

العلاقة بين ضغوط العمل و أداء العاملين في المنظمة
**The relationship between job stress and employees'
Performance in organizations.**

بن طالب سامية*
أستاذة مساعدة قسم "أ"
جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس

الملخص:

يعد موضوع ضغوط العمل من المواضيع البارزة والحساسة التي لقيت اهتماما كبيرا في المنظمات المعاصرة، لاسيما وأن هذه الأخيرة تسعى دائما لتحقيق أهدافها من خلال جهود مواردها البشرية، فالمورد البشري يمثل أهم وأعلى عناصر الإنتاج لديها، ومن ثم فإن الخلل الذي قد يصيبه نتيجة ضغوط العمل سينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة. لهذا تسعى هذه الأخيرة بشتى أشكالها إلى إحداث موازنة بين حاجاتها وحاجات ورغبات عامليها، وتوفير جو مناسب للعمل، لينعكس هذا على رفع معدلات أدائهم، ومن ثم على مدى تحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل، أداء العاملين، العامل، المنظمة.

Abstract:

Job stress is one of important issue that received considerable attention in contemporary organizations, as they usually seek to achieve their objectives through human resources efforts.

Actually, human resource is the most important and expensive production factor, thus, any troubles he may face will directly impact organizational performance.

Hence, different types of organizations seek to match their needs with needs and desires of their employees, and provide a suitable work environment, in order to increase their performance, which will affect the achievement of organizations objectives.

Keywords: Job stress, employees' performance, employee, organization.

تمهيد:

لقد تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالعنصر البشري ودوره في المنظمة مهما اختلفت طبيعتها، أي باعتباره المورد المسير لبقية الموارد المتاحة وأساس تحقيق الأهداف المرجوة. فقد كثرت الأبحاث في مجال القيادة، التحفيز، التدريب، إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، إيجاد نماذج أو طرق جديدة لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، ووضع السياسات مثل الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة، وغيرها من الجهود المبذولة من أجل كسب رضا وولاء العاملين والحفاظ عليهم كمورد وثروة دائمة. فإلى جانب المصاريف المالية التي تنفقها المنظمات من أجل تحقيق ذلك، فإنها تتكبد سنويا خسائر أو مصاريف مالية أخرى ناتجة عن مصدر مهم وهو ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في مختلف المستويات التنظيمية، وما تتركه من نتائج تؤثر في العاملين من جهة، والمنظمة من جهة أخرى، فمثلا في بريطانيا قدرت خسائر أيام العمل بحوالي 100 مليون يوم كل سنة بسبب عدم قدرة العامل على مواجهة الضغوط، وفي الولايات المتحدة الأمريكية قدرت تكاليف الأمراض الناتجة عن ضغوط العمل بحوالي 60 بليون دولار سنويا⁽¹⁾، وغيرها من التكاليف المتعلقة بدوران العمل، التأخر عن العمل، الغياب، تخريب الآلات... وكل هذا يؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة في أداء العامل، ومن ثم أداء المنظمة ككل.

أولا: الإشكالية

في ضوء ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما طبيعة العلاقة التي تربط بين كل من ضغوط العمل وأداء العاملين في المنظمة؟

ثانيا: الأسئلة الفرعية: تحت هذا الإشكال الرئيس يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هي أهم مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العامل في المنظمة؟
- 2- ما هي أهم الآثار الناتجة من ضغوط العمل، والتي تؤثر في العامل والمنظمة معا؟
- 3- ما هي مقومات أو محددات أداء العاملين؟

ثالثا: فرضية الدراسة: من خلال الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية السابق ذكرها يمكننا وضع

الفرضية التالية: هناك علاقة عكسية بين ضغوط العمل وأداء العاملين.

رابعاً: أهمية وأهداف الدراسة

✓ أهمية الدراسة:

تبرز أهمية البحث الحالي من خلال ما سنقدمه من نتائج عن طبيعة العلاقة التي تربط بين كل من ضغوط العمل وأداء العاملين، وكذا أهم نتائج ضغوط العمل السلبية التي تظهر على الحالة الجسدية والنفسية والسلوكية للعامل، من أجل لفت انتباه المسؤولين في المنظمة إلى ضرورة الاهتمام بضغوط العمل كمشكلة حقيقية، لوضع استراتيجيات أو سبل لإدارتها وفق ما يخدم العامل والمنظمة على حد سواء.

✓ أهداف الدراسة: يمكننا إبراز أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على أسباب أو مصادر ضغوط العمل لدى العاملين؛
- التعرف على أهم النتائج السلبية و الايجابية لضغوط العمل؛
- التعرف على محددات أداء العامل في المنظمة؛
- التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط بين كل من ضغوط العمل وأداء العاملين؛
- تقديم اقتراحات عملية جادة قابلة للتطبيق من شأنها المساهمة في زيادة الفاعلية والكفاءة في المنظمات المعاصرة.

خامساً: خطة الدراسة

للإلمام بجوانب الموضوع ارتأينا تقسيم البحث إلى ثلاثة أجزاء أساسية: الأول لمعرفة ماهية ضغوط العمل، وأهم مسبباتها، وأهم نتائجها؛ الثاني: أداء العاملين في المنظمة؛ والثالث: إيجاد العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين.

لنستخلص في الأخير أهم النتائج المتوصل إليها وإعطاء بعض الاقتراحات التي ينبغي للمنظمات مراعاتها، وأخذها بعين الاعتبار في خططها المستقبلية لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها.

