

تاريخ الاستلام: 2019/01/21 تاريخ القبول: 2019/04/15 تاريخ النشر: 2019/06/30

د.عمار شلابي<sup>1</sup>

جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة

Email : [chalabiamar@yahoo.fr](mailto:chalabiamar@yahoo.fr)

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل والأداء الوظيفي، وكذلك طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل لدى العاملين والأداء الوظيفي، يعد العامل أساس نجاح اي منظمة من خلال العمل الذي يؤديه ومقدار الجهد الذي يبذله، باعتباره القادر الوحيد على ادارة الموارد الأخرى للمنظمة، الامر الذي استلزم الاهتمام به ومتابعة مستوى أدائه، ومستوى ما يعانيه من ضغوط في العمل بالشكل الذي يؤدي الى رفع روحه المعنوية، وبالتالي مستوى أدائه وأداء المنظمة التي يعمل بها. وفي ختام هذه الدراسة توصلنا إلى أن ضغوط العمل لها أثر على أداء العاملين في المؤسسة، وقد أوصت الدراسة بأهمية الحد من ضغوط العمل من خلال تحسين ظروف العمل وخصائص الوظيفة.

**الكلمات المفتاحية:** ضغوط العمل، الأداء، أداء العاملين، عبئ الدور، غموض الدور، صراع الدور.

## Abstract

*This study aims to investigate the levels of work pressures and career performance, as well as the nature of the relationship between work pressures of the staff and career performance.*

*The employee is considered as basis of the success of any organization through the work he performs and the efforts that he exerts as he is the only capable person of managing other resources of the organization. This issue has necessitated the attention and follow-up of his level of performance and what he suffers from stress of work that leads to raise his morale and thus the level of his performance and the performance of the organization he works for.*

*The study recommended the importance of reducing job stress by improving work condition and job characteristics. of this study ,we concluded that the work pressure has an impact on the performance of worker in the institution.*

**Keywords:** Work pressure, Performance, Performance of worker, the burden of the role, role ambiguity, role conflict .

### مقدمة:

يعتبر موضوع ضغوط العمل من أبرز الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، وذلك لأهمية هذا الموضوع وانعكاساته السلبية والايجابية على كل من الفرد والمنظمة والمجتمع، والضغوط هي حقيقة من حقائق عصرنا الحديث المعقد وظاهرة طبيعية وجزء لا يتجزأ من طبيعة هذا العصر الذي أصبح يلعب بعصر الضغوط، وأصبحت هذه الأخيرة تنعت بالقاتل الصامت، وانه من الصعب على العامل أن يتجنب أي شكل من أشكال تلك الضغوط التي من الممكن أن تكون ذات تأثير سلبي على أدائه الوظيفي، ولكن بالامكان التخفيف من حدتها من منطلق أن تخطيط أي منظمة وتطويرها لا يتم بمعزل عن تفهم تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين فيها، لأنهم جزء من نظام المؤسسة الذي تنفذ أهدافها من خلالها، كما أن الاهتمام بضغوط العمل يهدف إلى تحسين الأداء، لذا تجد المنظمات نفسها مضطرة إلى إعادة النظر في تقويم أداء عاملها وفعاليتها إنجازهم.

ومن خلال ما سبق فإن الإشكالية التي نسعى لمعالجتها من خلال هذا البحث، تتمثل أساسا في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: **كيف تؤثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال؟**

وقد قسمنا دراستنا الى محورين رئيسيين على النحو التالي: يتناول المحور الأول المفاهيم المرتبطة بضغوط العمل، فيما يخص المحور الثاني لتناول المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي وعلاقة هذا الأخير بضغوط العمل.

### المحور الأول: المفاهيم المرتبطة بضغوط العمل

أولاً: تعريف ضغوط العمل: الضغط لغة: حسب المعجم الوسيط يعني الضيق والقهر والاضطرار (مجمع اللغة العربية، 2004، ص: 541)، والضَّغْطَةُ هي الزحمة والشدة والمحاكاة بين المدين والدائن، والضَّغِيظُ: تقال للرجل ضعيف الرأي، ومصدر كلمة ضغوط (stress) تعود إلى المصطلح الفرنسي القديم (estrece) والذي يرجع بدوره إلى الكلمة اللاتينية (stringer) (معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، 2007، ص: 106) الذي يعني يسحب بشدة (Jean Benjamain Stora, 1993, p: 3)، ولم يستعمل هذا المصطلح في اللغة الفرنسية إلا في

القرن السابع عشر للدلالة على المعاناة وفي القرن الثامن عشر للدلالة على العبء المنشئ للتوتر، إلى أن جاء القرن العشرين أين أصبح مصطلح (stress)، يستخدم للدلالة على الضغط ويعتبر الإنجليز هم أول من استخدم مصطلح (stress)، وذلك في القرن الرابع عشر حيث كان هذا المصطلح يستخدم للدلالة على المعاناة، أو الحزن والأسى (شاطر شفيق، 2009، ص: 66).

ويختلف معني الضغط stress من مجال علمي وعملي لآخر، ففي مجال الطب نقول مثلا ضغط الدم للدلالة على ما يحدثه الدم من أثر على جدران الأوعية الدموية (لطيفة عريق، الود حبيب، 2013، ص: 170)، وفي مجال العلوم الطبيعية نقول مثلا الضغط الجوي للدلالة على الثقل الذي يحدثه الهواء في نقطة معينة، وفي مجال الفيزياء يقصد بالضغط عموما كل قوة تسلط على جسم ما حتى يكسر أو يعصر أو يشوه (جمعة سيد مصطفى، 2007، ص: 6).

والضغط اصطلاحا: حالة نفسية تنعكس في ردود الفعل الداخلية الجسمية والنفسية والسلوكية، والناشئة عن التهديد الذي يدركه الفرد عندما يتعرض للمواقف والأحداث الضاغطة في البيئة المحيطة، وهو نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية، وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضواغط الخارجية (جريندبرج وآخرون، تعريب ومراجعة: رفاعي إسماعيل، 2004، ص: 34).

أما الإجهاد (Strain) فهو التأثير المتجمع للضغوط، والذي يتمثل بشكل رئيسي في الانحراف عن الحالة المعتادة بسبب التعرض للحوادث الضاغطة (حسن راوية، 2001، ص: 12).

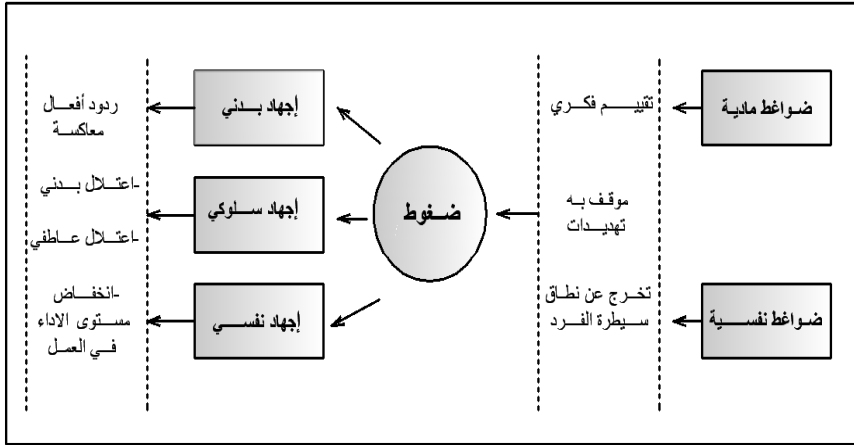
تجدر الإشارة هنا إلى تداخل بعض المفاهيم والأفكار بضغط العمل، تؤدي إلى سوء فهم الظاهرة، حيث أن ضغط العمل ليس مرادفا للقلق، لان القلق يمكن أن يكون أحد ردود الفعل لمسببات الضغط، وسبب الخلط بين كلا من الضغط والقلق، أن الضغط ينجم عن الخوف من شيء ما مرتقب ومن ثم فانه يتضمن القلق، ولكنه ليس القلق في حد ذاته، كما أن الضغط لا يؤدي بالضرورة إلى اضطرابات ضارة أو مدمرة للإنسان، فالأنشطة والممارسات اليومية يمكن أن

## أثر ضغوط العمل على أداء العاملين

تسبب نوعاً من الضغوط دون أن تلحق ضرراً بالفرد، وهو ما يوضحه الشكل رقم 01.

