي في حين أن ذلك قد يتعارض مع مسؤوليته عن التطور والتجديد المستمر في أدوات الإنتاج كذلك قد يتعارض دور الفرد ككرب أسرة مع دوره كمدير ودوره كعضو في نقابة ودوره كعضو في ناد وهكذا.

وتدل نتائج الدراسات العملية أن تلك الصور من صراع الدور ينتج عنها الكثير من الآثار السلبية الضارة بالنسبة للفرد أو المؤسسة والتي من بينها ارتفاع ضغط الدم، وزيادة ضربات القلب وارتفاع مستوى القلق والتوتر، كذلك ارتفاع معدلات الغياب وترك العمل وانخفاض مستوى الأداء وانخفاض الإنتاجية وضعف الثقة في الرؤساء والمؤسسة ككل.

III- غموض الدور: ويعتبر غموض الدور من المصادر الرئيسية لضغوط العمل في المؤسسات، ويعني عدم وضوح عناصر العمل وعدم تأكد الفرد من اختصاصاته، وعدم معرفته بما يجب أن يؤديه، وعدم تأكده من توقعات الآخرين منه، كذلك افتقار إلى المعلومات التي يحتاجها في أداء دوره في المؤسسة مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤولياته والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المؤسسة وطرق تقييم الأداء وغيرها مما يترتب عليه إرتباك الفرد في عمله وشعوره بالضغط النفسي وعدم الرضا عن العمل والميل لتركه، ولقد أوضحت إحدى الدراسات أن غموض وعدم كفاية المعلومات المتعلقة بوظائف العاملين يمثل مصدراً لضغوط العمل بالنسبة لثلث العاملين، في حين أن 10% فقط منهم شعروا بأن لديهم معلومات كافية عن وظائفهم والشركة الذين يعملون بها، وتبين أن هذا الغموض يؤدي إلى زيادة التوتر والشعور بعدم الجدوى والأهمية وانخفاض الأداء والثقة في النفس بدرجة كبيرة.

بدرجة كبيرة بانخفاض الأداء والشعور بالتهديد الوظيفي الذي يؤثر على صحة الفرد البدنية والعقلية ومهاراته في القيادة.

ولقد تبين أن غموض الدور يسود بدرجة كبيرة في الوظائف الإدارية عن الوظائف غير الإدارية، وقد يحدث غموض الدور أيضاً في الوظائف غير الإدارية عندما يفشل المدير في تخصيص الوقت الكافي لتوضيح متطلبات الدور المتوقع من المرؤوس ويتركه غير متأكد من الطريقة التي يؤدي بها عمله.

ولقد أظهرت الدراسات أن الأفراد لا يستجيبون بنفس الطريقة في مواجهة غموض الدور فالبعض لديه قدرة عالية على تحمل الغموض وأقل تأثيراً بضغط العمل، والبعض الآخر لا تكون له نفس القدرة على تحمل ومواجهة الغموض ومن ثم ضغوط العمل.

IV- بيئة العمل المادية: يقصد بها الظروف المادية للعمل وما تحتويه من عوامل مادية مثل طريقة تصميم المكتب ومستوى الإضاءة، ودرجة الحرارة، ووسائل الصحة والسلامة من احتمال التعرض لأية مخاطر

أو أمراض مهنية، وغيرها من العوامل التي يكون تأثيرها مباشر على العاملين ومستوى أدائهم وحبهم لعملهم أو النفور منه. فإذا كان جو العمل غير مناسب فإنه يؤدي إلى النفور منه، ويتولد لدى العاملين فيه ضغوط بمستويات مختلفة تزيد وتتنقص بحسب نوع العمل وطبيعته، لكنها تؤدي في النهاية إلى قلة الإنتاج أو كفاءته أو الاثنين معاً. ويمكن حصر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بظروف العمل الطبيعية في أربعة عناصر هي على النحو التالي:

- 1- ارتفاع درجة الحرارة أو انخفاضها عن الحد المعقول في مكان العمل.
- 2- الضوضاء الشديد وخاصة الأصوات العالية.
- 3- الإضاءة المتوهجة بمختلف أنواعها والأشعة تحت الحمراء أو فوق البنفسجية.
- 4- ظروف العمل القاسية.

V- عدم المشاركة في اتخاذ القرار: إن المشاركة في اتخاذ القرار تتيح للمرؤوسين المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم التي تساعد المؤسسة على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي قد تواجهها كما أن مشاركة المرؤوسين اتخاذ القرار تخلق لديهم الإحساس بأهميتهم وشعورهم بالمسؤولية تجاه المؤسسة، وعلى العكس من ذلك فإن تهميش دور المرؤوس وعدم إشراكه في اتخاذ القرار يولد لديه نوعاً من الإحباط وعدم الرضا عن العمل وانخفاض مستوى الأداء لديه ويضعف العلاقة بين القائد ومرؤوسيه مما يترتب عليه ردود فعل سيئة تزيد من حدة ضغوط العمل لدى الأفراد¹.

VI- تقييم الأداء²: يقصد به مدى وجود نظام فعال لتقييم أداء العاملين حيث انعدام وجود معايير منطقية وعادلة يقتنع بها العاملون من الممكن أن يكون مصدر من مصادر ضغوط العمل، إذ لم يتم وفق أسس سليمة تلبي حاجات الفرد والمؤسسة في أن واحد، ويؤدي ذلك إلى أن العاملين لن يؤدوا عملهم وفقاً لما تقتضيه واجباتهم الوظيفية، لأنهم لن يحصلوا في النهاية على حقه المناسب من التقدير المادي والأدبي وسيسود اعتقاد بأن من لا يعمل ومن يعمل سواسية. مما سيولد لديهم الشعور بالإحباط والظلم تجعلهم عرضة للعديد من الأمراض النفسية والجسدية.

VII- الاتصال: عملية الاتصال هي السلوك الذي يتعلق بنقل المعلومات، وهي مهارة ضرورية في العمل التنظيمي وخاصة المدير، حيث وجد أن 70% من أوقات المدراء يقضونها في الاتصال، من جانب آخر

¹ صالح بن ناصر شغزود القحطاني، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإداري، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص-ص: 23-33.

² طاهري عبد الغني، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، بسكرة، 2007-2008، ص: 23-24.

إن معظم مشكلات المدراء مع مرؤوسيهـم بسبب عدم توصيل المعلومات بطريقة صحيحة، أو عدم فهم المعلومات المنقولة بين الطرفين.

ثانيا: المصادر المتعلقة بشخصية الفرد

I- نمط الشخصية: ويعرف معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة على أنها "تشير إلى خصائص والسمات التي تتوفر في تركيب بنيان وكيان الشخص".

يرجع الفضل في اكتشاف نمطين من أنماط الشخصية إلى كل من فريدمان وروزنمان. فقد اكتشفا أن بعض العوامل مثل ضغط الدم وزيادة نسبة الكوليسترول والعمر والوراثة، لا تدل على حدوث مرض الشريان التاجي، وهي الحالة التي تكون فيها كمية الأوكسجين التي تصل إلى قلب الفرد غير كافية، وأن عوامل أخرى مرتبطة بذلك المرض.

وعلى هذا الأساس قاما بدراسات صنفا من خلالها الأنماط الشخصية إلى نمط سلوك الشخصية " أ " ونمط سلوك الشخصية "ب".

ويتميز نمط الشخصية " أ " بوجه عام بالخصائص التالية:

- الإقدام والطموح والتنافس والجرأة.
- يحدث الآخرين بانفعال لتنفيذ ما يقوله لهم.
- يكافح لإنجاز أكثر عدد من المهام في أقل وقت ممكن.
- مشغول دائما بالمواعيد المقرر للإنجاز وعنده توجه عملي.
- غير صبور ويكره الانتظار.
- في صراع مستمر مع الأفراد وأحداث والأشياء.

في حين أن نمط الشخصية "ب" يتميز بالنقطة والهدوء وأخذ الأمور ببساطة أكثر ويأخذ وقته في التعامل مع الأمور التي تواجهه.

وأوضحت بعض الدراسات أن أفراد الشخصية "أ" هم أكثر تعرضا للإصابة بأمراض القلب وارتفاع ضغط الدم والكوليسترول، عن أفراد أصحاب الشخصية "ب" وأن الرجال من أصحاب الشخصية "أ" هم أكثر عرضة للإصابة بأمراض شرايين القلب من النساء أصحاب الشخصية "أ"، ومن ناحية أخرى فإن السيدات العاملات هم أكثر عرضة لأمراض القلب عن أقرانهن من السيدات ربات البيوت أصحاب الشخصية "أ" وقد حاول لوتانس أن يفرق بين نمط الشخصية "أ" ونمط الشخصية "ب" من خلال وصفه لسلوكيات كل منهما كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02): الفرق بين نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب).

نمط الشخصية أ	نمط الشخصية ب
- مستعجل دائما.	- ليس في عجلة من أمره دائما .
- يمشي بسرعة .	- متأن في مشيته .
- يأكل بسرعة .	- يستمتع بوقته دون الإحساس بالذنب.
- غير صبور بسبب ضياع الوقت.	- صبور ولا يؤنب نفسه كثيرا على ضياع الوقت .
- يعمل شيئين في آن واحد.	- ليست لديه مواعيد نهائية لإنجاز الأعمال .
- لا يستمتع بوقت الفراغ.	- يلعب من أجل المتعة وليس من أجل الكسب.
- مشغول بالأرقام.	- ذو أسلوب لطيف في الحياة.
- يقيس النجاح بالكمية .	- لا يهتم بالوقت .
- شديد وعنيف.	
- منافس.	
- يشعر دائما أنه تحت ضغط الوقت	

المصدر: طاهري عبد الغني، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، بسكرة، 2007-2008.

II- الجنس¹: يعد عامل الجنس من ذكور وإناث من الخصائص الشخصية المؤثرة في دراسة ضغوط العمل، لاسيما مع زيادة دخول معدل الإناث في سوق العمل، والذي يختلف موقعها الاجتماعي والوظيفي عن الرجل مع تداخل مسؤولياتها بين العمل والمنزل، والعزلة الاجتماعية التي يرفضها عليها مجتمعها ومحدودية الدور الوظيفي الذي يسمح لها به، ناهيك عن التفرقة في التعامل كونها امرأة عند الترقية أو اختيارها لمناصب عليا.

III- اختلاف قدرات الأفراد²:

حيث يلعب اختلاف قدرات الأفراد دورا أساسيا في درجة تحمل الأفراد الضغوط من حيث:

- القدرة علي تحمل الأعباء والمهام الصعبة.
- القدرة علي تحمل المسؤولية سواء من حيث الإشراف علي الآخرين أو عن الأشياء الأخرى.
- القدرة على التعامل والتأقلم مع الضغوط فبعض الأفراد لديهم القدرة على التكيف مع ضغوط العمل فرغم أن مصادر الضغوط واحدة إلا أن ردود الأفعال تختلف من شخص إلى آخر.
- أو من حيث الفروق الفردية في درجة التفريغ أو التخلص من التوتر، ويتضمن ذلك القدرة على ترك هموم العمل مع نهاية الدوام وتنمية الأنشطة والهوايات تنسي الفرد تلك الهموم.

¹ صالح بن ناصر شغرد القحطاني، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإداري، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص: 36.

² طاهري عبد الغني، مرجع سابق، ص- ص: 34-36.

وإجمالاً فإنه كلما زادت الفرد النفسية أو الجسمية كان ذلك داعماً له في درجة تحمله لضغوط. **IV- الحالة النفسية والجسدية:** تؤثر الحالة النفسية والجسدية للفرد على مستوى معاناته من الضغوط فالحالة النفسية هي التي تحدد طبيعة الاستجابة، فقد وجد أن الاكتئاب يقلل من مقاومة الفرد لعوامل الضغط وكذلك الفرد الذي يفتقد إلى الثقة بالنفس والاعتبار الشخصي فإنه يستجيب بطريقة سلبية للمواقف الضاغطة التي تحتاج إلى رفع التحدي لمواجهتها، هذا هو الجانب النفسي، أما الجانب الجسدي فله الدور الإيجابي في مواجهة الضغوط عند الأفراد الأصحاء القادرين على التكيف والسيطرة على الضغوط بشكل أفضل من غيرهم.

المطلب الثاني: أسباب ضغوط العمل

هناك العديد من العوامل التي تجعل موقف العمل ضاغطاً، ومن هذه العوامل:

1- حمل العمل الزائد: ومثال على حمل العمل الزائد دراسة يذكرها "شولتر" أجريت أواخر الثمانينات على عمل شركة "فولفو" لصناعة السيارات في السويد تبين أن حمل العمل الزائد على رأس العوامل المؤدية إلى الضغوط النفسية للعمل، كما يذكر "شولتر" دراسة أخرى أجريت أواخر الثمانينات أيضاً بينت أن طلاب كليات الطب يشكون من نفس السبب، ومن الطبيعي أن يكون حمل العمل الزائد مصدر تآزم نفسي شديد، لأن ذلك معناه استهلاك الطاقة الجسمية والنفسية للفرد، كما يرتبط حمل العمل الزائد بأمراض القلب، ومن ذلك أن دراسة أجريت من الأفراد الذين تصيبهم النوبات القلبية هم في سن الرشد وفي سن مبكرة نسبياً بالنسبة لهذه النوبات القلبية، تبين أنها 70 % منهم يعملون أكثر من 60 ساعة أسبوعياً.

2- نوعية العمل: هناك أشخاص يعانون من ضغط رغم أن عدد ساعات العمل قليلة، ولكن أعمالهم تتطلب دقة ومهارة، وتتعرض للأخطار عديدة مثل أعمال الطيران المدني أو العسكري وأعمال التحاليل الطبية والجراحة، ومع ذلك فإن غياب ضغط العمل يشكل عمل ليس بالمفيد، إذا من المرغوب فيه أن يكون ثمة قدر من التوتر بحيث تستنهض دافعية العامل نحو أداء عمله والاتجاه فيه.

3- التطور التكنولوجي: من أسباب ضغوط العمل ما لحق بعالم الصناعة من تطور تكنولوجي مذهل ناهيك عن استخدام الإنسان الآلي في بعض الدول المتقدمة صناعياً وعلى رأسها اليابان، إذ يرى بعض العمال في هذا التطور التكنولوجي تهديداً لهم وذلك لسببين: الأول أنه يصعب على البعض استيعاب كيفية تشغيل الآلات الحديثة، والثاني أنهم يرون أن هذه الآلات قد تؤدي عن الاستغناء عن العديد منهم وتعريضهم للبطالة، كما تؤدي هذه التكنولوجيا الحديثة إلى ضرورة تدريب العامل وتعديل أساليب العمل وضرورة أن يتكيف العامل مع هذه الآلة الجديدة، لكن فصل القول أن العامل المتدني الكفاءة يرى في التكنولوجيا الحديثة خطر داهم.

4- تقييم الأداء: وهو حكم على السلوك الإنتاجي للعامل أو الموظف ومنحه العلاوة أو الترقية أو حرمانه منها حسب نتيجة هذا التقييم، ومن المتوقع أن العمال الذين يحصلون على تقديرات منخفضة في عملية تقييم الأداء يرون في هذا التقييم مصدرا من مصادر ضغوط العمل لأن الفرد إن شعر بأنه ظلم سواء كان قد ظلم فعلا أو لا ،فإن ذلك مصدر للشعور بالتوتر والانضغاط، وهذا معناه أن العمال الذين يحصلون على تقديرات منخفضة يكون ذلك الأمر مصدرا للشعور بالتوتر، ونذكر في هذا المقام أن تقييم الأداء هو مصدره شخص -هو الرئيس- على شخص آخر -هو المرؤوس- ومهما كان هذا الحكم موضوعيا فإن من يصدر بحقه هذا الحكم غالبا ما لا يرضى عنه .

5- صراع الأدوار: ويقوم صراع الدور عندما تتعارض مهام الوظيفة مع فكرة الشخص عن نفسه أو عن دوره أو قد تتعارض مع ميوله وطموحاته مثلا يطلب من مدير تنفيذي في إحدى المصانع أن يراعي الحاجات النفسية للعمال وأن يشركهم في الرأي وأن يحافظ على العلاقات الإنسانية معهم، ويطلب في نفس الوقت بزيادة معدلات الإنتاج، وذلك أن زيادة الإنتاج في بعض الأحيان يتطلب قدرا من السلوك القيادي الاستبدادي، بحيث يشعر المسؤول بتناقض الدور الذي يقوم به، وهذا من مصادر ضغوط العمل . ومن صراع الدور أيضا أن يؤدي الشخص بعض المهام التي تتعارض مع فكره وأخلاقياته ومثله العليا مثل مندوب مبيعات الذي يروج لسلعة يعلم أنها فاسدة أو سيئة الإنتاج أو مثل موظف العلاقات العامة في إحدى الشركات الذي يكلف باعدا معاناتهم من العديد من الأعراض النفسية والجسمية التي تتصل بضغوط العمل مثل الصداع، ارتفاع ضغط الدم والإكزيما والشعور بالتوتر والقلق والإحباط والأرق والاكنتاب ومن الواضح أن أغلب المتاعب على هيئة أعراض نفسية ،وقد ذكر بعض العاملات أن هذه المظاهر التي يعانين منها بسبب ضغوط العمل.

6- العمل بالتخصص: تحدث ضغوط العمل بسبب العمل في غير مجال الاختصاص بحيث يشعر العامل أو الموظف أنه قضى فترة تعليم طويلة لا يستفيد منها ويؤدي عملا له ينتمي إلى تخصصه الأصلي بأية صلة، يحدث لديه الشعور بالإحباط أو خيبة الأمل.

7- تحمل المسؤولية: تحدث ضغوط العمل بسبب شعور الموظف الذي يشغل منصبا رئاسيا أنه مسؤول عن تقييم أشخاص آخرين وكتابة التقارير عنهم من حيث الصلاحية للعمل أو استحقاق لعلاوة أو ترقية أو حتى الفصل من العمل خاصة إذا كان هذا الموظف من ذوي الضمير الحي اليقظ.

8- الصلة بالأفراد مضغوطين: إن الاتصال بأفراد يعانون من الضغوط يؤثر على الأفراد الآخرين الذين يتصلون بهم ويمكن أن نطلق على هذه الفكرة عدوى انتقال الشعور بالانضغاط ذلك أن مزاملة شخص دائم الشكوى والتذمر ينقل هذه المشاعر السلبية إلى الآخرين وكأنه يعرض عليهم جوانب سلبية في العمل كانوا غافلين عنها.

9- العمل الروتيني: يلوح أن العمل الروتيني يؤدي إلى مشاعر الملل والضيق حيث تتسم العديد من الأعمال الصناعية بالروتين والتكرار والجمود وعدم التجديد بحيث يتسرب الشعور بالملل.

10- الظروف الفيزيكية للعمل: يمكن أن تكون الظروف الفيزيكية للعمل من أسباب الشعور بالانضغاط والمشقة وهذه الظروف الفيزيكية تشمل الإضاءة غير الكافية أو الضوضاء الشديد أو درجة حرارة شديدة الارتفاع أو شديدة الانخفاض هذا إلى جانب زيادة نسبة الرطوبة الأتربة أو تعرض لمواد كيميائية ضارة أو الأتربة أو غبار أو التعرض لأمراض مهنية.

المطلب الثالث: مراحل ضغوط العمل

إن ضغوط العمل التي يتعرض لها الأفراد العاملين تمر بجملة من المراحل وسنحاول إبراز أهمها¹:

الشكل رقم(05): مراحل الضغط

المرحلة (1)	المرحلة (2)	المرحلة (3)
الإندار	المقاومة	إنهاك/تعب
يبدأ الجسم في التغير أو كشف للعوامل الضاغطة وكذلك تقل المقاومة	يزداد ظهور عوامل الضغط غير أن المقاومة تزداد أكثر من المعدل.	بعد فترة المقاومة يبدأ الجسم في الإحساس بالإنهاك فتقل طاقة المقاومة.

المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطبع، الإسكندرية، 2001.

من خلال الشكل يظهرنا إن الفرد يمر بثلاث مراحل لدى تعرضه للضغوط وهي:

- 1- مرحلة الإندار - وهنا يواجه الفرد ضغطاً بفعل مثير خارجي ينشط نظام الضغط الداخلي فيتم استثارة وسائل الدفاع فتزداد ضربات القلب ويزداد معدلاً لتنفس ويرتفع ضغط الدم.
- 2- مرحلة المقاومة - باستمرار الضغط يعمل الجسم على مواجهة الضغط من خلال التكيف.
- 3- مرحلة الاستنزاف - مع استمرار الضغط وعدم قدرة الفرد على التكيف يستنزف طاقته وقدراته في التكيف لديه.