الجزء الأول: ماهية ضغوط العمل

أولاً: نشأة ومفهوم ضغوط العمل

إن ضغوط العمل ليست وليدة العصر، وإنما هي ظاهرة قديمة لازمت العامل طيلة حياته اليومية والعملية في المنظمة التي يعمل فيها، والتي يقضى أكبر ساعات يومه هناك، حيث يتعرض

لمشاكل عديدة، سواء مع رئيسه أو زميله، وفي بعض الأحيان مع نفسه (مشاكل شخصية)، أضف إلى ذلك المشاكل الأخرى التي يكون سببها بالدرجة الأولى الوظيفة التي يمارسها مثل طبيعتها (سهلة أو صعبة)، مدى توفر المعلومات اللازمة لإنجازها، مدى اعتمادها على الوسائل التكنولوجية الحديثة...

فظاهرة الضغوط انتقل مفهومها تدريجياً عبر مختلف العلوم:

حيث كان مصطلح الضغط في البداية يستخدم في العلوم التجريبية (الطبيعية، الفيزيائية...) ليدل على شدة أو ضيق أو قوة دافعة على شيء ما، وبمرور الوقت ومع اختلاف الكتابات التاريخية المهتمة بهذا الموضوع ظهر العديد من العلماء والباحثين المختصين في دراسة الضغوط بشكل خاص أهمهم: البيولوجي وولتر براد فورد كانون، والطبيب الكندي المتخصص في الغدد هانز سيلبي (1907-1982) والمعروف في أدبيات الفكر الإداري والتنظيمي باسم الأب الروحي للضغوط، هذان العالمان يعتبران من الأوائل الذي اكتشفوا العلاقة بين رد فعل الجسد وشدة الضغوط⁽²⁾؛ حيث عرف كانون هذه الأخيرة بأنها: "استجابة فيزيولوجية للتكيف والهروب أثناء التعرض للشدائد"⁽³⁾. أما هانز سيلبي فعرفها بأنها "الاستجابة البيولوجية للجسد للتكيف مع ما يحيط به من متغيرات ومواقف"⁽⁴⁾ والذي من خلال تجاربه العديدة توصل أيضا إلى أن هذه الضغوط تمر عبر ثلاث مراحل أطلق عليها اسم الأعراض العامة للتكيف، والمتمثلة في: مرحلة التنبيه بالخطر، ومرحلة المخاطرة، ومرحلة الإنهاك والتعب.

بعدها انتقل هذا المفهوم تدريجياً إلى علوم أخرى، فمثلا في علم النفس نعي بالضغوط: "مجموعة من التفاعلات بين الفرد و بيئته، والتي تتسبب في حالة عاطفية أو وجدانية غير سارة وقلق أو شعور بالامتهان"⁽⁵⁾ وفي علم الإدارة نعي به: "ظرف ديناميكي ينتاب الفرد عندما يواجه بقيود أو فرص أو متطلبات على أشياء هامة يرغب في إنجازها ولا يضمن في الوقت ذاته عوائدها"⁽⁶⁾.

أما في مجال السلوك التنظيمي فتكلم عن مصطلح ضغوط العمل أو الضغوط الوظيفية أو الضغوط المهنية، والتي تختلف عن الضغوط الإدارية، هذه الأخيرة تمس الجهاز الإداري فقط؛ في حين تمس الأولى كل العاملين في المنظمة، سواء أكانوا مديرين أم تنفيذيين، ومن ثم فضغوط العمل نقصد بها:

"مجموعة من المثيرات التي توجد في بيئة عمل الأفراد، والتي تنتج منها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوكهم في العمل، أو في حالتهم النفسية أو الجسمانية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد في بيئة عملهم التي تحوي الضغوط".⁽⁷⁾ فهذا التعريف من بين أهم التعاريف شمولية لمعنى ضغوط العمل، حيث يوضح لنا أن هذه الأخيرة ما هي إلا مواقف يتعرض لها العاملون في البيئة التي يعملون فيها، والتي تؤثر فيهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وتترك آثارا واضحة سواء في حالتهم النفسية، أم الجسدية، أم السلوكية، أو حتى في أدائهم الوظيفي.

ثانيا: مسببات ضغوط العمل

إن مسببات ضغوط العمل يمكن أن تمثل أي مثير داخلي أو خارجي يؤدي إلى استجابة جسدية أو نفسية، مع مراعاة الفروق الفردية عند الأشخاص.⁽⁸⁾ فقد تحدث لدى عامل معين وتؤثر فيه سلبيا، وقد تحدث لعامل آخر ويكون تأثيرها حافزا لبذل جهدا أكبر، والارتقاء بمستوى أدائه. إضافة إلى هذا فإن نسبة الإدراك والتحمل والتعايش مع ضغوط العمل تتعلق بكيفية استيعاب الفرد للمثيرات أو المواقف التي كانت السبب في نشوء ضغوط العمل.⁽⁹⁾

لقد اهتم العديد من الباحثين، في مجال ضغوط العمل، بالبحث عن أهم مسببات أو مصادر ضغوط العمل مثل: بيير و باجات (Beehr et Bhagat ، كوب و روجر French Rogers et Cobb، جيبسون و زملائه (Gibson , Ivance et Donnelly) ، كاتز و كان (Katz et Kahn) ، Kreitna et Kinicki وغيرهم، حيث صمموا نماذج أو تصورات لتوضيح أهم مسببات ضغوط العمل في المنظمة، وياجمع منهم (إضافة إلى ما توصلنا إليه في البحث في مؤلفات السلوك التنظيمي حول موضوع ضغوط العمل) يمكننا تصنيف مصادر ضغوط العمل إلى ثلاثة مصادر أساسية:

