جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي

(دراسة حالة الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف)

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

من إعداد الطالبة:

– ناجي سميرة

تحت إشراف الأستاذة

– قويدر لويزة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة	الجامعة
قويدر لويزة	أستاذة محاضرة "أ"	عضوا ومشرفا	يحي فارس – المدية –
كشيدة حبيبة	أستاذة محاضرة "أ"	رئيسا ومقررا	يحي فارس – المدية –
طهراوي حياة	أستاذة محاضرة "ب"	عضوا ممتحنا	يحي فارس – المدية–

السنة الجامعية: 2018-2019

أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي

(دراسة حالة الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف)

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة	الجامعة
قويدر لويزة	أستاذة محاضرة "أ"	عضوا ومشرفا	يحي فارس – المدية –
كشيدة حبيبة	أستاذة محاضرة "أ"	رئيسا ومقررا	يحي فارس – المدية –
طهراوي حياة	أستاذة محاضرة "ب"	عضوا ممتحنا	يحي فارس – المدية–

السنة الجامعية 2018– 2019

كلمة شكر

الحمد لله والشكر له ما خاب عبد قصد مولاه، والصّلاة والسّلام على محمد النّبيّ صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وأصحابه ومن والاه، أما بعد:

واعترافا بالفضل وتقديرا للجميع لا يسعني إلا أن أتوجه بالشكر الخالص إلى الأستاذة: قويدر لويزة، التي تكرّمت بالإشراف على هذه المذكرة، أسأل الله عزّ وجل أن يشرفها بشرفات في جنّاته يوم القيامة، فمدّت إليّ يد العون، وأفادتني بعلمها وأخلاقها وتجربتها، فكان لها الأثر الكبير في إثراء هذا البحث حتى إستوى على ما هو عليه الآن، فجزاها الله عنّي خير الجزاء.

كما أشكر الأساتذة الفضلاء الذين تكرّموا بقبول مناقشة هذه المذكرة، فبذلوا الجهد والوقت لتقييمها وتحكيمها ليعم نفعها وتكثر فائدتها.

كما لا يفوتني التوجه بالشكر إلى كل موظفي عمّال الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف لتعاونهم معنا لإنجاح بحثنا هذا.

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل شكراً لكم.

إهداء

إلى مثلي الأعلى وقدوتي الحسنة، طيب القلب نقي الروح
رحمه الله وأدخله فسيح جنات النعيم.

والدي

إلى غالية القلب الذي ينبض بالحب والصدق والعطاء، التي
كانت بعطفها ومثابرتها تسهر على رعايتي آناء الليل
وأطراف النهار

والدتي

إلى إخوتي: **عمر، صدام، علي**

إلى كل أخواتي: خاصة **الكتكوتة"أروى"**

إلى كل من كانت لهم لمسة في مشواري الدراسي من
الإبتدائي إلى الجامعة، وإلى **عائلة"تواتي"** خاصة التي كان
لهم لمسة في إكمال مذكرتي.

إلى كل أصدقائي داخل وخارج الجامعة.

وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجازي لمذكرتي.

سميرة

مستخلص باللغة العربية

يهدف هذا البحث إلى تحديد مدى العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي في الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف، وفق منهج وصفي تحليلي، حيث تم قياس ضغوط العمل كمتغير مستقل بأربعة أبعاد: المناخ التنظيمي، بيئة العمل، غموض الدور، عبء العمل، كما تم تحديد المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

يتكون مجتمع البحث من العمال الإداريين في الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف والبالغ عددهم (70) عامل حيث تم اختيار عينة عشوائية من ذلك المجتمع قدرت ب (40) إداري، وزعت عليهم الاستبانات، وتم استرداد (37) استبانة صالحة للتحليل، وشمل البحث مجموعة من الفرضيات الصفرية، وتوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف تتوافر على ضغوط عمل وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف لها أداء عال وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة$\propto \leq 0.05$.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha <= 0.05$)".

Abstract in english

The objective of this research is to determine the relationship between work pressure and job performance in the Electricity and Gas Distribution Company, Ain Boseif Branch, according to an analytical descriptive approach. The work pressure was measured as an independent variable in four dimensions: organizational climate, work environment, role ambiguity, workload Select the child variable (Functionality).

The research community consists of the administrative workers in the Electricity and Gas Distribution Company (70 employees), where a random sample of 40 members was selected. The questionnaire was distributed to them. 37 questionnaires were retrieved for analysis. A set of zero hypotheses, and reached a number of results, the most important of which:

- ✓ There is agreement from the sample of the study that the electricity and gas distribution company Ain Busif branch is available on the pressure of work and this individually and collectively.
- ✓ There is agreement from the sample of the study that the Electricity and Gas Distribution Branch of Ain Boseif has a high performance and this individually and completely.
- ✓ There was no statistically significant relationship between the work pressure and the job performance from the point of view of the employees of the institution under study.
- ✓ There was no significant effect of the work pressure on the employees' performance at the level of significance α0.05.
- ✓ There were no statistically significant differences on the effect of job pressures on job performance due to personal variables (gender, age, marital status, academic qualification, degree, years of experience) at the statistical significance level (0.05).

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	**-**
إهداء	**-**
مستخلص باللغة العربية	**I**
مستخلص باللغة الانجليزية	**II**
فهرس المحتويات	**IV**
قائمة الجداول	**VII**
قائمة الأشكال	**X**
مقدمة	**أ -و**
الفصل الأول: الإطار الفكري لضغوط العمل	
تمهيد الفصل	**02**
المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل	**03**
المطلب الأول: مفهوم وأهمية ضغوط العمل	03
المطلب الثاني: أنواع ضغوط العمل	08
المطلب الثالث: مراحل ضغوط العمل	11
المبحث الثاني: أساسيات حول ضغوط العمل	**13**
المطلب الأول: مستويات ضغوط العمل وأبعاده	13
المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل	14
المطلب الثالث: مسببات ضغوط العمل	16
المبحث الثالث: كيفية التعامل مع ضغوط العمل	**18**
المطلب الأول: الآثار الناجمة عن ضغوط العمل	18
المطلب الثاني: نماذج ضغوط العمل	21
المطلب الثالث: طرق علاج ضغوط العمل	23
خلاصة الفصل	**27**
الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي	
تمهيد الفصل	**29**
المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي	**30**
المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي	30
المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي	31
المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي	31
المبحث الثاني: الأداء الوظيفي وعلاقته بضغوط العمل	**34**
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وخصائصه	34
المطلب الثاني: مفهوم قياس الأداء الوظيفي وأهميته	35
المطلب الثالث: طرق قياس الأداء الوظيفي	37
المطلب الرابع: اثر عبا العمل على الأداء الوظيفي	38
المبحث الثالث: علاقة أبعاد ضغوط العمل بالأداء الوظيفي	**41**
المطلب الأول: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي	41
المطلب الثاني: أثر بيئة العمل على الأداء الوظيفي	46

المطلب الثالث: أثر غموض الدور على الأداء الوظيفي	47
خلاصة الفصل	**48**
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف	
تمهيد الفصل	**50**
المبحث الأول: تقديم الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف	**51**
المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة سونلغاز	51
المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية	**55**
المطلب الثالث: الإطار العام للوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف	**59**
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	**61**
المطلب الأول: منهجية الدراسة	61
المطلب الثاني: صدق وثبات الإستبانه	63
المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة	68
المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض	**71**
المطلب الأول: تفسير محاور الدراسة	71
المطلب الثاني: اختبار طبيعة العلاقة والأثر بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي	76
خلاصة الفصل	**84**
الخاتمة	**86**
قائمة المراجع	**90**
الملاحق	**97**

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	مراحل ضغوط العمل	12
2-1	نموذج المواءمة بين الفرد والبيئة	21
3-1	نموذج كرايتنر وكينيكيKreitner- Kinicki	22
4-1	نموذج جيبسون وزملاءه	23
1-2	محددات الأداء الوظيفي	33
2-2	الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقييم الأداء	37
1-3	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية في شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية	55
2-3	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع بالمدية	58
3-3	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية بعين بوسيف	59
4-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	68
5-3	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	69
6-3	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	69
7-3	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	70
8-3	توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية	70
9-3	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	71

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	مقارنة بين ضغوط العمل الإيجابية والسلبية	09
1-3	عدد العمال في الوكالات التجارية	54
2-3	تغطية شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية لبلدياتها	57-56
3-3	درجات مقياس ليكرت الخماسي	62
4-3	المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة	63
5-3	اختبار التوزيع الطبيعي	64
6-3	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد المناخ التنظيمي والدرجة الكلية لهذا البُعد	65
7-3	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد بيئة العمل والدرجة الكلية لهذا البُعد	65
8-3	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد غموض الدور والدرجة الكلية لهذا البُعد	66
9-3	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد عبء العمل والدرجة الكلية لهذا البُعد	66
10-3	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني	67
11-3	معامل الإرتباط Spearman بين كلّ مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد	67
12-3	معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل	68
13-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	68
14-3	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	69
15-3	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	69
16-3	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	70
17-3	توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية	70
18-3	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	71
19-3	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل عبارة من عبارات البعد الأول للمحور الأول	72
20-3	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل عبارة من عبارات البعد الثاني للمحور الأول	73
21-3	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل عبارة من عبارات البعد الثالث للمحور الأول	74
22-3	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل عبارة من عبارات البعد الرابع للمحور الأول	75
23-3	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل عبارة من عبارات	76

	المحور الثاني	
24-3	معامل الارتباط (Spearman) بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي	**77**
25-3	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي بالشركة	**77**
26-3	نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الجنس	**79**
27-3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير العمر	**80**
28-3	نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الحالة الاجتماعية	**81**
29-3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير المؤهل العلمي	**81**
30-3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير الدرجة الوظيفية	**82**
31-3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير سنوات الخبرة	**83**

أصبحت ظاهرة الضغوط اليوم اهتمام العديد من الباحثين والمؤلفين في فروع مختلفة من فروع العلم كالإدارة، والسياسة، والإقتصاد، وعلم الإجتماع وعلم التربية. ويرى بعض الباحثين أن على رأس القائمة التي اهتمت بدراسة الضغوط أكثر من غيرها كانت علم النفس وعلم البيولوجيا، وإذا كان يعكس أمرا ما، فإنه يعكس أهمية الضغوط وتأثيرها على الإنسان في كل زمان ومكان.

كما أن الضغوط ليست ظاهرة حديثة، فقد عرف الإنسان الضغوط أو بالأحرى عاشها وعايشها منذ وجوده على الأرض، فالضغوط لا تقترن بمكان العمل فقط وإنما هي مرادفة للحياة ، فقد واجه الإنسان ضغوطا عديدة تمثلت بشكل أساسي في مواجهة الطبيعة وظروفها القاسية في البحث عن طعامه وشرابه، وفي انتقاله من مكان لآخر وفي مواجهة الآلام والأوجاع.

وإذا كان الإنسان قد حقق قفزة هائلة في مواجهة تلك التحديات وذلك بشق الطرق وإقامة السدود لمواجهة الفيضانات المدمرة، وبناء المنازل المقاومة للزلازل، وتيسر له التنقل من مكان في أقصى مشارق الأرض إلى مكان آخر في أقصى مغاربها، في وقت قياسي وبأقل قدر من المعاناة والمشقة بوسائل حديثة، وحقق تقدما طبيا هائلا كفل له الوقاية من العديد من الأمراض ويسر له سبل العلاج من أمراض كانت في سنوات ماضية تؤدي بحياة الكثيرين ،غير أن ذلك لا يعني أن الإنسان في الوقت الحاضر أقل تعرضا الضغوط، بل أصبحت وسائل النقل الحديثة تحمل معها دائما الخوف والقلق من الحوادث.

وبما أن الأداء هو نتيجة أو محصلة تنفيذ العمل ، فأصبح من الضرورى على المؤسسات متابعته ومراقبته وقياسه أكثر من أي شيء آخر، فيكون هذا الأداء الوظيفي أكثر تعرضا للضغوط المحيطة بالعمل.

من خلال ما سبق، يمكن صياغة إشكالية البحث من خلال السؤال الرئيسي الأتي:

ما هم تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية بصفة عامة، وفي الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف- المدية بصفة خاصة؟

من خلال الإشكالية الرئيسية يمكن اشتقاق الأسئلة الفرعية الآتية:

*ما مدى تعرض موظفي الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز للضغوط ؟

*ما مدى اعتماد الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف على أبعاد ضغوط العمل من وجهة نظر عينة الدراسة؟

* ما درجة توافر الأداء الوظيفي في الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف من وجهة نظر عينة الدراسة؟

* ما تقييم الأداء الوظيفي في الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف ؟

* ما طبيعة العلاقة الإحصائية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي؟

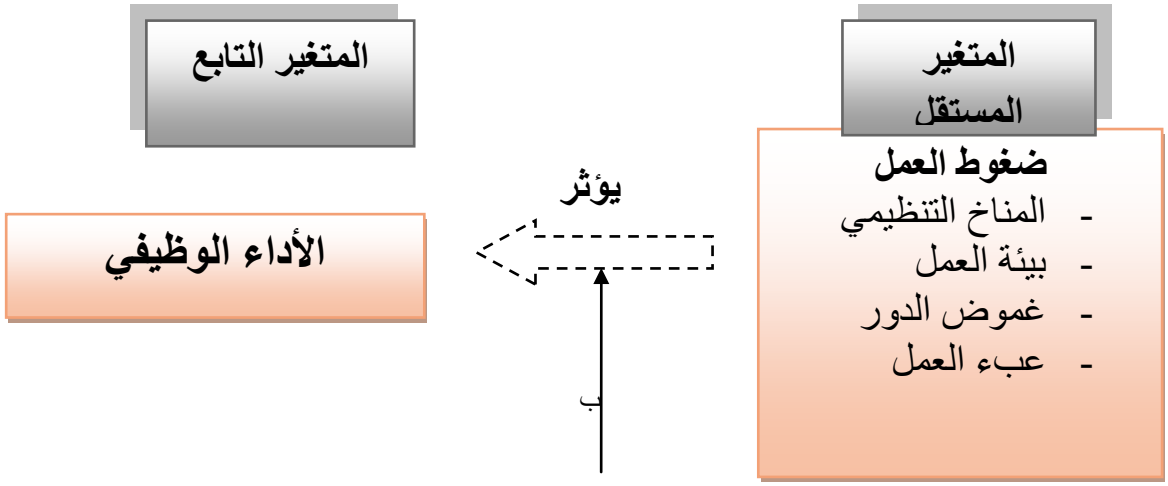
* هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية لضغوط العمل على الأداء الوظيفي بالوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$؟

* هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة) عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 =>α).