يقول "محمد إسماعيل بلال" أن للضغوط أربعة مراحل هي -مرحلة التعرض للضغط - مرحلة رد الفعل - مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف - مرحلة التعب والإنهاك. وأيضاً هناك من صنفها إلى خمس مراحل وهي - مرحلة نشوء الضغط - مرحلة نمو الضغط - مرحلة اكتمال الضغط ونضوجه - مرحلة انحسار الضغط - مرحلة اختفاء الضغط أو تحويله إلى مجالات جديدة.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص-ص: 283-284.

المطلب الرابع: أهم النظريات والنماذج النظرية المفسرة لضغوط العمل

هناك العديد من النماذج والنظريات المفسرة للضغوط وكانت معظمها تركز على المنبهات الطبيعية و العواقب أو الأعراض الفسيولوجية حيث كان الباحثون في موضوع ضغط الأطباء ولكن في الثلاثين السنة الماضية زاد الاهتمام بالضغوط داخل نطاق العلوم السلوكية وفيما يلي يستعرض الباحث باختصار بعضا من النظريات المفسرة للضغوط المهنية.

1- **نظرية لازاروس (1966)¹**: يعتبر العالم الأمريكي لازاروس مؤسس نظريات الضغط الحديثة التي تنطلق من الموقع الإنساني الخاص أو المميز في البيئة فهو ينظر إلى الضغط على انه نوع من التقييم الذهني ورد فعل من جانب الفرد للمواقف الضاغطة ولا ينظر إلى الضغط على انه حالة ناتجة عن مثير ويؤكد على أن الأفراد يختلفون في تقسيمهم للمواقف من حيث الضغط فالموقف الذي يكون مصدر إزعاج لشخص ما قد يكون كذلك لشخص آخر وهو يرى أن الضغوط وأساليب مواجهتها تكون نتيجة للمعرفة والإدراك والتفكير والطريقة التي يقيم بها الفرد علاقته بالبيئة وهذه العلاقة لا تسير في اتجاه واحد فالفرد عندما يواجه موقفا متعدد الأبعاد يصعب عليه تقييمه فالخطوة الأولى التي يجب القيام بها هي تقييم الحالة والخطوة الثانية هي اتخاذ القرار كذلك يركز لازاروس على دور الإحباط والصراع والتهديد في أحداث الضغوط أما التقييم المعرفي فهو يعتمد على أشياء عدة مثل التعلم والخبرة والسابقة كما انه ليس من الضروري أن تحدث هذه العملية على المستوى الشعوري فقط المتمثل في النشاطات العقلية ولكن من الممكن أن تحدث على المستوى اللاشعوري. وأكد في كتاباته على أن الضغوط لا يمكن قياسها بصورة مباشرة وإنما يستدل عليها من ردود الفعل أو من معرفتها للمواقف التي يمر بها الفرد. وأكد على أن الضغوط التي يتعرض لها الفرد تعزى إلى مستوى مرتفع من المشكلات التي تحدث للفرد فلا يمكنه انجازها بمعنى أن هذه المتطلبات تكون اكبر من طاقات الفرد وبالتالي تؤدي إلى اختلال توازنه النفسي وهذا يعني أن الضغوط هي الحالة التي يحدث فيها اختلاف واضح بين المتطلبات التي يجب أن يؤديها الفرد وبين قدرته على الاستجابة لتلك المتطلبات.

2- **نظرية هانز سيلبي (1976)**: يعد سيلبي من أشهر الباحثين الذين ارتبطت أسمائهم بموضوع الضغوط ويرجع الفضل له في تعريف الباحثين بتأثير الضغوط على الإنسان فهو يرى أن الضغوط استجابة غير محددة للمتطلبات الواقعة على الفرد وهذه المتطلبات هي المسببة للضغط والتي يمكن أن تنتج عن المواقف السارة وغير السارة والتي تعد من العوامل الأساسية في اختلال التوازن النفسي للإنسان وقد ميز سيلبي بين نمطين من الضغوط هما:

- الضغوط السارة.

- الضغوط المكدرة.

¹ عمر مصطفى محمد النعاس، الضغوط المهنية وعلاقتها بالصحة النفسية، منشورات جامعة 7 أكتوبر، كلية الآداب مصراته، 2008، ص-ص: 26-27.

وقد جاء اكتشاف سيلبي للضغوط عن طريق الصدفة خلال أبحاثه عن الهرمونات الجنسية حيث لاحظ بعد حقن فئران تجاربه بأنسجة غير معقمة حدوث ردود أفعال غير واضحة مثل تضخم الغدة الإدرينالية وظهور القرحة وهذه الأعراض أطلق عليها سيلبي جملة الأعراض التكيفية العامة وقد قسم مجموعة الأعراض التكيفية للضغوط إلى ثلاث مراحل هي:

1- مرحلة التنبيه (الاندثار).

2- مرحلة المقاومة .

3- مرحلة الاستنزاف.

وتمثل مرحلة الاندثار الفعل الأول للموقف الضاغط عندما يدرك الفرد التهديد الذي يواجهه عن طريق الحواس وهي تتشابه مع مرحلة الطفولة وما تتميز به الطفولة من ضغط المقاومة والاستجابة المفرطة لأي نوع من الإستثارة .

أما المرحلة الثانية فهي مرحلة المقاومة حيث ينتقل الجسم من المقاومة العامة إلى أعضاء حيوية تكون قادرة على الصد لمصدر التهديد كما أن الكائن الحي يتكيف مع مصدر الضغط ومع ذلك فإن هناك حدوداً لعملية المقاومة من جانب الجسم وهي تتشابه مع مرحلة المراهقة التي تزداد خلالها القدرة على المقاومة. أما المرحلة الثالثة (الاستنزاف) فهي تظهر إذا استمر التهديد واستنفدت الأعضاء الحيوية وقواها اللازمة للصمود الأمر الذي يؤدي في بعض الحالات المتطرفة إلى الموت وهي تتشابه مع مرحلة الشيخوخة التي تقل فيها المقاومة والإجهاد المتوقع المصحوب بالموت فالأدلة العلمية أوضحت أن استمرار الضغط يمكن أن يؤدي إلى ضعف جهاز المناعة في الجسم وفي حالات إلى الموت.

وتعد المرحلة الأولى رد الفعل الأول لحالة الضغط التي يواجهها العامل وتظهر لديه أعراضاً فسيولوجية. كالقلق وتوتر الأعصاب وارتفاع ضغط الدم ولسرعة نبضات القلب وزيادة معدل التنفس وزيادة نسبة السكر في الدم وغيرها وفي المرحلة الثانية يقوم الفرد بالدفاع عن نفسها تجاه مصدر الضغط الأولى ويحاول مقاومة مسببات الضغط وإذا استطاع النجاح والتغلب عليها فإن أعراض الضغط تزول وإذا لم يستطع التغلب عليها واستمر يعاني لفترة طويلة تنهار مقاومته وينتقل إلى المرحلة الثالثة والتي تصبح فيها طاقة الجسم منهكة ومجهددة وتضعف وسائل الدفاع والمقاومة ويتعرض لبعض الأمراض المتولدة عن الضغوط المهنية مثل الصداع وارتفاع ضغط الدم والقرحة والأزمات القلبية وهذا يؤثر بشكل سلبي على أدائه وعلى المؤسسة التي ينتمي لها.

3- نظرية هنري موراي (1978)¹: يعتبر هنري موراي مفهوم الحاجة ومفهوم الضغط مفهومين أساسيين وعلى أساس أن مفهوم الحاجة يمثل المحددات المؤثرة للسلوك في البيئة وذلك لشخص تتيسر له الجهود أو تعاون للوصول إلى هدف معين. ميز موراي بين نوعين من الضغوط هما ضغط "بيتا" و"ألفا". أ- ضغط بيتا- يشير إلى دلالات الموضوعات البيئية والأشخاص كما يدركها الفرد.

¹ هارون توفيق الرشيد، الضغوط النفسية - طبيعتها ونظرياتها، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، ص: 50 .

ب- ضغط الفا-يشير إلى خصائص الموضوعات ودلالاتها كما هي ويوضح أن السلوك يرتبط بالنوع الأول وان الفرد بخبرته يصل إلى ربط موضوعات معينة ويطلق على هذا المفهوم تكامل الحاجة أما عندما يحدث التفاعل بين الموقف -الحافز-الضغط والحاجة النشطة فهذا يعبر عنه بمفهوم الفا.

4- **نظرية سبيلبرجر (1979)¹**: تؤكد هذه النظرية أن للضغوط دورا مهما في إثارة الاختلافات على مستوى الدوافع كل حسب إدراكه للضغوط وتتحدد نظريته في محاور رئيسية هي الضغط والقلق والتعلم وتظهر هذه المحاور في:

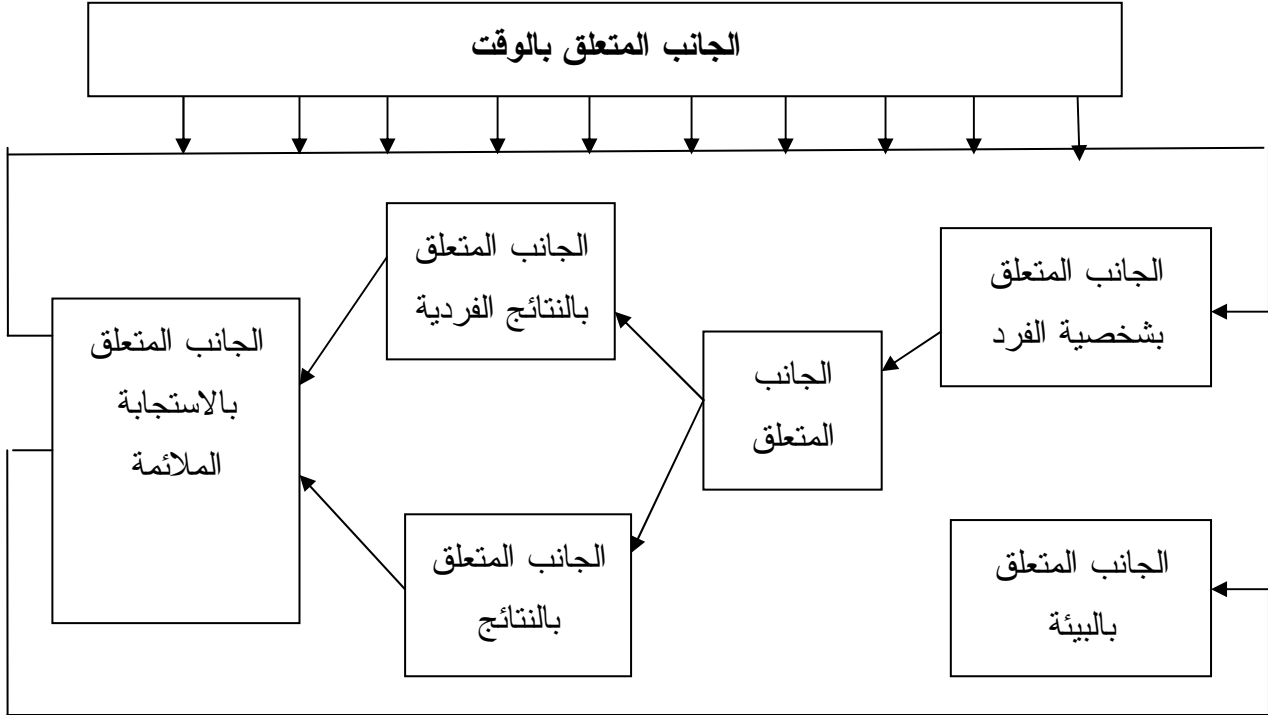
- 1- التعرف على طبيعة الضغوط في المواقف المختلفة.
 - 2- قياس مستوى القلق الذي ينتج عن الضغوط.
 - 3- قياس الفروق الفردية في الميل للقلق .
 - 4- توفير السلوك المناسب للتغلب على القلق.
 - 5- تحديد مستوى الاستجابة.
 - 6- قياس ذكاء الأشخاص الذين تجرى عليهم برامج التعلم ومعرفة قدرتهم على التعلم .
- وترتكز هذه النظرية على المواقف المتعلقة بالموقف الضاغط وإدراك الفرد فيحدد سبيلبرجر مفهوم الضغط في ثلاث مراحل هي مصدر الضغط - إدراكه - ورد الفعل المناسب ومن هنا ترتبط شدة رد الفعل مع شدة المثير ومدى إدراك الفرد له.
- 5- **نظرية التوافق بين الفرد والبيئة**: تقوم هذه النظرية على أساس العلاقة بين الفرد وإدراكه لقدرته على إكمال إحدى المهام بما لديه من حافز على إكمالها والافتراض الذي تقوم عليه هذه النظرية هو أن الضغوط تكون نتيجة اتساع الفجوة بين الفرد والبيئة وتعطي "سارة زيف (1999)" مثلا على ذلك قائلة "عندما يواجه المهندسون تحديا يتمثل في ساعات العمل الطويلة والارتفاع السريع في الجو الفوضوي ولكنهم يستمتعون بإحساسهم بأهميتهم حيث يعتمد عليهم الكثير من الأفراد وعلى النقيض من ذلك فان الذين يزدهرون في بيئة كبيرة ومستقرة غالبا ما ينخفض مستوى أدائهم في بيئة تتسم بالفوضى وكثيرا ما يؤدي هذا إلى ارتفاع مستوى الضغط عندهم إلى حد لا يطاق والعكس صحيح". ومن ثم فان هذه النظرية ترى أن الضغوط تكون نتيجة اختلال التوازن بين الفرد والبيئة التي يوجد فيها. فالفرد بطبيعته يحاول الاحتفاظ بالتوازن بين الجانب العقلي والبدني ومواجهة التغيرات الحياتية التي من شأنها أن تؤدي إلى الخلل في هذا التوازن والشيء نفسه ينطبق على الفرد والبيئة التي يعيش فيها. أي أن الضغوط تنتج من سوء التوافق بين الفرد والبيئة وينتج سوء التوافق أو حسن التوافق من جانبين أساسيين هما:

- 1- مدى الانسجام بين قدرات الفرد ومهاراته الشخصية مع المطالب المطروحة.
- 2- مدى الإشباع الفعلي للحاجات والتوقعات التي يطمح إليها الفرد.

¹ عمر مصطفى النعاس، الضغوط المهنية وعلاقتها بالصحة النفسية، منشورات جامعة 7 أكتوبر، كلية الآداب مصراته، 2008، ص-ص: 55-56.

6- نموذج ضغوط العمل لبيرونيومان (1978)¹: ظهر هذا النموذج نتيجة العديد من الدراسات المتعلقة بضغوط العمل التي تمت في الفترة ما قبل 1978 وهو يمثل نقطة البداية لتطور العديد من النماذج في هذا المجال.

الشكل رقم (06): نموذج بيرونيومان



المصدر: طاهري عبد الغني، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، بسكرة، 2007-2008.

ويفترض النموذج أن الضغوط التي يتعرض لها الفرد تأتي من مصدرين رئيسيين هما الفرد والمؤسسة وان التفاعل بين هذين المصدرين في زمن محدد يؤدي إلى مجموعة من الآثار على الفرد وعلى المؤسسة مما يدفع كل منهما إلى تبني الاستجابة الملائمة.

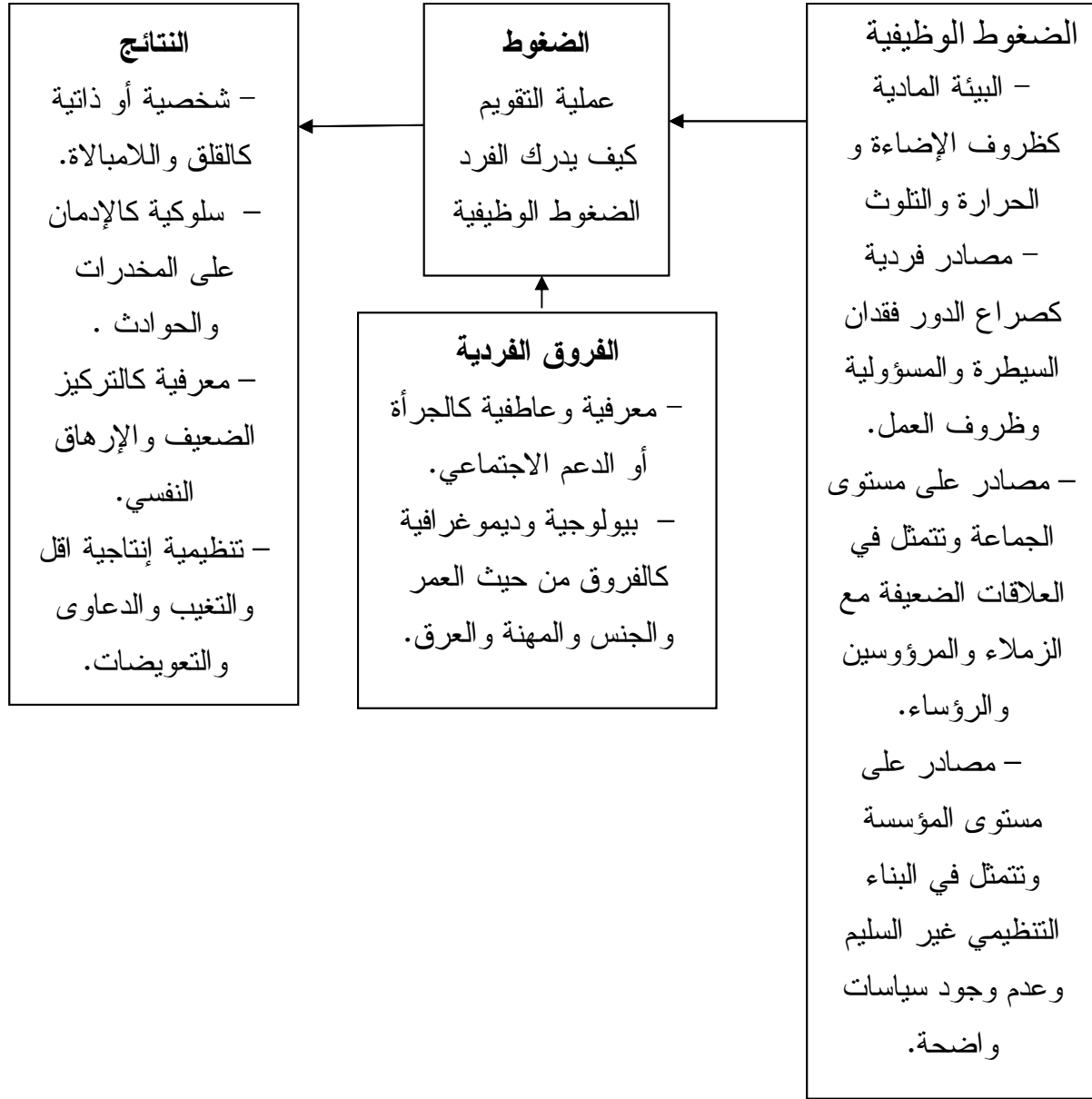
7- **نموذج جيسون وزملانه (1982)**: حيث يوضح النموذج مصادر الضغوط الوظيفية المختلفة وتأثير عملية إدراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به الفرد وبالتالي على نتائج وأثار الضغط ويشير النموذج إلى دور الفروق الفردية (معرفية- عاطفية - بيولوجية وديموغرافية) على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها.

وهذا النموذج متعدد الأبعاد من حيث تصنيفه لمصادر ضغوط العمل إلى أربع مجموعات - البيئة المادية كظروف الإضاءة والحرارة والتلوث. - مصادر فردية كصراع الدور فقدان السيطرة والمسؤولية وظروف العمل.

¹ طاهري عبد الغني، مرجع سابق، ص- ص: 17-21.

- مصادر على مستوى الجماعة وتتمثل في العلاقات الضعيفة مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء.
- مصادر على مستوى المؤسسة وتتمثل في البناء التنظيمي غير السليم وعدم وجود سياسات واضحة وينتهي النموذج بالنتائج التي تحدث ويضعها في أربع مجموعات:
 - شخصية أذاتية كالقلق واللامبالاة .
 - سلوكية كالإدمان على المخدرات والحوادث.
 - معرفية كالتركيز الضعيف والإرهاق النفسي.
 - تنظيمية إنتاجية أقل والتغيب والدعاوى والتعويضات.
- ويصف النموذج الفروق الفردية في مجموعتين:
 - معرفية وعاطفية كالجرأة أو الدعم الاجتماعي.
 - بيولوجية وديموغرافية كالفرق من حيث العمر والجنس والمهنة والعرق.