### الشكل رقم 01: الفرق بين الضغط والضغوط والإجهاد

#### الفرق بين الضغط والضغوط والإجهاد



المصدر: جريندريج جيرالد، وبارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة:

رفاعي رفاعي وبسيوني إسماعيل، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص: 258.

أما مصطلح ضغوط العمل فإنه لم يتم تحديد تعريف متفق عليه بين الباحثين، ويرجع السبب في ذلك لأنه يمثل أحد الاهتمامات المشتركة بين الباحثين في كل من المجالات الطبية والنفسية والاجتماعية والإدارية (الكتبي محسن علي، 2005، ص 211)، ويشير تعريف الرابطة الوطنية للصحة والسلامة المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن ضغط العمل يمثل: "الاستجابات الانفعالية والجسدية المؤلمة والتي تحدث عندما تكون متطلبات الوظيفة غير ملائمة لاحتياجات الموظف أو قدراته وطاقاته" (NIOSH, 1999, p05)، كما تعرف ضغوط العمل على أنها:

- "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد، في العمل أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة

تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوى الضغوط" (صلاح محمد عبد الباقي، 2001، ص: 283).

- "تجربة ذاتية تُحدث لدى الفرد محل هذا الضغط احتلالاً نفسياً كالتوتر، القلق والإحباط، أو احتلالاً عضوياً كسرعة ضربات القلب أو ارتفاع ضغط الدم، ويحدث هذا الضغط نتيجة لعوامل قد يكون مصدرها المحيط الخارجي أو المنظمة أو الفرد نفسه، وتختلف المواقف المسببة لضغوط العمل باختلاف مواقع الأفراد وطبيعة عملهم" (القحطاني، صالح بن ناصر شغروود، 2007، ص: 15).

- "مجموعة من التفاعلات بين الفرد وبيئته والتي تتسبب في حالة عاطفية أو وجدانية غير سارة كالتوتر والقلق" (عبد الفتاح صالح خليفات، شرين محمد المطارنة، 2010، ص: 603).  
بناء على ما تقدم تتميز ضغوط العمل بمجموعة من الخصائص نذكر أهمها (عامر سعيد، 1996، ص: 373):

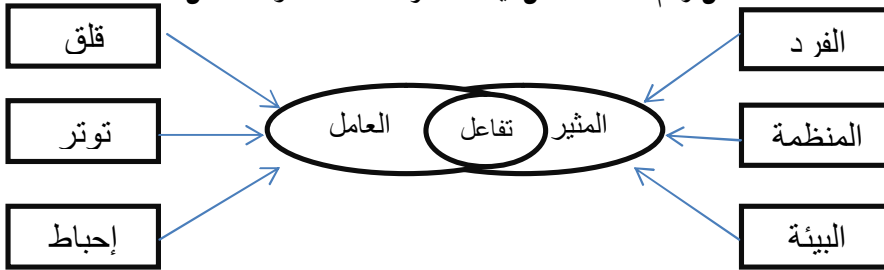
- تفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد؛
  - لا توجد طريقة للقضاء على ضغوط العمل بالمنظمة، لكن هناك أساليب تخفف من حدتها؛
  - ضغوط العمل متواجدة في كل منظمة بشكل أو بآخر؛
  - يختلف تأثير ضغوط العمل حسب طبيعة الأفراد ووقت حدوثها؛
  - تختلف استجابة الأفراد للضغوط، مما يخلق اختلافاً في ردود أفعالهم اتجاهها.
- ثانياً: عناصر ضغوط العمل: هناك ثلاثة عناصر لضغوط العمل تتمثل فيما يلي:
- عنصر المثير: وهو القوة المسببة للضغط، وهي أي حدث يدركه الفرد على أنه تهديد، وقد تكون هذه المثيرات طبيعية أو نفسية أو اجتماعية (إبراهيم عبد الستار، 1998، ص: 118).

## أثر ضغوط العمل على أداء العاملين

**عصر الاستجابة للضغط:** يتمثل في ردود الفعل النفسية أو الجسدية أو السلوكية اتجاه الضغط، وتظهر الاستجابة في صورة نفسية مثل الإحباط أو القلق (مصطفى محمود أبو بكر، 2008، ص: 125)، أو جسدية مثل: أزمات القلب، الصداع، القرحة المعدية أو سلوكية مثل: سوء الأداء تجاه الضغط، تظهر على شكل استجابات له (حسن راوية، 2004، ص: 399-400).

**عصر التفاعل بين الفرد والمثير:** ويكون بين مسببات الضغوط وما يحدث من استجابات، حيث يتفاعل الفرد مع مثير الضغط، ويبدأ بالتفكير في كيفية التعامل معه، سواء بالمواجهة أو بالاستسلام، وذلك انطلاقاً من طبيعة المثير وقوته، ومن خلال ما سبق ذكره يمكن اعتبار ضغوط العمل كنظام لها مدخلات وعمليات ومخرجات.

الشكل رقم 02: التفاعل بين عناصر المسببة لضغوط العمل



**المصدر:** مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 2004، ص 134.

تمثل المدخلات كافة المثيرات التي يكون المورد البشري والبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة مصدراً لها، وتمثل العمليات ذلك التفاعل الذي يحدث بين المثيرات والاستجابات، بينما تمثل المخرجات مختلف ردود الأفعال الفسيولوجية والنفسية والسلوكية.

ثالثاً: مصادر ضغوط العمل على مستوى المنظمة: أهم هذه المصادر تلك المتعلقة بضغوط الدور، ويقصد بها تلك العوامل المعبرة عن عدم وجود توافق بين العامل وعمله، وتقسّم إلى الأنواع التالية:

أ- غموض الدور (معن محمود عياصرة، 2008، ص: 114): يقصد به نقص المعلومات اللازمة التي يحتاجها الأفراد في أداء دورهم في المنظمة أو جهلهم بالمهام التي يفترض أن يقوموا بها أو بحدود صلاحياتهم وسلطاتهم ومسؤولياتهم أو قلة المعلومات بها مثل: المعلومات الخاصة بأهداف وسياسات وإجراءات عمله (أمل بنت سلامة الشامان، 1427هـ، ص: 42)، كما يقصد به عدم فهم الفرد لمضمون عمله وما هي واجباته ومسؤولياته وما هي صلاحياته وما هي حدودها (صلاح محمد عبد الباقي، 1999، ص: 180)، مما يجعلهم غير قادرين على الاندماج في العمل، وبالتالي الشعور بالضغط خوفاً من ارتكاب أخطاء تعرضهم للمساءلة (طله عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين، 2006، ص: 222)، ويترتب عن ذلك أن يصبح الفرد غير متأكد من متطلبات وظيفته مثل عدم معرفته بالتوقعات المطلوبة منه للأداء وكيفية تحقيق هذه التوقعات (عمار تغريد، 2006، ص: 36)، ويحدث الغموض، كذلك عندما يخفي المرؤوسون معلومات عن المشرف كوسيلة للسيطرة على الأحداث أو كأسلوب لمضايقه مشرف غير مفضل بالنسبة لهم (حسن راوية، ص: 403)، ويعتبر غموض الدور سبباً مهماً لضغوط العمل (نايف نصر، 2005، ص: 39)، وغموض الدور يسبب الاكتئاب وفقدان الثقة بالنفس وانخفاض الدافعية كما يؤدي إلى الرغبة في ترك العمل، وعليه فإن غموض الدور هو أحد المتغيرات الأساسية التي تنتج عنها ضغوط العمل التنظيمية والتي قد تؤثر على الأداء بل قد تتعداها إلى ترك العمل (العميان محمود، 2005، ص: 163).

ب - صراع الدور: صراع الدور يحدث عندما تتعارض مطالب العمل التي يجب على الفرد القيام بها وفقاً لتعليمات وتوجيهات المنظمة، وبعض المواقف أو المطالب الأخرى داخل المنظمة والتي تختلف عن عمله الأساس أو تتعارض مع قناعاته الشخصية. (عبد الباقي صلاح، 2003، ص: 333).

## أثر ضغوط العمل على أداء العاملين

ويحدث كذلك عندما تكون هناك متطلبات متعارضة إما من رئيسه المباشر، أو مطالب زملائه، أو تعارض بين قيم الفرد ومتطلبات المؤسسة، فيحدث الصراع بين هذا الدور وبين دور الفرد كموظف وكرب أسرة (عبد الرحمان الهيجان، 1998، ص: 176)، كما يظهر صراع الدور عند قيام الفرد بعمل لا يرغب فيه (محمد أحمد الخضيرى، 2009، ص: 111)، كذلك يظهر صراع الدور حينما يكون الفرد واقعا تحت أكثر من قيادة، ويتلقى أوامر من أكثر من رئيس يطلبون منه القيام بوظائف متناقضة (عبد الباقي، صلاح، ص: 13).