وللإجابة على التساؤل الجوهري وما أدرج فيه من تساؤلات فرعية، وضعنا الفرضيات الآتية:

* هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف تعتمد على أبعاد ضغوط العمل وهذا بصورة فردية وكلية.
* هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف تتوافر على الأداء الوظيفي وهذا بصورة فردية وكلية.
* من جهة نظر موظفي الوكالة محل الدراسة لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي الشركة محل الدراسة.
* لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى موظفي الشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\propto \leq 0.05$.
* توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة) عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 =>α).

نموذج الدراسة: في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافه تم وضع مخطط توضيحي يبين متغيرات البحث، المستقل والتابع، إذ أن المتغير المستقل هو ضغوط العمل (المناخ التنظيمي، بيئة العمل، غموض الدور، عبء العمل)، أما المتغير التابع فهو الأداء الوظيفي.



المتغيرات الشخصية والوظيفية
الجنس، العمر، الحالة
الاجتماعية، المؤهل العلمي،
الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة

أهمية الدراسة:

- التعريف بماهية ضغوط العمل في المؤسسات الإقتصادية.
- التعريف بماهية الأداء الوظيفي في المؤسسات الإقتصادية.
- إظهار التأثير بين كل من ضغوط العمل والأداء الوظيفي داخل المؤسسة الإقتصادية.

أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى الضغوط في المؤسسات الإقتصادية.
- تحديد مستوى تأثير ضغوط العمل على مستوى الأداء الوظيفي.
- الانتقال بالدراسة من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي؛
- لفت الانتباه إلى الجوانب المهمة التي يجب الاهتمام بها وإعطائها أولوية في مجال إدارة الموارد البشرية؛

أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي لمعالجة دراسة مواضيع ضغوط العمل والأداء الوظيفي.
- الموضوع جدير بالدراسة والبحث ويتوافق مع تخصصنا.
- محاولة الوصول إلى الدور الذي تلعبه الضغوط على تحقيق مستوى الأداء الوظيفي بالمنظمة.
- الرغبة في تشجيع هذا النوع من البحوث نتيجة لأهميته في الجانب النظري وبهذا إتاحة مقارنات نظرية واختيار مدى صحتها.
- وكذا لفت انتباه المؤسسة محل الدراسة لتأثير الضغوط على أدائهم في المؤسسة.

صعوبات الدراسة:

- ندرة المراجع والدراسات السابقة المتعلقة أو التي تصب في نفس موضوع بحثنا خاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين المتغيرين.
- صعوبة الحصول على المعلومات من طرف الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف نظراً لانشغالهم بالعمل.
- صعوبة توزيع وجمع الاستبيانات بسبب امتناع عدد منهم عن الإجابة.

منهج وأدوات الدراسة: من أجل دراسة إشكالية الدراسة وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي وهي طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصور الواقع الاجتماعي والوصول إلى المعرفة الدقيقة

والتفصيلية حول المشكلة ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة في وصف مدى مساهمة وأهمية الدور الذي تلعبه ضغوط العمل في الأداء الوظيفي. أما فيما يخص أدوات الدراسة ومصادر البيانات فتتمثل في:

- ✓ **المسح المكتبي:** والغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع الأكاديمية وكذا الملتقيات والمقالات، بالإضافة إلى مواقع الانترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- ✓ **الإستبيان:** سنقوم بتصميم إستبيان للإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع وباستخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية " spss " نقوم بمعالجة البيانات، والملحق رقم (03) يبين نموذج الإستبيان.

الدراسات السابقة: من بين الدراسات التي أجريت في هذا الموضوع:

1. علاوي عبد الفتاح، **أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة سونلغاز، وحدة الأغواط،** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012-2013، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على أداء الموارد في شركة سونلغاز وحدة الأغواط، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا المستخدمة على أداء الموارد البشرية في شركة سونلغاز وحدة الأغواط.

2. علاء خليل محمد العكش، **نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة،** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، حيث قام بدراسة الإشكالية الآتية: ما هو أثر نظام الحوافز على رفع مستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية؟، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وجود خلل في طرق وآليات الترقية، وعدم وجود وابط ومعايير لمنح الحوافز.
3. محمد صلاح الدين أبو العلا، **ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة،** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، حيث قام بدراسة الإشكالية التالية: **ما أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي للمدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة؟،** وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: إن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء في أفراد مجتمع الدراسة ظهر بوجه عام ضعيف نسبيا، ومستوى الولاء التنظيمي ظهر بوجه عام مرتفع، وعليه وجود علاقة عكسية بين مستوى ضغوط العمل والولاء التنظيمي.

4. وسام إبراهيم موسى، **أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 81، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2015، حيث قامت بدراسة الإشكالية التالية: **ما أثر ضغوط العمل على أداء العاملين؟**، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: وجود علاقة معنوية بين ضغوط العمل وأداء العاملين أي كلما زادت ضغوط العمل زاد أداء العاملين، ويبرز ذلك بأن ضغوط العمل كانت إيجابية وعملت على تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية الذي بدوره أدى إلى زيادة الأداء للعاملين.

هيكل الدراسة: لتغطية موضوع الدراسة، نقوم بتقسيم هذا البحث إلى جانب نظري وآخر ميداني، وتقسيم الجانب النظري إلى فصلين نبرز فيهما الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة.

فيما يخص الفصل الأول، بعنوان **"الإطار الفكري لضغوط العمل"**، يحتوي على ثلاث مباحث، نرتكز في المبحث الأول على مفهوم ضغوط العمل، أهميته، مراحله، أما المبحث الثاني فسنتطرق فيه إلى مستويا ضغوط العمل، مصادره، وأهم مسبباته، أما المبحث الثالث فستناول آثار ضغوط العمل، نماذجه، طرق علاج ضغوط العمل.

أما الفصل الثاني بعنوان **"الإطار النظري للأداء الوظيفي"** فستناول في هذا الفصل ثلاث مباحث: المبحث الأول سنشير فيه إلى مفهوم الأداء الوظيفي، عناصره ومحدداته، أما المبحث الثاني يتم التطرق فيه إلى مفهوم تقييم الأداء وخصائصه والإشارة أيضا إلى مفهوم قياس الأداء وطرقه. وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى علاقة كل من المناخ التنظيمي وبيئة العمل وغموض الدور على الأداء الوظيفي.

أما الفصل الثالث والأخير، سنحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات والتي تنتمي إلى قطاع المحروقات، وهي الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف واشتمل ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول تقديم عام حول شركة توزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف، أما المبحث الثاني فيخصص لتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والمبحث الثالث؛ يتم تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض، وفي نهاية البحث يتم تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في خاتمة تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها، وكذا أهم التوصيات.

تمهيد الفصل

يعاني الكثير من العمال، وخاصة المسؤولين منهم، من الشعور بالإرهاق النفسي داخل العمل، أو الإحساس بضغوط نفسية من العمل أو ما يرتبط به من مناخ تنظيمي، فهذا العامل يود أن ينتقل من القسم الذي يعمل به متعللا بأنه لا يستطيع أن يتحمل سوء معاملة المشرف، وهذا سكريتير لرئيس مجلس الإدارة يود إعفاءه من هذا المنصب لما فيه من نفاق وضرورة استخدام حيل سياسية كثيرة، وتلك الموظفة انفجرت في زميلتها التي دأبت على الهمس والتغامز كلما دخلت الموظفة إلى حجرة زميلتها، وذلك المدير الذي يتقاعد في سن مبكرة لأن العمل مرهق للغاية.

وتولد ضغوط العمل حالات عدم الاتزان النفسي والجسمي، وتتولد هذه الضغوط عادة من عوامل موجودة في العمل أو البيئة المحيطة، ومحطة عدم الاتزان النفسي والجسمي تظهر في العديد من مظاهر الاختلال في أداء العمل الأمر الذي يدفع المنظمات الحديثة إلى مواجهة مشاكل ضغوط العمل.

وبالتالي سنقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالتالي:

- **المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل؛**
- **المبحث الثاني: أساسيات حول ضغوط العمل؛**
- **المبحث الثالث: كيفية التعامل مع ضغوط العمل.**

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

لقد تزايدت الضغوط في عصرنا الحالي حتى إن البعض يطلقون عليه عصر الضغوط، نظرا للتغيرات السريعة التي تحدث في المجال الصناعي، الاقتصادي، والاجتماعي والتكنولوجي.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية ضغوط العمل.

أولا: مفهوم ضغوط العمل

لغة: الضغط stress مشتق من الفعل اللاتيني stingers الذي يعني: ضيق، شدة، ومنه أخذ الفعل الفرنسي etreinder بمعنى: طوّق ذراعيه وجسمه مؤديا إلى الاختناق الذي يسبب القلق[1].

اصطلاحا: يمثل التعريف المدخل المنطقي لتناول أي موضوع أو ظاهرة، ويواجه الباحثون – عادة – مشكلات تتعلق بالتعاريف، نتج في بعض الأحيان عن ندرة التعريفات وفي أحيان أخرى من تعددها، ومحاولة الوصول إلى تعريف متفق عليه، ومشكلة تعريف مفهوم الضغوط من النوع الثاني، حيث اختلف الباحثون في تعريف الضغوط ما بين النظر إليها على أنها مثيرات Stimuli أو استجابات Responses، أو تفاعل بين الفرد والبيئة على النحو التالي[2] :

1. الضغوط كمثيرات:

يعرف معظم علماء النفس بتعريفها على أنها مثيرات، ويرون أن الضغوط الأكثر شيوعا هي أحداث تفرض على الفرد، كما تشمل تعريفات الضغوط كمثيرات الظروف التي تنشأ من داخل الفرد مثل (الجوع والجنس) والتي تتبع الخصائص العصبية.

وهناك العديد من الأحداث التي تنشأ من البيئة وتسمى ضواغط (مثيرات الضغوط Stressors والتي يمكن أن تصنف وفقا للأزاروس وكوهين Lazarus Et Cohen إلى تغيرات كبرى والتي تكون مزلزلة، وتؤثر في عدد كبير من الناس، ثم التغيرات الكبرى التي تؤثر في شخص واحد أوعدد قليل من الأشخاص ثم المنغصات اليومية Daily Hassles.

ومن ثم يمكن تعريف الضغوط باعتبارها الأحداث التي تتحدى الفرد وتتطلب التكيف الفزيولوجي أو المعرفي أو السلوكي.

---

[1]. حسن شحاتة، زينب النجار، **معجم المصطلحات التربوية والنفسية**، الدار المصرية اللبنانية، لبنان، 2003، ص208.

[2] . جمعة سيد يوسف، **إدارة ضغوط العمل (نموذج للتدريب والممارسة)**، إيتريك للطباعة والنشر، القاهرة ، مصر، 2009، ص ص14-18.

2. الضغوط كاستجابة:

كان كانون Cannon أحد الرواد الأوائل في بحوث الضغوط في القرن العشرين، وهو الذي وصف ما يسمى باستجابة الكر أوالفر Fight Or Flight حيث افترض أنه عندما يتلقى الكائن تهديدا فإن الجسم يثار بسرعة ويحدث تنشيط للجهاز العصبي السيمبثاوي، وجهاز الغدد الصماء، ويؤدي ذلك إلى استجابات فسيولوجية يمكن الشخص من مواجهة التهديد أو الخطر.

ويرى كثيرون أن استجابة الكر والفر تكيفية لأنها تمكن الكائن من الإستجابة بسرعة للتهديد، غير أنها يمكن أن تكون ضارة للكائن لأنها تربك أداءه الإنفعالي والفسيولوجي ويمكن أن تسبب مشكلات مرضية مع مرور الوقت، وبخاصة عندما يتعرض الفرد لضغوط ممتدة ولا يستطيع الكر أو الفر.

ومن الذين عرفوا الضغوط كاستجابة هانزسيلي Seyle فقد اعتبرها استجابة للظروف البيئية، وتحدد على أساس المحاكات المضادة مثل الإنزيم الإنفعالي، وتدهور الأداء، والتغيرات الفسيولوجية مثل الزيادة في توصيل الدم وزيادة مستويات هرمونات معينة، وقد قدم سيلي مفهوم زملة التكبر العام Adaphtation General Syndrom(Gas)، والتي تتكون من ثلاث مراحل هي: مرحلة الإنذار ومرحلة المقاومة، ومرحلة الإنهاك، وبناء على ذلك فقد عرف سيلي الضغوط بأنها "الاستجابة غير المحددة للجسم لأي مطلب يفرض عليه".

3. الضغوط كتفاعل بين الفرد والبيئة:

لم تكن الفئات السابقة من التعريفات مرضية لكل الباحثين المعنيين بالضغوط لوجود نقاط ضعف في هذه التعريفات، ومن ثم ظهر اتجاه ثالث يميل إلى تعريف الضغوط باعتبارها علاقة متبادلة بين الفرد والبيئة المحيطة،وتعتبر الضغوط مربات علميات التقديرApparaisal لدى الفرد بمعنى فحص ما إذا كانت المصادر الشخصية كافية لمواجهة المتطلبات التي تفرضها البيئة، وبتحديد الضغوط حينئذ بمدى التناسب بين الفرد والبيئة، فعندما تكون مصادر الفرد أكبر وتمتاز بالكفاءة في التعامل مع المواقف الصعبة فإن الفرد يشعر بقليل من الضغوط، وعندما يدرك الفرد أن مصادره من المحتمل أن تكون كافية للتعامل مع الحدث لكنها تحتاج جهد مرتفع، فسوف يشعر بقدر معتدل من الضغوط، وعندما يدرك الفرد أن مصادره لن تكون كافية لمواجهة الضغوط البيئية فسوف يمر بخبرة شديدة من الضغوط، ومن هنا فإن الضغوط تنشأ من تقدير الأحداث (ضارة، مهددة، متحدية) وفحص الإستجابات الممكنة ثم الإستجابة لهذه الأحداث.