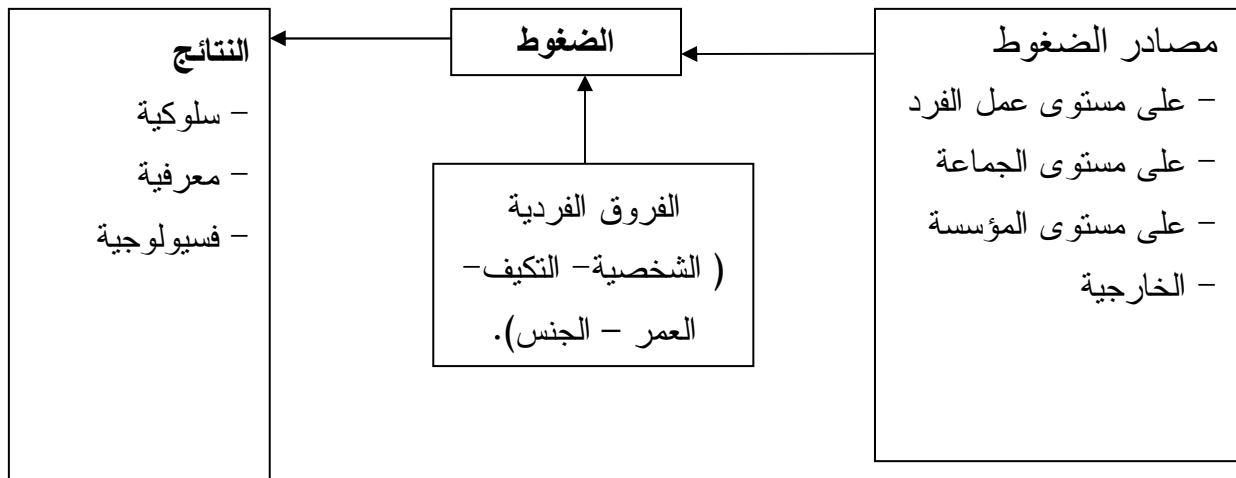
الشكل رقم (07): نموذج جيسون وزملاءه 1982



المصدر: طاهري عبد الغني، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، بسكرة، 2007-2008.

8- نموذج كرايتز وكينيكي.

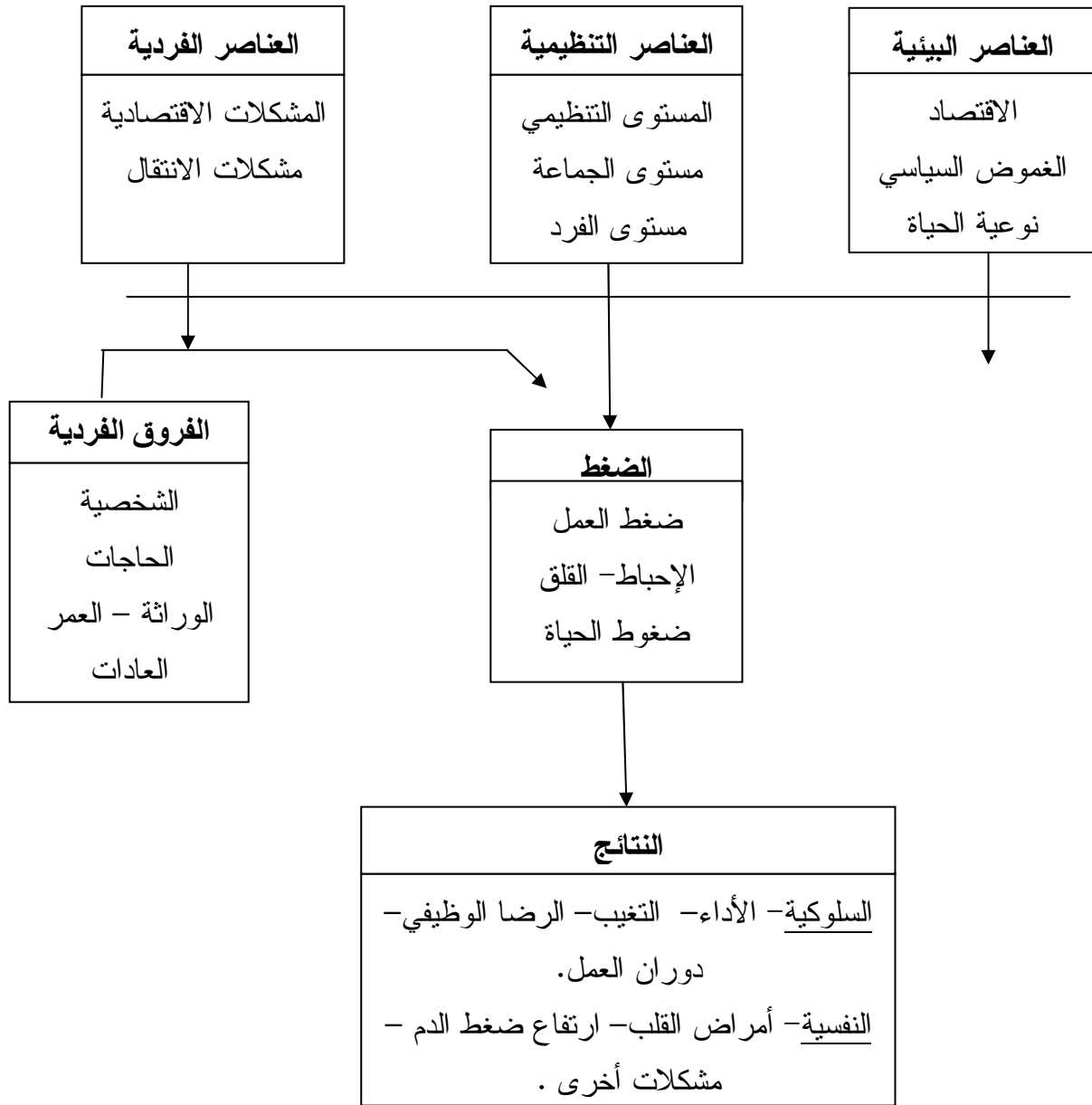
الشكل رقم (08): نموذج كرايتز وكينيكي



المصدر: طاهري عبد الغني، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، بسكرة، 2007-2008. وهذا النموذج لا يختلف كثيرا عن نموذج جيسون وزملائه حيث يقسم النموذج مصادر الضغوط إلى ضغوط على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعة وعلى مستوى المؤسسة والى ضغوط خارجية كالأوضاع الاقتصادية والأسرية ونوعية الحياة كما أن الفروق تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط ومن ثم على مستوى الضغوط ونتائجها.

9- نموذج سيزلاقي ووالاس

الشكل رقم (09): نموذج سيزلاقي ووالاس



المصدر: طاهري عبد الغني، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، بسكرة، 2007-2008.

يقدم سيزلاقي ووالاس نموذجهما على انه يحتوي على أربعة عوامل رئيسية هي -الضغط - مصادره - العوامل الوسيطة - نتائج الضغط.

وأن الضغط ينشأ من ثلاثة مصادر هي- البيئة - المؤسسة - العوامل الفردية.

وأن الفروق الفردية هي عوامل وسيطة على أساس أن ردود الأفعال مختلفة باختلاف هذه الفروق مما يؤدي إلى نتائج واستجابات سلوكية ونفسية تؤثر بدورها على الفرد وعلى المؤسسة.

مما سبق يلاحظ إن هذه النماذج تختلف من باحث إلى آخر في تفسيرها لظاهرة ضغوط العمل مما يتيح لكل باحث الاجتهاد في إيجاد إطار ملائم لدراسته.

المبحث الثالث: آثار ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية وطرق إدارتها وعلاجها

لضغوط العمل آثار متعددة على الفرد والمؤسسة وهي ليست دائما سلبية فأحيانا قد تترك الضغوط آثار ايجابية مشابهة للآثار التي تتركها الحوافز كزيادة الدافعية للعمل وزيادة روح الإبداع والابتكار وتحسين العائد والإنتاجية بالنسبة للعاملين أو تحسين الإنتاجية والأداء والمناخ التنظيمي في المؤسسة وعموما الضغط الجيد هو الذي يظهر عندما تتوافق متطلبات الوظيفة مع مؤهلات الفرد مع عدم أغلال تقييم أي زيادة في نشاط العاملين بالنظر إلى الوقت المتاحة¹.

المطلب الأول: الآثار المترتبة على ضغوط العمل

لضغوط العمل آثار متعددة وعلى جوانب عدة منها ما يتعلق بالفرد ومنها ما له علاقة بالمؤسسة حيث يمس الفرد في الجانب الصحي أو الشخصي أو يؤثر على أدائه في المؤسسة وكل ذلك سيكون له الأثر في النهاية على المؤسسة سواء بالسلب أو بالإيجاب وعلى المؤسسة في هذه الحلة استغلال الايجابي من الضغوط واستخدامه كوسيلة للتحفيز والعمل تجنب السلب قبل الوقوع فيه أو معالجته بعد ذلك ومحاولة إدارة الضغوط عموما وعموما بطريقة وقائية أكثر منها علاجية لبرح التكاليف الظاهرة والخفية وفيما يلي عرض لأهم الضغوط على الفرد وعلى المؤسسة.

أولاً: آثار الضغوط على الفرد

لضغوط العمل آثار متعددة على الفرد عموما وعلى الفرد العامل خصوصا، وتترك آثارها على صحة الفرد وشخصه، فتمس الجوانب العاطفية الإدراكية السلوكية والنفسية هذا من جهة ومن جهة أخرى تمس الجوانب التنظيمية والتي تعبر هنا عن علاقة الفرد بالعمل في المؤسسة، فهي تؤثر على هذه العلاقة سواء بالسلب أو بالإيجاب، وهذه تبقى دائما مسألة نسبية لان الأفراد مختلفين من حيث الطبيعة والشخصية والقدرة على التكيف والمقاومة. وعلى هذا يمكن تصنيف هذه الضغوط والنظر لها من جانبين:

* من حيث الآثار المادية:

1: الآثار الصحية والشخصية

- أ- عاطفيا: ظهور الفشل التعب والقلق وقلة الحافز.
- ب- إدراكيا: كثرة الأخطاء في العمل وزيادة الحوادث .
- ت- سلوكيا: حدوث تغيرات سلوكية من نتائجها تدهور العلاقات مع الزملاء الطيش التردد التدخين كثرة الأكل استهلاك الكحول.

¹ رابوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الجامعة، مصر، 2003، ص-ص: 411-419.

ث- نفسيا وجسديا: الفرد هنا يشتهي من الأمراض كالصداع الآلام والأوجاع الإغماء ارتفاع ضغط الدم مرض القلب والاضطرابات الهضمية ويمكن إعطاء صورة حقيقية من الواقع تعكس لنا الآثار الواردة أعلاه من خلال الدراسات التي أجريت حديثا في هذا المجال وهذه الأبحاث والدراسات موضحة في ما يلي:

الضغوط وعملية الايض وأمراض القلب: أظهرت نتائج دراسة قام بها علماء في معهد كوليدج بلندن- تبحث في التأثيرات البيولوجية بدل التأثيرات النفسية على عينة بها 183 رجلا تتراوح أعمارهم بين 45 و63 عاما وجود علاقة بين ضغوط العمل ومرض الايض عملية إحراق الدهون في الجسم هذا ما أكده الدكتور برونز رئيس فرقة الباحثين والذي قال أيضا: "على الرغم من أن هذا ليس دليلا حاسما على أن الضغط يسبب اضطراب في عملية حرق الدهون أو حتى الإصابة بأمراض القلب إلى أن بالتأكيد اقترنا من إثبات وجود علاقة".

وقال البروفسور سير تشارلز جورج المدير الطبي في معهد القلب البريطاني: "إن العلاقة بين الضغط وأمراض القلب لا تزال واضحة لكن أهمية هذه الدراسة تتضح في أنها تساعدنا على فهم المزيد عن العلاقة بين هذه الأعراض ما نزال بحاجة لإجراء المزيد من الدراسات لكن تظل هذه خطوة إلى الإمام...".

آثار الضغوط اكبر من آثار التدخين:

كما بين البحث الذي قام بت مجموعة من الباحثين ينتمون إلى جامعة هارفارد الأمريكية إن العمل الذي تحيط به ضغوط شديدة لا يقل خطورة على صحة النساء من جراء التدخين وكانت هذه الدراسة قد شملت عينة مكونة من إحدى وعشرين ممرضة في الولايات المتحدة الأمريكية وهذا البحث استمر لمدة أربعة سنوات وقد بينت الدراسة كذلك أن أكثر النساء عرضة للخطر هن أولئك اللواتي يمارسن وظائف تتطلب مجهودا أكبر ولكن لا يخضعن في الوقت ذاته لأي مراقبة.

2: الآثار التنظيمية

- زيادة معدلات الغياب عن العمل.
- زيادة معدلات دوران العمل زيادة الإجازات.
- انخفاض الإنتاجية.
- انخفاض حجم وكفاءة العلاقات الصناعية.
- زيادة درجات عدم الرضا الوظيفي.
- زيادة نفقات العلاج الناتجة عن أمراض الضغوط.
- زيادة حالات السرقة والاختلاس والتخريب.
- زيادة معدلات الشكوى والتظلمات.

وفيما يلي اقتباس من نص لجيمس منزيس حول القائد الإداري وظاهرة القلق وهذا لتوضيح المسألة أكثر ".....انك بالتأكيد مريض بالقلق ولكن هناك وجه آخر للمسألة -إذا كان في هذا ما يريحك - فان معظم الأشخاص الناجحين مريض بالقلق وبهذه الطريقة سارت حياتكم وعدم الطمأنينة في حد ذاته هو قوة عظيمة دافعة وهناك كثير من الأشخاص الذين يقومون بأعمال شاقة ذات مسؤولية يعرفون بأن السبب في عملهم يجد هو شعورهم بعدم الاطمئنان والمرة الوحيدة التي يضر فيها الشعور بعدم الاطمئنان هي إذن سمحت لهذا الشعور إن يؤثر على قدرتك على اتخاذ القرارات ولابأس من أن تخفف عملك وليس هناك ضرر من ذلك وأن لا تستسلم للرعب فانه يجب عليك أن تملك حتى وأنت تخاف...".

يتبين من خلال هذا النص بأنه لا يجب أن ينظر إلى القلق انه مفهوم سلبي لأن عدم الاطمئنان يعتبر قوة دافعة لأداء الأعمال الشاقة والمهام الصعبة وهذا ليس ببيأس ولكن يكون اليأس عندما يؤثر هذا الشعور بعدم الاطمئنان على قدرة القائد الإداري على اتخاذ القرارات الإدارية¹.

* من حيث الإيجاب والسلب:

1- الآثار الإيجابية لضغوط العمل على الفرد:

الضغط ظاهرة طبيعية لا يمكن للإنسان تجنبه دائما فهو حافز يساعده على مواجهة التحديات اليومية فهو لا يضر بالعضوية بقدر ما يفيدها في تنشيط الجهاز الفسيولوجي وتوليد مستوى من الاجتهاد الضروري ويعبر عنه ويليام بلوكر بالاجتهاد المفيد وبمعنى آخر الضغوط القليلة أمر ضروري لتحفيز العامل واندفاعه للقيام بوظيفته

وفي ما يلي أهم ايجابيات ضغوط العمل على الفرد:

__ تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين وخلق تآلق وتعاون بين الأفراد داخل المؤسسة الواحدة.

__ إثارة روح التنافس البناء بين العاملين واكتشاف المهارات والقدرات واستقلالها بشكل جيد.

__ زيادة قنوات الاتحاد بين العاملين احل المشاكل والضغوط.

__ مضاعفة الرغبة في العمل وزيادة الدافعة.

__ تنمية برامج التدريب والتأهيل لفائدة العاملين.

__ نمو شخصية العامل لارتباطه بعمليات كالسعي لتخفيف من المشكلات.

¹ فاروق بو الريحان ، مرجع سابق، ص - ص: 31-34.

1- الآثار السلبية لضغوط العمل على الفرد:

إذا بلغ الضغط مستوى معين من الشدة فإنه يسبب إضراراً معتبرة لدى الفرد ومن بينها ما هو ملخص في الجدول أدناه.

الجدول رقم (03): الآثار السلبية لضغوط العمل على الفرد

الآثار السلوكية	الآثار النفسية	الآثار الجسدية
الغياب	فقدان الأمل	الصداع
ترك العمل	إحباط	اضطراب في النوم
التأخر	قلق	توتر عضلي ومشاكل النوم
اللامبالاة	انهيار عصبي	إفراط الحساسية
انخفاض في الإنتاجية	فقدان للذاكرة	ارتفاع معدل الكولسترول
التدخين	عدم الرضا	القرحة المعدية
الإدمان	انخفاض المعنويات	مرض السكري
العنف	الضجر والملل	ارتفاع ضغط الدم
مشاكل في علاقات العمل	التشاؤم	اضطرابات معدية
العزلة والاعتراب		زيادة ضربات القلب
		الآلام
		أمراض القلب

المصدر: احمد ماهر، السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات، الثامنة، الدار الجامعية، 2002.

ثانياً: آثار ضغوط العمل على الأداء

رأينا فيما سبق أن وجود قدر قليل من الضغوط في حياة الفرد والمؤسسة يؤدي إلى نتائج ايجابية لتنمية المعارف لدى الفرد وإثارة دوافعه وتحفيزه، لكن إذا زادت هذه الضغوط عن حدها فإن الآثار الايجابية تتحول إلى سلبية وتتعكس على أداء الفرد وبالتالي تؤدي به إلى الانخفاض. تشير البحوث والدراسات في هذا المجال إلى تنوع الآراء بخصوص طبيعة العلاقة التي تربط الضغوط بالأداء بين السلب والإيجاب وانعدامها، وقد حددت الدراسات ثلاث اتجاهات مختلفة لبيان هذه العلاقة على الشكل التالي:

الاتجاه الأول: يرى أنصار هذا الاتجاه أن ضغوط العمل تعادل التحدي والحماس في العمل، فكلما زاد مستوى الضغوط زاد مستوى الأداء، لأن الضغوط ستثير مستوى عالي من التحدي يؤدي إلى ظهور السلوك الإبداعي والتفوق والقدرات الكامنة والأداء الأفضل، وقد لقي هذا الاتجاه تأييداً محدوداً.

الاتجاه الثاني: يرى في هذه العلاقة بمثابة معوقات وعقبات تعيق الأفراد على أداء العمل بشكل مناسب فعندما يتعرض العاملون لضغوط العمل فإنهم يستنفدون وقتهم وجهدهم في محاولة التكيف معها، ويترتب عليها قيامتهم بإتباع أنماط سلوكية مضرّة بالمؤسسة مثل تعطيل الإنتاج والتخريب، وهذا الاتجاه يلقي تأييد أكبر من طرف الباحثين.

الاتجاه الثالث: يرى أنصار هذا الاتجاه عدم وجود علاقة بين ضغوط العمل والأداء، ويرون بأن هناك عقود نفسية تنشأ بين الفرد والمؤسسة، إذ يفترض أن الفرد شخص رشيد وعقلاني يقدم مساهمته للمؤسسة في مقبل عوائد يحصل عليها، وصفة الرشد تفرض عليه أن يتجاهل العقبات التي تمنعه من الوصول إلى أفضل أداء، وبأنه يسيطر على العقبات الموجودة في العمل، وعليه فإن الأداء يتأثر بضغوط العمل وغير أن هذا الاتجاه يلقي تأييد بسيطاً من قبل الباحثين.

من خلال هذا يمكننا القول أن ضغوط العمل لها على الأداء يختلف من شخص لأخر، فقد يكون ايجابياً أو منعدماً، ومع ذلك فإن العلاقة بين الضغوط والأداء تعتبر أكثر تعقيداً، لكونها تتأثر بصعوبة المهنة التي يؤديها الفرد، إذ أن تحديد العلاقة بين ضغوط العمل والأداء بشكل دقيق يتطلب الأخذ بعين الاعتبار مسببات الضغوط المختلفة، ونمط الأداء المقاس وغيرها من العوامل الشخصية والمتغيرات الموقفية¹.

ثالثاً: آثار ضغوط العمل على المؤسسة

بالنسبة للضغوط التي تتعرض لها المؤسسة تسمى بالضغوط التنظيمية، فتصرف الفرد بعد تعرضه للضغوط هو الذي يؤدي إلى ولادة الضغوط التنظيمية باعتباره الحجز الأساس فيها. وبالتالي تأثر الفرد معناه تأثر المؤسسة، حيث تؤثر الضغوط فيها تماماً مثلما تؤثر في الفرد والعامل بها، فالمؤسسة التي يرتفع فيها معدل الغياب، التنقلات، فساد العلاقات، وزيادة حوادث العمل إنما يدل على أنها تعاني من الضغوط التنظيمية والتي من أهم آثارها:

* الضغوط تسبب المشكلات، وهي بدورها تحمل المؤسسة تكاليف عدة من خلال انخفاض جودة الأداء وزيادة الشكاوى التي تتقبلها المؤسسة، ارتفاع معدلات تنقل الموظفين مما يضطرها إلى أنفاق الوقت والمال وإعادة التدريب والاستقطاب.

* ضغوط العمل يترتب عليها الكثير من المشكلات المالية سواء كان ذلك على المستوى الوطني أو التنظيمي.