فعلى سبيل المثال يعتبر صراع الدور بالنسبة للأفراد العاملين بجنسيتهم الرجال والنساء موجودا في الكثير من المنظمات (Jean Brinckmann, 2007, P31)، حيث نجد أن عدم التوازن بين الكفاءة والمهنة نتيجة سوء توزيع الأدوار والمهام بين الوظائف والأفراد سوء يؤثر على مستوى الكفاءة حتما (Boudjemil ahmed, 2004, P98) ، والملاحظ في هذه الحالة هو فوضى تعم تأدية الفرد لعمله أو دوره وتداخلها مع أدوار الآخرين ( Jose A. Baerga Cordero, 2009, P 34)، ويتجلى ذلك في صور مختلفة تتمثل في (هيجان عبد الرحمن، 1998، ص: 189): تعارض أولويات مطالب العمل، تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة، تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة، تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل بها.

**جـ — عبئ الدور (العمل):** ويكون عبئ الدور بإحدى الصور التالية: عبئ عمل كمي مرتبط بكمية الأعمال، وآخر نوعي مرتبط بعدم توفر القدرات والمهارات اللازمة لأداء الأعمال (مصطفى محمود أبو بكر، 2008، ص: 131)، أي قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها وذلك لما تتطلبه مهارات عالية لا يملكها الفرد (محمد صلاح الدين أبو العلا، 2009، ص: 18)، إن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد من حيث مدى تنوع الواجبات المطلوبة أو مدى أهمية العمل وكميته ونوعية المعلومات المرتدة من تقييم الأداء كلها من العوامل التي من المحتمل أن تكون مصدرا أساسيا للإحساس بالضغوط (هيجان عبد الرحمن، 1998، ص: 18).



وقد تكون زيادة العبء في شكل نوعي، كأن يطلب من الفرد القيام بأعمال لا تلائم استعداداته وقدراته الخاصة (جريندبرج جيرالد، 2004، ص: 260)، أما إنخفاض عبء الدور فالمقصود به أن الفرد لديه عمل قليل أو أن عمله غير كافي لاستيعاب طاقته وقدراته واهتماماته، وبالتالي يكون عرضة للشعور بالملل، كما يؤدي إنخفاض عبئ الدور إلى إنخفاض شعور الفرد بتقدير ذاته وزيادة معدلات الغياب والشكاوي والعصبية والعزلة (محمد اسماعيل بلال، 2005، ص: 60).

إضافة لضغوط الدور هناك مصادر أخرى لضغوط العمل يمكن ذكر أهمها فيما يلي:  
الافتقار إلى ترابط المجموعة: قد لا يتمكن العاملون من خلق الترابط الجيد فيما بينهم كمجموعة عمل واحدة، تؤدي إلى تدهور علاقة العاملين مع بعضهم البعض وإنخفاض الثقة فيما بينهم، وبالتالي فإن انعدام الترابط يؤدي إلى ارتفاع ضغوط العمل (Luthans, Fred, 2011, p 283).

انعدام الدعم الاجتماعي: كإيجاد المساندة في حالة المواقف الصعبة وغيرها من مظاهر العلاقات غير الرسمية، والتي تضيفي على متلقيها شعورا بالسعادة والارتياح.  
الصراعات داخل المجموعة: تعبر الصراعات التنظيمية عن تعارض اهتمامات وأهداف أعضاء المجموعة الواحدة (Naoum, Shamil, 2001, p152)، كما أن عدم تقيد العامل بقواعد العلاقة بينه وبين الرؤوسين يعد من الأسباب الشائعة للصراع والتي تؤدي إلى إيجاد الضغوط (هيجان عبد الرحمن، 1998، ص: 180).

النمو والتقدم الوظيفي: يقع الفرد تحت ضغوط التقدم الوظيفي اذا كان يصوب لتحقيق مركز اعلى من مستواه خاصة اذا كانت طموحاته تلك مرهونة بظروف معينة او توقيت معين، وكذا اذا ما قارن نفسه بالغير، وكذا قد يولد ضعف الفرد وعجزه عن التقدم في وظيفته الذي يصاحبه تقدم في سنه ضغط كبيرا (عبد الباقي صلاح، 2001، ص: 334).

حيث أن إحساس الفرد بأن فرصة ترقيته في مجال عمله ضعيفة أو تحكمها معايير أخرى غير كفاءة الأداء، يُعد أحد المصادر المهمة لضغط العمل وذلك لتعارض وضعه مع طموحاته،

## أثر ضغوط العمل على أداء العاملين

ومحاولته تأكيد مستقبله المهني، خاصة عندما يضع الفرد لنفسه معايير، أو عندما يقارن نفسه بالآخرين، أو عندما يضع لنفسه وقتاً محدداً لتحقيق هدف معين (حسن راوية، 2001، ص: 404)، وقد يرجع شعور الفرد بالضغوط نتيجة عدم معرفته لفرص التقدم والترقي المتاحة له مستقبلاً، خاصة مع تقدم سنه وشعوره أنه في آخر حياته الوظيفية، وهذا قد يولد لدى الفرد شعوراً بالإحباط والاستياء من عمله، وشعوره بعدم الانتماء للمنظمة (عبد الباقي صلاح، 2001، ص: 334).

**نمط القيادة والإشراف:** تعبر القيادة عن مقدرة الفرد في التأثير على سلوك الآخرين من أجل القيام بتنفيذ أهداف محددة، ونمط الإشراف من شأنه أن يكون مصدراً لشعور العامل بضغوط العمل، فالنمط الديكتاتوري الذي يعتمد على استخدام السلطة والنفوذ وجمود العلاقات بين الرئيس ومرؤوسيه سيجعل جو العمل غير مريح (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص: 600). وبوجه عام فإن الأفراد المسؤولين عن الآخرين في تحفيزهم، ومكافأهم، وعقابهم، والاتصال بهم يواجهون ضغوطاً أكثر من غيرهم (جريندبرج جيرالد، 2004، ص: 262)، وفيما يلي بعض الممارسات التي يمارسها القائد والتي تزيد من ضغوط العمل لدى العاملين: (محمد عبد المقصود محمد، 2006، ص: 112)

- ملئ جو المنظمة بالتكتلات؛
- معاملة العاملين بشكل غير عادل؛
- حجب معلومات مهمة عن العاملين هم بحاجة لها لأداء المهام؛
- التركيز على السلبيات وفي نفس الوقت اغفال الأداء الجيد.

زيادة محتوى الوظيفة وأهدافها عن القدرات الذهنية والعقلية للفرد: وبالتالي وارتفاع متطلبات أعباء الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها عن إمكانيات الفرد الفنية والإدارية، عدم كفاية الوقت المستغرق والاضطرار للعمل لساعات إضافية دون القدرة على الوفاء بمتطلبات الوظيفة، عدم

كفاية الجهد المبذول في أداء مهام الوظيفة والوفاء بمتطلباتها وعدم القيام بجهد إضافي غير عادي (عمر وصفي عقيلي، 1996، ص: 275).

مشاكل المستوى التنظيمي: يقصد بها خصوصيات المنظمة والتي قد تكون سببا في ارتفاع ضغوط العمل، ومن أهمها:

- السياسات الإدارية والاستراتيجية: مثل: تقليص حجم العمالة، المناوبة في العمل، القواعد البيروقراطية والتكنولوجيا المتقدمة؛

- الهيكل التنظيمي: كلما تميز بالجمود وضعف المرونة وكثرة إجراءات وقواعد العمل كلما أدى ذلك إلى زيادة احباط العاملين وشعورهم بضغط العمل مما يدفعهم إلى الغياب أو حتى ترك العمل (محمد الصيرفي، 2007، ص ص: 341 - 343).

- ظروف العمل: ويقصد بها الظروف المادية للعمل مثل: طريقة تصميم المكتب، مستوى الإضاءة، درجة الحرارة والتهوية، تواجد مواد كيميائية سامة، وغيرها من العوامل التي يكون لها تأثير مباشر على العاملين ومستوآدائهم وحبهم لعملهم أو النفور منه (طه عبد العظيم حسين، 2006، ص ص: 227-228)، فلدرجة الحرارة العالية تأثيرا مباشرا على الجسم وجفافه من المياه، وكذلك تأثير الإنارة السيئة على شعور الأفراد بالتعب والتوتر وزيادة الأخطاء في العمل (محمد حسين خميس أبو رحمة، ، 2012، ص: 20).