أ- **مسببات خارجية:** تتمثل في: عدم الاستقرار الاقتصادي للبلاد، التكنولوجيا والاختراعات الجديدة، عدم الاستقرار السياسي والاجتماعي...⁽¹⁰⁾

ب- **مسببات تنظيمية:** أهمها:

1- خصائص دور الفرد في المنظمة: يمكن تعريف الدور على أنه: " عبارة عن توقعات معينة

يتوقعها الرؤساء والزملاء والمرؤوسون من الفرد بحكم مركزه في وظيفته".⁽¹¹⁾ من هذا الدور يمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع من الضغوط:

✓ **ضغوط عمل ناتجة من غموض الدور:** أي عدم وضوح عناصر العمل، وعدم تأكد الفرد من اختصاصاته، وعدم معرفته بما يجب أن يؤديه، وعدم تأكده من توقعات الآخرين منه، وكذلك افتقاره للمعلومات التي يحتاجها في أداء دوره، مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤولياته، والمعلومات الخاصة بسياسات المنظمة وتقييم الأداء وغيرها، مما يترتب عنه ارتباك العامل في عمله، وشعوره بعدم الرضا، وميله لترك العمل.⁽¹²⁾

✓ **ضغوط عمل ناتجة من عبء الدور:** والذي نقصد به حجم العمل الواجب إنجازه، وهنا يمكن تقسيم عبء الدور إلى: **عبء الدور الزائد:** أي زيادة المهام المسندة للعامل عن حالتها الطبيعية، أو عندما تتجاوز قدرات أو إمكانيات العامل الذهنية والجسدية.⁽¹³⁾ وقد يكون كميًا أو نوعيًا، و**عبء الدور المنخفض:** والذي نقصد به أداء أعمال أقل من اللازم، وهذا يؤدي للعامل إلى الملل، وعدم الرضا عن العمل.

✓ **ضغوط عمل ناتجة من صراع الدور:** والذي نقصد به تحقيق أو القيام بعدة أدوار قد تكون أحيانًا متعارضة، لاسيما إذا وجهت من عدة رؤساء، إضافة إلى تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة، ورغبته في تحقيق طموحاته الشخصية.

2- خصائص المناخ التنظيمي: يمكن تعريف المناخ التنظيمي على أنه: " مجموعة الخصائص التي

تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها، فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكاته، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الثبات النسبي والاستقرار، وتتضمن هذه الخصائص: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين، وأنماط الاتصال ووسائله".⁽¹⁴⁾

فمن بين العوامل المسببة للضغوط، والمتعلقة بالخصائص السابقة، ما يلي⁽¹⁵⁾: المركزية وعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، درجة عالية من الرسمية والتخصص الوظيفي، تقييم أداء العاملين بصورة ارتباطية وغير منصفة، عدم المساواة بين العاملين في الرواتب والأجور، قواعد غير مرنة وإجراءات غير

واضحة، إضافة إلى سوء العلاقة التي قد تربط بين المرؤوس ورئيسه، لاسيما إذا كان هذا الأخير غير كفء إداريا، بمعنى لا يملك المهارات والقدرات والخبرات اللازمة لتولي مهمة المدير، فهذا ما قد يخلق حالة من عدم الثقة بينهما، ويزيد من شدة الضغوط لكليهما.

ومن بين المسببات أيضا نجد: التقدم أو التطور المهني للعامل، فهذا الأخير قد يتعرض لضغوط عمل تختلف درجتها حسب المرحلة المهنية التي يكون فيها، فأحيانا تكون ضعيفة، وأحيانا أخرى تكون شديدة، حسب عدة متغيرات (الشك في المستقبل الوظيفي، التغيير الوظيفي، بعض المتغيرات الخاصة بالتكنولوجيا الجديدة، إمكانية التقاعد المبكر...)، إضافة إلى هذا ففي كل مرحلة يحاول العامل تحقيق أهدافه الوظيفية، فإذا فشل في ذلك يتولد لديه الشعور بضغوط عمل.⁽¹⁶⁾

3- خصائص الظروف المادية لبيئة العمل: والتي تتمثل أساسا في: الإضاءة، الرطوبة، درجة الحرارة، الضوضاء، التهوية، توفير التجهيزات اللازمة للعمل... فاختلال أي عنصر من هذه العناصر قد يؤثر على صحة وسلامة الفرد، وتسبب له نوعا من ضغوط العمل.⁽¹⁷⁾

ج- مسببات ضغوط العمل الناتجة من العامل في المنظمة: وتتمثل في:

✓ نمط شخصية العامل: حيث يمكن تصنيف الأفراد العاملين إلى نمطين: أحدهما أكثر قابلية لضغوط العمل بسبب رغبته في إنجاز أكبر عدد من المهام في أقصر وقت ممكن (نمط الشخصية A)، أما النمط الآخر (نمط الشخصية B)، فيتميز بالثقة والهدوء، ويأخذ الأمور ببساطة، ويأخذ أكثر وقته في التعامل مع الأمور التي تواجهه.⁽¹⁸⁾

✓ الأسرة والعلاقات الاجتماعية: فقد تكون الأسرة مصدرا أو مسببا للضغوط، لاسيما إذا تعارضت متطلباتها مع متطلبات العمل، إضافة إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية وظهور بعض المشاكل العائلية كالطلاق، والمرض، والوفاة...