ويمكن في ضوء ما تقدم تعريف الضغوط بأنها حالة الكائن الذي يتعرض لضواغط والتي يمكن أن تأخذ شكل نشاط ذاتي متزايد وتسبب على المدى الطويل انهيار الكائن أو تؤدي إلى الإصابة بالإضطرابات النفسية،

ونود هنا أن ننبه إلى أن الضغوط ليست مرادفة للقلق أو التوتر العصبي، فكلاهما يمكن ان يكون من مصادر الضغوط ومن مرتباتها، كما أن الضغوط ليست بالضرورة سلبية أو سيئة[1].

*ضغوط العمل يعرف أيضا بأنه عبارة عن حالة تنشأ بسبب تفاعل بعض العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين فتحدث تغيير في الحالة البدنية أو النفسية للفرد تدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غي معتاد[2].

*هي أيضا مجموعة من التفاعلات بين الفرد وبيئته، والتي تتسبب في حالة عاطفية أو وجدانية غير سارة مثل التوتر أو القلق .

*ضغوط العمل هي استجابات جسمية ونفسية وسلوكية للأفراد في مواقف تكون متطلباتها الحالية أكبر من قدرات الأفراد على التأقلم معها[3].

*وهي عدم الموائمة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله، ويعرفها آخرون بأنها بعض ظروف العمل بتفاعلها مع خصائص العامل الشخصية تسبب خلالاً في الاتزان البدني والنفسي للفرد[4].

*ضغوطات العمل هي الشروط التي تضع الفرد في مواجهة مع فرص متاحة من جهة المعوقات تمنعه من الوصول إلى هذه الفرص من جهة أخرى[5].

*ضغوط العمل هي ظروف تتسم بالشدة وتواجه الإنسان فتفقده توازنه وتجبره على الإنحراف عن سلوكه المعتاد[6].

*يرى بعض الباحثين أن الضغوط عبارة عن اختلال وظيفي في المنظمة التي يعمل بها الفرد، ويؤدي هذا الاختلال إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الأداء وانخفاض مستوى الفاعلية[7].

---

[1]. جمعة سيد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص19.

[2]. عبد السلام بوقحف، **محاضرات في السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص171.

[3]. خالد عيادة عليمات، **ضغوط العمل وأثرها على الأداء**، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص49.

[4]. محمد سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة 4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 160.

[5]. سليم إبراهيم الحسينة، **السلوك الإداري (التنظيمي) والعلوم السلوكية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 90.

[6]. أحمد جاد عبد الوهاب، **السلوك التنظيمي(دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال)** ، دار الوفاء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص86.

[7]. فاروق عبده فليه، عبد المجيد السيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 305.

ومن كل ما سبق نستنتج أن ضغوط العمل حالة نفسية داخلية يشعر بها الفرد العامل داخل المؤسسة نتيجة لوقوع صراع داخلي بين أهدافه وأهداف المنظمة وأمور تنظيمية أخرى عديدة مسببة لهذه الضغوط والتي تتحول إذا لم يتم إدراكها في لوقت المناسب إلى صراعات تنظيمية مؤثرة وبشكل سلبي ومباشر على مستوى أداء العاملين.

ومنه وبناءا على التعريفات المقدمة يمكن استنتاج خصائص ضغوط العمل التالية[1]:

1. إن ضغوط العمل منتشرة دائماً وتوجد في مكان العمل بشكل أو آخر، فازدحام المكاتب، زيادة طلبات الجمهور، تغيير مواعيد دوريات العمل، كثرة الواجبات وتعاظم المستويات، زيادة الضوضاء، كل ذلك يشكل ضغطاً على تفكير الفرد وأعصابه وحالته المزاجية..
2. تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد، فقد تخدم الضغوط أغراضاً مفيدة، فقد تكون دافعة لتحطيم العمل والمنافسة والتفوق، وقد تشكل فرصاً للتحسين والتطوير، وقد تكون مصدراً للابتكار وتطبيق الأفكار الإبداعية، ولكنها من جهة أخرى قد تسبب أضراراً كثيرة على المستوى الشخصي والتنظيمي، لذلك فإن هناك قدراً مقبولاً أو صحياً للضغوط ينتج عنه أثار إيجابية، فإذا قلت الضغوط أو زادت عن القدر أصبحت ضارة وخطيرة.
3. يختلف الناس في استجاباتهم وردود أفعالهم اتجاه الضغوط، وذلك ناتج عن إدراكهم لهذه الضغوط، والمعاني التي يعطونها لها، فكثرة العمل تعني قلقاً وتوتراً عند البعض، بينما يعتبره آخرون فرصة للتحدي وإثبات الذات، وقلة العمل عن القدر المطلوب يعتبرها بعضهم سوء تقدير لمهاراتهم وغياب فرص النجاح التي يريدونها، بينما ينظر إليها آخرون على أنها فرصة للراحة وعدم مواجهة المشكلات، لذلك نجد أن الضغوط التي تسبب آثار نفسية ضارة عند البعض، قد تصبح هي نفسها مصدر للطاقة والنشاط عند الآخرين.

ثانيا: أهمية ضغوط العمل

لقد أصبح موضوع ضغوط العمل محل اهتمام الكثير من الأفراد والمنظمات التي يعملون بها، ويرجع هذا الإهتمام إلى عاملين رئيسيين هما[2]:

1. الأمراض المترتبة على هذه الضغوط: بحيث يشعر الفرد بعدم الرضا عن عمله ومن ثم تحدث الاضطرابات النفسية والعقلية، ما يؤثر سلبا على سلامة الفرد والمنظمة التي يمل بها فقد يظهر الإضطرابات فيشكل ردود

---

[1]. محمد مكناسي، **التوافق المهني وعلاقته بضغوط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية، دراسة ميدانية على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل، قسنطينة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2006-2007، ص ص77-78.

[2]. مبارك بن فاتح بن مبارك الدوسري، **ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مركز حرس الحدود لمنظمة المدينة المنورة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية لعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص15.

فعل سلوكية مثل القلق والنزعة العدوانية والإكتئاب مما يدفع الفرد للإنتحار، أو إدمان الكحول والمخدرات، إلى جانب المشاكل الاجتماعية والأسرية.

2. التكاليف الناجمة عن هذه الضغوط: ضغوط العمل يترتب عليها مشكلات مالية سواء على المستوى الوطني أو التنظيمي، فعلى المستوى الوطني أكدت الدراسات أن هناك خسائر اقتصادية كثيرة ناجمة عن تعرض العاملين والموظفين للضغوط، وعلى المستوى التنظيمي على سبيل المثال: قدرات التكاليف الناجمة عن المخالفات بسبب ضغوط العمل في القطاع الخاص الأمريكيمما يزيد عن150 مليون دولار، وأدت هذه المخالفات إلى انخفاض الإنتاجية والغيابات أو العجز عن العمل، وكشفت بعض الدراسات أن تكلفة الضغوط في بعض الشركات الأجنبيةبلغت حوالي06% من إجمالي مبيعاتها.

تنبع أهمية دراسة ضغوط العمل فيما يلي:[1]

1. حماية القرار المتخذ ومن ثم المنظمة من اتخاذ قرار خاطئ ناجم عن انفعالات اللحظة والتأثير العاطفي والوجداني أو ناجم عن ردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار.
2. تأكيد ربحية المنظمة وتحقيق أهدافها بالشكل السليم ووفقاً لما هو مخطط وموضوع بالبرامج التنفيذية.
3. حماية المنفذين من عشوائية القرار ومن ارتجالية السياسات ومن القرارات الازدواجية الناجمة عن قصور الرؤية وضيق دائرتها أمام متخذ القرار نتيجة سيطرة الضغوط والوسواس القهرية عليه.
4. توفير الظروف المناسبة والجو الصحي المناسب في بيئة العمل بالمنظمة بالشكل الذي يجعل لكل مدير جو عمل أفضل، وبما يمكنه من اتخاذ القرارات وممارسة سلطاته ومهاراته الإدارية بشكل أفضل.
5. زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية بتبسيط دوافع متخذي القرار في المنظمة عن طريق رفع قدراتهم على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة.
6. تنمية مهارات التوافق السريع والتعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار وبالتالي تنمية مهارات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في ظل سيادة جو من الضغوط على متخذ القرار في المنظمة.
7. إضفاء روح التعاون وسيادة روح الفريق بين الرؤساء والمرؤوسين وزيادة التفهم والمشاركة الإيجابية، وبما يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وإحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم ومستقبلهم.
8. تحقيق الرقابة الفعالة والمتابعة الحثيثة للسلوكيات الإدارية للمديرين في كافة مستويات الإدارة (العليا، الوسطى، التنفيذية) بشكل يؤكد تنفيذ الخطط.

[1]. محمد الصيرفي، **السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)**، دار الوفاء، الإسكندرية، القاهرة، مصر، 2014، ص 324.

المطلب الثاني: أنواع ضغوط العمل

يمكن تقسيم الضغوط من حيث تأثيرها إلى نوعين هما[1] :

1. الضغوط الإيجابية :

وهي تلك الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها وعلى المستوى الوظيفي قد يتعرض العامل لعديد من هذه الضغوط مثل اجتيازاختبار ما أو دورة تدريبية معينة للترقي أو للنقل إلى موقع وظيفي أفضل، أوتحقيق معدلات الأداء العادية أو أن يحوز رضا رئيسه المباشر عنه يلتزم بالأداء في مواعيده المحدد.

وقد أوضح بعض الكتاب الحاجة إلى ضغوط مثالية للوظيفة حيث أن الهدف من إيجاد وظيفة فعالة للضغوط هو انها تستخدم كمنبه او كاداة تحذير للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة والأفراد بالإضافة إلى تقليل حدة آثار هذه المشاكل وقد أوضح Forbes المؤشرات التالية فيما يتعلق بالضغوط الإيجابية التي تحدث الموظفين:

- ارتفاع مرجع النشاط وقوته.
- زيادة الدوافع.
- تعلم الهدوء وعدم الإنفعال تحت الضغوط.
- القدرة على إدراك وتحليل المشاكل.
- زيادة القدرة على التصرف.
- زيادة القدرة على التذكر والتركيز والإسترجاع.
- التفاؤل نحو المستقبل.

- تساعد الضغوط الإيجابية الفرد على تحديد خطوط المواجهة "الموت " مثل تاريخ استحقاق الضرائب وتقديم تقارير الأداء الوظيفية وتذكر تاريخ بداية ونهاية العمل.

- تعتبر الضغوط الإيجابية أداة مساعدة للفرد نحو توفير الدافع لحل المواقف المتعارضة مع الآخرين بأقل قدر ممكن من الضرر.

ويمكن للمدير أن يستخدم هذه المؤشرات لتقدير مستويات الضغوط الواقعة على العاملين معه، بحيث إذا اختلت هذه المؤشرات وساءت فإن ذلك ينبه بوجود ضغوط سلبية في بيئة العمل يجب الإحتياط لها.

2. الضغوط السلبية:

وهي الضغوط غير المفضلة والتي تسبب الضرر والأذى والمرض للأفراد، وتركز معظم الكتابات على التعامل مع الضغوط بمفهومها السلبي.

---

[1] . محمد صلاح الدين أبو العلا، **ضغوط العمل وأثره على الولاء التنظيمي (دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص11.

والضغط السلبي كما عرفه أحد الكتاب "عبارة عن قليل أو كثير من الإستثارة التي ينتج عنها أذى أو ضررعلى عقل او جسم الفرد، وتعزز الضغوط السلبية أثارا ضارة بالفرد سواء من الناحية الصحية مثل (تعرضه لبعض أمراض القلب وتصلب الشرايين والسكتة)، أو من الناحية النفسية مثل (الفتور واللامبالاة والتسيب والسأم والأرق والنظرة التشاؤمية للأمور...)، أو من الناحية الوظيفية مثل (انخفاض الإنتاجية وزيادة معدلات الغياب وغيرها)".

والجدول التالي يلخص الفرق بين كل من الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية

الجدول رقم (1-1): مقارنة بين ضغوط العمل الإيجابية والسلبية

الضغوط الإيجابية	الضغوط السلبية
تمنح دافع للعمل.	تسبب انخفاض في الروح المعنوية.
تساعد على التفكير.	تولد الإحباط.
تحافظ في التركيز على النتائج.	تدعو للتفكير في المجهود المبذول.
تجعل الفرد ينظر للعمل بتحدي.	تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه.
تحافظ على التركيز في العمل.	تشعر الفرد بأن كل شيء ممكن أن يقضيه بمشقة عالية.
النوم الجيد.	الشعور بالأرق.
القدرة على التعبير عن الإنفعالات والمشاعر.	ظهور انفعالات وعدم القدرة على التعبير.
تمنح الإحساس بالمتعة.	تمنح الإحساس بالقلق.
تمنح الشعور بالإنجاز.	تؤدي على الشعور بالفشل.
تمد الفرد القوة والثقة.	تسبب للفرد الضعف.
التفاؤل بالمستقبل.	التشاؤم من المستقبل.
القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية عند المرور بتجربة غير صارة.	عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعيةعند المرور بتجربة غير صارة.

المصدر: علي بن حمد بن سليمان النوشان، **ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات(دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنيةفي الرياض)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية دراسات عليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 115.

أما من حيث شمول الضغوط فقد تم تقسيمها إلى[1]:

1. **ضغط كلي شامل:** هو الضغط السائد على كل شيء، من أهتمامات العامل ومسيطرعلى كافة العوامل في المنظمة التي يعمل بها.
2. **ضغط جزئي فرعي:** يرتبط بمصلحة فئة من الفئات التي يضمها الكيان الإداري الذي يعمل به متخذ القرار، حيث يقدم مصالحه مع أهدافه، ونتيجة لممارسة الضغط عليه، فكلما كانت هذه الفئة مؤثرة كلما أجبرت متخذ القرار على الانصياع لمطالبها.