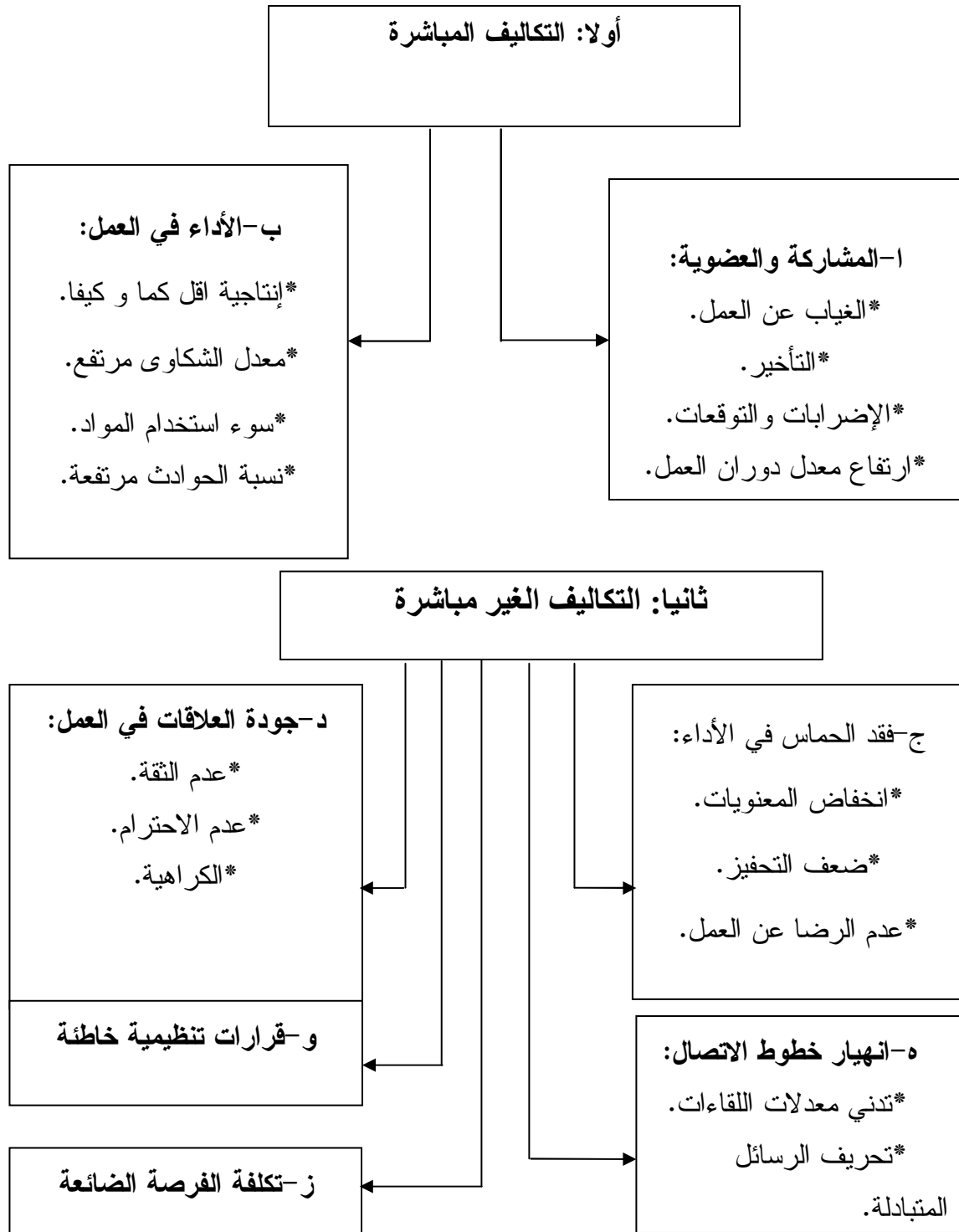
وينتج عن الضغوط إذا لم يتم إدارتها بطريقة جيدة تكاليف باهظة الثمن وقد قسمت هذه التكاليف إلى²: تكاليف مباشرة، وتكاليف غير مباشرة والشكل التالي بين ذلك³:

¹ احمد ماهر، السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات، الثامنة، الدار الجامعية، 2002، ص-ص: 407-410.

² فاروق بوالريحان، مرجع سابق، ص: 34 .

³ عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، ط2، دار الجامعية، 2007، ص: 207.

الشكل رقم (10): التكاليف وغير مباشرة لضغوط العمل على المؤسسة



المصدر: عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، دار الجامعية، 2007.

المطلب الثاني: طرق إدارة ضغوط العمل

يلاحظ المتمعن بالبحث في هذا المجال أن هناك بعض المراجع التي تلخص بين مفهومي: إدارة الضغوط و"علاج الضغوط" ولا بد من التنبيه هنا إلى أن إدارة الضغوط يقصد بها مجموعة الإجراءات والاحتياطات الواجب القيام بها لتفادي الوقوع في الضغوط أصلاً أو السماح بوجود ضغوط بنسب مرغوب فيها تتماشى وهدف القادة الإداريين لأنه أحياناً تستخدم الضغوط الخفية كمحفزات للعمل أما علاج الضغوط فهو مفهوم يظهر عندما تخرج الأمور عن السيطرة والإدارة وتتعرض المؤسسة والأفراد للضغوط ثم تظهر الآثار المختلفة لها لا يوجد حل هنا سوى معالجة الموقف وعلاج الحالات الضاغطة باستخدام السبل المؤدية إلى ذلك.

أولاً: مفهوم إدارة الضغوط

إدارة الضغوط هي اتحاد لكافة الوسائل والتدابير اللازمة للتقليل من حدة الضغوط التنظيمية السلبية مع تعظيم الاستفادة من الضغوط التنظيمية الايجابية المثلى ويأتي ذلك من خلال متابعة ومراقبة الضغوط حتى لا تتجاوز الحد المرغوب فيه حيث تكون في مستوى يؤدي إلى تحقيق التوازن بين الأهداف العامة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها إضافة إلى أهداف العاملين.

يتبين من هنا بأن:

مفهوم إدارة الضغوط التنظيمية هو مفهوم وقائي بالأساس وكما يري وال تشيفر Walt Schafer أن كافة إدارة الضغوط تشبه كفاءة الطب الوقائي إذا يتحكم على القيادة الإدارية اتخاذ ما تراه مناسباً من إجراءات لتخفيف حدة الضغوط السلبية المتوقعة إلى المستوى المناسب.

- لا تخل المؤسسة من أي ضغوط سلبية كانت أم ايجابية لذلك فالتابعة والرقابة على الضغوط أمر ضروري لا تتجاوز الحدود المعقولة.

الهدف النهائي من إدارة الضغوط التنظيمية هو تحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية للمؤسسة ككل وذلك على اعتبار أن أهداف العاملين ضمن مكونات الفعالية في المؤسسة.

- عملية إدارة الضغوط التنظيمية هو تحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية للمؤسسة ككل وذلك على اعتبار أن أهداف العاملين ضمن مكونات الفعالية في المؤسسة.

- عملية إدارة الضغوط التنظيمية هي عملية مستمرة وهادفة متغيرة وديناميكية فالقدر المناسب من الضغوط يختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة الضغوط البيئية السائدة وطبيعة عمل أو نشاط المؤسسة والمواصفات الشخصية للأفراد.

- يجب أن تكون مسؤولية إدارة الضغوط التنظيمية ملقاة على عاتق كل المستويات الإدارية من قادة الإداريين، مشرفين وعاملين.

ثانياً: أهداف الضغوط التنظيمية

في الأجل القصير: تهدف إدارة الضغوط التنظيمية إلى التعرف على طبيعة الضغوط ومصدرها ومحاولة إيجاد الأساليب المناسبة لإدارة الضغوط وتخفيفها.

في الأجل المتوسط: يتمثل هدف إدارة الضغوط التنظيمية في الرقابة على الأساليب الحقيقية التي تؤدي إلى الضغوط السلبية وتحديد أعراض وعلامات الضغوط مبكراً حتى يمكن الاحتياط لها.

إما في الأجل الطويل: فالهدف المقصود هو توفير مستويات عالية من الصحة والرضا والعمل لدى العاملين مع تنظيم الإنتاجية الكلية، مع توجيه الإدارة العليا نحو إدراك فائدة وأهمية إدارة الضغوط التنظيمية عن البرامج التدريبية الخاصة بالقيادة.

بالإضافة إلى التوقع بالضغوط التنظيمية السلبية ومحاولة التعرف على مصدرها وتحديد آثارها على المؤسسة وبالتالي إيجاد نوع من التوافق والتكيف بين مختلف مستويات الضغوط المتوقعة وحاجة العاملين ورغباتهم.

ثالثاً: الإطار المتكامل لإدارة الضغوط

ليس من اليسر فصل تأثير الضغوط البيئية سواء على الفرد أو المؤسسة لذلك فإن الإطار المقترح هنا لإدارة المؤسسة يقوم بالأساس على ثلاثة محددات هي المجتمع، المؤسسة، والأفراد وتفصيلها فيما يلي:

- * إدارة الضغوط على مستوى المؤسسة.
- إن مسؤولية إدارة المؤسسة للضغوط أمر متعدد الأبعاد فهي:
- *المسؤولية عن التقليل من الضغوط التنظيمية.
- *المسؤولية عن إدارة الضغوط التي يتعرض لها الأفراد والجماعات فيها.
- * المسؤولية عن إدارة الضغوط البيئية المباشرة التي تتعرض لها.
- المسؤولية عن زيادة أو تخفيض مستوى الضغوط البيئية، لأنها قد تتسبب في ضغوط بيئية جديدة نتيجة للتلوث الناتج عن نشاطها وما يصاحبه من أمراض للمجتمع.
- بناء على هذا فإن للإدارة العليا في المؤسسة ممثلة في القادة الإداريين دوراً هاماً فيما يتعلق بإدارة الضغوط وتخفيف آثارها السلبية وفيما يلي عرض لبعض المقترحات لعدد من الكتاب لأجل تخفيف الضغوط.
- بين كل من هلريتلج وسلوكيم hellrietgel & slocum على دور الإدارة العليا في تخفيف حدة وحجم الضوابط وزيادة القدرة على التكيف وذلك بالتركيز على:
- *ضرورة تطبيق منهج الإدارة بالأهداف لتخفيف حدة الضغوط النفسية الشديدة.
- *الدعم العاطفي من قبل المشرفين لأجل التأثير على مشاعر ووجدان الأفراد نحو التغلب على الضغوط التي يتعرضون لها.

* استخدام أسلوب المواعمة والتهدئة في تسوية الصراعات التنظيمية.
 * وضع وتطبيق البرامج الخاصة كتقديم النصح والإرشاد الحفاظ على صحة العاملين وتقليل حساباتهم للأمراض وكذلك إلى برامج لتدريب القيادات والأفراد.
 * تطبيق برامج الوقت المرن أي السماح للموظف بالعمل في الوقت الذي يناسب ظروفه العائلية أو الصحية، لأنها تساعد الفرد في التخلص من الأرق والإرهاق.
 من خلال ما سبق يتبين أن إدارة الضغوط من قبل القيادات الإدارية في المؤسسة يتطلب مجموعة من الشروط هي:

* ملائمة المناخ التنظيمي مع الوضع، العلانية والعدالة.
 * مشاركة الأفراد في وضع الأهداف واتخاذ القرارات .
 * التوسع في تفويض السلطة لزيادة الاعتبار النفسي للأفراد.
 * الحفاظ على صحة العاملين لأجل المحافظة على إنتاجيتهم في المدى البعيد.
 * توفير الأرضية اللازمة لبناء نسيج متكامل من العلاقات الإنسانية والصناعية المناسبة في موقع العمل.
 * بناء نظم فعالة واستخدام أساليب علمية رشيدة تساعد في التنبؤ بمستويات المتوقعة والاحتياط من تفاعلها مع التعرف على ردود الأفعال للأفراد.

عندما يكون الحديث عن إدارة الضغوط فان المؤسسة غالبا هي مسرح تلك العملية بتطبيق من طرف القادة الإداريين والمشرفين فيها وهذه الإدارة عادة ما يكون الهدف من ورائها احتياطي أكثر منه علاجي بينما عند الحديث عن الفرد فان العلاج هو الذي يطغى عند محاولة التعامل مع الضغوط لأن الاحتياط منها هنا لا يتأتى إلا بإشراف من المستويات الأعلى على مستوى المؤسسة وبتوفير برامج ومخصصة لذلك.

يمكن الإشارة هنا إلى انه إذا توفر المحدد الأول والثاني في إدارة الضغوط فان العبء المتبقي سيكون ضئيلا، وهو يرتبط في الأساس بالخصائص الفردية والبيئة الاجتماعية والثقافية التي تنشأ فيها والانفعالات والتوترات العاطفية والسيولوجية والفكرية التي تسببها الضغوط.¹

¹ عيد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص- ص: 220-228

المطلب الثالث: منهجية علاج ضغوط العمل

يوجد للضغوط مصادر تنظيمية ومصادر من جانب الفرد يمكن معالجة كل جانب على حدا باستعمال الطرق التالية

أولاً: طرق علاج ضغوط العمل من جانب الفرد:

هناك عدة طرق يلجأ فيها الفرد إلى جهة خارجية لتساعده في معالجة ما يعانيه من الشعور بضغوط العمل وهناك طرق أخرى يقوم فيها الفرد بنفسه بمعالجة الضغوط التي يعاني منها في بيئة العمل ويمكن تلخيص هذه الطرق بمزاياها وعيوبها في:

جدول رقم(04): مزايا وعيوب طرق علاج ضغوط العمل من جانب الأفراد¹:

طريقة التعامل مع الضغوط	المزايا	العيوب
<p>طرق الجهات الخارجية في معالجة ضغوط العمل للفرد:</p> <p>1 الأدوية والعقاقير</p>	<p>1- لها تأثير قوي وسريع في إحداث هدوء الفرد من التوتر.</p> <p>2- سهولة تناول ومقنعة للفرد.</p>	<p>1- غالية الثمن.</p> <p>2- لها تأثيرات جانبية على الصحة العامة وبعضها له تأثير تام.</p> <p>3- تعطي للمستخدم حماية مستقبلية محدودة الأثر.</p>
<p>2 الأطباء النفسيون (العلاج النفسي).</p>	<p>1- تحسين فهم الفرد لنفسه وبالتالي يمكن شعوره بالضغوط</p> <p>2- يتم تعريف الفرد بالأعراض الجسمانية المصاحبة للضغوط ليتعامل معها بسرعة .</p>	<p>1- تحتاج إلى وقت يقضيه الفرد في الجلسات.</p> <p>2- مرتفعة الثمن أيضا.</p> <p>3- تعتمد على قدرة الفرد والطبيب على تكوين علاقة شخصية تساهم في العلاج النفسي.</p>

¹ صلاح الدين محمد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص-ص: 344-353.

		<p>طرق التعامل مع الضغوط من جانب الفرد ذاته</p>
<p>1-تحتاج إلى بدل الوقت من جانب الفرد. 2-تحتاج إلى فترة زمنية حتى يتعلمها الفرد .</p>	<p>1- طريقة رخيصة الثمن. 2- مهلة الاستخدام. 3- ليس لها تأثير سلبي على جسم الإنسان.</p>	<p>1 الاسترخاء</p>
	<p>نفس مزايا الاسترخاء يضاف إليها أنها طريقة يمكن استخدامها في أي وقت وفي أي مكان.</p>	<p>2 التأمل</p>
	<p>1-تؤدي إلى حدوث انفراج ذهني للفرد. 2- تساعد على مقاومة التأثيرات الفسيولوجية الناتجة عن القلق. 3-تؤدي إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد.</p>	<p>3 التمرينات الرياضية</p>
	<p>1-اكتساب المتدرب قدرة على مواجهة وعلاج الضغوط. 2-اكتساب المتدرب من موافقة الضغوط في المستقبل.</p>	<p>4 التدريب على مقاومة وعلاج الضغوط. أ- التدريب عن طريق البرامج التدريبية</p>
<p>1-غالية الثمن. 2-تحتاج إلى قناعة الفرد بفعاليتها حتى تؤتي بثمارها.</p>	<p>1-تنفيذ في تقليل الآثار السيئة للضغوط 2-سهولة الاستخدام حيث يمكن استخدامها بواسطة حجارة البطارية بالإضافة إلى أنها سهلة الحمل.</p>	<p>ب- التدريب عن طريق استعمال الجهاز الالكتروني.</p>

<p>1- بعض الأفراد يكرهون الإجازات وأوقات الفراغ لذا لا بد من مساعدتهم في استغلالها بطريقة حذرة .</p>	<p>1-يؤدي إلى تقليل حدة الشعور بالضغط. 2-يغل على تحديد نشاط واستقباله لغله.</p>	<p>5 استغلال وقت الفراغ.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------

المصدر: صلاح الدين محمد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، 2003.

ويلاحظ أن التعامل مع ضغوط من جانب الفرد إنما يتوقف على عدة عوامل يمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- اختلاف صفات الأفراد الشخصية: يضاف إلى ذلك اختلافهم في بيئة العمل التي يعملون بها فبعض الأفراد يكون أكثر عرضة للضغوط والتوترات من غيره كما يختلف الأفراد فيما بينهم في الشعور بالضغوط وبالتبعية يختلفون فيما بينهم في التعامل مع الضغوط وإلى جانب هذا فإن ما اكتسبه الفرد في مرحلة الطفولة والشباب من صفات اجتماعية يكون له تأثير على كيفية التعامل والتأقلم مع الضغوط.
- 2- تكرار الأحداث الخاصة بالضغوط: فتكرار أحداث الضغوط إنما يمكن للفرد من أن يعتاد هذه الأحداث ويألفها ويتعلم كيف مواجهتها لهذا فإنه يستطيع أن يتأقلم معها سريعا وبلا مشقة.
- 3- الخبرة السابقة للفرد ومعرفته المكتسبة: فالفرد في تعامله مع الضغوط يكتسب خبرة في التعامل مع الأخطار والتوترات الناجمة عن الأحداث المرتبطة بالضغوط وبالتالي يستطيع إن يتعامل جيدا مع الضغوط المستقبلية ويمكن تشبيه ذلك بالطبيب الذي يقوم بإجراء عملية جراحية فخبرته التي اكتسبها في العمليات السابقة تؤهله لأن تكون لديه القدرة على التعامل مع أية أحداث ستقع له في المستقبل خلال إجراءه لعملية جراحية أخرى وبذلك تتحول الأحداث غير خطيرة.
- 4- التحكم في الظروف المتواجدة ببيئة العمل: فالظروف المتواجدة ببيئة العمل والتي ينتج عنها ضغوط العمل إما يمكن التحكم فيها بحيث تقل أحداث الضغوط داخل بيئة العمل أو التحكم فيها بحيث تقل أحداث الضغوط داخل بيئة العمل أو التعلم مع هذه الظروف التي يصعب التحكم فيها يجعلها أقل تسبب للضغوط ويرى الباحث أيضا انه لا يمكن القول بان هناك طريقة من طرق التعامل أفضل من غيرها لان بعض هذه الطرق يكون مناسب في تقليل حدة الضغوط لوقت معين والبعض الآخر يكون أكثر مناسبة في وقت آخر يضاف إلى ذلك أن اختلاف طبيعة الأفراد توتر في ذلك أيضا فقد نجد فردا تلائمه وسيلة معينة من وسائل التأقلم ولكن هي ذاتها تكون أقل من التأثير بالنسبة لفرد آخر.

ثانياً: طرق علاج ضغوط العمل من جانب المؤسسة¹

نستخلص من طرق الدراسات السابقة في مجال بحث طرق علاج ضغوط العمل من جانب المؤسسة أن هناك مجموعات من الطرق التي يمكن للمؤسسة أن تقوم بها لعلاج ضغوط العمل المتواجد في بيئة عملها ويمكن تلخيص مزايا هذه الطرق في:

الجدول رقم (05): مزايا طرق علاج ضغوط العمل من جانب المؤسسة:

المزايا	طريقة التعامل مع الضغوط
<p>1-إعادة توصيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات.</p> <p>2-إعادة تصميم إجراءات العمل وتبسيطها.</p> <p>3-إعادة التوازن بين حجم العمل المسند إلى الاقتسام والوظائف المختلفة بالهيكل.</p> <p>4-إعادة التوازن لاختصاصات الوظائف ولكل هذه المزايا أهمية في تخفيف حدة الضغوط.</p>	<p>5- الطرق والوسائل المتصلة بسياسات التنظيم بالنشأة:</p> <p>أ- الاهتمام بمراجعة الهيكل التنظيمي واختصاصات الوظائف.</p>
<p>1-تعطي فرصة للأفراد لمعرفة أوضاعهم الوظيفية المستقبلية وبالتالي تقليل الشعور بالتوتر.</p> <p>2-تقليل معدل دوران العمل بالمؤسسة ولاسيما أن هناك نوعية من الأفراد قد يدفعها عدم وضوح فرص الترقى بالمؤسسة إلى ترك العمل بها.</p>	<p>ب- وضوح فرص الترقى بالهيكل التنظيمي للمؤسسة.</p>
<p>1-تخفيف حدة شعور بالضغوط المصاحبة للترقية</p>	<p>ج- تحديد معايير واضحة للاختيار والترقي داخل المؤسسة.</p>

¹ صلاح الدين محمد الباقي، مرجع سابق، ص- ص: 305-308.