رابعا: النماذج الرئيسية في تفسير ضغوط العمل: بعدما تعرفنا على أهم مصادر ضغوط العمل، يكون من المهم لنا أيضا أن نتعرف على كيفية نشوء أو تشكل ضغوط العمل، وذلك من خلال دراستنا لأهم النماذج التي حاولت تفسيرها وهي:

1- نموذج تريكوت (Trucotte) في تفسير ضغوط العمل: قدم تريكوت عام 1983 نموذجا لتفسير ضغوط العمل يوضح فيه أهم العلاقات التفاعلية التي تؤدي إلى شعور المورد البشري بضغط العمل، حيث يرى تريكوت أن المورد البشري يبدأ بالمقارنة ما بين المتطلبات

## أثر ضغوط العمل على أداء العاملين

البيئة، مثلاً: متطلبات العمل، متطلبات الأسرة... الخ، التي يجب عليه تحقيقها والإمكانيات التي يتوفر عليها مثل الإمكانيات العقلية، الجسدية، المادية... الخ؛ فإذا تجاوزت هذه المتطلبات إمكانيته فإنه سيكون في حالة عدم التكيف أولاً توازن، والتي من شأنها أن تترك عليه آثار ضغط سلبية (اضطرابات نفسية، جسدية، سلوكية). أما إذا حدث العكس، أي أن إمكانيات المورد البشري كانت مساوية أو أكبر من المتطلبات البيئية، فإنه في هذه الحالة سيكون في وضعية تكيف أو توازن، وهذا من شأنه أن يترك عليه آثار إيجابية مثل: الطمأنينة، تحقيق الذات، زيادة الثقة بالنفس... الخ (Claire Edey Gamassou, 2004, P5).

**2- نموذج سيغريست (Siegrist) في تفسير ضغوط العمل:** قدم سيغريست سنة 1986 نموذجاً لتفسير ضغوط العمل يركز على بعدين أساسيين هما: **المجهودات والتعويضات**، وفكرة سيغريست في تفسير ضغوط العمل بسيطة جداً، حيث يرى أن ضغوط العمل تنشأ لما يشعر المورد البشري بأن التعويضات التي يتحصل عليها أقل من المجهودات التي يقدمها، ويظهر لنا جلياً أن سيغريست قام بتفسير ضغوط العمل من منطلق المقارنة بين ما يقدمه المورد البشري وبين ما يتحصل عليه كمقابل، حيث يكون المورد البشري في حالة شعور بضغوط العمل إذا كانت العوائد التي يتحصل عليها من وظيفته أقل من المجهودات التي يقدمها.

**3- نموذج كارازاك (Karasek) في تفسير ضغوط العمل:** قدم كارازاك في سنة 1990 نموذجاً لتفسير ضغوط العمل يركز على بعدين أساسيين هما:

- **درجة التحكم في العمل:** ويقصد به درجة الاستقلالية التي يتمتع بها المورد البشري في اتخاذ القرارات المرتبطة بعمله.

- **درجة عبء العمل:** ويقصد به مجموعة المهام التي تسند إلى المورد البشري والتي قد تكون أكثر أو أقل مما يجب القيام به.

هناك أربع حالات يمكن أن يواجهها المورد البشري في عمله تجعله يشعر بضغوط العمل نوضحها في الأربع حالات التالية:

**الحالة الأولى:** أين تكون درجة تحكم المورد البشري في عمله منخفضة مما يضطره للرجوع إلى رئيسته قبل اتخاذ أي قرار مع وجود عبئ عمل منخفض، في هذه الحالة يكون المورد البشري عرضة للشعور بالملل والروتين وهو ما يجعله عرضة لضغوط عمل مرتفعة.

**الحالة الثانية:** أين تكون درجة تحكم المورد البشري في عمله مرتفعة مع وجود عبئ عمل منخفض، لكن عمله السهل الذي لا يتيح له إمكانية إبراز قدراته ومهارته أمام رئيسته وزملائه في العمل يجعله عرضة لضغوط العمل.

**الحالة الثالثة:** أين تكون درجة تحكم المورد البشري في عمله منخفضة مع وجود عبئ عمل مرتفع. في هذه الحالة يجد المورد البشري نفسه عاجزا تماما عن مقابلة متطلبات العمل والتي تتعدى قدراته، وهو ما يجعله عرضة لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل.

**الحالة الرابعة:** أين تكون درجة تحكم المورد البشري في عمله مرتفعة مع وجود عبء عمل مرتفع. في هذه الحالة يكون المورد البشري أقل شعورا بضغوط العمل من الحالة السابقة، لكن عمله يبقى متعب ومصدر مهم لشعوره بضغوط العمل.

مما تقدم ذكره يظهر لنا جليا أن كارازاك قام بتفسير ضغوط العمل من منطلق المقارنة بين الإمكانيات والمهام، حيث يكون المورد البشري في حالة شعور بضغوط العمل لما تكون إمكانياته أقل أو أكبر بكثير من المهام الموكلة إليه.

**4- نموذج (L'INRCT) في تفسير ضغوط العمل:** قدم الباحث سيمون مورس من المعهد الوطني البلجيكي للبحث حول ظروف العمل، في سنة 1994 نموذجا لتفسير ضغوط العمل يركز على بعدين هما:

- متطلبات العمل مثل قيود الإنتاج الكمية و/أو النوعية، قيود الوقت... الخ.
  - المؤهلات التي يتمتع بها المورد البشري مثل القدرات الفكرية والجسدية، الخبرات... الخ.
- من خلال دراستنا للنماذج المفسرة لضغوط العمل وبالرغم من وجود اختلاف إلا أن جميع النماذج خلصت في الأخير إلى نتيجة واحدة وهي أن ضغوط العمل تنشأ أساسا لما يواجهه المورد البشري مواقف تحول بينه وبين تحقيق أهدافه الشخصية و/أو التنظيمية.

## أثر ضغوط العمل على أداء العاملين

خامسا: ادارة الضغوط على مستوى المنظمة من وجهة نظر مدرسة العلاقات الانسانية: اهتم رواد مدرسة العلاقات الإنسانية بظاهرة ضغوط العمل إذ لم تنفك دراسات المدرسة تبحث في سبل الحد من خطورة هذه الظاهرة على العاملين والمنظمة ككل، وفيما يلي بعض الحلول التي اقترحتها مدرسة العلاقات الإنسانية للتقليل من حدة ضغوط العمل:

**1. الإشراف المرن (Relaxed supervision):** حسب Dickson و Roethlisberger، فإن الباحثين قد تلقوا من تجارب هاوثورن انطبعا واضحا بأن التحرر من الإشراف الصلب والمجحف كان عاملا مهما جدا في التخفيف من ضغوط العمل إلى أدنى مستوى، وبالتالي زيادة الإنتاجية، ويؤكدان على أن الإشراف المرن عامل رئيسي في التخلص من الخوف، الاضطراب والضغوط.

ويوافق الإشراف المرن أسلوب القيادة الديمقراطية (Democratic leadership) الذي يولي عناية كبيرة بالعلاقات الإنسانية إلى جانب تركيزه على أداء المهام وتحقيق الأهداف فيركز هذا الأسلوب على سلوكيات العاملين في مكان عمل، إذ يقوم القائد في ضوءه بأداء المهام بالاعتماد على العلاقات الإنسانية وروح الفريق (حاجي محمد، 2005، ص: 4)، هذا القائد الذي يوصف أيضا بالقائد المساند أو الداعم (Supportive)، يعمل على استشارة العاملين والاعتبار بأرائهم، ويبدل كل جهده لتحفيزهم لتحقيق الأهداف (Koontz, H. & Weirich, H., 2008, p317).

وتتجلى مظاهر العلاقات الإنسانية في سلوك القائد الديمقراطي تجاه العاملين في التعامل معهم استنادا إلى اعتقادات تعمل على تجنب توليد ضغوط العمل، والتخفيف منها وخلق مناخ تنظيمي مبنى على التحفيز الإيجابي لا السلبي، وتمثل أهم الاعتقادات التي يبني عليها القائد الديمقراطي سلوكياته فيما يلي:

- يملك العاملون القدرة على تحمل المسؤولية إذا أتيحت لهم الفرصة وإذا تم تحفيزهم للقيام بذلك؛
- يتم الإشراف على العاملين، توجيههم ومساعدتهم بدل تخويفهم والتحكم فيهم لإنجاز المهام؛

- لا يتم التعامل مع الأخطاء بشكل صارم، لأن الاعتقاد هو أن التصرفات التأديبية تولد مناخ عمل غير مساعد على إنجاز المهام.