✓ الحالة النفسية والجسدية: فالحالة النفسية تؤثر في طبيعة الاستجابة للضغوط في العمل، لاسيما إذا كان العامل يعاني من: الاكتئاب، القلق، التعب، الإجهاد... كما أن الحالة الجسدية أو الجسدية لها دور في مدى تحمل الفرد لهذه الضغوط، فالعامل الذي يتمتع بصحة جيدة يكون أقل عرضة للضغوط، مقابل العامل الذي يعاني من أمراض أو مشاكل صحية.

ثالثا: نتائج وآثار ضغوط العمل

يعتقد الكثير أن ضغوط العمل بأنواعها المختلفة غير مرغوب فيها لاسيما في رأي المديرين، والذين يرجعون سبب ذلك لآثارها السلبية التي تؤثر في أداء العاملين وإنجازاتهم، ومن ثم في تحقيقهم للأهداف المرجوة من وراء هذا الأداء؛ ولكن الحقيقة غير ذلك، إذ يمكن القول إنه كما توجد آثار سلبية لهذه الضغوط، فلها أيضا آثار إيجابية تتمثل في: التحفيز، والتركيز في العمل ونتائجه، والقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر، والشعور بالمتعة والإنجاز، والنظر إلى المستقبل بتفاؤل، وإثارة التحدي والحماس في العمل، وتحسين التفكير الإبداعي لدى العامل...

أما الآثار السلبية فهي كثيرة، ويمكن تقسيمها إلى قسمين:

أولا: آثار تمس العامل: منها: سلوكية، نفسية أو جسدية. (19)

✓ **السلوكية:** تخص سلوك العامل، والذي يصبح عدوانيا، ويؤدي به إلى التخريب، وتعطيل الأجهزة الخاصة بالعمل، والغياب، والتأخر عن العمل، وكثرة الشكاوى والتظلمات، والإضرابات، والتوقف عن العمل، وترك المنصب.

✓ **النفسية(السيكولوجية):**مثل: الحزن، القلق، الاكتئاب، التشاؤم، فقدان الثقة في النفس وتقدير الذات، حدة الطبع، التعب...

✓ **الجسدية:** وتتمثل في: ارتفاع ضغط الدم، زيادة نسبة الكوليسترول في الدم، أمراض القلب، الصداع...

ثانيا: آثار تمس المنظمة: يمكن إيجازها فيما يلي: (20)

- ارتفاع نسبة التكاليف المالية، سواء المباشرة أو غير المباشرة (تكلفة التأخر عن العمل، الغياب والتأخر، تشغيل موظفين جدد بدلا من الذين تخلوا عن مناصبهم، عطل الآلات...).

- التسرب الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي: فقد أشارت نتائج العديد من الدراسات أنه توجد علاقة عكسية(سلبية) بين مصادر ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين⁽²¹⁾، إضافة إلى عدم الدقة في اتخاذ القرارات، سوء نظام الاتصال أو ضعف الاتصالات بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات، التأثير في مستويات أداء العاملين(والذي سنتعرض له بالتفصيل).

الجزء الثاني: أداء العاملين في المنظمة

خضع مفهوم الأداء في المنظمة بصفة عامة وأداء العاملين بصفة خاصة كغيره من المفاهيم الإدارية الأخرى إلى تطورات عديدة انسجمت في مجملها إلى أن أصبحت النظرة المعاصرة لأداء العاملين تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن هذا الأداء يحركه ويشكله المورد البشري حيثما كان مستواه التنظيمي، إذ لا يمكننا تصور أي أداء بدون هذا المورد.

أولاً: تعريف أداء العاملين

إن كلمة "أداء" مشتقة من المصطلح اللاتيني **(PERFORMARE)**، والذي اشتق منه المصطلح الإنجليزي⁽²²⁾ **(PERFORMANCE)**، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل أو فعل.⁽²³⁾

من هذا المصطلح يمكننا اشتقاق مصطلح آخر بالغ الأهمية هو أداء العاملين، هذا الأخير أصبح تحقيقه بمستويات مرتفعة هدفاً رئيساً تسعى إليه كل المنظمات مهما اختلف شكلها؛ ذلك لأن نجاح أي منظمة وتحقيق الأهداف المرجوة إنما يتوقف على أداء عاملها.

لهذا فقد حظي هذا الموضوع باهتمام العديد من الباحثين في مجال التسيير والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ولتداخل هذا المصطلح مع مفاهيم أخرى كالكفاءة، والفعالية، والإنتاجية، فقد اختلفت الآراء حول مفهوم أداء العاملين، إذ عرف على أنه:

- "التزام الموظف بمتطلبات وظيفته، والتي أسندت إليه مهامها، من الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف، الالتزام بالآداب العامة والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها، تحمله الأعباء والمسؤوليات الوظيفية المسندة على عاتقه."⁽²⁴⁾

- "مؤشر سلوكي عام يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات والمهام الموكلة إليه وفقاً لمعايير كمية ونوعية محددة."⁽²⁵⁾

- "ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل فالأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول، وإدراك الدور، ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أن أي نشاط يؤدي إلى نتيجة، ولاسيما السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال."⁽²⁶⁾

من التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج أن أداء العاملين هو شكل من أشكال السلوك التنظيمي الذي ينبغي للفرد أن يلتزم به، ويحقق من خلاله الأعمال والمهام الموكلة إليه، وهذا يتوافر عناصر (محددات) أساسية.