<p>أو النقل.</p> <p>2- تأمين الأفراد ضد المشاكل والتوترات الناتجة عن شغلهم لوظائف لا تتناسب مع قدراتهم أو مؤهلاتهم.....الخ.</p> <p>1- التعرف على مسببات الضغوط بالمؤسسة والتي قد تكون الإدارة العليا في غفلة عنها .</p> <p>2- اقتراح الوسائل الفعالة للتعامل مع المسببات المتعارف عليها.</p> <p>3- تحقيق نوع من العلاج الوقائي للضغوط.</p> <p>4- استكشاف بؤر الأزمات قبل حدوثها.</p>	<p>6- الطرق والوسائل المتصلة بسياسات العمالة للمؤسسة :</p> <p>أ - دراسة مسببات الضغوط بالمؤسسة.</p>
<p>1- الشعور بالانتماء للمؤسسة يعطي الأفراد القدرة على امتصاص التوترات والصدمات الناتجة عن الضغوط</p> <p>2- تساعد على تحسين أداء الأفراد.</p>	<p>ب- الاهتمام بوسائل خلق الانتماء للمؤسسة.</p>
<p>1- شعور العاملين بعدالة تقييم الأداء.</p> <p>2- تجنب عيوب التقييم عن طريق الرئيس المباشر من أخطاء المحاباة والشدة والتساهل.</p>	<p>ج- إتباع المؤسسة للأساليب الحديثة في تقييم الأداء.</p>
<p>1- تخفيف من حدة الشعور بالضغوط المصاحبة للنقل من مكان جغرافي إلى آخر.</p> <p>2- تحقيق قدر من الضمان للمؤسسة عن طريق تحقيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.</p>	<p>د- دراسة القرارات الخاصة بالتحركات الجغرافية للأفراد.</p>

<p>1-مساعدة العاملين بالمؤسسة على الارتقاء بأدائهم لأعمالهم.</p> <p>2-إتاحة الفرصة للمناقشة في المسببات الضغوط التي يشعر بها الأفراد أثناء انعقاد الدورة .</p> <p>3-إحداث راحة نفسية وجسمانية للأفراد في أثناء الدورة نتيجة لابتعاد الأفراد عن بيئة أعمالهم التي تحوى الضغوط .</p> <p>1- تحجيم الضغوط بالمؤسسة.</p> <p>2-يعطى للفرد القدرة على إدراك الضغوط المتصلة بسلوكه في المؤسسة وبالتبعية يمكن تكييف سلوكه مع ضغوط بعد ذلك.</p>	<p>7- الطرق والوسائل المتعلقة بسياسة التدريب داخل المؤسسة :</p> <p>أ-إعداد البرنامج التدريبي عن الضغوط.</p> <p>ب-إعداد برنامج تدريبات التحليل الذاتي.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

المصدر: صلاح الدين محمد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، 2003.

خلاصة الفصل الأول:

يواجه متخذ القرار في المؤسسة مجموعة من الضغوط في بيئة عمله اليومية، والتي قد يكون مصدرها شخصي وعائلي، أو يكون في مكان العمل وما يدور فيه من صراع وتداخل بين المصالح، أو نتيجة للأعباء بنوعيتها الكمية والنوعية الملقاة على عاتقه وغيرها، كما قد يكون مصدرها من البيئة الخارجية للمنظمة وكالتشريعات والقوانين المفروضة أو من حيث المنافسة الشديدة للمؤسسات الأخرى هذا من حيث المصادر الاقتصادية والقانونية، أما الاجتماعية فقد تتعلق بعلاقات متخذ القرار مع المجتمع وما يتضمنه من جماعات ومصالح وجمعيات مدنية ضاغطة والأفراد ذوي التأثير غير الرسمي كأعيان العرش أو الجهة، وكل الأطراف السابقة يكون لها تأثير يولد ضغوطا على القائد.

ونتيجة للتأثير الذي تحدثه الضغوط في مجال العمل على الأفراد عموما وعلى متخذي القرار خصوصا لابد من بحث الأساليب كفيلة بالتخفيف من حدة ذلك التأثير سواء عن طريق إدارة الضغوط أو علاجها ويكون دور المؤسسة هنا فعالا، بتخصيص برامج مخصصة لإدارتها بطريقة تؤدي إلى الاستفادة من الايجابي والحد السلبي ووضع طرق ملائمة للعلاج لعلاج الأمراض والتأثيرات التي تكون قد لحقت بالأفراد نتيجة لتعرضهم للمستويات المرتفعة من الضغط والتي لم يفلحوا التكيف معها .

وهنا يلعب القائد الدور الأساسي في وضع الإستراتيجيات اللازمة للحد من كل أنواع الضغوط خاصة غير المرغوب منها، ووضع البرامج والأدوات المساعدة على التوقع بها وقياس مستوياتها، بهدف المحافظة على الموارد البشري بصفة مباشرة وعلى المؤسسة بصفة غير مباشرة .

ولعل من أهم مكونات الموارد البشرية في المؤسسة أولئك المشرفون على إدارتها واتخاذ القرار المهمة فيها، هؤلاء القادة الذين يتميز عملهم بشيء من التعقيد والحساسية، والذي يتطلب للعديد من المهارات والخبرات لأجل التمكن من وضع الحلول الملائمة للمشاكل التي تعرضهم أثناء أداء مهامهم، والقدرة على اتخاذ القرارات الفعالة التي يكون بالإمكان تنفيذها في الواقع لتحقيق الأهداف المؤسسة في النهاية، وبناءا على ذلك جاءت ضرورة التفصيل في موضوع القيادة الإدارية، باعتبار القائد هو الشخص الذي توكل إليه مهمة اتخاذ القرار والتي تعتبر احد متغيرات الدراسة.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية لمؤسسة انتاج الآجر SBM

- ميلة -

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة إنتاج الأجر SBM - ميلة-

تمهيد:

بعد التعرض لمختلف جوانب إشكالية البحث المتمثلة في أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية، تم تحديد بعض مصادر المسببة لضغوط العمل والتي من شأنها أن تؤثر على أداء العمال. ومع هذا تبقى هذه المساهمة مجرد أفكار نظرية، لذا سيتم التحقق منها ميدانيا من خلال اختيار مؤسسة الأجر لميلة. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول تقديم عام عن مؤسسة الأجر، المبحث الثاني وظائف إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الأجر، أما المبحث الثالث تطرق إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والوسائل المستعملة، إلى جانب دراسة خصائص العينة المختارة للبحث. وتحليل وتفسير النتائج المحصل عليها من استمارة البحث وفق فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: نظرة تعريفية لمؤسسة الأجر بميلة - SBM -

يمكن من خلال هذا المبحث التعرف بالمؤسسة محل الدراسة، وفي هذا الصدد يتم أولاً التعريف بالمؤسسة من خلال إبراز موقعها ونشأتها، مع القيام بدراسة تفصيلية لهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: موقعها ونشأتها

ينقسم مجال الدراسة هنا إلى مجالين: المجال الجغرافي، المجال البشري.

أولاً: المجال الجغرافي:

تجري الدراسة في شركة الأجر بميلة، تقع هذه المؤسسة في الولاية وتبعد عن وسط المدينة بحوالي 3 كلم، تتربع على مساحة قدرها 60.000 مقسمة إلى:

- الإدارة ولواحقها.
- المصنع والورشات الملحقة.
- المحجرة التي تعتبر أهم عناصر المؤسسة وتبلغ مساحتها حوالي 32 هكتار ذو احتياطي من المادة الأولية يكفي 100 سنة إنتاج وتبعد عن الوحدة بحوالي 7 كلم.

تعريف المؤسسة

في 01/01/1983 تم قرار رأسي برفع الضغوطات على العاصمة الجزائرية بوضع جهوية، تم إنشاء المديرية العامة شركة المواد الحمراء للشرق الجزائري باتنة حيث تضم 12 وحدة، ميلة، باتنة، قسنطينة، قالمة، سوق أهراس، عنابة، الزعرور، أم الطبول، سكيكدة، الطاهير بجيجل وتحضيراً لخصوصية هذه الوحدات ارتأت المديرية العامة تفريع هذه المؤسسات وإنشاء مديريات صغيرة مديرية جيجل، وتضم ميلة، الطاهير، قسنطينة وذلك في 01 جوان 1998 وسميت بشركة الأجر للشمال القسنطيني في يوم 01 جويلية 1999 فرعت كل وحدة بمديرية عامة منفردة وهنا سميت شركة الأجر ميلة بشركة ذات المسؤولية المحدودة وذات الشخص الوحيد، وبعدها في 19 سبتمبر 2006 تم التنازل عنها بنفس التسمية وعن جميع الأسهم 100 وأصبحت شركة الأجر بدودو ميلة، حيث كان رأس مالها 20.000.000.00 سنتيم.

نشاطاتها: إن النشاط الرئيسي للمؤسسة هو إنتاج وبيع الأجر ومنه نستنتج وظائف المؤسسة.

1- تاريخ الوحدة ونشأتها

انطلق بناء مشروع الوحدة بتاريخ جوان 1976 ضمن المخطط الخماسي من طرف الشركة الإيطالية مورندوا ميبانتي وقدرت قيمة المشروع بـ 9.5 مليار سنتيم.

تقدر الطاقة النظرية للإنتاج بـ 100.000 طن سنوياً وقد خفضت في السنوات الأخيرة إلى 60.000 طن سنوياً، وهذا راجع إلى حدوث عطب في بعض الأجهزة الأساسية في الإنتاج.

بالنسبة للآلات المستعملة في الإنتاج فهي مستوردة من الشركة الايطالية والبلجيكية بالإضافة إلى شركات أخرى محلية.

2- إنتاج الوحدة ونشأتها

تقوم المؤسسة بإنتاج الأجر بمختلف أشكاله ومن بين هذه المنتجات ما يلي:

- أجر ذو 08 أنقاب.
- أجر ذو 12 ثقب.
- أجر مزدوج 08 أنقاب.
- أجر مزدوج 12 ثقب.
- أجر مسامي صحي (آبار).

3- الأسعار الحالية للمنتوج

تقدر الأسعار الحالية للمنتوج كما يلي:

- أجر ذو 08 أنقاب ب 12 دج.
- أجر ذو 12 ثقب ب 1405 دج.
- أجر مزدوج 08 أنقاب ب 32.5 دج.
- أجر مزدوج 12 ثقب ب 36.2 دج.
- أجر مسامي صحي ب 37.53 دج.

وقد تعرضت أسعار الأجر لزيادات متتالية حتى وصلت إلى هذه القيم وتملية التعرف على المصالح والأقسام المختلفة التي تؤدي مهام المؤسسة.

ملاحظة: الأجر المذكورة خارج الرسم، الرسم على القيمة المضافة 17 % (TVA).

ثانيا: المجال البشري

بلغ عدد العمال الإجمالي في المؤسسة إلى غاية شهر فيفري 2011 إلى 120 عامل.

1/ عمال: يتوزعون كما يلي:

- الإدارة والمالية: 03
- الصيانة: 20
- الإنتاج: 72
- التموين: 06
- التسويق: 03
- الوقاية والأمن: 13
- مصلحة الموظفين: 03

المطلب الثاني: مصالح المؤسسة ومهامها

إن هيكل التنظيمي لأي شركة يعد المرآة العاكسة لها تبرز فيه مختلف مراكز قيادتها نقاط القوة والضعف، ويمكن من خلاله معرفة مختلف المديرين والدوائر والمصالح وعلاقاتها ببعضها البعض عدت المؤسسة -SBM- في وتسيير أعمالها عبر الهيكل التنظيمي الذي بواسطة تراقب وتتابع نشاطها - الهيكل التنظيمي يوضح من طرف المديرية العامة، وبعد إطلاعنا على مختلف المديرين الموجودة في المؤسسة توصلنا إلى أن الهيكل يتكون من المديرين التالية:

1- المدير العام: هو المسؤول في تسيير المؤسسة بين مختلف فروعها كما انه المسؤول المباشر عن الوحدة المركزية، من صلاحياته:

- تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة المركزية للوحدة.
- هو المسؤول المباشر الرئيسي لجميع المصالح الموجودة يترأس مجلس الإدارة ويصادق على قرارات أعضائه يمثل المؤسسة في الداخل والخارج.
- المصادقة على القوائم والاجتماعات (القوائم الختامية، والإعلانات والجدول المالية خلال السنة).

2- أمانة المديرية: تشرف على الأمانة من مهامها:

- استلام البريد الوارد وتحويله إلى المدير العام.
- استقبال المكالمات الهاتفية والفاكس.
- التحضير للاجتماعات بين المدير والمسؤولين.

3- المصالح التقنية

1-3 مديرية الاستغلال: من مهام سيرها الإشراف على أربعة مصالح وهي: الإنتاج، الصيانة، التموين التجارة.

/ **مصلحة الإنتاج:** وهي المصلحة المكلفة بالعملية الإنتاجية لدى الوحدة وذلك بدءا بعملية استخراج المادة الأولية من المقالع إلى غاية تحويلها إلى مادة قابلة للاستعمال وجاهزة للتسويق والبيع، والتي بدورها تعتبر مادة أولية تستخدم في البناء.

- يشرف عليها مسؤول الإنتاج وهو المكلف بتحقيق البرنامج التنموي وذلك حسب المخطط الكمي والنوعي المسطر من طرف الإدارة العامة وإدارة الوحدة الخاصة كما نقوم بوضع تقارير النتائج بالكميات الواجب إنتاجها والمدة المحددة للإنتاج.

- الحفاظ على استمرارية النشاط الإنتاجي أو الصناعي. تدعيم الالتزام والوفاء اتجاه مختلف الزبائن والعملاء تتكون هذه المصلحة من الأقسام التالية:

1- مكتب الدراسات التقنية: مكلف بوضع برنامج الصيانة بنوعيتها: الوقاية والعلاجية للحفاظ على الطاقة الإنتاجية للآلات وضمان استمرار العمليات الإنتاجية داخل الوحدة.

- 2- قسم الكهرباء: يقوم بتصليح المحركات والمعدات الكهربائية المعطلة وإصلاح الإنارة الكهربائية لضمان استمرار العمليات الإنتاجية في الظروف ملائمة.
- 3- ورشة إصلاح وسائل النقل: مختصة في تصليح وسائل النقل المستخدمة في نقل المادة الأولية من المحجرة إلى المؤسسة.
- 4- ورشة العتاد السائر: وهي المسؤولة عن تحضير آلات النقل التابعة للمؤسسة ومراقبتها عند الحاجة.
- ب/ **مصلحة التموين والشراء:** تعمل على تموين الوحدة بقطع الغيار المطلوبة من أقسامها والمصالح الأخرى التابعة للوحدة، ومن ضمن هذه المشتريات زيوت الآلات، الشاحنات، مادة التشحيم، قطع الغيار وتتكون هذه المصلحة من قسمين: المخزن، قسم المشتريات.
- 1- المخزن:** يشرف عليه كل من رئيس المخزن، وأمين المخزن.
- **قسم المشتريات:** يتكفل هذا القسم بشراء البضاعة المتمثلة في قطع الغيار بالدرجة الأولى حيث يقوم مسؤول القسم بالمهمة، أهم الأعمال التي يقوم بها قسم المشتريات:
- معرفة الكمية المراد شراؤها مستعينا في ذلك بالبيانات التي تقدم له من رؤساء الأقسام.
- يكون على علم بالكميات الأدنى الموجودة في المخازن والبضاعة الواجب الاحتفاظ بها في المخازن.
- التحقق من تطابق البضاعة المشتراة وكذلك من صحة العمليات المحاسبية الواردة في الفواتير والكميات الموجودة في المخازن قبل إرسالها إلى الإدارة المالية، وذلك لتقييمها ووضعها في حافظة الأرشفة.
- لكي تتم عملية الشراء لابد من القيام بما يلي:
- **تحديد الاحتياجات:** تتمثل في تحديد جميع أنواع السلع التي تحتاجها المؤسسة في عملية الإنتاج ويجب أن يكون هذا التحديد دقيقا وكذا ربط وظيفة الشراء بالوظائف الأخرى كان تقوم إدارة البيع بدراسة وأذواق المستهلكين مع تحليل السجلات الصافية للمؤسسة وبالتالي تحديد نوع السلع المطلوبة، ومدى قدرتها على مواجهة المنافسة خلال فترة زمنية مستقبلية.
- **اختيار مصادر الشراء:**
- بعد تحليل مصادر الشراء المختلفة لمعرفة إمكانياتها ويمكن تقديمه من التسهيلات والخدمات تختار المصدر التي تناسب المؤسسة والتي تتمتع بالسمعة الجيدة في السوق وذلك من ناحية المركز المالي والدقة في المواعيد والالتزام بشروط التعاقد وبعد اختيار المصدر يتم الاتفاق على السعر وشروط التسليم والاستلام يتم نقل الملكية من المورد إلى المنتج.
- **تسيير المشتريات:** تتمثل في:
- طلب الشراء: ويوضع من طرف مسير المخزن ومكتب الدراسات التقنية.
- الاستشارة: وهي مستمدة من طرف المومنين المستفيدين من طلب الشراء.
- دراسة العروض.
- ملاحظة:** يوجد نوعين من المشتريات: المشتريات المحلية ومشتريات الخارج.

* لكي تكون هناك فاتورة شراء يجب إصدار وصل الطلبية من طرف المستعمل (مصلحة الصياغة مصلحة الإنتاج، مصلحة التموين)، وبعد طلب الشراء تأتي مرحلة المعاينة التي يجب فيها مراعاة الجودة السعر، النوعية، المدة وعند الشراء إذا كان سعر السلعة المشتراة أقل من 50 مليون سنتيم تصبح من صلاحيات لجنة المشتريات.

بعد المعاينة واختيار المورد أو البائع تأتي عملية إصدار وصل الطلب محددة بمدة زمنية معينة وإذا تجاوز هذه المدة يلغى الطلب ويجب أن يكون هناك نسختين، ويكون ملف الشراء مكون من وصل الطلب، فاتورة الشراء، وصل الاستلام وإذا كانت العملية مجرد خدمات فإنها ليست بحاجة إلى وصل الاستلام.

ج/ مصلحة التسويق: تختص هذه المصلحة في عمليتي البيع والتوزيع للنماذج المطلوبة من الأجر من قبل العملاء وكحالة استثنائية بيع الأجر المهمش والمكسر بسعر معقول نظرا لأهمية في طرح المساحات والأراضي.

الهيكل العام للمصلحة:

1- رئيس مصلحة التجارة: الذي يشرف على تسيير المصلحة والتنسيق بين أقسامها.

2- رئيس قسم البرمجة : يقوم بما يلي:

- استقبال الزبائن.

- تسيير ملفات الزبائن.

- وضع تنميط للزبائن.

- تسيير عقود البيع.

- برمجة الزبائن.

- تسيير الديون ومتابعتها الدورية مع المصلحة المختصة.

- التشاور فيما يخص حالة المنتج والكمية المعروضة.

- ترتيب الفاتورة.

- وضع الإحصائيات.

- إعلام المفوتر وأمين المخزون بالبرنامج اليومي للتوزيع.

- استرجاع الديون وتحديد أرقام الأعمال الأسبوعية والشهرية.

- ترتيب سجل المبيعات والتأكد من مطابقتها من المداخل.

3- رئيس قسم المبيعات:

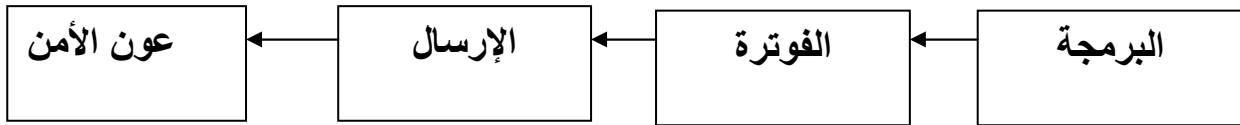
- معرفة البرنامج اليومي للتوزيع.

- وضع الفواتير الخاصة بالبيع وهذا بعد المصادقة عليها من قبل مسؤول المصلحة.

- إعداد النسخ الخاصة بالفوترة.