أما بالنسبة للفترة الزمنية التي تستغرقها الشدة أو التوتر ومدى تأثيرها على صحة الإنسان النفسية والبدنية فقد حددت الضغوط في ثلاثة أنواع وهي كما يلي[2]:

1. **الضغوط البسيطة:** هي عادة تستمر من عدة ثواني قليلة إلى ساعات، كالمضايقات الصادرة من أشخاص تافهين أو أحداث أخرى في الحياة العملية تكون مصدرا للضغوط.
2. **الضغوط المتوسطة:** وتمتد من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافي، أو زيادة شخص مسؤول غير مرغوب فيه، أو الضيق الناتج عن المعدة أو الأمعاء.
3. **الضغوط الشديدة:** وهي عادة تستمر لأسابيع أو شهور أو حتى سنوات، مثل غياب شخص عزيز عن العائلة فترة طويلة بالسفر أو الموت،وما شابه ذلك في الحياة، أما في العمل هناك حالات تنتج عنها مثل: النقل، التجديد، أو الإيقاف عن العمل لحين زوال السبب.

وتعد هذه الضغوط من أهمها لأنها تؤثرعلى الفرد من جميع النواحي، وتجعله في حالة ارتباك وتوتر ممتد.

وهناك من قسم الضغوط إلى معيار المصادر بحيث نجد[3]:

1. **الضغوط الناتجة عن البيئة المادية:** وهي الضغوط التي معرض لها المورد البشري نتيجة توفر ظروف مادية غير ملائمة: مثل ضعف الإضاءة، الضوضاء...إلخ.
2. **الضغوط الناتجة عن البيئة الإجتماعية** : وهي تلك الضغوط الناتجة عن التفاعلات الإجتماعية مابين الموارد البشرية داخل موقع العمل، مثل الصراعات التي قد تحدث بين الأفراد أو الجماعات، خلاف مع الرئيس المباشر...إلخ.
3. **الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري:** هي تلك الضغوط التي تنتج عن الفروقات الفردية مابين الموارد البشرية مثل: الإختلاف في الجنس، الإختلاف في العرق، والديانة...إلخ.

---

[1] . مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص20.

[2] . عبد الرحيم بن يحي، **أثر المناخ التنظيمي على كبح ضغوطات العمل لتخفيف الأداء الوظيفي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2014، ص92.

[3] . مبارك بن فاتح بن مبارك الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص21.

وهناك تقسيم وفقا لمحور الضغوط[1]:

1. **الضغوط المادية:** وهي تتصل بالمزايا التي تسعى الإدارة للحصول عليها لإرضاء العاملين، مثل الحوافز والمكافآت.
2. **الضغوط السلوكية:** وهي الضغوط التي تتصل أساسا بالقيود التي يمكن أن تنعكس على سلوك المدير وبالتالي تؤثر على قدراته في إصدار الأوامر والتوجيهات التنظيمية.
3. **الضغوط المعنوية:** وهي التي تتصل بالحالة الوجدانية والنفسية للمدير وهي ضغوط شديدة التأثير على قدرات المدير وقد تؤدي لإلى اضطراب في تفكيره، وعدم قدرته على اتخاذ القرارات السليمة.
4. **الضغوط التنظيمية:** وهي الضغوط التي تتصل أساسا باعتبارات الوظيفة وبالأعمال التي تتم فيها، والأنشطة التي تمارس والغاية التي يسعى العاملون لتحقيقها.

المطلب الثالث: مراحل ضغوط العمل

يمكن التمييز بين المراحل الأساسية التي تمر بها عملية التعرض والإصابة بالضغوط وهذه المراحل هي على التوالي[2]:

1. مرحلة التعرض للضغوط:

ويطلق عليها البعض بمرحلة الترض للإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر وتبدأ هذه المرله بتعرض الفردلمثير معين سواء كان داخليا أو خارجيا، ويمكن القول أ، هذا التمييز أدى إلى حدوث ضغوط معينة، وعندما تفرز الغدد الصماء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن تستدل منها على تعرض الفرد لهذه الضغوط، ومن أهم هذه المظاهر:

- زيادة ضربات القلب. — الأرق.
- توتر الأعصاب. — الضحك الهستيري.
- سوء استغلال الوقت. — الحساسية للنقد.

2. مرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغوط):

تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة، حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة للتعامل مع هذه التغيرات وتأخذ رد الفعل أحد اتجاهين إما المواجهة أو الهروب والتخلص منها بسرعةوبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية حيث يكون قد تعرض بالفعل وأصيب بالضغوط.

---

[1] . أمل عبد الرحمان محمد النجار، **ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية لمحافظات غزة وعلاقتها بالقيادة التحويلية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية الإدارية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص ص22-23.

[2] . محمد إسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص44،45.

3. مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف:

هنا يحاول الفرد علاج الآثار التي حدثت بالفعل ومقاومة أي تدهورأو تطورات إضافية، بالإضافة لمحاولة التكيف مع ماحدث فعلا، فإذا نجح في ذلك قد يستقر الأمر عند هذا الحد وتزداد فرص العودة في حالة التوازن، أما في حالة الفشل ينتقل الفرد إلى المرحلة التالية.

4. مرحلة التعب والإنهاك:

ينتقل الفرد إلى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار ولفترة زمنية طويلةحيث يصاب بالإجهاد نتيجة لتركز المقاومة ومحاولات التكيف، ويمكن الاستدلال على الوصول إلى هذه المرحلة من خلال بعض الظاهر والآثار من أهمها:

- الستياء من جو العمل. — انخفاض معدلات الإنجاز.
- التفكير في ترك الوظيفة. — الإصابة بالأمراض النفسية مثل: النسيان المتكرر، اللامبالاة، والإكتئاب.
- الإصابة بالأمراض العضوية كقرحة المعدة، السكر، ضغط الدم...إلخ.

والشكل التالي يلخص المراحل سابقة الذكر:

الشكل رقم (1-1): مراحل ضغوط العمل

الشكل قبل الشرح



المصدر: محمد حسن خميس أبو رحمة، **ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص13.

ومنه نلاحظ أن ضغوط العمل تنشأ تدريجيا ولاتحدث مرحلة إلا بحدوث المرحلة السابقة لها، فلا تتم مرحلة إلا بالمرور بالمرحلة التي سبقتها.

المبحث الثاني : أساسيات حول ضغوط العمل

بعدما رأينا في المبحث الأول ماهية الضغوط وتعرفنا على مختلف عناصره، سنتطرق في المبحث الثاني إلى أساسيات حول الضغوط التي قسمناها بدورها إلى ثلاث مطالب.

المطلب الأول: مستويات ضغوط العمل وأبعاده

أولا: مستويات ضغوط العمل

بعد دراسة أشكال الضغط لا يجوز أن أن قول أنه سلبي بكافة جوانبه، فالضغط يحدث الكثير من الإيجابيات إذا تمثل في مستوى معين، وقد تم تقسيم مستويات الضغط إلى ثلاث أقسام[1] :

1. **مستوى مرتفع** : وهي الضغوط السلبية التي تشعر الفرد بتراكم العمل عليه وتسبب انخفاض في روحه المعنوية وتولد ارتباكا عنده وتشعره بالفشل والتشاؤم.
2. **المستوى المقبول**: وهي الضغوط الإيجابية والتي يشعر فيها الفرد بالمتعة في العمل وعلى قدرته الفائقة في حل المشكلات وتتميز بأنها تعطي شخصية الفرد الحيوية والنشاط والتفاؤل الدائم والقدرة العالية على التفكير وبالتركيز وعلى حل المشكلات.
3. **المستوى المنخفض** : وهي من الضغوط اتلسلبية والتي تشعر الفرد بالملل والإجهاد والإحباط وتسبب له الشعور بالضعف، وبما ان الفرد لايمكنه تجنب الضغوط تماما فعليه مواجهتها والتصدي لها قبل وقوعها والإستفادة منهاوتوجيهها التوجه السليم وذلك عن طريق إقامة نوع من التوازن بزيادة الضغوط النافعة التي تدفع الفرد والمنظمة للنمو والتقليليل من الضغوط الضارة التي تعرض سلامة الفرد والمنظمة للفشل، إذ عليه أن يعرف حجم العمل الذي يقف عند حدود مقدرته ولا يتعداه وكذلك المنظمة.

ثانيا: أبعاد ضغوط العمل

هناك من حدد أبعاد ضغوط العمل في ثلاث أبعاد رئيسية وهي كالتالي[2]:

1. **البعد الاجتماعي "العلاقات الاجتماعية":**

وهي كل اتصال للإنسان بغيره وهو يقوم بنشاطه اليومي، كعلاقة الجوار والتعليم والوظيفة وعلاقات البيع والشراء، والعلاقات الثقافية والفنية والرياضية وغيرها، وتتعدد بتعدد النشاط الإنساني واتساعه الذي يشمل كافة

---

[1]. محمود معن عياصرة، مروان محمد بني أحمد، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل**، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص110- 111.

[2]. زهير بسام ملاخة، **المسايرة والمغايرة وضغوط العمل لدى رجال الشرطة العاملين بالمباحث العامة في محافظات غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الصحة النفسية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص33.

مناحي النشاطات السياسية والاقتصادية والثقافية، وهي علاقات ثانوية في الرواية إلا إذا تحولت إحداها إلى علاقة أساسية، كتحول الجوار أو العلاقة الوظيفية إلى صداقة أو حب أو زواج.

2. البعد الأسري "العلاقات الأسرية":

هي تلك العلاقة الاجتماعية التي تقوم بين أعضاء الأسرة الواحدة "الأب، الأم، الأبناء" على نحو يحقق التوازن دخل الأسرة.

3. البعد القيمي "منظومة القيم":

هي مجموعة قواعد ومعايير وعادات وتقاليد يتبناها الفرد ويرتضيها المجتمع، وتسهم في إكسابها للأفراد جميع المؤسسات، وتتحول بعد تشبع الفرد بها إلى سلوك ظاهر ملموس عند مواجهة موقف ما على أن يكون اكتساب تلك القيم وفق ضوابط الشريعة الإسلامية.

المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل

يتعرض لفرد في حياته إلى ضغوط تأتي من مصادر مختلفةتعمل كل منها بشكل مستقل أو تتفاعل معها في تأثيرها على الفرد منها[1]:

أولا: الضغوط المترتبة على العمل: وهي الضغوط التي يكون مصدرها العمل ونجد:

1. **طبيعة العمل:** من حيث مدى تناوله للوجبات، مدى أهمية العمل وكميته ونوعيته والمعلومات المرشدة التي تقيم الأداء، كلها من العوامل التي من المحتمل أن تكون أساسا للإحساس بالضغوط.
2. **صعوبة العمل:** يسبب صعوبة العمل شعور الفرد بعدم الإتزان وإما لعدم المعرفة لجوانبه أو لعدم فهم الفرد هذه الجوانب، وأن كمية العمل أكبر من نطاق الوقت الخاص بالأداء.
3. **غموض الدور:** أي النقص في المعلومات اللازمة لأداء الدورالمتوقع من الفرد، وكذلك يحدث الضغوط عندما تكون الأهداف والمهام والإختصاصات ومتطلبات العمل غامضة وغير واضحة، مما يؤدي إلى شعور الفرد بعدم سيطرته على عمله.
4. **اختلال بيئة العمل المادية:** من خلال التهوية، رطوبة، إضاءة، درجة حراراة عالية، ضوضاء، أو عدم التعامل عم مواد كميائية،يمكن أن يؤدي إلى الشعور بعدم مناسبة العمل أو ظروفه.

ثانيا: الضغوط التي ليس لها علاقة بالعمل: وهي الأحداث والمتغيرات التي تحدث خارج نطاق العمل وليس لها علاقة بالعمل مثل:

1. **الأسرة:** وتكون مصدرا لبض الضغوط بسبب توقعاتها من الفرد وتعارض متطلبات العمل وما يحدث في الحياة الأسرية من تغيرات جوهرية، كحالات الوفاة والأمراض...إلخ.

[1] . محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص163-165.

2. **البيئة:** إن البيئة الخارجية للفرد تكون مصدرا للضغوط، بما بما قد يحدث فيها من تغيرات اجتماعية، سياسية، قانونية، اقتصادية...إلخ.
3. **الأحداث الشخصية:** وهي مايتعرض له الشخص من أحداث في حياته وماتسببه من توتر ينتقل تأثيرها على العمل.

فالفرد يتعرض في حياته إلى ضغوط تأتي من مصادر مختلفة تعمل كل منها بشكل مستقل أو تتفاعل معا في تأثيرها على الفرد منها[1]:

1. **البيئة:** أن البيئة الخارجية للفرد قد تكون مصدرا للضغط بما قد يحدث فيها من تغيرات اجتماعية وسياسية وقانونية واقتصادية.
2. **الأسرة:** قد تكون الأسرة مصدرا لبعض الضغوط بسبب توقعاتها من الفرد، وتعارض متطلباتها مع متطلبات العمل، وما يحدث في الحياة الأسرية من تغيرات جوهرية كحالات الوفاة والأمراض...الخ.
3. **الأحداث الشخصية:** يتعرض الفرد من حيث لآخر إلى أحداث في حياته الشخصية قدرا من الإثارة والضغط النفسي، وهذه الأحداث بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها إلى العمل.
4. **تأثير شخصية الفرد:** وجدت بعض الأبحاث أن هناك شخصيات حيوية وحادة في طباعها تتميز بالرغبة في العمل الدؤوب والتسابق مع الزمن، وعادة يتحمل هؤلاء الأشخاص درجات عالية من التوتر والضغط النفسي[2].
5. **عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم الرسمي:** تميل المنظمات كبيرة الحجم الأخذ بالشكل البيروقراطي المتقيد بلوائح وإجراءات رسمية، فيتعارض ذلك عادة مع رغبة الأفراد العاملين في الاستقلالية والتصرف بحرية، وذلك بإجبارهم على الالتزام بالأنظمة والإجراءات والقواعد الرسمية التي تحد من المبادأة أو الابتكار والإبداع، ويلقى ذلك التعارض ضغوطا نفسية على العاملين.
6. **مشاكل الخضوع للسلطة:** تتميز المنظمات بوجود هيكل متدرج من السلطة الرسمية ويختلف المرؤوسين في قبولهم لنفوذ سلطة الرؤساء، وهذا يؤدي غلى الشعور بالتوتر لدى البعض.
7. **اختلاف العلاقات الشخصية:** تؤدي العلاقات الشخصية بين الفرد وزملائه في العمل دورا هاما في الحياة العملية، فهذه العلاقات قد تتيح له إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام والصداقة وغيرها، أما إذا أسيء استغلال هذه العلاقات فإنها بلا شك ستتصف بسمات العداء والكراهية، وقد تتعمق هذه السمات إلى الحد الذي يؤدي إلى انفصال الفرد أو ما يشبه خالة اغتراب.