ثانيا: مكونات أو محددات أداء العاملين

يتحدد أداء العاملين في المنظمة بتلاحم أو اجتماع عنصرين أساسيين هما: القدرة على العمل والرغبة في إنجازه.⁽²⁷⁾ وهناك من اعتبرها ثلاثة عناصر هي: الجهد المبذول في العمل، قدرات الفرد وإدراكه لمكونات ومتطلبات دوره الوظيفي.⁽²⁸⁾ فالقدرة على العمل تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العلمية، وكذا القدرات الشخصية؛ أما الرغبة في الأداء فتتمثل في مدى اندفاع وتحفيز العامل للقيام بمهامه، حيث تتأثر بثلاثة عناصر هي: ظروف العمل المادية، ظروف العامل الاجتماعية وحاجاته ورغباته⁽²⁹⁾؛ أما الجهد المبذول فيعكس درجة حماس ودافعية العامل للعمل، وهذا الجهد حسب PORTER تحده قيمة المكافآت ودرجة توقع الفرد لحصوله عليها إذا ما بذل الجهد المطلوب، فبقدر ما يكتف جهده للحصول على مزيد من المكافآت بقدر ما ينعكس ذلك على دافعيته للعمل.⁽³⁰⁾ والمحدد الأخير المتمثل في إدراك الفرد لدوره الوظيفي، أي تصرفاته وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.⁽³¹⁾

ثالثا: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

إذن، فأداء العاملين يتحدد بتكامل العناصر السابقة الذكر، فإذا كان هناك قصور أو انخفاض مستمر في مستويات الأداء رغم توافر هذه العناصر فالخلل قد يكون في عناصر أو عوامل أخرى، هذه الأخيرة قد تكون ذات طبيعة داخلية يمكن للمنظمة التحكم فيها لتعظيم آثارها الإيجابية، وتقليل آثارها السلبية، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيه، ومن ثم فهي تقتضى التكيف معه أكثر.⁽³²⁾ فمن هذه العوامل الخارجية نذكر:

✓ **عوامل اقتصادية:** والتي نقصد بها الظروف والحالة الاقتصادية التي توجد فيها المنظمة، وبمعنى آخر المحيط المباشر وغير المباشر للمنظمة، فمثلا: وجود منظمات منافسة في المحيط الذي تنشط فيه المنظمة محل الدراسة يفرض على هذه الأخيرة اختيار أفضل المدخلات (موارد بشرية، موارد تكنولوجية...) لتحقيق مستويات ذات جودة عالية من الأداء، وتحقيق أفضل المخرجات (سلع

أو خدمات) لمواجهة المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية، وأيضا حالة النظام البنكي أو الجهاز البنكي وقدرته على منح قروض أو تسهيلات للمنظمة للرفع من مستويات أدائها، وندرة أو وفرة الموارد المستخدمة، وارتفاع أو انخفاض الطلب الخارجي على مخرجات المنظمة، حيث إنه كلما زاد الطلب الخارجي عليها(المخرجات) كان ذلك حافزا للعاملين لتحقيق أعلى مستويات الأداء لديهم، ليتماشى ذلك مع الطلب الخارجي.

✓ **العوامل الاجتماعية والقيم الثقافية** التي يؤمن بها الفرد ويدين لها بالولاء، المستوى التعليمي الذي يتمتع به، والذي يمكنه من إنجاز المهام التي أسندت إليه، العوامل المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، وكذا علاقة المنظمة مع مختلف شرائح المجتمع التي من شأنها توفير معلومات مهمة للمنظمة، كإرسال منتج جديد، واستهداف حصة في السوق...

✓ **العوامل التكنولوجية:** وتشمل مجموع التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا.

✓ **العوامل السياسية والقانونية:** تتمثل في الوضعية السياسية للدولة (استقرار سياسي أو حرب، نظام الحكم السائد، العلاقات مع العالم الخارجي...).

أما العوامل الداخلية(التنظيمية) فهي تشبه كثيرا المصادر التنظيمية لضغوط العمل، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

✓ النمط القيادي السائد في المنظمة، والذي يخص مدى مركزية اتخاذ القرارات ومشاركة أو عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وكذا رسم السياسات والإجراءات الخاصة بالتنظيم الداخلي.

✓ عدم حصول العامل على حقوقه من ترقية، وكذا طبيعة نظام الحوافز السائد، فإذا كان هذا الأخير غير عادل فهذا حتما سيؤثر سلبا في أداء العاملين.

✓ بيئة العمل المادية: والتي سبق شرحها.

✓ غياب أو عدم وضوح الأهداف المراد الوصول إليها: فالمنظمة التي تعمل دون أن يكون لديها خطط مستقبلية(تفصيلية) لأعمالها أو معدلات الإنتاج لديها مثلا، فإنها لا تستطيع قياس مدى ما تحقق من إنجازات، وبذلك لا تستطيع محاسبة عاملها عن مستويات أدائها، أي أن العامل

الذي يحقق مستويات مرتفعة قد يقيم بنفس الدرجة التي يقيم بها العامل الذي يحقق مستويات منخفضة أو معدومة.

- ✓ الصراع التنظيمي: الذي قد يكون إيجابيا، و يمكن أن يكون سلبيا ويؤثر مباشرة في أداء العاملين.
- ✓ ضغوط العمل: وفيما يلي ندرس العلاقة بين هذين المتغيرين، والتي تعتبر هدف هذا البحث.