## 2. الاهتمام الشخصي بالعاملين والتعامل المتفهم معهم ( Personal Attention and

**treatment sympathetic):** حسب الباحثين، فإن العاملين يتجاوبون بشكل إيجابي عندما يظهر المشرف عليهم اهتمامه الشخصي بهم، يستمع إلى انشغالاتهم، يستجيب بتفهم إلى احتياجاتهم ويظهر التقدير والتشجيع تجاه إنجازاتهم، وقد تطرق Mayo أيضا إلى هذه النقطة في نظرية الفوضى الاجتماعية؛ حيث أشار إلى أن الرضا الوظيفي يرتفع - وبالتالي تنخفض الضغوط التنظيمية - عندما يتكيف العاملون مع محيط عملهم المريح بسهولة ويشعرون بالأمن في مكان عملهم.

ويشير Wagner إلى أن العلاقات الجيدة بين المشرف والعاملين في نطاق إشرافه تساهم بشكل كبير في التخفيف من عبء ضغوط العمل، فضلا عن الدعم الاجتماعي الذي يقدمه العاملون لبعضهم البعض، فإن الدعم الذي يقدمه المشرف يعمل كعازل (Beffer) من مسببات ضغوط العمل. وقد أشارت عدة دراسات إلى أن العاملين يتمثلون إلى الشفاء بسرعة إذا كانوا يحظون بالدعم الاجتماعي من كل من الزملاء والمشرفين، كما يساهم الاهتمام الشخصي بالعاملين في الرفع من أدائهم في المؤسسة (Wagner III, John A. & Hollenbeck, John R., 2010, p113).

## 3. التدريب على العلاقات الإنسانية (Human relations training):

الهدف من التدريب على العلاقات الإنسانية هو تعلم المشرفين كيفية فهم العاملين في نطاق إشرافهم فهما جيدا بغرض التعاون معهم في تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة منهم (Tompkins, Jonathan R, 2005, p167-168)، ويؤكد Mayo على أن التعاون في مكان العمل يتطلب تطوير طريقة جديدة في الإشراف، تلغي أسلوب الانتقاد وفرض التعليمات والأوامر، وتُحل محلها تقنيات الاستماع الجيد إلى العاملين من طرف المشرف.

4. الترابط الاجتماعي أو التضامن (Social cohesion or solidarity): لاحظ الباحثون أنه من بين العوامل التي ساعدت على تخفيف الضغوط على العاملين هو ترابطهم الجيد وعلاقاتهم الوثيقة مع بعضهم البعض كأعضاء مجموعة واحدة، وقد تم تدعيم هذه النتيجة بالنشاطات الاجتماعية المتزايدة التي لوحظت على العاملين خارج أوقات العمل، تزايد الحوارات الاجتماعية الودية بين العاملين أثناء العمل وكذا إظهارهم الاستعداد للتضامن مع بعضهم البعض لمصلحة المجموعة.

وقد أشار Mayo إلى دور الترابط الاجتماعي في التخفيف من الضغوط والرفع من الروح المعنوية في نظريته "نظرية الفوضى الاجتماعية" (Theory of social disorganization)، فانطلاقاً من اعتقاده أن العاملين يتعاونون لتحقيق هدف جماعي يؤدي إلى تحقيق أهداف شخصية، أشار Mayo إلى أن العمل الجماعي يؤدي بالضرورة إلى الرفع من إنتاجية العاملين وكذا زيادة الرضا الوظيفي الذي يعكس بدوره انخفاض الضغوط التنظيمية.

5. المشاركة في اتخاذ القرار (Participative decision making): يقصد بها إعطاء العامل الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله. لذلك يشير الباحثون إلى ضرورة تبني ما يسمى بقرارات المجموعة (Group decision-making) (Singla, R.K., 2009, p25)، أين لا تتخذ القرارات من طرف الإدارة العليا أو المشرف فقط، بل تكون محصلة اجتهادهم مع باقي العاملين ذوي الصلة، وهنا يتم انتهاج أسلوب المشاركة (Participation) والاستشارة (Consultation) في عملية اتخاذ القرار، إذ يتم إعطاء العاملين دوراً للمشاركة في هذه العملية، لما يوفره من مساهمة هامة للخروج بالقرار الأمثل، وذلك عملاً بمبدأ "عقلان أفضل من عقل واحد" (Two heads are better than one) (Murugan, M. Sakthivel, 2004, p334).

وتساهم المشاركة في اتخاذ القرار في التخفيف من حدة ضغوط العمل كالاتي:

- إشراك العاملين في اتخاذ القرار يلغي مسببات الضغوط الفردية المتمثلة في غموض الدور، ويجفهم على المبادرة لتحمل الأعباء الزائدة للدور؛ فمشاركتهم في عملية اتخاذ القرار تعطيهم المعلومات



اللازمة لإنجاز المهام، كما يزيد من استعدادهم لتحمل المسؤولية تجاه القرارات التي ساهموا في اتخاذها؛

- ويساهم إشراك العاملين في اتخاذ القرار في التخفيض من ضغوط العمل الجماعية، لما يوفره من فرص للتواصل فيما بينهم، الاستماع إلى بعضهم البعض، تجنب الصراعات التنظيمية، زيادة الترابط فيما بينهم واستعدادهم للعمل بأسلوب الفريق؛

- كما يعكس إشراك العاملين في اتخاذ القرار أساليب التسيير التي تعتبر العاملين موردا بشريا ذا مهارات يجب استغلالها، وما يترتب عن ذلك من ليونة في التعامل معهم، تحفيزات إيجابية لزيادة فعالية مشاركتهم في اتخاذ القرار وكذا تسهيل عملية الاتصال وغيرها من مبادرات الإدارة العليا التي تعكس اهتمامها بالعاملين والتي تلغي مسببات ضغوط العمل التنظيمية.

**6. برامج المقابلات (Interviewing programs):** تعتبر برامج المقابلات طريقة مباشرة لمعالجة ضغوط العمل، والهدف منها هو الحصول على صورة واضحة حول مشاكل العاملين، مخاوفهم، ما يفضلونه وما لا يفضلونه في كل ما يتعلق بعملهم ومكان عملهم، وذلك بغرض التخفيف من حدة الضغوط التنظيمية الناجمة عن كل تلك المشاكل، وتحسين معنويات العاملين. وقد قام Mayo وزملاؤه بتنظيم جلسات محاورة مع 1600 عاملا من شركة " Western Electric" في الفترة الممتدة ما بين سبتمبر 1928 ويناير 1929، لتشمل فيما بعد 21000 عاملا سنة 1930، حث العاملين فيها على إبداء شعورهم تجاه كل ما يتعلق بحيط عملهم (Tompkins, Jonathan R., 2005, p161).

وبالرغم من صعوبة الاستماع إلى جميع عاملي المنظمة وصعوبة حل جميع مشاكلهم على كثرتها واختلافها، إلا أن Mayo وزملاءه خرجوا بنتيجة مهمة جدا من برامج المقابلات، مفادها أن مجرد الاستماع فقط إلى انشغالات العاملين يخفف من شعورهم بالضغوط التنظيمية، حتى ولو لم تعمل المنظمة على معالجتها.

## أثر ضغوط العمل على أداء العاملين

7. برامج نصيح وتوجيه العاملين (Employee counseling programs): من بين الحلول التي اقترحتها مدرسة العلاقات الإنسانية لمعالجة الضغوط التنظيمية ورفع معنويات العاملين هو تبني المشرفين أسلوبا يركز على النصيح والتوجيه (Counselor-centered approach). وفي الواقع، عندما أشار Mayo وزملاؤه على المشرفين بضرورة تبني هذا الأسلوب في التعامل مع العاملين، كان المشرفون يجادلون بقلة خبراتهم في ذلك المجال وانعدام البرامج اللازمة لتدريبهم على ذلك، وقد اقترحوا إنشاء وظيفة جديدة في المنظمة تهتم بنصح وتوجيه العاملين، تحول إلى أخصائيين في ذلك، جاهزين لمحاورة العاملين ومساعدتهم على معالجة مشاكلهم وأخذ اهتماماتهم بعين الاعتبار بما يكفل الرفع من معنوياتهم، تقليص الضغوط التنظيمية عليهم وتحقيق الأهداف المرجوة منهم.