- إعداد السجل الخاص بالتسديد (نقدي، الصك، التسبيقات).
 - العمل على مطابقة الفواتير مع المداخل بصفة دائمة.
 - إرسال نسخة من المداخل اليومية إلى مصلحة المحاسبة مع استلام وصل ملاحظة (حالة مطابقة) عون الإرسال:
 - استقبال الزبائن.
 - استرجاع نسخ الشحن.
 - إعطاء أوامر الشحن بعد معاينة الفواتير.
 - يؤشر على الفاتورة لإعطائها للممون المكلف بالأمن للمصادقة عليها بالختم.
 - تقييم عن طريق مصادر خاصة للمنتوج الرديء وغير الصالح.
- ج1/ مهام المصلحة:
- دراسة السوق.
 - وضع الوسائل الضرورية لانجاز البرنامج التقديري للمبيعات الذي يحدد بحجم الطلب والقدرة الشرائية للشركة.
 - معرفة قدرات الانجاز للوحدات المناسبة.
 - تقييم هامش الربح والخسارة من خلال العرض والطلب.
 - إنشاء تقارير النشاط.
 - الإلمام بالطلبات.
- ج2- مناهج البيع:
- تعريف الزبون : تحتوي مذكرة استعمال الزبون على ما يلي:
 - اسم الزبون والحالة الاجتماعية.
 - الوضعية القانونية للمؤسسة.
 - رقم وتاريخ السجل التجاري، التعريف الضريبي والرقم الجبائي.
 - رقم الحساب، الهاتف، الفاكس، العنوان.
 - طريق البيع: طريقة البيع حرة للزبائن الخاضعين للضريبة عن النشاط وغير الخاضعين:
 - الزبائن غير الخاضعين لضريبة النشاط:
 - * بيع حر للزبائن التجزئة أصحاب البناء الذاتي أصحاب البناء الذاتي في إطار الطلب المفوتر.
 - * بيع حر للجماعات المحلية عن طريق وصل طلب مؤشر من قبل محصل الخزينة العمومية أو أمين خزينة الولاية.
 - الزبائن الخاضعين لضريبة النشاط:
 - * بيع عن طريق وصل طلب للمؤسسات العمومية، الخاصة أو بائعي مواد البناء.
 - * بيع عن طريق العقود للمؤسسات العمومية والخاصة.

- كيفية التسديد:
- التسديد نقدا.
- التسديد عن طريق الصك.
- التسديد بتحويل إلى حساب المؤسسة البنكي.
- التسديد بإيداع المبلغ إلى حساب المؤسسة البنكي.
- التسديد عن طريق الاقتطاع.
- كيف تتم عملية البيع ؟



- عندما يود زبون معين شراء منتج من الشركة يقوم بإعداد طلب شراء والذي يعتبر كمرحلة أولية من مراحل البيع عند استلام طلب الشراء الوارد من الزبون، تقوم مصلحة البيع بإعداد فاتورة شكلية يتم إرسالها إلى الزبون ليكن على علم بمبلغ المنتج المراد وكل ما يتعلق بت من خصائص.
- وبمجرد قبول الزبون للعرض المقدم له، تتم عملية البيع بإجراء الخطوات التالية:
- إعداد الفاتورة الرسمية من طرف الشركة تجاه الزبون.
- إعداد سند التسليم قصد تحويل ملكية البضاعة من البائع إلى المشتري.
- إعداد إذن خروج البضاعة.
- تسديد قيمة البضاعة.
- التسجيل في دفتر المبيعات، وتعتبر كمرحلة نهائية في عملية البيع وذلك من أجل إتمام العملية قانونيا بإثباتها محاسبيا في هذا الدفتر.
- التخفيض للإجراءات التالية:
- إعلام المديرية العامة عن الحالة الاستثنائية (تكس المنتج).
- إعلام المديرية العامة عن رداءة نوعية المنتج عندئذ تقرر الوحدة الإنتاجية نسبة التخفيض بعد موافقة المديرية العامة .

4- مصالح الإدارة العامة:

- **مصلحة المستخدمين:** تلعب دور الوسيط بين الإدارة العامة والعمال، وتختص هذه المصلحة بدراسة الملفات الإدارية وتوفير الظروف الملائمة للعمال والسهل على راحتهم وذلك بتطوير الموارد البشرية داخل الوحدة، كما تهتم بدفع أجور العمال، يشرف عليها رئيس وهو المسؤول المباشر له أمام الإدارة العامة وتتكون من:

* **رئيس قسم المستخدمين:** وهو المكلف بالإشراف على العمال وتفقد ومراجعة أعمال المشرفين على الأجر من خلال توضيح كيفية احتساب أجور المستخدمين ومراقبة وتفقد كشوفان الأجر كما يساعد على تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة الساري على جميع العمال.

* **رئيس فرع الأجر:** يعمل على مراقبة حضور العمال يوميا وتسجيل الغيابات لاتخاذ القرارات المناسبة عند إعداد كشف الأجر كما يقوم بملأ الاستمارات الخاصة بالضمان الاجتماعي وإرسالها إلى مصلحة المحاسبة والمالية

* قسم الخدمات الاجتماعية:

1- **الحاجب:** يختص في مراقبة خروج الأشخاص والشاحنات من وحدة إلى وحدة.

2- **مسؤول الموقف:** مسؤول عن الموقف الخاص بسيارات الإدارة.

3- **صحة الخدمات الاجتماعية:** هذه المصلحة مختصة بالتكفل بالأمور المتعلقة مباشرة بحقوق العمال وسلامتهم والتي تسهم من نواحي عدة مثل: حوادث المرور، التعاقد، الضمان الاجتماعي، وذلك لتأدية خدمات العمال المطلوبة في إطار القوانين المنصوص عليها.

4- **صحة المحاسبة والمالية:** لهذه المصلحة وظائف أساسية تقوم بها والمتمثلة أساسا في تسجيل العمليات المحاسبية أول بأول وذلك بالاستناد إلى الفواتير الصادرة عن كل مصلحة ، ومن كل جهة خارجية وأهم ما تقوم به هي إعداد القوائم المحاسبية والجداول المالية حسب ما نص عليها المخطط المحاسبي الوطني وطبقا لما برمجته وزارة الصناعات الخفيفة من مراسيم وقوانين عمل المصلحة إلى جانب هذا فإنها تضمن أحسن استغلال للموارد المالية التي تتوفر عليها الوحدة وإظهار نتيجة الاستغلال عند نهاية كل سنة مالية.

1- **مسؤول قسم المحاسبة والمالية:** وهو المسؤول المباشر لهذه المصلحة، فهو مكلف مختص بدراسة ومسك المحاسبة العامة وتركيز الهيكل المالي على مستوى الوحدة. صلاحياته:

- يتولى فحص وتفقد الوثائق المحاسبية وتصحيح الأخطاء إن وجدت.

- يتحقق من صحة العمليات المحققة والمسجلة ومن الأحسن الاحتفاظ بالوثائق المحاسبية كالفواتير والكشوفات.

- يسهر على مراقبة الكتابات المحاسبية والذمة المالية للوحدة.

- يضمن تحليل الحسابات والحسومات.

2- **المحاسب الرئيسي:** هو المكلف بتركيز وتسجيل اليوميات المساعدة في اليومية المركزية، وتفحص ومراقبة اليوميات المحاسبية للمحاسب ومختلف الهياكل المحاسبية للمصلحة.

صلاحياته:

- تلقي ومعالجة اليوميات المحاسبية مع تركيزها في يومية واحدة وهذا من خلال نهاية كل شهر.

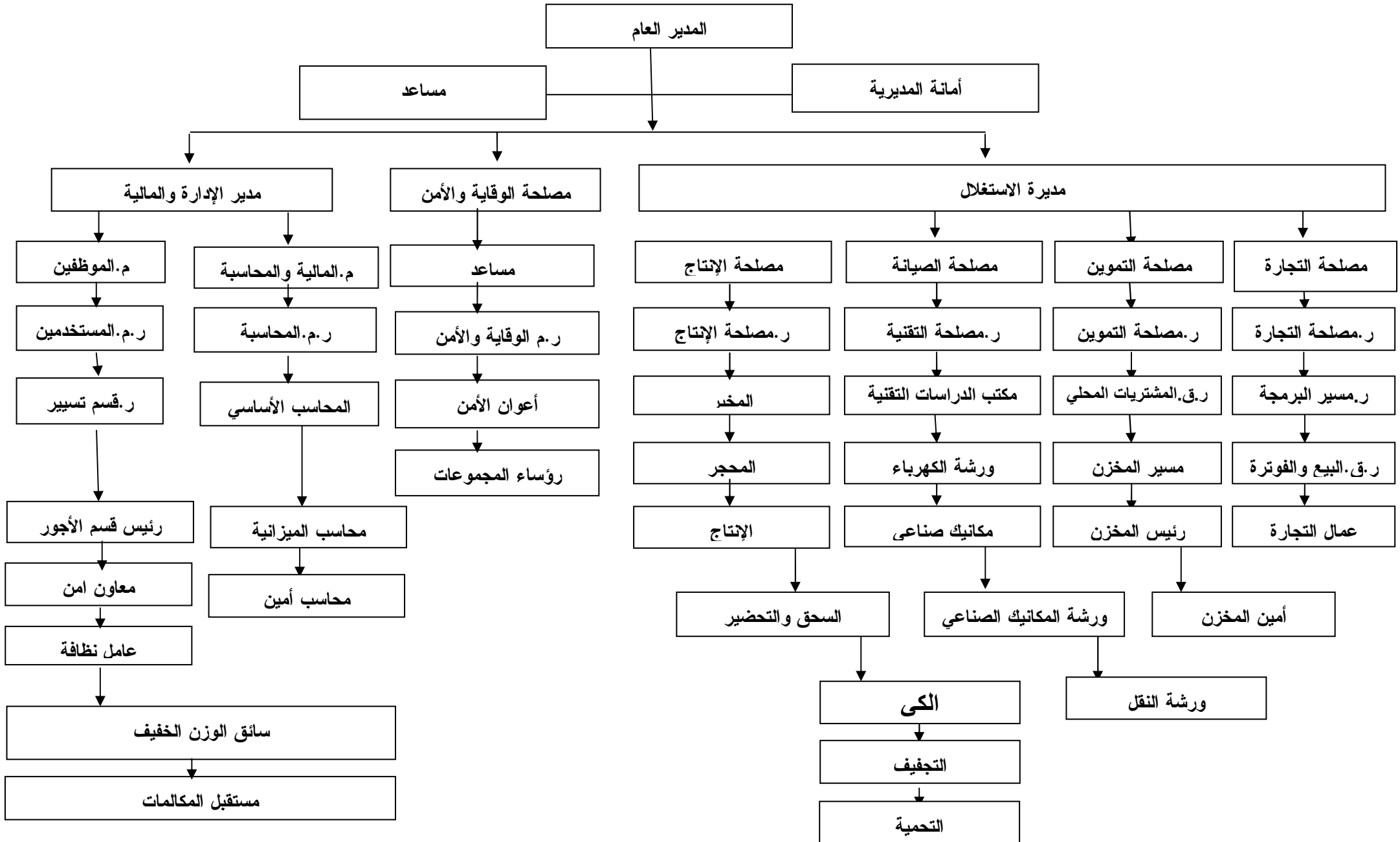
- يساهم في إعداد القوائم المحاسبية مثل: الميزانية الختامية، جدول الاهتلاكات والمؤونات.
- يسهر على احترام العلاقات التجارية مع كل من العملاء والموردين.
- 3- المحاسب:** مكلف بإدارة العمليات المحاسبية طبقا للوسائل الواردة كما انه يهتم بتفحص ومراقبة الوثائق المحاسبية وترحيل الحسابات إلى القوائم.
- 4- صندوق القبض CAISSE:** هو أحد الفروع التابعة لمصلحة المحاسبة والمالية مكلف بإدارة وتسيير الصندوق الخاص بالوحدة من ناحية دخول وخروج الأموال النقدية (حركة الأموال) من وإلى الصندوق، وتعتبر أمينة الصندوق المسؤولة عن كل ذلك.

صلاحياته:

- قبض الصندوق للموارد والمصارف وتسجيلها بدفتر بصندوق المدفوعات.
- تسجيل الحقوق المحصلة.
- سحب الأموال الأزمة من البنك لتمويل الصندوق وحسب المستوى المطلوب.
- يشرف على تعديل المصاريف وتفحص وثائقها.
- تحويل الأموال من البنك BADR إلى بنك BEA في حالة مثلا: دفع أجور العمال.
- إعداد بيانات الزبون بالجملة FICHECLIENT.
- 4- مصلحة الوقاية والأمن:** تختص هذه المصلحة في السهر على توفير الأمن للمؤسسة والعمال وحمايتهم من الحوادث الداخلية والخارجية كما تقوم بمراقبة الوسائل الوقائية للوحدات وتتكون هذه المصلحة من 16 عامل مقسمون إلى 4 أفواج يعملون بالتناوب وبدون انقطاع.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الآجر

تعتبر إدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية لأي مؤسسة وذلك للأهمية الكبيرة التي يلعبها العنصر البشري تطوير المؤسسة، وبما أن مؤسسة الآجر مؤسسة إنتاجية فإنها تحتوي على إدارة للموارد البشرية تقوم بعدة وظائف مهمة.

المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية في مؤسسة الآجر

يعتبر التخطيط كذلك العمل الإداري المنتظم والمستند إلى أسس عملية ومعلومات موضوعية من أجل تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة في تنظيم محدد وراغبة في أداء تلك الأعمال على أساس مستقر نسبياً وفي الغالب يشير التخطيط إلى أمور مستقبلية تراها الإدارة هامة وجديرة بالعمل على الوصول إليها. وقد كانت وظيفة التخطيط تحل مكانة هامة في مؤسسة الآجر عندما كانت مؤسسة حكومية لكن عندما أصبحت هذه المؤسسة مؤسسة خاصة أهملت هذه الوظيفة وأصبحت غير موجودة.

المطلب الثاني: استقطاب واختيار الموارد البشرية في مؤسسة الآجر

يساهم كل من الاستقطاب والاختيار في تزويد المؤسسة بالإفراد القادرين على تطوير المؤسسة لذلك لا بد من الاهتمام بشكل كبير بهاتين الوظيفتين.

أولاً: استقطاب الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي من عملية الاستقطاب هو ضمان تزويد المؤسسة بالعدد المناسب من ذوي الكفاءات المرتفعة، لاختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة، ولاستقطاب العمال عدة مصادر منها المصادر الداخلية ومنها الخارجية، في البداية كان مصدر الاستقطاب في مؤسسة الآجر هو الوساطة ثم أصبحت تستقطب العمال عن طريق وكالات التوظيف الخاصة وذلك بتقديم عرض عمل في وكالة التشغيل مع وضع الشروط المرغوب فيها والمتمثلة في العدد المطلوب من العمال، شهادة في الاختصاص، الخبرة. ووضع المعلومات الخاصة بالوظيفة والمتمثلة في نوع العمل، الراتب والامتيازات الممنوحة.

هذا بالنسبة للمصادر الخارجية للاستقطاب أما المصادر الداخلية فتتبع المؤسسة الاستقطاب عن طريق الترقية وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار حسن السيرة، الكفاءة والأقدمية.

ثانياً: اختيار الموارد البشرية

عند استقطاب الموارد البشرية يجب اختيار الأفراد بتقييم مقدرتهم واحتمال نجاحهم باستخدام مجموعة من الوسائل ويعتبر الاختيار عامل مهم في نجاح المؤسسة، ويتم اختيار العاملين في مؤسسة الآجر حسب

نوع الوظيفة المطلوبة فبالنسبة للعامل الإداري تقدم له استمارة طلب التعيين التي تحتوي على عدة فقرات ويتم اختيارهم بعد دراسة الاستمارة.

أما بالنسبة للعامل اليدوي فتتم عملية الاختيار بدون استمارة طلب التعيين بل تختار المؤسسة العمال عشوائيا لان الأعمال اليدوية في هذه المؤسسة لا تحتاج إلى شهادة أو تخصص.

المطلب الثالث: التحفيز وتقييم الأداء في مؤسسة الآجر

عندما تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها لابد لها من الاهتمام بالموارد البشرية التي تعد العنصر الرئيسي في تحقيق هذه الأهداف وذلك بتحفيزها وتقييم أدائها.

أولاً: تحفيز الموارد البشرية

يعتبر التحفيز ضروري ومهم في أية مؤسسة من أجل خلق روح التنافس والطموح بين العمال وحثهم على بذل جهد أكبر من أجل تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافه. فعندما كانت مؤسسة الآجر مؤسسة حكومية كان هناك عدة أنواع من الحوافز كالحوافز المعنوية المتمثلة في الترقية، والحوافز الجماعية الموجهة لكل الجماعة أو الوحدة التي تقدم النشاط ويمكن أن تكون مادية أو معنوية، والحوافز على مستوى المؤسسة وتكون موجهة إلى جميع عمال المؤسسة في الأرباح وملكية الأسهم، لكن عندما أصبحت مؤسسة الآجر مؤسسة خاصة لم يعد هناك أي تحفيز مما تترتب عليه آثار سلبية على العاملين والمؤسسة.

ثانياً: تقييم أداء الموارد البشرية

تقييم الأداء يتم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين، فالمدير التنفيذي يقوم بتقييم الأداء لمروسيه وفقاً للنظام الرسمي الذي صممه إدارة الموارد البشرية التي تتولى عملية اتخاذ القرار. ففي مؤسسة الآجر المشرف عن العمال هو الذي يقوم بعملية تقييم عمالية ومقارنة أدائهم وذلك عن طريق إتباع طريقة التقرير الحر المكتوب ثم يقوم بتسليم التقرير إلى الرؤساء.

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث الذي يرمي إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية، حيث سنتطرق كيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات، وكذا المحاور التي تغطيها. لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة.

المطلب الأول: تخطيط وتصميم عينة الدراسة

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى نوع الأداة استخدمت في جمع البيانات وكذا المحاور التي تغطيها.

أولاً: مجتمع وعينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية من بين عدد العاملين بمؤسسة الآجر بميلة والبالغ عددهم 120 عامل.

الجدول (06): عينة البحث

البيان	مجموع عمال المصلحة	العينة
مصلحة الموظفين	3	1
مصلحة الوقاية والأمن	13	5
مصلحة التموين	6	2
مصلحة التسويق	3	1
مصلحة المحاسبة والمالية	3	1
مصلحة الصيانة	20	7
مصلحة الإنتاج	72	24
المجموع	120	41

المصدر: إعداد الطلبة

تم اختيار هذه العينة بتطبيق معدل الثلث من المجموع الكلي لعدم استطاعت دراسة العينة ككل.

ثانياً: أداة الدراسة

وقد اعتمدنا بصفة أساسية على الاستمارة.

الاستمارة: وهي من أكثر الأدوات شيوعاً واستخداماً في جمع البيانات، وهي تناسب الموضوع الذي بصدد الدراسة، والعينات الكبيرة كحجم العينة المختارة للبحث، وكل استمارة تم تقسيمها إلى جزئين.

الجزء الأول: يتمثل في الضغوط وعلاقتها بالأداء الوظيفي ولم يتم فصلهما بسبب الترابط الذي يجمعهما، يتكون هذا الجزء من 33 عبارة تمت الإجابة عنها من طرف العمال. وقد تم الاعتماد في إعداد الاستبيان على الشكل المغلق، الذي يعتمد على طرح عبارات لها إجابات محددة.

الجدول (07): توزيع درجات المحور الأول وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.

أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
5	4	3	2	1

المصدر: إعداد الطلبة

الجزء الثاني: ويتضمن البيانات الشخصية، من حيث الجنس والسن والمؤهل العلمي والحالة الاجتماعية والأقدمية.

الجدول (08): تحويل معلومات الجنس إلى رموز.

الرمز	المعلومات
1	ذكر
2	أنثى

المصدر: إعداد الطلبة

الجدول (09): تحويل معلومات السن إلى رموز.

الرمز	المعلومات
1	أقل من 20
2	من 20-35 سنة
3	من 35-50 سنة
4	أكثر من 50 سنة

المصدر: إعداد الطلبة

الجدول(10): تحويل معلومات المؤهل العلمي إلى رموز.

الرمز	المعلومات
1	لم ادرس
2	ابتدائي
3	متوسط
4	ثانوي
5	جامعي
6	تقني سامي
7	ماجستير
8	دكتوراه

المصدر: إعداد الطلبة

الجدول(11): تحويل معلومات الحالة الاجتماعية إلى رموز.

الرمز	المعلومات
1	أعزب
2	متزوج (ة)
3	مطلق (ة)

المصدر: إعداد الطلبة

الجدول(12): تحويل معلومات الأقدمية في العمل إلى رموز.

الرمز	المعلومات
1	من 1- 10 سنوات
2	من 11- 20 سنة
3	من 21 سنة فأكثر

المصدر: إعداد الطلبة

ثالثا: اختبار أداة الدراسة (الاستبيان)

يتم اختبار أداة الدراسة بواسطة صدق أداة الدراسة ويقصد بها شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والبنائي.