الجزء الثالث: العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين

اختلفت آراء الباحثين في تحديد طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين في المنظمة، ويمكننا إبراز ذلك فيما يلي:

1) لا توجد علاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين:

يرى بعض الباحثين أو الكتاب الذين عالجوا موضوع ضغوط العمل أنه لا توجد علاقة بين المتغيرين (ضغوط العمل وأداء العاملين)⁽³³⁾ وذلك راجع إلى العقد الموجود بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها، والذي يفترض أن الفرد شخص رشيد وعقلاني يقدم مساهماته للمنظمة مقابل عوائد يتحصل عليها، وتفرض صفة الرشد على الفرد أن يتجاهل العقبات التي تمنعه من الوصول إلى أفضل مستويات الأداء، وبأنه قادر على السيطرة عليها، وبذلك فإن الأداء لن يتأثر بالضغوط، كما يؤكدون أن الأداء لن يتأثر إطلاقا بالضغوط، لاسيما إذا كان العامل متعودا على مهمته، ويملك خبرة كبيرة فيه⁽³⁴⁾، ويمثل لذلك بلاعي كرة القدم الذين يواجهون العديد من الضغوط أثناء تقديم أدائهم، ولكن لخبرتهم وحماستهم يتجاوزون هذه الضغوط من أجل تقديم أحسن أداء.

2) توجد علاقة إيجابية بين المتغيرين:

فحسب مؤيدي هذا الاتجاه، كالباحث ميغلين (Megline)⁽³⁵⁾، يرون أن العامل يكون في أعلى مستويات أدائه عندما يتعرض لضغوط عمل، لأن هذه الأخيرة في نظره تكون كمحفز ومشجع له لبذل أكبر جهد ممكن، وإبداء تفوقه وإبداعاته وقدراته الكامنة، فالضغط هنا يعتبر كمثير صحي يشجع الفرد على الاستجابة للتحديات، ويستمر الأداء في الارتفاع حتى يبلغ ذروته.⁽³⁶⁾

3) توجد علاقة سلبية بين المتغيرين:

لقد أكدت العديد من الدراسات على وجود علاقة سلبية بين المتغيرين، أي أن ضغوط العمل تؤثر سلبا في أداء العاملين في المنظمة، حتى ولو كان مستواها منخفضا، ويرجع ذلك إلى أن⁽³⁷⁾:

- كثرة تعرض العاملين لضغوط العمل سيترك آثارا ضارة على صحتهم البدنية والنفسية، مما يؤثر في أدائهم للأعمال والمهام المكلفين بها.

- الفرد الذي يتعرض للضغوط يكون تركيزه على المشاعر والعواطف غير السارة الناتجة عن الضغوط، عوض أن يكون تركيزه على العمل نفسه، وهذا ما يؤثر سلبا في أدائه.

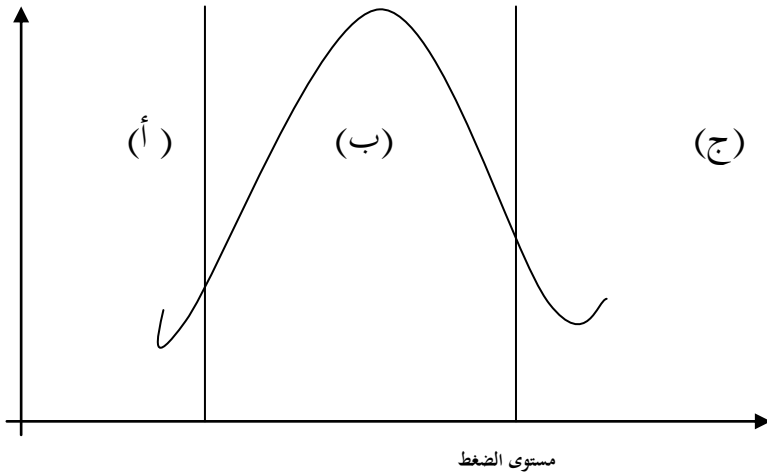
- ضغوط العمل، لاسيما الشديدة منها، تخلق الكثير من العوائق والمواقف السيئة داخل المنظمة، مما يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سيء، وغير محفز على الأداء الجيد.

4) توجد علاقة شرطية بين المتغيرين:

لقد حظيت هذه الفرضية بتأييد الكثير من الباحثين في هذا المجال، كالباحث "هب" (Hebb)، والتي حسب رأيهم تأخذ العلاقة شكل حرف U مقلوب، كما هو موضح في الشكل الآتي:

شكل رقم (01): منحنى العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين.

مستوى الأداء



المصدر: محمد حسن حمادات،

السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 181.

يوضح المحور الأفقي مستويات ضغوط العمل التي يتعرض لها العامل، حيث قسمناها إلى ثلاث مناطق أو مستويات: المنطقة (أ) مستوى ضغط منخفض، المنطقة (ب) مستوى ضغط معتدل،

المنطقة (ج) مستوى ضغط مرتفع، أما المحور العمودي فيمثل المستويات المختلفة لأداء العاملين الذين يعملون في مستويات مختلفة من الضغوط.

فالفرد عندما لا يتعرض لضغوط عمل(المنطقة أ)، أو تكون هذه الأخيرة في أدنى مستوياتها فلا ينشط ولا يحفز لإنجاز مهامه، وبذلك لن يظهر أي تحسين في أدائه الوظيفي؛ أما في مستوى متوسط من الضغوط (المنطقة ب) فالعامل ينشط ويتحمس ويخلق له نوعا من الإثارة في العمل تدفعه للتحدي ومحاولة التغيير والتجديد في أدائه، ففي هذه الحالة(الحالة المثلى للضغوط) فإن إنتاجية العامل ومستويات أدائه تزداد بازدياد الضغط إلى أن تصل إلى مستوى معين، فإذا زادت مستويات الضغوط عن هذا الحد فإن العامل يضيع معظم وقته في محاولة التكيف معها، فشدها تستحق انتباهها وبذل طاقة من أجل التخفيف من آثارها السلبية، والتي بدورها تؤثر مباشرة في الأداء، وتؤدي إلى انخفاض مستوياته.