---

[1]. أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات**، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1986، ص424

[2]. أحمد محمود خالد الحلبي، **اثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2011، ص ص18-19.

8. **طبيعة العمل:** إن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد من حيث مدى تنوع الواجبات المطلوبة، ومدى أهمية العمل وكميته ونوعية المعلومات المرتدة من تقييم الأداء، كلها من العوامل التي من المحتمل أن تكون مصدرا أساسيا للإحساس بالضغوط.
9. **صعوبة العمل:** تسبب صعوبة العمل شعور الفرد بعدم الاتزان، وترجع صعوبة العمل إما لعدم المعرفة بجوانبه أو لعدم فهم الفرد لهذه الجوانب، أو أن كمية العمل أكثر من نطاق الوقت الخاص بالأداء أو أكبر من القدرات المتاحة للفرد.
10. **غموض الدور:** يعني غموض الدور النقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد، كذلك يحدث غموض الدور عندما تكون الأهداف والمهام والاختصاصات ومتطلبات العمل غامضة وغير واضحة مما يؤدي إلى شعور الفرد بعدم سيطرته على عمله[1].
11. **صراع الدور:** يلعب الفرد عدة أدوار، أي أنه يقوم بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة التي تريدها الأطراف المختلفة منه، وأحيانا تكون هذه الأدوار أو التوقعات متعارضة، هنا يعني أنه قد يحدث تعارض في مطالب العمل من حيث الأولوية وتعارض في حاجات الأفراد مع متطلبات المنظمة وتعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة وتكون الضغوط نتيجة لعدم مقدرة الفرد على تحقيق التوقعات المختلفة[2].
12. **التنافس على الموارد:** ينظر دائما إلى الموارد على أنها نادرة وتتنافس الأقسام والإدارات والأفراد في الحصول على هذه الموارد، ويتطلب ذلك اللجوء غلى المساومة والمناورة وهي أمور قد تؤدي غلى الشعور بالضغط النفسي.
13. **اختلال بيئة العمل المادية:** إن اختلاف ظروف العمل من تهوية ورطوبة، إضاءة، درجة حرارة عالية، ضوضاء، أو التعامل مع مواد كيمياوية كالغازات يمكن أن يؤدي إلى الشعور بعدم مناسبة العمل وظروفه، ونظرا للارتباط للوثيق بين هذه الأمور وصحة وسلامة الفرد البدنية فإنها يمكن أن تكون مصدرا أساسيا من مصادر ضغوط العمل[3].

المطلب الثالث: مسببات ضغوط العمل

تعتبر الحياة من حولنا مليئة بالأحداث والمناسبات التي تشكل مجموعة من الأسباب والعوامل التي تعمل على إلقاء العديد من الأعباء على عاتق الأفراد، وأن هذه الأعباء متعددة فهناك الأعباء الشخصية والأسرية والإجتماعية، ومنها الأعباء الخاصة بالعمل، وتتفاعل هذه الأعباء مع بعضها البعض ويتولد منها درجة مختلفة من

[1]. محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، 2008، ص56.
[2]. نفس المرجع السابق، ص59.
[3]. فرج عبد القادر، **علم النفس الصناعي والتنظيمي**، دار قباع للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص253.

الضغوط، وإن لم يستطع الفرد مواجهة هذه الأعباء بما لديه من موارد وإمكانيات وقدرات ومهارات فهذا يجعل الفرد يدخل في منطقة الضغوط السلبية، فهناك أسباب عديدة لضغوط العمل نورد بعضها على النحو التالي[1]:

1. **كثرة الأعمال:** إن حجم العمل المتوقع يعتبر مسببا للضغط، وإذا زادت أعباء العمل بسبب الآخرين أو مبادرة فردية دون مبررات واضحة صار العاملين في موقف صعب، إذ عليهم أن ينجزوا عدة أعمال في وقت واحد مما يؤدي إلى الإرهاق والإجهاد وما يتبع ذلك من استهلاك طاقتهم، ومما يزيد الطين بله، هو تحمل بعض الموظفين الحمل الأكبر عن باقي الموظفين الذين يقومون بأعمال محدودة ولا يساهمون في تحمل الأعباء فلا يكون هناك حل إلا بقيام رئيس العمل بتوزيع الأعمال بعدل على قوى العمل من الموظفين حتى لا يرتفع ضغط العمل على فئة دون أخرى ما يؤدي إلى هبوط المعنويات ونقص الإنتاجية لجميع العاملين على المدى الطويل.
2. **الخوف من الفشل:** عندما يكلف رئيس العمل موظفا أو مجموعة من الموظفين بأداء عمل أو مهمة دون معرفة طبيعتهم أو إمكانيتهم أو مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية فإنه يضعهم في حالة ضغط عمل غاية في الشدة حيث يراود الموظف مخاوف الفشل ويدور بذهنه أثناء القيام بالعمل مشاعر مثيرة للقلق وتوقع الفشل والسقوط مع ما يتبع ذلك من أخطاء العمل وأمراض ضغوط العمل، والحل: اختيار رئيس العمل للرجل المناسب في العمل أو المهمة المناسبة.
3. **عدم توفر الدعم الكاف:** من أكثر الأسباب شيوعا لضغط العمل هو نقص وسائل الدعم لأداء الوظيفة، إذا كانت الميزانية غير كافية والإمدادات قليلة، والأدوات غير ملائمة والتعاون ضعيف بين الزملاء فإن التوتر يسود موقع العمل ويستنزف طاقات الموظفين، والحل: لا عمل ناجح دون الدعم المناسب وقبول الأعمال بدون هذا الدعم يخلق حالة "ضغط عمل" ويخفض معنويات العاملين ويقلل من مستوى إنتاجيتهم ويهدد صحتهم.
4. **اضطراب العلاقة بين الموظف وزملائه:** من أكثر أسباب ضغوط العمل انتشارا على الإطلاق، وأكثر ضحايا ضغوط العمل ترددا على عيادة الطب النفسي من هذه الفئة، فإذا كان التعامل مع شخص غير متفاهم في الحياة العاملة يخلق حالة من الضغط، فإن المشكلة تكون مهددة في مجال العمل خاصة إذا كان هذا الشخص يمتلك قوة أكثر من "قوة السلطة" بحكم كونه رئيس العمل، ويعاني بعض الموظفين من ضغوط نفسية شديدة لعدم شعورهم بالتفهم أو التقدير أو المساندة من قبل رئيسهم، ويزيد من سوء الموقف إذا كان الرئيس غير كفء إداريا أو فنيا فإنه غالبا ما يلقي اللوم على الآخرين إذا حدث خطأ وما ولا يقبل المناقشة حتى لا يواجه عيوبه، هذا يخلق حالة من عدم الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، ويحاول كل منهما حماية نفسه

[1]. محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص329-332.

بأي طريقة متاحة ولا حل إلا باختيار الرئيس الكفء القادر على تفهم موظفيه وتقدير جهودهم وتقدير الدعم الكافي لهم.

5. **عدم معرفة الموظف لدوره في العمل:** عندما لا يعرف الموظف حقيقة مسؤولياته وواجباته، وكيفية أداء وظيفته حسب أولوياتها والحدود المنظمة لعلاقتها بالوظائف الأخرى، فإنه يعيش حالة من ضغط العمل مصحوبة بخوف غامض غير محدود للبحث عن دفاعات داخلية وخارجية لحماية نفسه، وغالبا ما يسود التوتر جو العمل وتشعل الصراعات بين الموظفين نتيجة لارتباط الدور واختلاف الأولويات، كما تحدث المشاكل بينهم وبين رئيس العمل لاختلاف تصور كل طرف لطبيعة الدور ومسؤوليات الوظيفية والأولويات، مما يؤدي في النهاية إلى اهتزاز البناء التنظيمي للعمل وهبوط معنويات العاملين ولا حل إلا بتحديد دور فريق العمل ووضوح والأولويات والحقوق والواجبات.

المبحث الثالث: كيفية التعامل مع ضغوط العمل

يتفق الكتاب والباحثون على أن تعرض الأفراد لضغوط العمل، يمكن أن تسبب في نشوء نتائج وآثار على الفرد والمنظمة على السواء، بحيث ينبغي التعامل مع هذه الضغوط باتباع طرق لمعالجتها ونماذج، وذلك من أجل احتوائها في أضيق نطاقوهذا ماسنتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: الآثار الناجمة عن ضغوط العمل

ينظر العديد من المنظمات إلى ضغوط العمل على أنها مشكل يجب مكافحته وذلك لآثارها السلبيةعلى الفرد ولمنظمتها، ولكن هذه الضغوط لها آثار إيجابية مرغوبا فيها وهي كالتالي[1]:

أولا: الآثار الإيجابية

1. التحفيز على العمل ؛
2. زيادة تركيز الفرد على العمل؛
3. نظرة الفرد إلى عملية تميز؛
4. التركيز على نتائج العمل والقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر؛
5. الشعور بالمتعة والتفاؤل بالمستقبل.

ثانيا: الآثار السلبية

أما بالنسبة للآثار السلبية، فقد حضت باهتمام الباحثين وذلك لأثرها على الفرد والمنظمة والمجتمع بصفة عامة، وهي كالتالي:

[1]. محمود معن عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص139.

1. الآثار المترتبة على الفرد

أ. الآثار السلوكية :

- تتمثل في عدم القدرة على فعل أي شيء ؛
- العدوانية في التعامل؛
- الاستهلاك في الطعام الزائد عن الحد؛
- التعامل مع الموقف بكل برود؛
- الهروب من الموقف؛
- فقدان الشهية وعدم القدرة على الأكل؛
- ارتفاع معدلات التدخين وتعاطي المخدرات؛
- اللامبالاة.

ب. الآثار النفسية: وهي حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلاقاته بالآخرين وهي[1] :

- الشعور بالضغط والقلق والحزن والرغبة في البكاء؛
- الشعور باليأس والإحباط وعدم القدرة على التكيف؛
- فقدان الصبر وسرعة الانزعاج والعدوانية؛
- الملل والإحساس بالذنب؛
- عدم الشعور بالأمان؛
- سرعة التأثر والشعور بالإهمال من قبل الآخرين؛
- عدم الاهتمام بالمظهر الخارجي؛
- إهمال الصحة؛
- انخفاض تقدير الذات؛
- التعجل والتسرع في أداء المهام والإخفاق في أداء المهمة التي يقوم بها؛
- الصعوبة في التفكير والتركيز واتخاذ القرارات والنسيان؛
- التعرض للأخطاء والحوادث بكثرة.

ج. الآثار الجسدية: ويؤدي تزايد الضغوط على الفرد آثار سلبية على سلامته البدنية فيعاني من الصراع وقرحة المعدة، واضطرابات في ضربات القلب، ضيق في التنفس وورم في الحنجرة، جفاف الفم، واضطرابات في المعدة، وعسر الهضم، اضطرابات في عملية الإخراج ويل زائد للإخراج وانتفاخ المعدة، الشد العضلي خاصة في الفخذ،

[1]. فاروق فليه عبده، السيد محمود عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص301.

إحكام قبضة اليد وتحدب الأكتاف والآلام في العضلات، القلق وكثرة الحركة، الغزارة في العرق، القشعريرة، أمراض القلب وضغط الدم[1].

2. آثار الضغوط على المنظمة:

وتتمثل في زيادة التكاليف المالية والناتجة عن تكلفة التأخر عن العمل والغياب وتشغيل عمال إضافيين وغيرها وتدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته وانخفاض الروح المعنوية وعدم الرضا الوظيفي والشعور بالفشل وغيرها[2].

وتترك ضغوط العمل آثار واضحة على الفرد سلوكية ونفسية ومرضية وجسدية، وأهم الآثار والنتائج السلوكية تتضح في التدخين، الإدمان على الكحول وتعاطي المخدرات والعنف وانتهاك الأنظمة والعدوان والإكتئاب واضطرابات الوزن والشهية.

أما الآثار النفسية فتتمثل في المشكلات العائلية حيث يسقط الموظف ضغوطه على أسرته ويعاني من اضطرابات في النوم حيث يؤثر ذلك على مزاجه وأدائه للعمل.

وهناك كذلك آثار سلوكية أخرى تنعكس على الفرد مثل الآثار المعرفية، حيث يفقد الفرد قدرته على اتخاذ القرارات السليمة وضعف التركيز، وهناك آثار موضوعية تتضح في العدوانية والقلق وفقدان المزاج وتترك هذه الضغوط آثار تنظيمية على المنظمة ناتجة عن سوء إدارة الضغوط وتأخذ شكلين[3]:

- **الشكل الأول**: الثمن المباشر لسوء إدارة الضغوط وتتضح في غياب العاملين والتأخر والتوقف عن العمل ودوران العمل المستمر وتخفيض كيفية ونوعية الإنتاج وتزايد الشكوى من قبل العاملين وترتفع حوادث العمل.
- **الشكل الثاني**: فهو الثمن غير المباشر لسوء إدارة الضغوط ويتمثل في انخفاض الروح المعنوية وانخفاض الدافعية وعدم الرضا، وضعف الإتصال والعلاقات الإنسانية والخطأ في اتخاذ القرارات وعدم الثقة والإحترام، وجميعها تنعكس على أداء وإنتاجية وفعالية المنظمة وبذلك نرى العلاقة واضحة بين درجة الضغط وترك العمل تعتبر العلاقة إيجابية بين الضغط والغياب[4].

---

[1]. خديجة عاشور، **ضغوط العمل(النظريات والنماذج)**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد26، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012، ص203،204.

[2]. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص83-84.

[3]. محمود معن عباصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص141-142.

[4]. محمود معن عباصرة، مرجع سبق ذكره، ص143.