- الصدق الظاهري للأداة: لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهريا، تم عرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة الأخصائيين في مجال علم الاجتماع وعلم التسيير (اختصاص موارد بشرية) وعلم المنهجية. وفي ضوء آرائهم قمنا بإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان حتى تكون مفهومة وواضحة، لنصل في الأخير إلى الصورة النهائية للاستبيان.
- الصدق البنائي للأداة: بعد التأكد من الصدق الظاهري للأداة تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية عددها 41 وقد تم الإجابة على جميع العبارات الاستمارة بكل جدية دون إلغاء أي استمارة.

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة (الاستبيان)

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية " SPSS " لمعالجة بيانات الاستبيان وترجمتها إلى نسب وتكرارات ومتوسطات وانحرافات... الخ. وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

التكرارات والنسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات الاستبيان.

المتوسط الحسابي المرجح: تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية (ضغوط العمل والأداء الوظيفي) وسيساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي ويعطي بالصيغة التالية.

$$\bar{X} = \frac{\sum ni xi}{N}$$

حيث أن:

ni : عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد.

xi : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5.

N : مجموع أفراد العينة وفي دراستنا يقدر ب 41 فرد.

الانحراف المعياري المرجح: أستخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة، لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، وكلما اقتربت قيمته إلى الصفر كلما دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة وكلما كان الانحراف أقل من واحد كلما قل التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح في حالة إذا كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد.

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - \bar{x})^2}{N}}$$

حيث أن:

ni : عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد.

xi : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5.

المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان.
 N: مجموع أفراد العينة وفي دراستنا يقدر ب 41 فرد.

المطلب الثالث: تفرغ وتحليل إجابات عينة الدراسة حول محاور الاستبيان

يتم من خلال هذا المطلب إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا معرفة مدى تأثير الضغوط على الأداء الوظيفي، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنها المحورين.

أولاً: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الخصائص الشخصية والوظيفية.

- الجنس: يوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم كم هو موضح في الجدول.

الجدول(13): توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	39	95.12%
أنثى	2	4.88%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss .

التعليق: يتضح من الجدول أن (39) من أفراد العينة ذكور، وهم يمثلون ما نسبته 95.12% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الإناث (2) أي ما نسبته 4.88% من الحجم الإجمالي للعينة، ويمكن تبرير زيادة عدد الذكور على الإناث إلى طبيعة العمل بمؤسسة إنتاج الآجر، والذي هو عمل يحتاج في الكثير من الأحيان إلى الجهد العضلي للتعامل مع الآلات والمعدات.

- السن: يوزع أفراد عينة الدراسة حسب سنهم هو موضح في الجدول.

الجدول(14): توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة
اقل من 20	0	% 0
من 20-35 سنة	15	% 36.59
من 35-50 سنة	16	%39.02
أكثر من 50 سنة	10	%24.39
المجموع	41	% 100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss .

التعليق: يتضح من الجدول أن (15) من أفراد العينة، أي ما نسبته 36.85% تتراوح أعمارهم ما بين 20-35 سنة من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35-50 سنة، (16) فرد أي ما نسبته 39.02% من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة، (10) أي ما نسبته 24.39% من الحجم الإجمالي للعينة، بينما لاحظنا عدم وجود أي فرد سنه اقل من 20 سنه وهي نتيجة تعكس النضج الفكري والبدني لأفراد العينة.

- **المؤهل العلمي:** يوزع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي هو موضح في الجدول.

الجدول(15): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
لم ادرس	1	% 2.44
ابتدائي	3	% 7.32
متوسط	16	% 39.02
ثانوي	10	% 24.39
جامعي	10	% 24.39
تقني سامي	1	% 2.44
ماجستير	0	% 0
دكتوراه	0	% 0
المجموع	41	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss .

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ أن هناك فرد واحد من أفراد العينة المدروسة لم يدرس أي ما نسبته 2.43% من الحجم الإجمالي للعينة، وبلغ عدد الأفراد الذي كان مؤهلهم العلمي ابتدائي (3) أفراد أي ما

نسبته 7.31% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كان مؤهلهم العلمي متوسط (16) فرد، أي ما نسبته 39.03% من الحجم الإجمالي للعينة، بينما كان عدد الأفراد الذين كان مؤهلهم العلمي ثانوي (10) أفراد ويمثلون نسبة 24.39% من الحجم الإجمالي للعينة، وكذلك بالنسبة للأفراد المتحصلين على مؤهل علمي جامعي الذي بلغ عددهم (10) أفراد، أي ما نسبته 24.39% من الحجم الإجمالي للعينة، كما لاحظنا عدم وجود أفراد متحصلين على شهادتي الماجستير والدكتوراه ونرجع ذلك إلى أن التشغيل الإنتاجي في هذه المؤسسة لا يحتاج مستوى عالي من المؤهل العلمي بل يحتاج إلى بشكل كبير إلى القوة العضلية ومستوى مقبول من التعليم من أجل التحكم في الآلات ومعدات الإنتاج وصيانتها.

- الحالة الاجتماعية: يوزع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية هو موضح في الجدول.

الجدول(16): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
24.39 %	10	أعزب
75.61 %	31	متزوج (ة)
0 %	0	مطلق (ة)
100 %	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss .

التعليق: يتضح من الجدول أن (31) من أفراد العينة متزوجون أي من نسبته 75.61% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد غير المتزوجين (10) أي ما نسبته 24.39%، بينما لم نجد أي فرد مطلق، ونرجع النسبة المرتفعة لفئة المتزوجين إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة تزيد أعمارهم عن 30 سنة، وعدم وجود أشخاص مطلّقين هذا شيء إيجابي لأن مشاكل الطلاق قد تؤثر على العامل.

- الأقدمية في العمل: يوزع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل هو موضح في الجدول.

الجدول(17): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

النسبة	التكرار	الأقدمية في العمل
51.22 %	21	من 1-10 سنوات
14.63 %	6	من 11-20 سنة
34.15 %	14	من 21 سنة فأكثر
100 %	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss .

التعليق: يتضح من الجدول أن هناك (21) من أفراد العينة لهم أقدمية في العمل تتراوح ما بين 1-10 سنوات، أي ما نسبته 51.22%، بينما بلغ عدد الأفراد الذين لهم أقدمية في العمل تتراوح ما بين 11-20 سنة، (6) أفراد، أي ما نسبته 14.63%، في حين بلغ عدد الأفراد الذين لهم أقدمية تزيد عن 21 سنة،

(14) فرد، أي ما نسبته 34.15%، ونلاحظ من خلال النتائج أن أغلبية أفراد العينة (51.22%) ليس لديهم خبرة كبيرة.

ثانيا: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

للتعرف على مدى شعور الموارد البشرية بضغط العمل في مؤسسة محل الدراسة، وكذا العوامل والأسباب التي تقف وراء هذا الشعور، وتم حساب التكرارات والنسب المؤوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مصادر وعوامل محور ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

- الحالة النفسية والجسمانية: لقياس مستوى ضغوط العمل الذي يتعرض له أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل الحالة النفسية والجسمانية.

الجدول(18): مستوى الضغوط الناجم عن الحالة النفسية والجسمانية

العبارات	أوافق تماما 5	أوافق 4	محايد 3	لا أوافق 2	لا أوافق تماما 1	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حالي النفسية تأثر بشكل كبير على عملي	27	9	1	4	0	41	4.4390	0.94997
	النسبة% 65.9	22.0	2.4	9.8	0	100		
اعتباري الشخصي له أهمية كبيرة في حياتي المهنية	32	9	0	0	0	41	4.7805	0.41906
	النسبة% 78.0	22	0	0	0	100		
قدرتي البدنية تمكني من أداء عملي بشكل جيد	30	8	1	2	0	41	4.6098	0.77065
	النسبة% 73.2	19.5	2.4	4.9	0	100		
المتوسط الكلي والانحراف الكلي الحالة النفسية والجسمانية								
							4.60	0.71

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss .

التعليق: لقد بلغ المتوسط الحسابي لبعده الحالة النفسية والجسمانية 4.60 حيث تحصلت عبارة (حالي النفسية تؤثر بشكل كبير على عملي) المتعلقة بالحالة النفسانية بمتوسط حسابي قدره 4.43 وبنسبة 65.9% من الإجابات حول أوافق تماما وبنحرف معياري قدره 0.95، مما يوحي بان الحالة النفسية لها تأثير كبير على أداء العاملين، كما نجد الحالة الجسمانية قد بلغ متوسطها الحسابي 4.60 وبنسبة 92.7%

من الإجابات حول أوافق تماما وأوافق وبانحراف معياري 0.77 مما يعني أن الحالة الجسمانية كذلك تلعب دور مهم في التأثير على أداء العمال

- **عبء الدور:** لقياس مستوى ضغوط العمل الذي يتعرض له أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل عبء الدور.

الجدول(19): مستوى الضغوط الناجم عن عبء الدور.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا أوافق تماما 1	لا أوافق 2	محايد 3	أوافق 4	أوافق تماما 5	التكرار	العبارات
1.13159	4.3415	41	2	2	3	7	27	التكرار	حجم العمل الذي أقوم به أكثر من اللازم
		100	4.9	4.9	7.3	17.1	65.9	النسبة%	
0.94804	4.4146	41	1	2	1	12	25	التكرار	قدراتي تتوافق مع متطلبات مهنتي
		100	2.4	4.9	2.4	29.3	61.0	النسبة%	
1.52059	3.2927	41	7	8	5	8	13	التكرار	وقت العمل المخصص لي يسمح بأداء كل ما هو متوقع مني
		100	17.1	19.0	12.2	19.5	31.7	النسبة%	
1.57341	3.2195	41	8	9	3	8	13	التكرار	طبيعة عملي تشعرني بالملل لدرجة كبيرة
		100	19.5	22.0	7.3	19.5	31.7	النسبة%	
1.29	3.81	المتوسط الكلي والانحراف الكلي عبء الدور							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss .

التعليق: لقد تحصل بعد عبء الدور على متوسط حسابي قدره 3.81، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعبء الدور الكمي 4.34 وبنسبة 65.9% من الإجابات حول أوافق تماما، وبانحراف معياري 1.13 مما يوحي

بان العاملين يعانون من مستوى مرتفع من الضغوط الناتجة عن حجم العمل، ونجد أن مستوى الضغوط الناتجة عن عبء العمل النوعي قد بلغ 4.41، وانحراف معياري قدره 0.94 وذلك لتركيز معظم إجابات المستفيدين حول أوافق تماما بنسبة 61.0% أما بالنسبة للعبارة (الوقت المخصص يسمح بأداء كل العمل المتوقع مني) فبلغ متوسطه الحسابي 3.29 وانحراف معياري قدره 1.52 حيث أن معظم الإجابات تقع بشكل متوازن إذ نجد نسبة الإجابات حول أوافق كانت 19.5%، ونسبة الإجابات حول لا أوافق كانت كذلك 19.5%. وبلغ المتوسط الحسابي المتعلق بطبيعة العمل 3.21 وانحراف معياري 1.57. مما يجعل من هذا البعد مسببا متوسطا للضغوط في المؤسسة محل الدراسة .

- صراع الدور: لقياس مستوى ضغوط العمل الذي يتعرض له أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل صراع الدور.

الجدول(20): مستوى الضغوط الناجم عن صراع الدور.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا أوافق تماما 1	لا أوافق 2	محايد 3	أوافق 4	أوافق تماما 5	العبارات
1.54130	3.7805	41	6	5	2	7	21	التكرار
		100	14.6	12.2	4.9	17.1	51.2	النسبة%
1.21575	4.1463	41	3	3	0	14	21	التكرار
		100	7.3	7.3	0	34.1	51.2	النسبة%
1.24548	4.2683	41	3	3	0	9	26	التكرار
		100	7.3	7.3	0	22.0	63.4	النسبة%
1.63125	3.1951	41	10	6	5	6	14	التكرار
		100	24.4	14.6	12.2	14.6	34.1	النسبة%
1.41	3.84	المتوسط الكلي والانحراف الكلي صراع الدور						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss .

التعليق: حاز هذا البعد على مستوى متوسط في إحداثه للضغوط وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.84 حيث كان تأثير الحياة الاجتماعية على أداء العمال في مقدمة الأسباب في هذا البعد لإحداث الضغوط بمتوسط قدره 3.78 وانحراف معياري قدره 1.54 وبنسبة 51.2% حول أوافق تماما، وبلغ متوسط الضغوط لعبارة (أتلقي تعليمات وتوجيهات متناقضة) 4.14 والانحراف المعياري 1.21 وبنسبة 51.2% للعاملين

الذين يوافقون تماما، وهذا يعني أن العاملين يعانون من مستوى مرتفع من الضغوط الناتجة عن تناقض التعليمات وتلقي التعليمات من أكثر من مسؤول. فيما تحصلت عبارة (أنجز اعمالا بطريقة اعتقد أنها خاطئة) على متوسط حسابي قدره 3.19 وبنسبة 34.1% عن الإجابات حول أوافق تماما وبانحراف معياري قدره 1.63. إذا فبعد صراع الدور يعتبر مصدر من مصادر الضغوط التي تؤثر بشكل كبير على أداء العمال.

- **غموض الدور:** لقياس مستوى ضغوط العمل الذي يتعرض له أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل غموض الدور.

الجدول(21): مستوى الضغوط الناجم عن غموض الدور.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا أوافق تماما 1	لا أوافق 2	محايد 3	أوافق 4	أوافق تماما 5	التكرار	العبارات
1.58037	3.0488	41	10	9	1	11	10	التكرار	الأهداف والمهام
		100	24.4	22.0	2.4	26.8	24.4	النسبة %	غامضة بالنسبة لي
1.40990	3.6341	41	5	3	11	5	17	التكرار	لي معرفة كاملة بالنظام والقانون المطبق في المؤسسة
		100	12.2	7.3	26.8	12.2	41.5	النسبة %	
1.08426	4.2195	41	1	3	5	9	23	التكرار	حدود صلاحياتي واضحة
		100	2.4	7.3	12.2	22.0	56.1	النسبة %	
1.36	3.62	المتوسط الكلي والانحراف الكلي غموض الدور							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss .

التعليق: أسفرت نتائج إجابات أفراد العينة لهذا البعد عن متوسط حسابي بمقدار 3.62، وقد حصلت عبارة (الأهداف والمهام غامضة بالنسبة لي) على أدنى المتوسطات حيث بلغ 3.04 وبانحراف معياري قدره 1.58 حيث أن معظم الإجابات تقع بشكل متوازن على طرفي المقياس أي (أوافق تماما، لا أوافق تماما) وهناك أيضا تقارب بين النسب الأخرى مما يدل على تشتت حوا هذه العبارة، أما بالنسبة للعبارة (لي معرفة كاملة بالنظام والقانون المطبق في المؤسسة فقد بلغ مستوى الضغط 3.63 وبنسبة 41.5% حول أوافق تماما وبانحراف معياري قدره 1.40، فيما تشير نسبة 56.1% من عينة الدراسة إلى أنها ترى أن حدود صلاحياتها واضحة تماما وبهذا كان المتوسط الحسابي بالنسبة لهذه العبارة 4.21 وهو أكبر متوسط حسابي بالنسبة لعبارة هذا البعد، وانحراف معياري قدره 1.08 وهو أقل انحرافات هذا البعد.

- **نمط الشخصية:** لقياس مستوى ضغوط العمل الذي يتعرض له أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل نمط الشخصية.

الجدول(22): مستوى الضغوط الناجم عن نمط الشخصية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا أوافق تماما 1	لا أوافق 2	محايد 3	أوافق 4	أوافق تماما 5	العبارات	
1.08650	4.3415	41	2	2	1	11	25	التكرار	اعطي أهمية كبيرة للوقت
		100	4.9	4.9	2.4	26.8	61.0	النسبة%	
1.24401	3.9512	41	2	5	5	10	19	التكرار	أتمتع بروح التنافس والطموح
		100	4.9	12.2	12.2	24.4	46.3	النسبة%	
0.77381	4.4146	41	0	1	4	13	23	التكرار	أسلوبي في التعامل مع الآخرين لطيف
		100	0	2.4	9.8	31.7	56.1	النسبة%	
1.03	4.23	المتوسط الكلي والانحراف الكلي نمط الشخصية							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss .

التعليق: بلغ المتوسط الحسابي لنمط الشخصية 4.23، وقد تحصلت عبارة (أعطي أهمية كبيرة للوقت) على متوسط حسابي قدره 4.34، حيث كانت هناك نسبة 61.0% من العمال يوافقون تماما على الأهمية الكبيرة للوقت، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة 1.08، أما عبارة (أتمتع بروح التنافس والطموح) فقد تحصلت على اقل متوسط حسابي والبالغ 3.95 وانحراف معياري قدره 1.25 وعلى نسبة 46.3% ممن يوافقون تماما على تمتعهم بروح التنافس والطموح، كما حازت عبارة (أسلوبي في التعامل مع الآخرين لطيف) على أكبر متوسط حسابي في هذا البعد وقدره 4.41، وبانحراف معياري قدره 0.77 وبنسبة 65% حول الإجابات على أوافق تماما.

- بيئة العمل المادية: لقياس مستوى ضغوط العمل الذي يتعرض له أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل بيئة العمل المادية.

الجدول (23): مستوى الضغوط الناجم عن بيئة العمل المادية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا أوافق تماماً 1	لا أوافق 2	محايد 3	أوافق 4	أوافق تماماً 5	العبارات
1.72853	2.634 1	41	18	6	0	7	10	ظروف عملي المادية جيدة
		100	43.9	14.6	0	17.1	24.4	النسبة %
1.65242	2.658 5	41	17	5	2	9	8	البيئة التي اعمل فيها مريحة
		100	41.5	12.2	4.9	22.0	19.5	النسبة %
1.53496	2.487 8	41	17	7	2	10	5	الإمكانيات المستخدمة في العمل مناسبة
		100	41.5	17.1	4.9	24.4	12.2	النسبة %
1.68747	3.048 8	41	13	5	2	9	12	اشعر بالأمان الوظيفي في حياتي
		100	31.7	12.2	4.9	22.0	29.3	النسبة %
1.65	2.55	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لبيئة العمل المادية						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss .

التعليق: تحصل بعد البيئة المادية في العمل على متوسط قدره 2.55، فيما بلغ المتوسط الحسابي لعبارة (ظروف عملي المادية جيدة) 2.63، وانحراف معياري قدره 1.72 وبنسبة 43.9% حول الإجابات على لا أوافق تماماً بمعنى أن أغلبية العمال يعتبرون ظروف العمل المادية غير جيدة وتؤثر بشكل كبير على أدائهم، أما عبارة (البيئة التي اعمل فيها مريحة) فبلغ متوسطها الحسابي 2.05 والانحراف المعياري 1.65 وبنسبة 41.5% بالنسبة للعمال الذين يوافقون تماماً على أن البيئة التي يعملون فيها مريحة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لعبارة (الإمكانيات المستخدمة في العمل مناسبة) 2.48 وانحراف معياري 1.53 وبنسبة 41.5% من العمال الذين يشعرون أن الإمكانيات المستخدمة في العمل غير مناسبة تماماً، أما عبارة (اشعر بالأمان الوظيفي في حياتي) فقد حازت على متوسط قدره 3.04، وانحراف معياري قدره 1.68. من العبارات السابقة لهذا البعد نرى أن أغلبية العاملين يعتبرون بيئة العمل مصدر من مصادر الضغوط ولها تأثير على أداء العمال.

- عدم المشاركة في اتخاذ القرارات: لقياس مستوى ضغوط العمل الذي يتعرض له أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل عدم المشاركة في اتخاذ القرارات.

الجدول(24): مستوى الضغوط الناجم عن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا أوافق تماما 1	لا أوافق 2	محايد 3	أوافق 4	أوافق تماما 5	العبارات
1.40078	3.2927	41	7	6	4	16	8	التكرار
		100	17.1	14.6	9.8	39.0	19.5	النسبة%
1.29398	1.9756	41	23	5	6	5	2	التكرار
		100	56.1	12.2	14.6	12.2	4.9	النسبة%
1.68530	3.0976	41	12	5	5	5	14	التكرار
		100	29.3	12.2	12.2	12.2	34.1	النسبة%
1.46	2.78	المتوسط الكلي والانحراف الكلي عدم المشاركة في اتخاذ القرارات						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss .

التعليق: تحصل هذا البعد على متوسط حسابي قدره 2.78، وقد تحصلت العبارة (قليلا ما يؤخذ بريي عند اتخاذ قرارات تخص عملي وتخصني) على متوسط حسابي قدره 3.92، وعلى انحراف معياري قدره 1.40، ثم تليها العبارة (تعجبي القرارات التي تتخذها المؤسسة) التي كان متوسطها الحسابي 1.97، وانحرافها المعياري 1.29، ونسبة 56.1% من العمال يرون أن القرارات التي تتخذها المؤسسة غير جيدة، أما بالنسبة للعبارة الأخيرة (اقترحت أفكارا أفادت المؤسسة) فتحصلت على متوسط حسابي قدره 3.09 وانحراف معياري قدره 1.68 وبنسبة 34.1% من العمال الذين يوافقون على أنهم اقترحوا أفكارا كانت مفيدة للمؤسسة.