وقد تبنت شركة "Western Electric" بالفعل هذه الطريقة سنة 1936 بمساعدة أخصائيين لتوجيه العاملين، مسخرين كل الوقت لمراقبة السلوكيات في مكان العمل وتقديم النصيح للعاملين عند الضرورة. وقد خصصت الشركة مستشارا واحدا لكل 300 عاملا.

### المحور الثاني: أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل المنظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين بها أداء متميزا، وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع الرؤساء فحسب، بل هو انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين أيضا وما يتخلله هذا الأداء من ضغوط في العمل والتي تكون له الانعكاسات المباشرة على الاقتصاد عامة. وقد أشارت الدراسات إلى صعوبة وجود وظيفة أو مهنة خالية من الضغوط، لكن تختلف حدة هذه الضغوط من مهنة إلى أخرى ومن شخص لآخر، وذلك لاختلاف مصادر هذه الضغوط في المنظمات والمهن المختلفة، واختلاف نسبة الاستجابة إلى هذه الضغوط من شخص لآخر؛ نظرا لاختلاف الفروق الفردية فيما بينهم وردود أفعالهم تجاه المواقف الصاغطة (عسكر عبدالله سمير أحمد، 1988، ص: 56)، ولذلك حظي موضوع ضغوط العمل أو ما يسمى بضغوط الوظيفة (Job Stress) باهتمام متزايد من قبل الباحثين في مجالات عديدة، وذلك بعد أن تبين أن

ضغوط العمل تمثل تكلفة كبيرة على الأداء الوظيفي للأفراد متمثلة في انخفاض الشعور بالانتماء للوظيفة، وارتفاع معدل الغياب، والتسرب الوظيفي، وزيادة نسبة الأخطاء... الخ (حجازي جمال طاهر، 2002، ص: 450).

أولاً: تعريف الأداء: يعرف الأداء بصفة عامة: "على أنه تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة" (الخزامي، عبد الحكيم، 1999، ص: 19)، ويعرف الأداء الوظيفي على أنه: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد" (عبد الفتاح صالح خليفات، شرين محمد المطارنة، 2010 ص: 602).

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن الأداء هو عبارة عن الناتج الذي يحققه الفرد الموظف عند إنجازه من الأعمال فهو المجهود الذي بذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة في أقصر وقت وجهد.

ثانياً: الرضا الوظيفي كعامل مؤثر على الأداء: إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء، والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء، ويمكن القول إنه من العوامل الأساسية التي قد تساهم في تدني معدلات الأداء.

يعتبر الرضا مفهوماً يمثل مظاهر خاصة أو محددات كالرضا عن العمل، الرضا عن الراتب والرضا عن السياسات التنظيمية، فإن هذه المظاهر مجتمعة قد تؤدي إلى ما يسمى بالرضا الكلي ومن جهة أخرى قد يفهم على أساس مشاعر داخلية كمحصلة لعمل معين أو لمكافأة خاصة" (إبراهيم سلهاط، 2002، ص: 45).

العوامل التي تؤثر على الرضا عن العمل: هناك عوامل تؤدي إلى رضا العامل عن عمله، أو عدم رضا (مراد زعيمي، 2008، ص: 121)، وهذه العوامل يمكن تقسيمها إلى مجموعتين هما: عوامل شخصية: مثل (السن، مستوى التعليم، أهمية العمل بالنسبة للعامل والمستوى الإداري للوظيفة).

## أثر ضغوط العمل على أداء العاملين

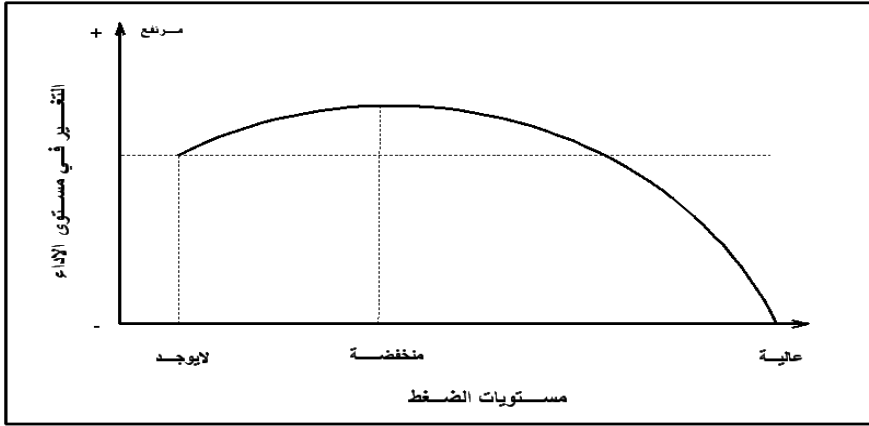
عوامل متعلقة بظروف العمل: مثل (نوع العمل، الأمن، التقدم في العمل، الأجر أو الراتب، زملاء العمل، منافع يحصل عليها العامل، ساعات العمل وظروف العمل).

ثالثا: العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي: حظي موضوع العلاقة بين ضغوط العمل والأداء باهتمام عدد كبير من الباحثين إلا أنهم لم يتفقوا على شكل تلك العلاقة، حيث يعتبرها البعض علاقة خطية سالبة، وينظر إلى ضغوط العمل وفق هذا الاتجاه على أنها عقبات تعيق الفرد عن القيام بعمله بالشكل المطلوب، في حين يرى البعض الآخر أنها علاقة خطية موجبة، وينظر أصحاب هذا الاتجاه إلى ضغوط العمل التي يواجهها الفرد على أنها بمثابة محفزات لظهور السلوك الإبداعي وزيادة مستوى الأداء، فوجود مستوى منخفض من الضغوط لن يثير أي نوع من التحدي لدى الفرد، ويكون أداؤه ضعيفا، ويرى فريق ثالث بأنها تأخذ شكل منحني، وأنه عندما يتعرض الفرد لمستوى منخفض أو معدوم من ضغوط العمل، فإن الفرد يحافظ على مستوى الأداء الحالي ولا يبدي أي تحسن فيه، أما إذا تعرض الفرد لمستوى مرتفع من الضغوط، فإن الفرد سيصرف طاقاته في محاولة السيطرة والتكيف مع هذه الضغوط الأمر الذي ينعكس على إنتاجيته وأدائه، أما عندما تكون الضغوط في مستوى معتدل، فإن ذلك يشكل تحديا للفرد يحفزه ويستثير نشاطه للعمل، وبالتالي يرتفع مستوى أداؤه لأنه يمثل نوعا من الإثارة داخل العمل يؤدي إلى الشعور بالتحدي والمتعة والتجديد.

أما الاتجاه الرابع فيرى مؤيدوه أنه لا توجد علاقة بين ضغوط العمل والأداء (صالح عبد الرحمن السعد، مراد عمر درويش، 2008، ص - ص: 76-77)، والشكل التالي يوضح هذه العلاقة:

### الشكل رقم 03: تأثيرات ضغوط العمل على الأداء الوظيفي

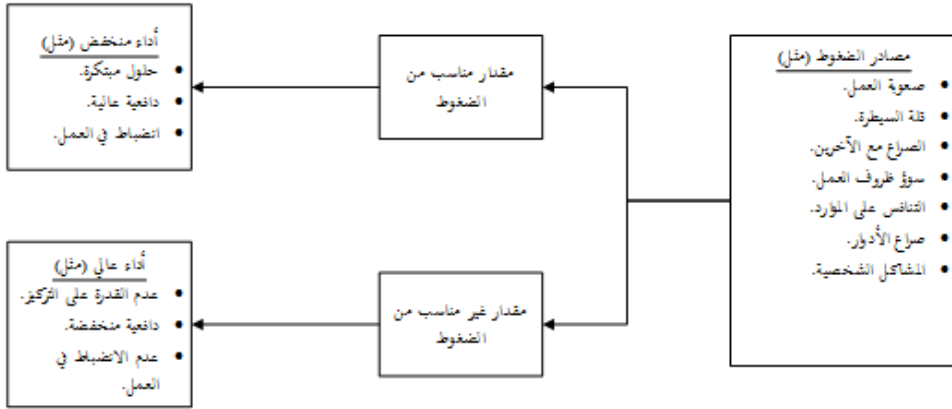
تأثيرات الضغط على الاداء



المصدر: سيز لاقبي، والاس مارك، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أحمد جعفر، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص: 189.