رأي الباحثة:

يتضح مما سبق تضارب آراء الباحثين حول إيجاد طبيعة العلاقة التي تربط المتغيرين محل الدراسة، فمنهم من يرى أنه لا توجد بتاتا هذه العلاقة، ومنهم من يرى أنه توجد علاقة إيجابية بينهما، في حين يرى البعض وجود علاقة سلبية؛ أما الفريق الأخير فيؤكد على وجود علاقة شرطية بينهما، حيث تتغير مستويات الأداء بتغير مستويات الضغوط، أي أن ضغوط العمل هي متغير مستقل، في حين أن أداء العاملين هو متغير تابع لتغيرات المتغير المستقل.

والباحثة توافق بشدة على الرأي الأخير؛ ذلك لأن ضغوط العمل كما قلنا سابقا تؤثر بالدرجة الأولى في سلوك العامل: (في عمله ونشاطه)، وهذا السلوك يؤثر ويتأثر هو أيضا بمستويات الأداء، وبذلك فهو وسيط بينهما، أي لا يمكننا دراسة ضغوط العمل في غياب رد فعل العامل تجاهها لمعرفة مدى تأثيرها فيه، ولا يمكننا دراسة مدى تحقيق العامل للمستويات المطلوبة من أدائه إذا لم يتحل بالسلوك الواجب في المنظمة(الانضباط في العمل، إتقان العمل، الالتزام باللوائح الإدارية لتوقيت العمل...)، أي أن العلاقة بين المتغيرات الثلاثة-ضغوط العمل، السلوك الفردي في العمل، مستويات الأداء المحققة- هي علاقة متلازمة تختلف طبيعتها أو اتجاهها حسب المستويات التي بلغتها هذه المتغيرات.

خاتمة:

لقد شكل موضوع ضغوط العمل وتأثيره في العديد من المتغيرات ذات الصلة بسلوك الفرد في المنظمة (الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، التسرب الوظيفي، أداء العاملين...) حيزاً مهماً في أديبات الفكر الإداري الحديث، سواء على المستوى الأكاديمي أم العملي في المنظمات بشتى أنواعها، بسبب تأثيرها السلبي في العامل، ومادام هذا الأخير هو المسير والمنظم والموجه والمنفذ لكل ما يجرى داخل البيئة التنظيمية، كان لزاماً على الإدارة إيجاد أفضل وأبجع السبل والوسائل لإدارة ضغوط العمل، لاسيما إذا كانت الضغوط التي يتعرض لها سلبية وليست إيجابية، وبذلك تترك آثاراً واضحة ومباشرة على حالته الصحية، والنفسية، والسلوكية، ومن ثم على أدائه الوظيفي، ما دام هذا الأخير يتأثر ويؤثر في سلوك العامل في المنظمة.

وقد جاء هذا البحث لدراسة العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين في المنظمة، وتوصلنا

فيه إلى جملة من النتائج يمكن ذكرها فيما يلي:

✓ تتعدد مصادر ضغوط العمل من خارجية، وتنظيمية، وفردية، وقد يصعب على المنظمة التحكم فيها كلها؛ مما يجعلها حتمية حقيقية عليها، ولا يمكن القضاء عليها نهائياً.

✓ ليست كل ضغوط العمل سلبية، بل هناك ضغوط إيجابية تكون كحافز ودافع لإنجاز المهام، وكذا فإن القضاء على ضغوط العمل كلية أمر مستحيل بالنسبة للمنظمة لأن الفرد يجد ذاته - وخارج نطاق العمل - يعاني من ضغوط، والتي لا يمكنه العيش من دونها، كما قال هانز سيللي: " الضغوط هي الحياة، وغياها يعني الموت".

✓ يمثل الفرد الوحدة الأساسية التي تحدد سلوك المنظمة، وفي ضوء السلوك الفردي تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها، ومن ثم يأتي اهتمام هذه الأخيرة بأداء العاملين في المرتبة الأولى مقارنة بالأنواع الأخرى التي يحركها ويحققها هذا الأداء.

✓ تؤثر ضغوط العمل في أداء العاملين إيجابياً أو سلبياً، ويتوقف ذلك على حجم ومستوى هذه الضغوط، فكلما كانت زائدة فوق المستوى الطبيعي لها أو منخفضة عليه أثرت سلباً، وكلما كانت في مستوياتها الوسطى أثرت إيجابياً فيه.

الاقتراحات و التوصيات:

- بغية تعزيز ضغوط العمل الإيجابية، والتخفيف من شدة ضغوط العمل السلبية، وتأثيرها في مختلف المتغيرات السلوكية والتنظيمية، نقترح مجموعة من التوصيات والاقتراحات نوجزها في النقاط التالية:
- ✓ ينبغي للمنظمات الاهتمام بالجانب النفسي والسلوكي للعامل قبل الاهتمام بالزامية إنجاز ما هو مطلوب منه إنجازها من مهام وأعمال، لأن ذلك الاهتمام هو الذي يولد لديه الشعور بالحماس والرغبة في العمل، وتخطي كل الصعاب والمشاكل التي تعرقه في عمله.
 - ✓ ينبغي للمنظمات معرفة السبب الرئيس لنشوء ضغوط العمل منذ بدايتها، وليس في نهاية الأمر، حيث يصعب عليها عند ذلك محو آثارها السلبية أو التخفيف منها.
 - ✓ إدارة ضغوط العمل أصبحت واجبة في كل منظمة، لاسيما في عصرنا الحالي الذي يطلق عليه عصر الضغوط، حيث أصبحت هذه الأخيرة تلازم الإنسان في كل مكان.
 - ✓ ينبغي لمسؤولي المنظمات الاهتمام حقا بظاهرة ضغوط العمل وإدارتها بنجاح لكسب رضا وولاء العاملين، وليس الاهتمام بزيادة الحوافز المادية كالأجر مثلا (وهو الشائع في العديد من المنظمات)، والذي يعتقد الكثير بأنه الدافع الأساسي والوحيد من أجل بقاء العامل في المنظمة التي يعمل فيها.
 - ✓ على المنظمات المعاصرة، لاسيما في العالم العربي، عقد مجموعة من المؤتمرات والملتقيات والندوات والدورات والبرامج التدريبية المختلفة من أجل توعية العاملين وتثقيفهم حول أفضل السبل لإدارة ضغوط العمل والسيطرة عليها.