- تقييم الأداء: لقياس مستوى ضغوط العمل الذي يتعرض له أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل تقييم الأداء.

الجدول(25): مستوى الضغوط الناجم عن تقييم الأداء.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا أوافق تماما 1	لا أوافق 2	محايد 3	أوافق 4	أوافق تماما 5	التكرار	العبارات
1.44577	2.0976	41	21	9	2	4	5	التكرار	اشعر أن هناك عدالة في تقييم أداء العمال
		100	51.2	22.0	4.9	9.8	12.2	النسبة %	
1.42837	3.9024	41	3	7	4	4	23	التكرار	اشعر أن من يعمل مثل من لا يعمل
		100	7.3	17.1	9.8	9.8	56.1	النسبة %	
1.36239	3.5122	41	5	5	7	12	12	التكرار	أقارن أدائي مع أداء زملائي في نفس العمل
		100	12.2	12.2	17.1	29.3	29.3	النسبة %	
1.41	3.16	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لتقييم الأداء							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

التعليق: بلغ المتوسط الحسابي لبعده تقييم الأداء 3.16، حيث تحصلت عبارة (اشعر أن هناك عدالة في تقييم أداء العمال) على أقل متوسط حسابي والذي قدره 2.09 وانحراف معياري قدره 1.44 وبنسبة 51.2% من العمال الذين يرون أنه لا توجد عدالة في تقييم أداء العمال، أما عبارة (اشعر أن من يعمل مثل من لا يعمل) فبلغ متوسطها الحسابي 3.90 وانحرافها المعياري 1.42 وبنسبة 56.1% من العاملين الذين يشعرون أن العبارة صحيحة تماما، ثم عبارة (أقارن أدائي مع أداء زملائي في نفس العمل) التي حازت على متوسط حسابي قدره 3.51 وانحراف معياري قدره 1.36 . ومن خلال إجابة العمال على العبارات في هذا البعد نرى أنه لا يوجد تقييم عادل لأداء العمال مما يخلق لديهم ضغط يؤثر على أدائهم.

- اختلاف قدرات الأفراد: لقياس مستوى ضغوط العمل الذي يتعرض له أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل اختلاف قدرات الأفراد.

الجدول(26): مستوى الضغوط الناجم عن اختلاف قدرات الأفراد.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا أوافق تماماً 1	لا أوافق 2	محايد 3	أوافق 4	أوافق تماماً 5	التكرار	العبارات
1.07805	4.2927	41	3	0	1	15	22	التكرار	لدي القدرة على تحمل الاعباء والمهام الصعبة
		100	7.3	0	2.4	36.6	53.7	النسبة%	
0.86954	4.5122	41	1	1	1	11	27	التكرار	لدي القدرة على تحمل المسؤولية
		100	2.4	2.4	2.4	26.8	65.9	النسبة%	
1.40643	3.8537	41	6	2	1	15	17	التكرار	أستطيع التكيف مع ضغوط العمل
		100	14.6	4.9	2.4	36.6	41.5	النسبة%	
1.12	4.21	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لاختلاف قدرات الأفراد							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss .

التعليق: بلغ المتوسط الحسابي لبعده اختلاف قدرات الأفراد 4.21، حيث تحصلت عبارة (لدي القدرة على تحمل الأعباء والمهام الصعبة على متوسط حسابي قدره 4.29 وانحراف معياري قدره 1.07، أما عبارة (لدي القدرة على تحمل المسؤولية) فكان متوسطها الحسابي 4.51 وانحراف معياري 0.86 وبنسبة 65.9% من الذين يوافقون تماماً على أن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية، وتليها عبارة (أستطيع التكيف مع ضغوط العمل) بمتوسط حسابي قدره 3.85 وانحراف معياري 1.40 ونسبة 41.5% حول إجابات أوافق تماماً. مما يوحي أن أغلبية العمال يرون أن بعد اختلاف قدرات الأفراد لا يعتبر مصدر من مصادر الضغوط.

- الاتصال: لقياس مستوى ضغوط العمل الذي يتعرض له أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل الاتصال.

الجدول (27): مستوى الضغوط الناجم عن الاتصال.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا أوافق تماما 1	لا أوافق 2	محايد 3	أوافق 4	أوافق تماما 5	التكرار	العبارات
1.61207	3.4146	41	11	1	2	14	13	التكرار	هناك تواصل مستمر بيني وبين رؤسائي في العمل
		100	26.8	2.4	4.9	34.1	31.7	النسبة%	
1.48283	3.5854	41	7	3	5	11	15	التكرار	اشعر أن عملية الاتصال في المؤسسة غير فعالة وغير مفيدة
		100	17.1	7.3	12.2	26.8	36.6	النسبة%	
1.00122	4.4390	41	2	1	0	12	26	التكرار	أتبادل المعارف والخبرات مع زملائي في العمل
		100	4.9	2.4	0	29.3	63.4	النسبة%	
1.37	3.80	المتوسط الكلي والانحراف الكلي للاتصال							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

التعليق: بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.80، وقد تحصلت العبارة الأولى (هناك تواصل مستمر بيني وبين رؤسائي في العمل) على متوسط حسابي قدره 3.14، والعبارة (اشعر أن عملية الاتصال في المؤسسة غير فعالة وغير مفيدة) بمتوسط قدره 3.58، بانحرافين معياريين 1.61، 1.48 على التوالي، أما العبارة الأخيرة (أتبادل المعارف والخبرات مع زملائي في العمل) فكان متوسط حسابها 4.43 وانحراف معياري قدره 1.00 وبنسبة 63.4% من العاملين كانت إجاباتهم أوافق تماما، مما يعني أن أغلبية العاملين يرون أن هناك تواصل بين الرؤساء والعمال لكن عملية الاتصال غير فعالة في المؤسسة.

- تحليل مصادر الضغوط: سيتم تحليل مصادر ضغوط العمل مجمعة.

جدول رقم(28): الأهمية النسبية لمصادر ضغوط العمل لدى أفراد العينة.

المرتبة	المتوسط الحسابي	المصادر
1	4.60	الحالة النفسية والجسمانية
2	4.23	نمط الشخصية
3	4.21	اختلاف قدرات الأفراد
4	3.84	صراع الدور
5	3.81	عبء الدور
6	3.80	الاتصال
7	3.62	غموض الدور
8	3.16	تقييم الأداء
9	2.78	عدم المشاركة في اتخاذ القرارات
10	2.55	بيئة العمل المادية

المصدر: من إعداد الطلبة

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ أن المصادر الشخصية (الحالة النفسية والجسمانية، نمط الشخصية، اختلاف قدرات الأفراد) جاءت في المرتبة الأولى بالنسبة لمصادر الضغوط بمتوسطات (4.23، 4.21، 4.21) على التوالي. ثم يليها المصادر المتعلقة بالمؤسسة والتي جاءت في مقدمة هذه المصادر صراع الدور بمتوسط حسابي 3.84، والذي أثر بشكل كبير على أداء الأفراد وذلك لتلقيهم تعليمات وتوجيهات من أكثر من مسؤول وغالبا ما تكون هذه التعليمات متناقضة مما خلق لديهم ضغط عمل كبير، ثم جاء في المرتبة الثانية مصدر عبء الدور بمتوسط قدره 3.81، ثم الاتصال بمتوسط بلغ 3.80، وهما يعتبران مصدران متوسطان من مصادر ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة، ثم يليهما تقييم الأداء بمتوسط قدره 2.78، ثم عدم المشاركة في اتخاذ القرارات ب2.78، وفي الأخير مصدر بيئة العمل المادية بمتوسط بلغ 2.55، فمن خلال دراسة إجابات المستفيدين لوحظ أن أغلبية الأفراد يرون أن اختلاف قدرات الأفراد ونمط الشخصية لا يعتبران مصدران من مصادر ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة لكن بقية المصادر الأخرى لها تأثير على أداء الأفراد.

خلاصة الفصل

بعد تفريغ وتحليل بيانات المحاورين للاستبيان الذي وزع على عينة من الموارد البشرية قوامها "41" مورد بشري بمؤسسة الأجر بميلة وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss، تبين لنا أن الموارد البشرية في هذه المؤسسة تعاني من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لضغوط العمل وهو متوسط يعكس المستوى المرتفع لضغوط العمل في أداة الدراسة (الاستبيان) وقد جاءت المصادر المرتبطة بالفرد في المرتبة الأولى من حيث تسببها في شعور الموارد البشرية بضغوط العمل المرتفعة هذا ما يثبتته المتوسط الحسابي الذي يمثل 4.34 تليها المصادر المرتبطة بالمنظمة بمتوسط حسابي 3.36.

كما تبين لنا أيضا بعد تفريغ وتحليل بيانات الاستبيان أن الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة تتمتع بمستويات منخفضة من الأداء الوظيفي بسبب كثرة الضغوط التي تواجهها في العمل.

الخطّاعة

الخلاصة العامة:

تحتل الموارد البشرية صدارة الاهتمام في المؤسسة باعتبارها مصدر أساسيا من مصادر التنمية والتطور فبعد أن كانت مجرد يد عاملة منتجة ومنفذة للأوامر والتعليمات، تساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة إذا تحصلت على المكافآت المادية المناسبة للجهد الذي تبذره، وهو ما كان سائد خلال فترة اقتصاد الإنتاج حيث كان التنافس منصب على زيادة كمية الإنتاج، أصبحت المؤسسات تتنافس من أجل الحصول على أفضل المهارات وأحسن القدرات والإمكانيات والعمل على تطويرها وتنميتها لما ستحققه لها من تميز في محيطها، وتمكنها من مواجهة التحديات التنافسية وسبق مختلف التغيرات، ولهذا فقد تبلور اقتناع الكامل لدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية متجسدا في تلك السياسات التي تعتمد عليها في تسيير شؤون العاملين بشكل يخدم كل من أهداف المؤسسة والعاملين معا، وذلك من خلال محاولة التعرف على مختلف العوامل المؤثرة على الفرد والتي من أهمها الضغوط التي تواجهه والتي تعتبر عامل يحدد سلوكه وأدائه في العمل.

نتائج البحث:

كان من بين أهم النتائج المتوصل لها مايلي:

- 1- تدني الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ومن تم الانخفاض النسبي في الأداء الوظيفي.
- 2- تؤثر المصادر الشخصية للضغوط بشكل أكبر على أداء الأفراد مقارنة بالمصادر المتعلقة بالمؤسسة.
- 3- عدم وجود نظام لتحفيز العاملين مما ينتج عنه انخفاض مستوى الأداء.

نتائج اختبار الفرضيات:

بعد دراسة هذا البحث ومحاولة التوسع في مختلف الجوانب التي تمسها، تمكنا من القيام باختبار الفرضيات كالاتي:

- بالنسبة للفرضية الأولى، هناك علاقة طردية بين ضغوط العمل وأداء الأفراد فكلما زاد مستوى الضغط زاد مستوى الأداء وكما أن هناك علاقة عكسية بينهما.
 - بالنسبة للفرضية الثانية، لا يترتب عن ضغوط العمل آثار سلبية فقط، بل قد يترتب عنها آثار إيجابية تكون مرغوبة للمورد البشري والمؤسسة، حيث يتوقف ذلك على مستويات الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري وكذا على طول مدتها ومدى تكرارها.
 - أما الفرضية الثالثة، تختلف درجة ضغوط العمل باختلاف طبيعة ونوع العمل.
- إن ضغوط العمل من الظواهر الحتمية التي لا يمكن من الناحية العملية القضاء عليها نظر لتعدد مصادرها وأسبابها لكن يمكن التقليل منها نقترح:

- 1- لتحسين الأداء لا بد من التخلي أولاً عن النظر للفرد على أنه كائن مادي أو تكلفة يجب تخفيضها بل موردا يسلمهم في تحسين أداء المؤسسة وتعظيم قيمتها.
- 2- يمكن التقليل الآثار السلبية لضغوط العمل من خلال تكامل بين دور المورد البشري ودور المؤسسة وهذا من خلال حرصها على استخدام أساليب التعامل معها.
- 3- تنظيم دورات تكوينية ومحاضرات توعية يقدمها متخصصون لتعريف الموارد البشرية بأهم الأساليب التي يمكن من خلالها التعامل مع ضغوط العمل.
- 4- محاولة التخلص من مصادر الضغوط الشخصية بتنظيم بعض النشاطات، والمصادر المتعلقة بالمؤسسة بتحسين ظروف وجو العمل.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:الكتب:

- 1- إبراهيم الغمري، إدارة الأفراد دراسة تطبيقية ونظرية، الدار الجامعية، مصر، 1982.
- 2- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
- 3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1996.
- 4- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية، 2002.
- 5- جمال أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للنشر والطباعة، 1986.
- 6- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003.
- 7- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، عمان، 2009.
- 8- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرسة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 9- رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.
- 10- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، 2003.
- 11- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة الإسكندرية الدار الجامعية، 1999-2000.
- 12- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 13- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
- 14- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطبع، الإسكندرية، 2001.
- 15- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- 16- عادل ثابت، سيكولوجية الإدارة المعاصرة، دار أوسامة، عمان، الأردن، 2008.
- 17- عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، دار الجامعية، 2001.
- 18- عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، ط 2، دار الجامعية، 2007.
- 19- عقيل حاسم عبد الله، مدخل إلى التخطيط الاقتصادي منهج وأساليب التخطيط، دار الجامعة المفتوحة، 1997.
- 20- علي عبد الله، تحليل المنظمات، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2002.
- 21- علي عسكر، ضغوط العمل وأساليب نحو اجتهاد، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2003.
- 22- علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
- 23- عمر مصطفى محمد النعاس، الضغوط المهنية وعلاقتها بالصحة النفسية، منشورات جامعة 7 أكتوبر، كلية الآداب مصراته، 2008.

- 24- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .
- 25- فؤاد الشيخ سالم زياد رمضان وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكشف الأردني، 1945.
- 26- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008 .
- 27- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 28- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 29- هارون توفيق الرشيد، الضغوط النفسية - طبيعتها ونظرياتها، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، ب.ت.

الملتقيات:

- 1- إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة.

المذكرات:

- 1- تبرورت علال، إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، 2005-2006 .
- 2- تريكي ياسين، تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنشأة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة، 2001-2002.
- 3- خان أحلام، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، 2003-2004.
- 4- سعد بن عميقان سعد الدوسري، ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- 5- صالح بن ناصر شغروود القحطاني، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإداري، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.
- 6- الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، 2004-2006.
- 7- عبد الغني طاهري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، بسكرة، 2007-2008.
- 8- علي بن حمد بن سليمان النوشان، ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2003.
- 9- فاروق بوالريحان، دراسة تأثير ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير العلوم التجارية، تبسة، 2007-2008.
- 10- محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

11- نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم
التسيير تخصص إدارة أعمال، 2005-2006.

الملاحق

الملحق رقم (1): صور لعمال التنفيذ في مؤسسة الأجر بولاية ميلة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي ميلــــة
معهد العلوم الاقتصادية

استمارة بحث حول:

اثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة الآجر ميللة SBM

إعداد الطلبة:

* بن الطيب مني

* بلدي كنزة

* بلقادري نسيمة

إشراف الأستاذ:

برني ميلود

بسم الله الرحمن الرحيم، وبعد:

أحيط سيادتكم بأن هذا الاستبيان هو جزء من دراسة علمية لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص مالية، تحت عنوان:
أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية .
طلبنا ورجائنا للإجابة على هذا الاستبيان بكل دقة وموضوعية، لما له من الأهمية في إتمام مذكرتنا، علما أن إجابتك سوف تحاط
بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
شاكرين تعاونكم وثقتكم....وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام .

السنة الجامعية 2010-2011

الملحق رقم (2): الإستمارة

استبيان الدراسة:

التساؤل الرئيسي: كيف يمكن أن تؤثر ضغوط العمل على أداء العمال في مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية .

ملاحظة: ضع الإشارة (X) داخل المربع الذي يمثل رأيك في جميع محاور الاستبيان

المحور 1: ضغوط العمل والأداء الوظيفي:

الحالة النفسية والجسمانية

لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

حالي النفسية تأثر بشكل كبير على عملي
اعتباري الشخصي له أهمية كبيرة في حياتي المهنية
قدرتي البدنية تمكنني من أداء عملي بشكل جيد

عبء العمل

لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

حجم العمل الذي أقوم به أكثر من اللازم
قدراتي تتوافق مع متطلبات مهنتي
وقت العمل المخصص لي يسمح بأداء كل ما هو متوقع مني
طبيعة عملي تشعرني بالملل لدرجة كبيرة

صراع الدور

لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

حياتي الاجتماعية لا تؤثر على أدائي في العمل
أتلقي تعليمات وتوجيهات متناقضة
أتلقي تعليمات من أكثر من مسؤول
أنجز أعمالا بطريقة اعتقد أنها خاطئة

غموض الدور

لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

الأهداف والمهام غامضة بالنسبة لي
لي معرفة كاملة بالنظام والقانون المطبق في المؤسسة
حدود صلاحياتي واضحة

نمط الشخصية

لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

اعطي أهمية كبيرة للوقت
أتمتع بروح التنافس والطموح
أسلوبي في التعامل مع الآخرين لطيف

بيئة العمل المادية

لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ظروف عملي المادية جيدة
البيئة التي اعمل فيها مريحة
الإمكانيات المستخدمة في العمل مناسبة
اشعر بالأمان الوظيفي في حياتي

عدم المشاركة في اتخاذ القرارات

لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

قليلًا ما يؤخذ برأيي عند اتخاذ قرارات تخص عملي وتخصني
تعجبني القرارات التي تتخذها المؤسسة
اقترحت أفكار أفادت المؤسسة

تقييم الأداء

لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

اشعر أن هناك عدالة في تقييم أداء العمال
اشعر أن من يعمل مثل من لا يعمل
أقارن أدائي مع أداء زملائي في نفس العمل

اختلاف قدرات الأفراد

لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

لدي القدرة على تحمل الابعاء والمهام الصعبة
لدي القدرة على تحمل المسؤولية
أستطيع التكيف مع ضغوط العمل

الاتصال

لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

هناك تواصل مستمر بيني وبين رؤسائي في العمل
اشعر أن عملية الاتصال في المؤسسة غير فعالة وغير مفيدة
أبادل المعارف والخبرات مع زملائي في العمل

المحور 3: معلومات عامة

أنثى

ذكر

الجنس

من 20-35 سنة

اقل من 20

السن

أكثر من 50 سنة

من 35-50 سنة

متوسط

ابتدائي

لم ادرس

المؤهل العلمي

ثانوي

جامعي

تقني سامي

دكتوراه

ماجستير

أعزب

الحالة الاجتماعية

متزوج (ة)

مطلق (ة)

من 1-10 سنوات

الأقدمية في العمل

من 11-20 سنة

من 21 سنة فأكثر

المخلص:

لقد أصبح من البديهي اليوم أن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف بالدرجة الأولى على مواردها البشرية فهي أهم ما تملكه المؤسسة، وهي أساس ثروتها وتعتبر ضغوط العمل من أهم المؤثرات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حيث تم في هذا البحث التعرف على مختلف الضغوط وحجم تأثيرها على أدائها بمختلف جوانب هذا التأثير سواء كان إيجابيا أم سلبيا وكيفية إدارة هذه الضغوط وتوجيهها من قبل المؤسسة لما لها من انعكاسات على أداء العاملين، وبالتالي جودة الأداء العام للمؤسسة لأنه يتوقف بشكل كبير عليها، وقد حاول هذا البحث أيضا تشخيص واقع ضغوط العمل في مؤسسة الأجر بولاية ميلة حيث تم التوصل إلى أن التواصل المباشر واليومي لهذه الموارد مع المواد الكيميائية وآلات الإنتاج وكذا المستويات المرتفعة للموضوع المترتبة عن تشغيل عملية الإنتاج بالإضافة إلى مجموعة من الضغوط التنظيمية والإدارية وعوامل شخصية كلها تركت آثارا سلبية على أداء الموارد البشرية بهذه المؤسسة وصحتهم النفسية والجسدية وهو ما جعلهم أكثر عرضة لضغوط العمل.

وفي هذا الإطار جاءت إشكالية هذا البحث كالآتي:

كيف يمكن أن تؤثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ؟

الكلمات المفتاحية:

الموارد البشرية، المؤسسة الاقتصادية، العاملين، الهيكل التنظيمي، التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء، ضغوط العمل، عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور، الحالة النفسية، نمط الشخصية، بيئة العمل.