المطلب الثاني: نماذج ضغوط العمل

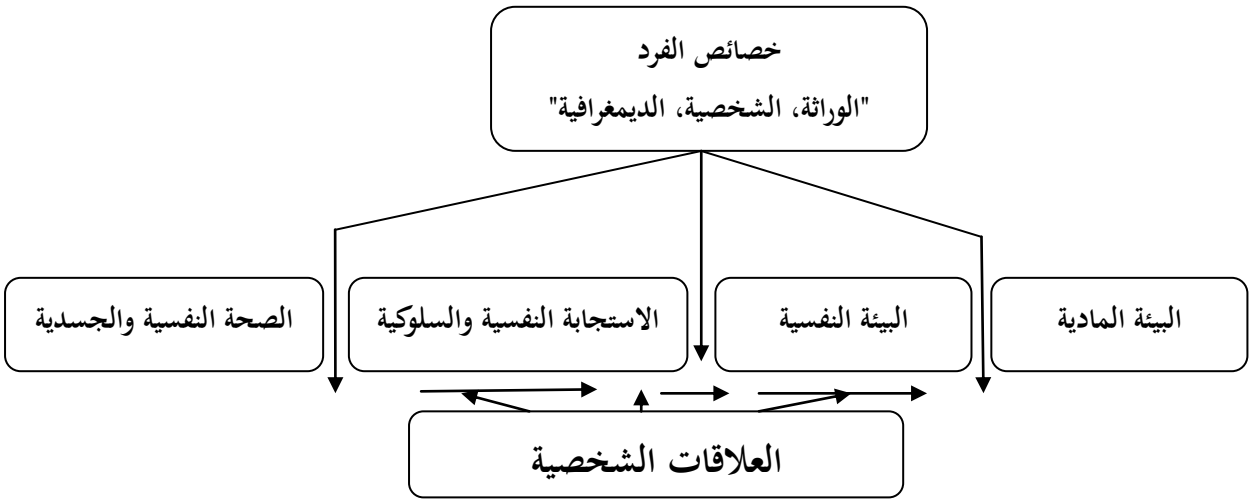
قدم عدد من الباحثين بعض النماذج التي يمكن من خلالها تفسير ضغط العمل وتحديد مصادر الضغوط، ونذكر منها:

أولا: نموذج المواءمة بين الفرد والبيئة:

تعد الفرضية الأساس في نموذج المواءمة بين الفرد والبيئة أن الضغط ينجم عن عدم وجود انسجام بين الفرد والبيئة، وذلك بسبب اندماج هذين العنصرين نظرا لكون المكونات الخاصة بكل منهما مرتبطة مع مكونات العنصر الآخر، يظهر الضغط وفقا لهذا النموذج عند ملاحظة الفرد أن بيئة العمل غير مناسبة أو أنها لا تلائم رغباته وهو غير راض بهذا العمل، ليخلق عدم التلاؤم هذا حالة ضغط تؤثر سلبا على صحة العامل[1].

والشكل التالي يوضح ما قيل:

الشكل رقم (1-2): نموذج المواءمة بين الفرد والبيئة



المصدر: حمود خيضر وزملاؤه، **السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة**، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص287.

ثانيا: نموذج كرايتنر وكينيكي Kreitner- Kinicki:

وقد اعتمدا في تطوير نموذجهما على النموذج الذي طوره Ivanovich et al عام 1979، حيث يوضح هذا النموذج مسببات الضغوط التنظيمية "عمل الفرد والجماعة والمنظمة"، ومسببات الضغوط الخارجية "الأوضاع الاقتصادية والأسرية ونوعية الحياة وغيرها"[2].

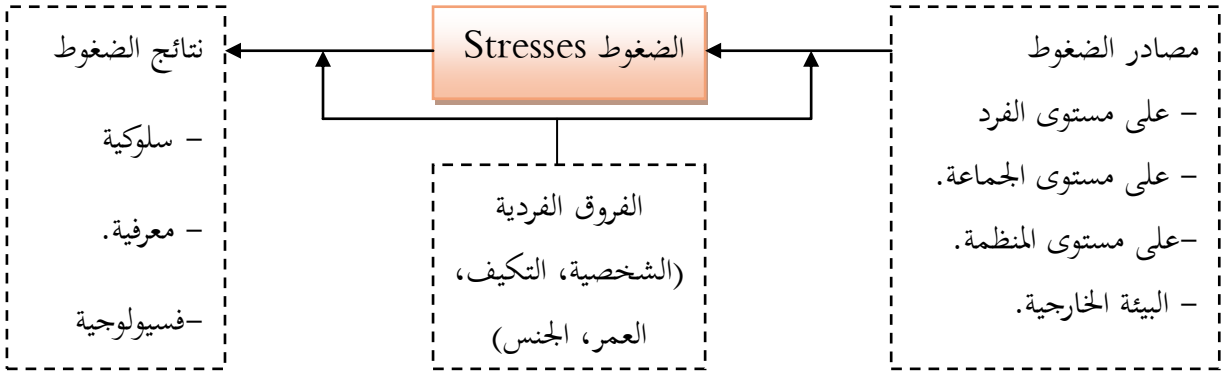
[1]. فراس حاج محمد، **أثر ضغوط العمل في مستوى أدء العاملين في القطاع الصحي، دراسة ميدانية في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016، ص23.

[2]. نفس المرجع السابق، ص24.

كما أنه يدرس كذلك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط وبالتالي على مستوى الضغوط ونتائجها، بناقش هذا النموذج أيضا إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة.

وكشرح لهذا النموذج قدمنا الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): نموذج كرايتنر وكينيكي Kreitner- Kinicki



المصدر: فراس حاج محمد، مرجع سبق ذكره، ص24

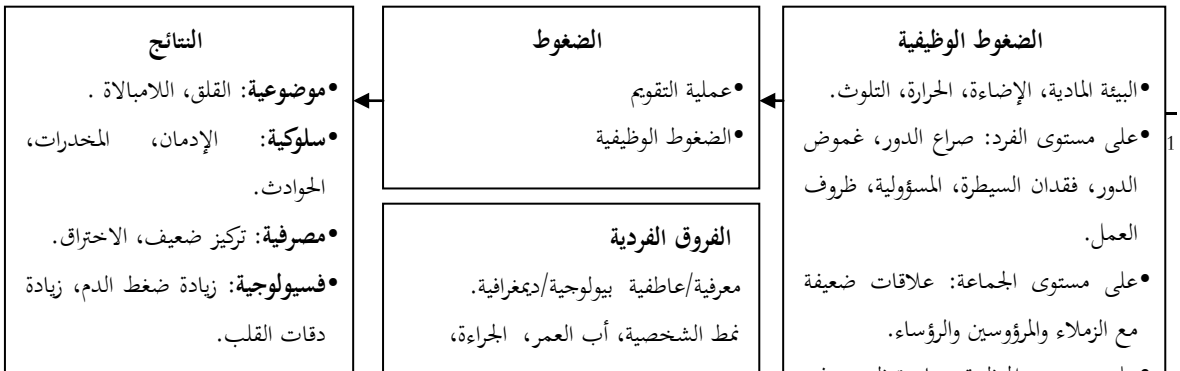
ثالثا: نموذج جيسون وزملاءه 1982:

تم تصميم هذا النموذج ليساعد في إيضاح الروابط بين مصادر الضغوط وحالة الضغط والنتائج المترتبة عليها، وقد تم تقسيم مصادر الضغوط إلى أربعة مجموعات هي[1]:

- عوامل الضغوط البيئية المادية؛
- عوامل الضغوط الفردية؛
- عوامل الضغوط الجماعية؛
- عوامل الضغوط التنظيمية.

والشكل التالي يوضح هذا النموذج أكثر:

الشكل رقم (1-4): نموذج جيبسون وزملاءه



1

المصدر: حسين حريم، **السلوك التنظيمي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص286.

المطلب الثالث : طرق علاج ضغوط العمل

عندما يمرض الفرد يذهب إلى الطبيب ومن خلال عرض المرض يستطيع التعرف على الأسباب الحققية وراء هذه الأعراض وبالتالي يستطيع تشخيص المرض ويكتب العلاج للمريض وبنفس الكيفية من أجل علاج الضغوط يجب التعرف على الأسباب الحقيقية وراء هذه الضغوط وبناءا عليها يتم علاج الضغوط. وبالتالي هناك طرق فردية وأخرى تنظيمية لعلاج الضغوط[1].

أولا: الطرق الفردية: وذلك عن طريق علاج الضغوط الناجمة عن طبيعة شخصية الفرد والضغوط الناجمة عن البيئة المحيطة بالفرد.

1. علاج الضغوط الناجمة عن طبيعة شخصية الفرد:

وذلك من خلال تخفيف الشخصية أي الإنتقال من شخصية (أ) إلى شخصية (ب) وذلك عن طريق :

- عامل المشي البطيء وليس بالسرعة التي تعودتها؛
- حاول التحدث ببطء أيضا؛
- ردد عبارة (احتمال أن أكون مخطئ)؛
- تعود الاستماع لأحاديث الآخرين؛
- تأمل الأشياء من حولك؛
- قم بالتعبير عن مشاعرك وأحاسيسك، وإلى غير ذلك.

2. علاج الضغوط الناجمة عن البيئة المحيطة بالفرد[2]:

ويتم ذلك من خلال تغيير متطلبات الحياة والموارد المتاحة، وهذا يعني أن عليك أن نزيد مواردنا لكي نواجه متطلبات الحياة أو العكس يمكن أن تخفض من طلبات الحياة حتى تتكيف مع مواردك الحالية، وبمعنى آخر علينا

[1]. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص100.

[2]. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 113، 114.

أن ننتقل من وضعنا الحالي (حيث أن مواردنا أقل من متطلبات الحياة) إلى وضع جديد(حيث يوجد التوازن بين مواردنا ومتطلبات الحياة).

ويمكن تخفيض متطلبات الحياة بـ:

- الإنتباه للأحداث التي نتعرض لها؛
- تعود أن تقول لا للعمل حينما لا تستطيع القيام به؛
- التعود بتنظيم حياتنا وعملنا؛
- تحديد أولوياتنا؛
- أن نكون واقعيين في طموحاتنا وتوقعاتنا؛
- لا نسعى دائما للوصول للكمال في إنجازاتنا؛
- محاولة التفاوض مع الآخرين؛
- طلب المساعدة كلما احتجناها...إلخ.

هنا لإدارة متطلبات الحياة لتتلاءم مع إمكانياتنا ومواردنا:

- البحث عن هواية لقضاء وقت فراغنا والحرص على أن نكون مستمتعين بها؛
- الانضمام إلى دورات تعليمية وتدريبية لاكتساب مهارات جديدة، وتحسين مهاراتنا الحالية؛
- الاشتراك في النوادي والجمعيات الخيرية وممارسة الأنشطة الاجتماعية والثقافية المفيدة؛
- إعادة تقييم الذات ووظيفتها ومسؤولياتنا؛
- زيادة الموارد والإمكانيات المتاحة لدينا عن طريق إعادة تنظيم حياتنا، وذلك عن طريق: النظام الغذائي، استهلاك الكافيين، معدلات التدخين، التوازن والتمارين الرياضية، الإسترخاء والنوم، كل هذه تأثر في زيادة الإمكانيات وانخفاضها.

3. **علاج الضغوط الناجمة عن العمل نفسه:** وهنا لدينا 03 طرق تمثل تصميمات متقدمة وهي : التأمل والإسترخاء والتدريب[1]:

أ. **التأمل:** تسعى إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة العقلية وتستند كثير من هذه الطرق إلى (اليوقا) وفيها يجلس الفرد في وضع مستريح، وعيناه مغلقتان والهدف منها تفريغ الذهن وتحقيق الإسترخاء للجهاز العصبي اللاإرادي، ويقوم الفرد بممارسة درجة عالية من الإنتباه على مشاعره ووجدانه ويؤدي هذا إلى إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضواغط العمل، والتصرف يساعد الفرد على التأمل.

ب. **الاسترخاء:** وهو الجلوس مستريحا وهادئا ثم التفكير في كلمة(واحد) أو شخص معين أو الدعاء لله مع كل نفس يلتقطه الفرد ويؤدي هذا إلى نفس النتائج التي تؤدي إليها طريقة التأمل، فإن استرخاء العقل لايتم إلا

[1]. نفس المرجع السابق، ص ص115-117.

من خلال الإسترخاء العام للجسم، ويعني هذا أن ينتبه الفرد إلى أن الراحة العقلية هي شيء كافي لراحة الجسم، وبعض طرق الإسترخاء قد تصل إلى أخذ وضع بسيط من الإستلقاء على الأرض مع شد الرأس وإغمال العينين ، ثم أخذ شهيق وزفير في هدوء تام مع ارتخاء العضلات، ويصل البعض إلى حالة الإسترخاء من خلال التسبيح ومن خلال الصلاة وقراءة القرآن.

ت. **التدريب على تتبع تغيرات الجسم** : من أكثر طرق الإسترخاء عملية استخدام جهاز إلكتروني مصمم لكي يدرب الناس ويزيد وعيهم بأي تغيرات في الجسم وبناءا على ذلك يسلكالفرد تصرفا معينا يحاول أن يسيطر من خلاله على هذه التغيرات فمثلا إذا اشار الجهاز إلى ظهور جسيمة التوتر مثلا ارتفاع ضغط الدم، وسرعة النبض فإن الشخص يمكنه أن يسيطر على ذلك جزئيا، ومن خلال تخفيض سرعة تنفسه، وإبطاء معدل شهيته وزفيره وجعلها عميقة ، فهو وسيلة لكي يتعرف من خلالها الفرد على مدى التوتر والضغط النفسي الذي يمر به.