ويرى البعض أن العلاقة بين الضغط والأداء تبدو أكثر تعقيداً مما كان يتصورها الناس فيما مضى، فمن الممكن أن يكون للضغط اثر سلبي أو ايجابي على الأداء. أو قد لا يكون له أي اثر على الإطلاق، وحينما ترتفع مستويات الضغط إلى أقصى الدرجات، يمكن أن ينخفض الأداء بصورة ملحوظة ويحدث هذا الوضع نتيجة لتكريس الشخص قدرا من جهده وطاقته لتخفيف الضغط أكثر من توجيه جهده نحو الأداء (ميسون سليم السقا، 2009، ص: 19-21).

الشكل 04: العلاقة بين ضغوط العمل والأداء



شكل 10-2 تأثير ضغوط العمل على الأداء

المصدر: د. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية - الإسكندرية، 2014، ص: 386

فقد تكون هذه الضغوط ذات حجم مناسب، وقد تكون ذات حجم غير مناسب، فالحجم المناسب من ضغوط العمل يؤدي إلى تحسن أداء العاملين، أما الحجم غير المناسب من ضغوط العمل فيؤدي إلى تدهور في أداء العاملين.

ويعتمد مقدار تأثير ضغوط العمل على الأداء على مدى إدراك وشعور وتفسير الفرد لهذه الضغوط، إلا أن الثابت هو أن مقدار معقول ومناسب من الضغوط يجعل الأفراد يشعرون بالتوتر الأمر الذي يدفعهم ويحمسهم لكي يسيطروا عليه ويتحكموا في هذا التوتر، كما أن التوتر الناتج عن صعوبة العمل يمثل مقداراً من التحدي لقدرات العاملين، مما يزيد الرغبة في الإنجاز.

رابعاً: تأثير ضغوط العمل على وظيفة إتخاذ القرارات: ضغط العمل الواقع على متخذ القرار يسمى الضغط الإداري ويعرف على أنه "كل تأثير مادي أو نفسي معنوي يأخذ أشكالاً مؤثرة على سلوك متخذ القرار ويعيق توازنه النفسي والعاطفي ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد أو القيام بالسلوك الرشيد تجاه الموقف الإدارية والتنفيذية التي تواجه متخذ القرار في المؤسسة" (الخصيري محسن، 1991، ص: 12)،

ان تأثير الضغوط على عملية اتخاذ القرار تظهر من خلال المواقف التالية (هيجان عبد الرحمان، 1998، ص 268):

1- إدراك متخذي القرار محدودية معلوماتهم وعدم قدرتهم على تحليل المشكلات بصورة ملائمة

نتيجة للضغوط: هذه المشكلة تنشأ من عدم قدرة متخذي القرار على التعرف على البديل الملائم وخاصة عندما تطرح أمامهم وجهات نظر عديدة ومتباينة يرون في كل منها جانبا من الصحة، هذا الموقف قد يواجهه الكثير من المديرين عندما يحاولون الاختيار بين قرارات لصالح العمل الجزئي أو لصالح المنظمة ككل، في الوقت الذي يجهدون فيه النتائج السياسية والاقتصادية والاجتماعية لقراراتهم

2- الخوف من النتائج المترتبة على القرار: هذا الخوف قد يكون مصدره إحساس الشخص بأن القرار الذي سوف يتخذه قد يكون خاطئاً وبالتالي فإنه يترتب عليه نتائج غير محمودة قد تفقده مكانته وسمعته لدى الآخرين.

3- اتخاذ القرارات الغير سليمة في ظل ظروف الضغوط الشديدة: إن ضغوط العمل الشديدة تقلل من قدرة متخذ القرار على حل المشكلات، وبخاصة عندما يتعامل مع مشكلات صعبة تتعارض فيها قيم المنظمة وقيمه الشخصية، لهذا وفي مثل هذه المواقف الصعبة يحاول الشخص أن يتخذ أي قرار اعتقاداً منه بأنه حل للمشكلة، في الوقت الذي ربما تكون فيه نتائج هذا القرار أسوأ من عدم اتخاذه.

4- تجنب اتخاذ القرار: في حالة الضغوط الشديدة يتجنب الكثير اتخاذ القرارات لا سيما إذا ما كانت هذه القرارات غير مضمونة بشكل واضح أو عندما تتساوى لدى الشخص نتائج اتخاذ القرار من عدمه.

وبالرغم من تعدد القرارات التي يتخذها المدير في اليوم الواحد فقد يخطأ من يتصور أن اتخاذ القرارات عملية تصف بالسهولة، فاتخاذ القرار واحد مهما كانت بساطته أو انخفاض تكلفته

## أثر ضغوط العمل على أداء العاملين

يستلزم التفكير في عدد من العوامل بعضها سلوكي أو إنساني، والبعض الأخر بيئي وتنظيمي، بالإضافة إلى عوامل أخرى ترتبط بالتكلفة أو العوائد المتوقعة (زهرا ن عي عمر علي، 1422هـ، ص: 24).

وبالقياس نجد أيضا أن حل المشكلات يواجه نفس الأنواع من القيود أو العوامل التي تؤثر على فاعلية الحلول أو الحل المقترح، ويمكن تلخيص هذه العوامل كالآتي (الغامدي صالح أحمد محمد، 1417هـ، ص: 43-53):

### 1- العوامل الإنسانية السلوكية: وتتمثل في:

- مدى قبول الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه أو الحل /الحلول المقترحة؛
- العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المنظمة؛
- التسرع في تبني واقتراح الحلول للمشكلات دون تقييم جيد لهذه الحلول؛
- الاعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة؛
- التحيز والعواطف؛
- الخلط بين المشكلة ذاتها ومظاهر هذه المشكلة؛
- عدم التركيز على حل واحد أو على المظاهر و ليس الأسباب؛
- عدم اهتمام متخذ القرار باحتمالات المقاومة للتغير من جانب العاملين.

### 2- العوامل التنظيمية وخصائص المنظمة: وتتمثل في:

- عدم وجود نظام جيد للمعلومات؛
- عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام؛
- المركزية الشديدة، حجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي؛
- عدم وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة؛
- مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة؛



### 3- عوامل أخرى تتمثل في:

- ضغوط الوقت؛
- التعارض بين أهداف المنظمة وأهداف التعامل الخارجي مع المنظمة مثل العملاء والموردين والأجهزة الحكومية وغيرها؛
- المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في المجتمع؛
- درجة التقدم التكنولوجي في مجال نشاط المنظمة ومعدلات النمو؛
- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.

## أثر ضغوط العمل على أداء العاملين

### الخلاصة:

من خلال هذه الدراسة تبين إن ضغوط العمل هي محصلة تفاعل عدة عوامل ومؤثرات ناتجة عن مصادر مختلفة ترتبط بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وبالحياة الشخصية للفرد، وعملية تعرض الفرد للضغوط تمر بمراحل تبدأ بالتعرض للعوامل الضاغطة وتنتهي بالتعب والإرهاق.

من خلال ما سبق تقديمه في هذه الورقة البحثية، يمكن القول أن ضغوط العمل أصبحت ظاهرة تلازم معظم المنظمات المعاصرة هذا ما جعل الباحثون يولون اهتماما متزايدا بها، حيث قدموا العديد من الأسباب التي تؤدي لضغوط العمل والنتائج المترتبة عنها، لذلك ينبغي على هذه المنظمات التعامل مع هذه الضغوط بالأساليب والطرق التي من شأنها الحفاظ على استقرار العامل وسلوكه في المنظمة، وكذا الحفاظ على صحته النفسية والبدنية ما يسمح له بأداء العمل بكفاءة وفعالية وهذا ما ينعكس على أداء المنظمة إيجابيا.

كما تبين لنا أن لمصادر ضغوط العمل تأثيرا مباشرا على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين، وإذ تعتبر هذه الضغوط مؤثرة بعلاقة متعدية على أداء منظمات الأعمال فإنه بات من الواجب أن تفتح إدارة الموارد البشرية باب البحث عن أهم المصادر التي تسبب ضغوط العمل وتدريب أفرادها على التعامل الجيد مع هذه الضغوط وامتصاص تلك الشحنات السلبية، وفي ضوء ما تقدم يمكن أن نستخلص بعض النتائج والتوصيات التي توصلنا إليها من خلال هذا البحث:

### النتائج:

- إن ضغط العمل ينبع من مصادر مختلفة، وإنه من الصعوبة استيعاده والقضاء عليه نهائياً من المؤسسة، لأنه صفة ملازمة للفرد أثناء عملية التكيف لإزاء المتغيرات البيئية التي يتفاعل معها، ولكن بالإمكان تقليص آثاره السلبية داخل المؤسسة.
- إن الأداء الوظيفي للعاملين يخظى باهتمام كبير من طرف المسيرين بسبب دوره في تحقيق أهداف المنظمة، ولارتباط ذلك بالعنصر البشري، الذي يلعب الدور الحاسم في هذه العملية، وجب على

المؤسسة الاهتمام بأفرادها العاملين ، بإخضاعهم لدورات تدريبية لاستخدام الأساليب الحديثة في مواجهة ضغوط العمل .