الهوامش:

- (1) سعيد محمد عبد الله غنام، ضغوط العمل لدى المراقب الجوي وعلاقتها بسلامة الحركة الجوية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004، ص54.
- (2) لأكثر تفصيل عد إلى: جمعة سيد يوسف، إدارة الضغوط، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر، بدون سنة نشر، ص ص 8،9.
- (3) جميلة شارف حوجة، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة تيزي وزو، 2011، ص 27.
- (4) Pierre Angel, Patrick Amar et autres, Développer le bien-être au travail, édition Dunod, Paris, France, 2005, p42.

- (5) راوية محمد حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 365.
- (6) طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007، ص 589.
- (7) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 283.
- (8) محمود عياصرة معن، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 114..
- (9) Alain – Michel Chawel, **Au delà de la certification**, édition d'organisation, Paris, 2002, p 124.
- (10) محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 366 وكذا: جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، دون بلد نشر، 2002، ص 522، 523.
- (11) محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 55.
- (12) سهام موفق، دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، مع دراسة حالة، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه طور ثالث في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص 49، نقلا عن: عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي (مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر 2002 ن ص 195.
- (13) لأكثر تفصيل عد إلى: جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 225، وكذا: محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 60.
- (14) زيد منير عبوي، التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 122.
- (15) حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 385، 384.
- (16) لمزيد من الشرح عد إلى: راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 209.
- (17) انظر بالتفصيل: إسلام أحمد العزام، أثر مصادر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في الجنوب، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2010، ص 44.42.
- (18) طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 594.595.
- (19) Pierre Angel, Patrick Amar et autres, op cit, France, 2005, p45
- (20) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 167.

- (21) شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، 2010، ص215.216.
- (22) صبرينة مانع، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء الأساتذة الجامعيين، مع دراسة حالة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008، ص22.
- (23) Ecosip , dialogue autour de la performance en entreprise, édition Harmattan, paris,1999,p18.
- (24) موسى اللوزي، السلوك التنظيمي وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص213.
- (25) نائل العوالمه، إنتاجية الموظف العام في الأردن، وجهة نظر إدارية، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 3، الأردن، 1993، ص87.
- (26) مصطفى عشري، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982، ص244.
- (27) علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1984، ص225.
- (28) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص227.
- (29) لمزيد من الشرح عد إلى: علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط2، مكتبة غريب، مصر، د.س.ن، ص39.
- (30) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1983، ص65.
- (31) المرجع السابق، الصفحة نفسها.
- (32) عبد المليك مزهودة، مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، بسكرة، 2001، ص487.
- (33) محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص71.
- (34) جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص264.
- (35) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص171.
- (36) حسين حرتم، مرجع سبق ذكره، ص389.
- (37) محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص267.

المراجع:

أ - الكتب باللغة العربية:

- 1) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1983.
- 2) جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، بدون بلد النشر، 2002.
- 3) جمعة سيد يوسف، إدارة الضغوط، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر، بدون سنة النشر.
- 4) جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، ترجمة زفاعي محمد زفاعي، إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 5) حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
- 6) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 7) راوية محمد حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 8) زيد منير عبوي، التنظيم الإداري: مبادئه و أساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 9) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 10) طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007.
- 11) علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1984.
- 12) علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط2، مكتبة غريب، مصر، دون سنة النشر.
- 13) محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 14) محمد الصبري، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 15) محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 16) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
- 17) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 18) محمود عياصرة معن، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

- 19) موسى اللوزي، السلوك التنظيمي وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
- 20) مصطفى عشري، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982.

ب- الكتب باللغة الأجنبية:

- 21) Alain – Michel Chawel, Au delà de la certification, édition d'organisation, Paris, 2002.
- 22) Ecosip, dialogue autour de la performance en entreprise, édition Harmattan, paris, 1999.
- 23) Pierre Angel, Patrick Amar et autres, Développer le bien être au travail, édition Dunod, Paris, France, 2005

ج- الرسائل الجامعية:

- 24) إسلام أحمد العزام، أثر مصادر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في الجنوب، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2010.
- 25) جميلة شارف خوجرة، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة تيزي وزو، 2011.
- 26) سعيد محمد عبد الله غنام، ضغوط العمل لدى المراقب الجوي وعلاقتها بسلامة الحركة الجوية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004
- 27) سهام موفق، دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، مع دراسة حالة، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه طور ثالث في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015.
- 28) شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، 2010.

د- المجالات العلمية:

- 29) عبد الملوك مزهودة، مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، بسكرة، 2001.
- 30) نائل العواملة، إنتاجية الموظف العام في الأردن، وجهة نظر إدارية، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 3، الأردن، 1993.