ث. **التركيز**: إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاطه ذو معنى وأهمية ولمدة 30 دقيقة يساعده على تخفيف حدة الضغوط النفسية للفرد، ويعتبر التركيز من حيث المبدأ على نفس الفكرة تقريبا التي تعتمد عليها الطرق الأخرى للإسترخاء فعضلات الفرد وحواسه ومخه يتم شحنها وتنشيطها وتركيزها في شيء محدد بعيد تماما عن موضوعات التوتر والضغوط النفسية، فالتركيز يصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط، ويريح العضلات والحواس والمخ بعدم انشغالها في مواجهة هذه الضغوط، ويؤدي بالفرد إلى قيامه بعمل خلاق وإنجاز يساعد الفرد على الشعور بالتقدير والإحترام وتحقيق الذات، وهذه النصائح تساعدنا على التركيز – تحديد أفضل للمهام التي نحب أن نؤديها – اختيار تلك المهام التي تحتاج لوقت قصير، والتي تعودت أن تنجز فيها جيدا والتي تتميز بصعوبة متوسطة،و القيام بأدائها وتنفيذها – التعود على ممارسةهواياتنا بالمنزل كأن نقوم بإصلاح حنفية أو كرسي أو قراءة كتاب مسلي.

ج. **التمارين الرياضية**: للكفاءة البدنية للفرد دورا هاما في مواجهة الآثار الجانبية السيئة لضغوط العمل، فالشخص المصاب بداء القلب والمتعود على أداء التمارين الرياضية قد يكون من الصعب أن يتعرض لسكتة قلبية من الضغوط النفسية للعمل، بينما يتعرض لها شخص معافى تماما تعب قلبه من عدم قيامه بأي تمارين، لهذا أصبح الإهتمام بالتمارين الرياضية موضة العصر لدرجة أنه اصبح من العادي أن تجد بعض الشركات التي تهتم ببرامج الرياضة، أن تنشئ ناديا أو حجرة للتمارين الرياضية داخل مباني العمل.

ح. **النظام الغذائي**: وهي أنواع وكميات الغذاء التي تدخل إلى الجسم، فالغذاء المتكامل ضروري لوظائف أعضاء الجسم ولإعطاء الطاقة والحيوية اللازمةلأداء العمل، والنظام الغذائي السليم يتضمن بعض الجوانب التالية:

- كمية الطعام لاهي كثير ولا صغيرة في أي وجبة.
- نوع الطعام يضمن تغطية كاملة لكل المكونات الغذائية من بروتين، ونشويات وفيتامينات وأملاح ومعادن وغيرها من المكونات اللازمة للفرد.

- العادات الحسنة في الأكل مثل الأكل ببطء ومضغ الطعام جيدا.

ثانيا: الطرق العامة التي يمكن للمنظمة من خلالها تخفيض وعلاج الضغوط.

بالإضافة إلى الطرق الفردية لدينا الطرق العامة التي تقوم بها المنظمة لتخفيض علاج الضغوط التي يتعرض لها الفرد وهذه الطرق والوسائل هي[1]:

1. تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها: بحيث يعي ويدرك كل فرد بوضوح مسؤولياته ومهامه وماهو مطلوب منه، وما يتوقعه الآخرون منه، ومايتوقع من غيره، وبما يساعد على تجنب التنازع والتضارب في الأدوار.
2. إعادة المشاركة النظر في تصميم الإعمال: مما يساعد في إثراء الأعمال من خلالتحسين جوانب العمل الذاتية مثل: توفير مزيد من المسؤولية والاستقلالية، والاعتراف وفرص التقدم...إلخ.
3. إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد من خلال إعادة تصميم الهيكلالتنظيمي والعمليات، بما يتيح للأفراد قدر أكبر من الإنفتاح والإتصالات والمشاركة واللامركزية وتفويض السلطة، واللارسمية والمرونة.
4. المؤازرة الاجتماعية: بتوفير العلاقات الإجتماعية الإيجابيةبين الأفراد، بحيث يشعر الفرد بأن زملاءه ورئيسه يساندونه ويساعدون في حل مشكلاته ويشاركونه في أنشطتهم مما يبدد شعور الفرد بالعزلة والاغتراب.
5. تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للأفراد: بحيث يكون الفرد على علم ودراية بتدرجه ومساره، الوظيفي في أي اتجاه هو سائر في مجاله الوظيفي.
6. برامج مساعدة العاملين ويشمل على برامج تعليمية وتدريبية وإرشادية لمساعدة الأفراد وإقناعهم بوجوب معالجة ضغوط العمل التي يتعرضون لها، ومن ضمن برامج مساعدة العاملين توفير الخدمات.
7. الإرشاد: يهدف إرشاد الموظفين إلى تحسين صحة وسلامة الموظف عمليا بحيث يشعر الفرد بارتياح تجاه نفسه وبشكل صحيح نحو الآخرين، وبأنه قادر على مواجهة متطلبات الحياة ويتم الإرشاد إما بواسطة أشخاص متخصصين مثل أخصائي في شؤون العاملين

خلاصة الفصل:

في النهاية يمكن القول أن هناك الكثير من الافراد عندما نقول أن لهم ضغوط العمل ينظرون مباشرة إلى العمل نفسه مفترضين أن طبيعة ومناخ العمل هي المؤثرة على الفرد في إحداث الضغط الواقع عليهم، ولكن الضغط الذي يظهر آثاره ونتائجه على الأفراد داخل العمل ما هو إلا تفاعل ومحصلة لمجموعة من العوامل منها خارجية ومنها بسبب العمل نفسه ومنها ما يرجع إلى شخصية الإنسان وبالتالي من أجل علاج الضغوط الواقعة

[1]. حسن مريم، **السلوك التنظيمي(سلوك الأفراد في المنظمات)**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص ص295 ،296.

على الأفراد لا يجب النظر إلى العمل فقط ومحاولة علاجه بالطرق التنظيمية والإدارية، ولكن يجب النظر إلى حياة الفرد والتعرف على المشاكل التي تواجه الفرد في حياته، والتعرف على شخصيته ومحاولة تهذيبها وعلى الإداري أن يتعامل مع مشكلات ضغوط العمل، وبتفهم طبيعة هذه المشكلات بإتباع الخطوات العلمية للتعرف على أسباب المشكلة، إذ ممكن أن تعالج ضغوط العمل وتسيطر عليها خلال الطرق الفردية أيضا مثل الاسترخاء والتأمل والاهتمام بجميع نواحي حياة الفرد مما يؤدي إلى زيادة إنتاجه وتحفيزه مع الأخذ بعين الاعتبار عدم الزيادة في مقدار الضغوط حتى لا تتحول إلى ضغوطات سلبية.

تمهيد الفصل

يُعتبر الأداء الوظيفي من أهم المواضيع التي حضيت باهتمام إدارة الموارد البشرية والباحثين في مجال الإدارة لاتصاله الوثيق بالعنصر البشري الذي يعتبر أهم مورد تمتلكه المنظمات وتتسابق عليه لتوفيره كما وكيفا وبالشكل الذي يزيد من فعاليتها ففقد أصبحت هذه المنظمات تريد استغلاله استغلالا أمثلا وتوجه جهوده نحو تحقيق أفضل له.

فرغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه، وبالتالي تصبح هذه الرغبة إحدى المهمات الصعبة التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمة والتي في كيفية إثارة رغبة الفرد العامل والسلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب.

وأصبحت دراسة الأداء الوظيفي وتقييمه أحد الحلقات المهمة في سلسلة إدارة الموارد البشرية باعتباره أحد الوظائف الإدارية الفرعية الأساسية فيها.

كونه يتوسط مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية التي تمدهم بمختلف المعلومات الهامة في الإتجاه الذي يحقق أهداف إدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل.

فالرفع من مستوى أداء العاملين أصبح يشكل هاجسا وتحديا كبيرا ومشتركا بين المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها ومهامها للوقوف على حقيقة هذا الأداء المطلوبة.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من الموضوعات التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الإداريين والباحثين في المجالات الإدارية، إذ أنه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات، وذلك لأن العنصر البشري يشكل الحلقة الحقيقة له في المنظمات كما يعتبر أحد

المعايير والمؤشرات التي تدل على مستوى الأداء المطلوب، ومن هنا كان على إدارة الموارد البشرية أن تعمل على تحسين أداء الأفراد العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يرتبط الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة ولقد تعددت تعاريف الباحثين والكتاب للأداء الوظيفي.

*يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات هذه الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس بين الأداء والجهد، فالجهد هو الطاقة المبذولة من طرف الفرد، أما الأداء فهو يقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد[1].

*الأداء هو الذي يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد والذي يرتبط بالسلوك الإنساني والإجراءات والتقنيات التي تنظم عمله ومدى التزامه به[2].

*يعني الأداء ذلك النشاط الذي تم إنجازه وهو نتاج جهد معين قام به لإنجاز عمل معين[3].

*هو حصيلة الجهد الذي يبذله الأفراد العاملين داخل منظمتهم من أجل تحقيق هدف معين[4].

وهو الأثر الصافي بجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق إتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد.

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء الوظيفي وتتمثل العناصر فيما يلي[5]:

أولا: المعرفة بمتطلبات العمل: ويشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية البارعة والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء وما يملكه الفرد من خبرات عن العمل.

---

[1].حسن رواية محمد، **إدارة الموارد الشرية (رؤية مستقبلية)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص209.

[2]. سعود ضيف الله الدالة، **أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص32.

[3]. صليحة شامي، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة محمد بوقرة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009-2010، ص61.

[4]. ناصر محمد إبراهيم السكران، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص19.

[5]. محمد عبد العزيز العميرة، **علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي من وجهة نظر العامليني مركز الأمير سلطانلمعالجة أمراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم الأمنية ،كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص52.

ثانيا: كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

ثالثا: المثابرة والوثوق: ويتمثل في الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

رابعا: نوعية العمل المنجز: ويشمل الدقة والإتقان والبراعة والتمكن الفني على تنفيذ وتنظيم العمل والتحرر من الأخطاء[1].

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء بمثابة الأثر الصافي لمجهودات الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه تناج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور(المهام)، وفيما يلي شرح لهذه المحددات[2]:

1. الجهد: يشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2. القدرات: وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

3. إدراك الدور(المهام): ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

ويمكن صياغتها كما يلي :

محددات الأداء الوظيفي = الجهد x القدرات x إدراك الدور.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد وإدراك الدور أو المهام فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع المحددين السابقين.

ويميز بعض الباحثين محددات أخرى للأداء الوظيفي تتمثل في[3]:

---

[1]. عبد القادر سعيد ينات، **ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الإتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص34.

[2]. حسن رواية محمد، مرجع سبق ذكره، ص26.

[3]. أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص38.

1. **الدافعية:** إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل في الحقيقة درجة دافعية الفرد للأداء فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل بمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس درجة دافعيته لأداء العمل.
2. **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** والتي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول.
3. **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** ويعني تطوراته وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة .

ويمكن صياغة هذه المحددات كما يلي:

محددات الأداء الوظيفي= الدافعية x القدرات x الإدراك.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد، وقدرات الفرد وخبراته السابقة (التعليم ، التدريب، الخبرة...)، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء.

ويرى البعض من الكتاب والباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة لثلاث محددات هي [1]:

1. **الرغبة :** هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك اتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من اتجاهاته وحاجاته التي يسعى إلى إشباعها والمواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها ملائمة أو معاكسة لاتجاهاته.
2. **القدرة :** وتعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء، وتتألف بدورها من المعرفة أو المعلومات الضمنية اللازمة للعمل بالإضافة إلى المهارات و مدى وضوح الدور.
3. **بيئة العمل**: تتمثل في ملامح مادية مثل: الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل: العلاقة بالرؤساء والمرؤوسين، ومنه يمكن الوصول إلى ما يلي:

الرغبة = الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة x موقف العمل.

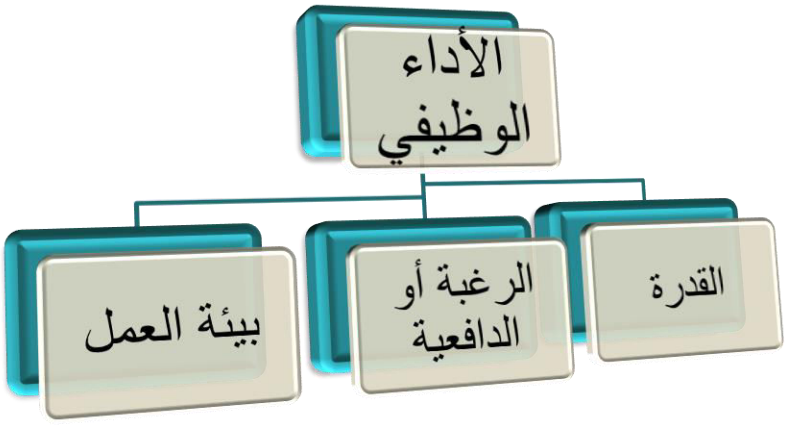
القدرة= المعرفة x المهارة x وضوح الدور.

الأداء= الرغبة x القدرة x بيئة العمل.

ويبين الشكلين التاليين محددات الأداء لمصدرين مختلفين

الشكل(2-1): محددات الأداء الوظيفي:

[1]. أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين**، مكتبة الإنجلو مصرية، القاهرة، مصر، 2000، ص147.



المصدر: أحمد سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية في منظور القرن الواحد والعشرون مصر 2000 ص 147

رغم اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات الأداء الوظيفي وذلك نظرا لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد، إلا أنها تشترك في النقاط الثلاثة التالية[1]:

- **الموظف**: وما يمتلكه من معرفة، مهارة، قيم، اتجاهات، ودوافع خاصة بالعمل.
- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات، تحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة.
- **الموقف:** و هو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل، الإشراف ووفرة الموارد، الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

المبحث الثاني : قياس الأداء الوظيفي

تهدف كل منظمة إلى البحث عن التوظيف الجيد للموارد المتاحة والموضوعة تحت تصرفها وتحقيق أهدافها عن طريق تطوير وتحسين الأداء، والاعتماد على عملة تقويم الأداء التي تكتسي أهمية خاصة عند تطبيقها وتساعدنا على قياس الأداء وهنا نقوم بالتعرف على تقويم الأداء وقياس طرق الأداء.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وخصائصه

أولا: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

اختلف تعرف تقييم الأداء الوظيفي من باحث لآخر ومن بين التعريفات المقدمة نطرق التالي:

*هو عملية إستراتيجية يمكن استخدامها كأداة، وهي طريقة يتم بموجبها إدارة وتوجيه الأداء نحو أهداف فردية وجماعية وتنظيمية محددة[2].