- وجود علاقة طردية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، فكلما زاد مستوى الضغط الناتج عن عبء العمل زادت صعوبات الأداء الوظيفي الجيد.

**الاقتراحات:** في الأخير ارتأينا تقديم بعض الاقتراحات والتي من شأنها مساعدة المنظمة على تجاوز ضغوط العمل.

- إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بضغط العمل على العاملين وعلاقتها بالأداء.
- توطيد العلاقات فيما بين أفراد العمل وزرع الثقة المتبادلة من خلال دوافع القائد التحفيزية وإبداء الرأي أو المحادثة من باب الإقناع بالرفض أو القبول.
- إعداد برامج خاصة لتدريب العمال حديثي التعيين لتنمية مهاراتهم في التعامل مع ضغوط العمل بحيث تحف حدة الضغوط لدى العمال في بداية حياتهم المهنية.
- تخفيف مستوى غموض الدور وخاصة عند العامل الأقل سنًا وخبرةً ومركزًا وظيفيًا من خلال تحديد أهداف وغايات العمل بشكل جيد وتحديد اجراءات العمل
- تخفيف مستوى صراع الدور وخاصة عند العامل الأقل سنًا وخبرةً ومركزًا وظيفيًا من خلال تحديد المسؤوليات والسلطات تحديداً دقيقاً، وتحديد سياسات وإرشادات العمل، والتأكد من عدم تعارضها وتضاربها.
- تخفيف عبء العمل الكمي والنوعي من خلال تدريب العامل على أداء العمل بشكل فعال، وبالشكل الذي يؤدي إلى تحسين فاعلية الأداء وتخفيض مستوى الضغوط، وتوزيع الواجبات والصلاحيات توزيعاً عادلاً، بشكل يتناسب مع الإمكانيات والمهارات المتوفرة لدى العمال.

## أثر ضغوط العمل على أداء العاملين

---

- إعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين فاعلية الأداء وتخفيض مستوى الضغوط .
- وضع خطة متدرجة وتفصيلية لتقليل ضغوط العمل ذات مسارات معقولة يمكن تحقيقها، على أن تناسب أهداف تلك الخطة فناعة العاملين بفاعليتها ودورها في الإصلاح ليساهموا بالتعاون في إنجاحها .

اهم المراجع:

المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
2. جمعة سيد مصطفى، إدارة الضغوط، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، القاهرة، 2007.
3. حسن، رابوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
4. حسن رابوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
5. مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، الطبعة الرابعة، مصر، 2004.
6. الكتبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية، 2005.
7. صلاح محمد عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 2001.
8. صلاح الدين محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، 1999.
9. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
10. عامر سعيد، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، مصر، ط2، 1996.
11. إبراهيم عبد الستار، الإكتئاب، إضطراب العصر الحديث، عالم المعرفة، الكويت، 1998.
12. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008.
13. طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين، استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، ط1، دار الفكر، الأردن، 2006.
14. العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
15. محمد أحمد الخضيري، إدارة التوتر، إتراك للطباعة والنشر، مصر، 2009.
16. هيجان عبد الرحمن، ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، طبعة 1، 1998.
17. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008.

## أثر ضغوط العمل على أداء العاملين

18. جريندبرج جيرالد، وبارون روبرت، تعريب ومراجعة: رفاعي وبسيوني، إسماعيل، إدارة السلوك في المنظمات، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004.
  19. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.
  20. عقلي عمر وصيفي، إدارة القوة العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
  21. عقلي عمر وصيفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
  22. عبد الرحمن، عبد الرحمان، ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، الرياض: معهد، الإدارة العامة، 1994.
  23. محمد عبد المقصود محمد، القيادة الادارية، مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
  24. محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الانسانية)، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر 2007.
  25. طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين، استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، ط1، دار الفكر، الأردن، 2006.
  26. الخزامي، عبد الحكيم، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة الساعي للنشر والتوزيع، الرياض، 1999.
  27. مراد زعيبي، دراسات في تسيير الموارد البشرية، ط1، دار قرطبة للنشر والتوزيع ، المحمدية، الجزائر، 2008.
  28. الخضيرى محسن، الضغوط الإدارية الظاهرة: الأسباب والعلاج، مكتبة مدبولي، القاهرة ، 1991.
- الرسائل الجامعية:**
1. شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009.
  2. القحطاني، صالح بن ناصر شغروود، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، الرياض - السعودية، 2007.
  3. عمار تغريد، أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، قطاع غزة، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006.
  4. نايف نصر، مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية، دراسة تطبيقية على ضباط جوازات مرور مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.
  5. محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة حالة مدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009.
  6. محمد حسين خميس أبو رحمة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين.محافظات غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012.

7. إبراهيم سلهاط، النمط القيادي السائد داخل المؤسسات الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، معهد علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2002.
  8. ميسون سليم السقا، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2009.
  9. زهران عي عمر علي، الضغوط النفسية على قائدي الطائرات السعوديين بالخطوط الجوية العربية السعودية وعلاقتها بالتوافق الاجتماعي بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، مكة المكرمة، جامعة ام القرى، 1422هـ.
- المقالات العلمية:**

1. لطيفة عريق، الود حبيب، اقتراح نموذج عملي من أجل تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد الأول، 2013.
2. عبد الفتاح صالح خليفات، شرين محمد المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق - المجلد - 26 العدد (2+1) 2010.
3. أمل بنت سلامة الشامان، مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى المشرفات الإداريات في مدينة الرياض، مجلة التربية وعلم النفس، العدد 26، جامعة الملك سعود، 1427هـ.
4. عسكر عبدالله سمير أحمد، متغيرات ضغوط العمل، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 60، 1988.
5. حجازي جمال طاهر، ادارة ضغوط العمل لدى الأطباء بالمستشفيات العامة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، 2002.
6. عبد الفتاح صالح خليفات، شرين محمد المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد (2+1)، 2010.
7. صالح عبد الرحمن السعد، مراد عمر درويش، الاقتصاد والإدارة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 22، العدد 1، 2008.

**المراجع باللغة الأجنبية:**

1. Jean Benjamain Stora, le stress, 2 édition, édition dahleb, France, 1993.
2. NIOSH, Stress at work. DHHS Publication No. 99-101. Cincinnati, OH: National Institute for Occupational Safety and Health (1999).
3. Jean Brinckmann, Competence of top management teams and success of new technology-based firm, Deutscher universitats, Germany, 2007.

4. Boudjemil ahmed, «performance des ressources humaines », Séminaire international : le développement humain et les opportunités de l'intégration dans l'économie de savoir et compétences humaines », université de Ouargla, Algérie, 2004.
5. Jose A. Baerga Cordero, « The relationship between Organizational role stress of project managers and voluntary turnover, job satisfaction and intention to leave", PHD thesis, Nova southern university, USA, 2009.
6. Naoum, Shamil, People & Organizational Management in construction (London-UK: Thomas Telford, 1<sup>st</sup> Ed, 2001).
7. Koontz, H. & Weihrich, H., Essentials of Management: An international perspective (New Delhi-India: Tata McGraw-Hill, 8<sup>th</sup> Ed, 2008).
8. Wagner III, John A. & Hollenbeck, John R., Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage (New York- USA: Taylor & Francis, 1<sup>st</sup> Ed, 2010).
9. Tompkins, Jonathan R., Organization Theory and Public Management (USA: Thomson Wadsworth, 2005).
10. Singla, R.K., Business Management (India: VK publications, 1<sup>st</sup> Ed, 2009).
11. Murugan, M. Sakthivel, Management principles and practices (New Delhi-India: New age international publishers, 1<sup>st</sup> Ed, 2004).
12. Tompkins, Jonathan R., Organization Theory and Public Management (USA: Thomson Wadsworth, 2005).