*هو العملية التي يتم بموجبها قياس أداء الأفراد العاملين طبقا للمهام والواجبات الوظيفية في ضوء الإنجاز الذي يقدمه بما يساعد على معرفة جوانب القوة والضعف في طريقة أدائه

---

[1]. حسن الزهداني، **خصائص الوظيفة وأثره في أداء العاملين، دراسة مسحية على عينة من ضباط الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة ناف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 1999، ص22.

[2]. رونالدي ريجيو، **المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي**، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص115.

والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك لتحقيق فاعلية المؤسسة الآن وفي المستقبل[1].

*تقييم الأداء الوظيفي هو أيضا العملية الإدارية ضمن الخطة الأخيرة التي يترتب عليها اتخاذ القرارات الصحيحة الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل بما يوفره من بيانات ومعلومات[2].

ثانيا: خصائص تقييم الأداء الوظيفي

بمراجعة التعاريف السابقة وتعاريف أخرى يتضح أن تقييم الأداء يتميز بالخصائص التالية[3]:

1. إن تقييم الأداء الوظيفي عملية مستمرة ومنتظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية، إذ يخضع أدائه في العمل وسلوكه لتقييم بشكل مستمر؛
2. عملية تقييم الأداء الوظيفي تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر (وغالبا يكون الرئيس المباشر)، ليكون التقييم موضوعيا وسليما؛
3. عملية تقييم الوظيفي تتطلب وجود معايير ومعدلات أداء، إذ على أساسها يقاس أداء الفرد ومن ثم الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل؛
4. لا يعني تقييم الأداء الوظيفي الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبني على أساسه قيامه بالعمل، أو ترشيحه لوظيفة أعلى، أو حصوله على مكافآت مادية، بل يعني أيضا تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العاملين للعمل على تلافها، وتكون مهمة الرئيس المباشر في هذا المجال بمثابة المعلم والمساعد الذي يقوم بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية بوضع الخطة التي يتقرر بموجبها تحديد نوع التدريب والمساعدة التي ستُقدم له لمعالجة هذا الضعف، ليكون أدائه للعمل بشكل أفضل؛
5. يُبنى على نتائج تقييم الأداء الوظيفي قرارات وظيفية كثيرة تتعلق بمستقبل العاملين الوظيفية كالترقية، النقل، الفصل، المكافأة والتعيين؛
6. يخضع جميع العاملين في المنظمة لعملية تقييم الأداء الوظيفي؛
7. يعتمد تقييم الأداء الوظيفي بشكل أساسي على الرأي والحكم الشخصي، وهذا يُعرض نتائج التقييم إلى احتمال وجود تحيز إيجابي أو سلبي من قبل المُقيم، وقد يكون وقد يكون هذا عن قصد أو غير قصد.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة هناك خصائص أخرى يتم ذكرها كالآتي[4]:

1. إن تقييم الأداء الوظيفي عملية إدارية مخططة مسبقا؛
2. إنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط بل وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف؛

---

[1]. حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 360.

[2]. زهير ثابت، **كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟**، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر،2001، ص15.

[3] . عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، **إدارة القوة البشرية**، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص ص 208-207

[4] , محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص108.

3. أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها الفرد أثناء إنجازه لتلك الواجبات؛
4. إن تقييم الأداء الوظيفي عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.

المطلب الثاني: مفهوم قياس الأداء الوظيفي وأهميته

أولا: تعريف قياس الأداء

هناك عدة مصطلحات يستخدمها الكتاب للدلالة على قياس الأداء مثل[1]:

تقدير الكفاءة: والذي يعني تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم، وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية، وتحملهم لمسؤوليات وإمكانيات وظائف ذات مستويات أعلى.

وهناك من استخدم مصطلح :" **كفاية العامل**"،ليعن الحكم الموضوعي على مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم، وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبهم في أداء العمل، وأخيرا على معاملة زملائهم ومرؤوسيهم.

هناك مفهوم آخر لقياس الأداء باعتباره تقييما للفرد العامل وليس للوظيفة التي يستغلها، وعليه يكون المقصود بتقييم الأفراد هو ترتيبهم تنازليا وتصاعديا حسب قدراتهم وخبراتهم وعاداتهم الشخصية[2].

ثانيا: أهمية قياس الأداء:

تكمن أهمية قياس الأداء من الأهداف التي يسعى لتحقيقها والتي يمكن تلخيصها فيما يلي[3]:

1. **الترقية والنقل:** إذ يكشف لنا قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد على نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته.
2. **تقييم المشرفين والمديرين:** حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
3. **إجراء التعديلات في الرواتب والأجور:** إذ أن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها في القياس يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.
4. **مقياس أو معيار:** إذا كان قياس الأداء يمكن أن يكون مقياس أو معيار مقبولا في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.
5. **تقديم المشورة:** إذ يشكل قياس الأداء أداة لقييم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، قد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المؤسسة أو خارجها، وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزا للتطوير الشخصي ومقياسا له

---

[1] . نفس المرجع السابق، ص208.

[2]. عادل حسين، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 1987، ص267.

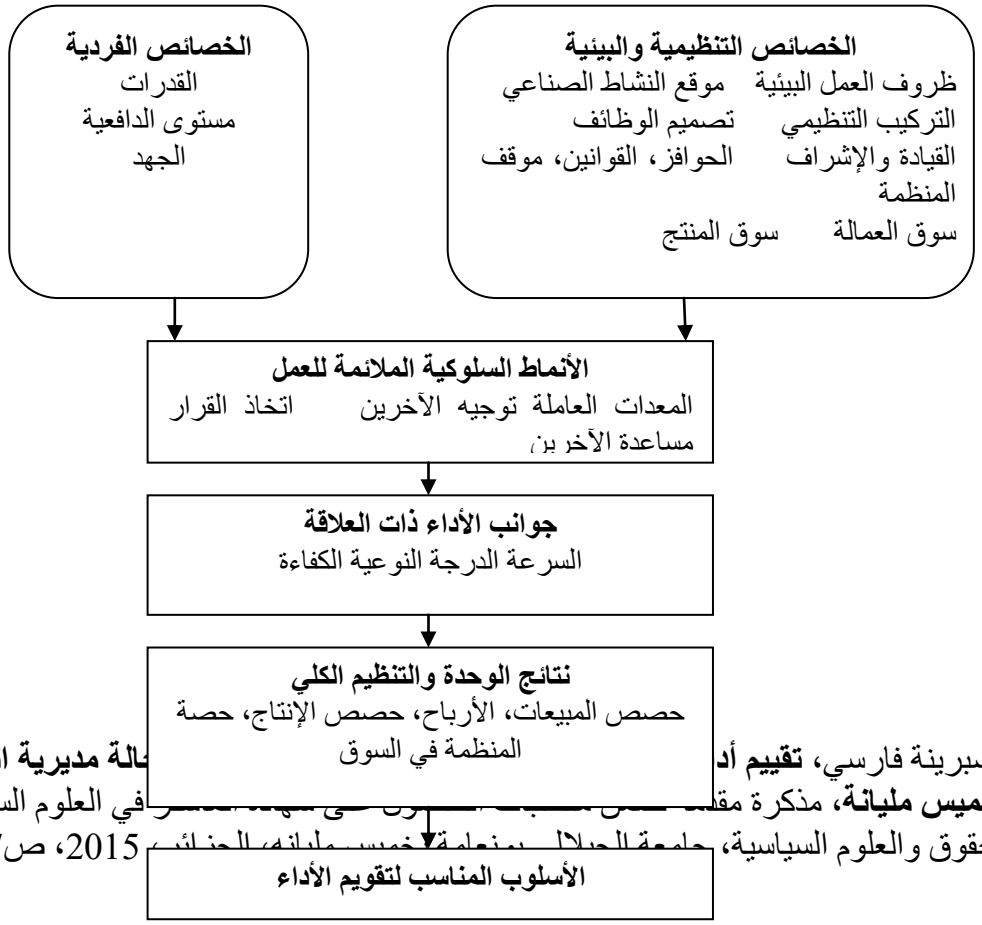
[3] .Dale Yaderi Personnel Pin Siplesandpolicies- Modern Manpower Mangement – Second Edition(Englawood Cliffs.N.J: Prentice- Hall Mc;1959;Pp324-325.

6. **تعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع:** حيث يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهم أثناء عملية قياس الأداء فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين.
7. **اكتشاف الحاجات التدريبية :** إذ يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب و التطوير اللازمة.
8. **يزود قياس الأداء مسؤولي إدارات الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها،** مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشاكلهم وإنتاجهم ومستقبل المؤسسة نفسها، ويعتبر مؤشر لعمليات الاختبار والتعيين في المؤسسة[1].

المطلب الثالث: طرق قياس الأداء

هناك أكثر من طريقة وأداة لقياس الأداء في المنظمات، منها التقليدية وأخرى حديثة، لكن قبل التطرق إلى عرض هذه الطرق في تقييم الأداء، نوضح من خلال الشكل الآتي الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لقياس الأداء.

الشكل رقم (2-2): الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقييم الأداء



المصدر: صبرينة فارسي، **تقييم أد** **الة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة،** مذكرة مقد[illegible] في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، [illegible] 2015، ص47.

[1]. عبد الباري، وزمير الصباغ، **إدارة القوى البشرية، منحنى نظمي،** دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1986، ص274.

قبل الشروع في تقييم الأداء هناك عدّة اعتبارات تؤخذ في الحسبان من أجل اختيار الطريقة المناسبة للتقييم وهذا ما تم تحديده في الشكل السابق.

أولا: الطرق التقليدية: هي الأساليب المتبعة في تقييم الأداء في الماضي والتي تعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه[1]، من بين هذه الطرق نذكر.

1. **طريقة التدريج البياني:** تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء العامل أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع مماثل للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل العامل، فمثلا قد تكون الصفات موضع الدراسة كالتعاون، والتي يعرب عن تقدير كل منها برقم من3 إلى 2 أي ضعيف =3، متوسط=2، وكمثال على هذه الطريقة نجد التقرير السنوي الذي يستخدم لتقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي في الأردن، وكذلك تقارير الأداء التي تستخدم في الشركات الخاصة، وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، وعادة يتم تقييم أداء العمال بموجب هذه الطريقة بواسطة الرئيس المباشر لهم. رغم بساطة هذه الطريقة إلا أنه يعاب عليها احتمال أن يقوم الشخص القائم بالتقييم بإعطاء تقدير مرتفع لشخص معني في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لتفوقه في خاصية واحدة، مثال ذلك أن يعتقد الرئيس أن شخصا معينا يتميز في درجة مواظبة على الحضور في مواعيد العمل، وبالتالي يقوم بإعطائه تقديرا مرتفعا في باقي الخصائص[2].
2. **طريقة الترتيب:** وهذه الطريقة تتلخص خصائصها ببساطة فيما ما يلي[3]:

- أنها أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين؛
- أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب العمال محل التقييم من الحسن إلى الأسوأ والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل أي يشمل الأداء الكلي للعامل؛
- أن هذه الطريقة رغم بساطتها وسهولتها فإنها ما زالت تعاني من نفس العيوب التي تعاني منها الطريقة السابقة، يضاف إليها الصعوبة في تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من العمال؛

3. **طريقة التقييم بحرية التعبير:** إن استخدام هذه الطريقة لتقييم أداء العاملين لا يتطلب استعمال جداول أو قوائم محددة أو أية وسائل أخرى، إنما بكل بساطة تتطلب أن يقوم المشرف أو أي مقيم آخر بكتابة انطباعاته عن العامل على صفحة من الورق، يمكن أن ترتب في مجموعات تحت عناوين مثل: طبيعة تقييم الوظيفة، أسباب هذا السلوك، صفات العامل، تنمية الحاجات المستقبلية، وحتى يكون التقييم سليما في هذه الطريقة، فإن على المشرف الذي يقوم بالتقييم أن يخصص الوقت الكافي لذلك، وأن يتبع إجراءات

---

[1]. جلال الدين بوعطيط، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميداني على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 87.

[2]. نفس المرجع السابق، ص48.

[3]. نفس المرجع السابق، ص50.

وهذا في حد نفسه يعتبر ميزة وعيبا في نفس الوقت لهذه الطريقة، فمن جهة يجعل من الضروري أن يقوم المشرف بالملاحظة والتحليل ومن جهة أخرى فإن ذلك يتطلب من المشرف وقتا أكثر من متوسط الوقت الذي يمكن أن يقضيه في عملية التقييم، كما أن هناك حقيقة أخرى وهي أن نتائج التقييم بموجب هذه الطريقة تعتمد بشكل كبير على مهارة وجهد المقيم[1]؛

4. **طريقة الوقائع الحرجة:** الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استنادا إلى سلوكيات العامل أثناء العمل، ويقوم المدير المباشر له بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل العامل سواء كانت "جيدة" أو "سيئة" في ملفه، تتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي وعملية التقويم مرتبطة بأحداث جوهرية حصلت طيلة فترة التقويم، إلا أن هذه الطريقة تستدعي نوع من الرقابة المباشرة على العامل[2].

ثانيا: الطرق الحديثة: لقد تطورت أساليب التقييم حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم[3]. وأهم هذه الطرق نذكر[4]:

1. **التقييم بالأهداف أو النتائج:** هذه الطريقة مستنبطة من الأساليب والممارسات الإدارية، وعادة يطلب من الفرد القائم على عملية التقييم أن يقيم ويقيس أداء العامل المطلوب تقييمه طبقا للأهداف المتفق عليها، المؤيدون لطريقة التقييم بالنتائج أو الأهداف يؤكدون على أهمية مشاركة العامل المراد تقييمه من اختيار وتحديد المعايير التي سوف تستخدم للحكم على مستوى أدائه؛
2. **طريقة البحث الميداني:** تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الموارد البشرية في عملية قياس أداء العاملين في المنظمة، ويتم الحصول على البيانات عادة شفهيا ودون استعمال أي نموذج أو التأشير على قوائم محددة وبذلك فإن الرئيس المباشر لا يقوم بتعبئة نماذج أو الإجابة كتابة على قوائم موضوعة بشكل مسبق، وتطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الموارد البشرية بمقابلة كل رئيس في مكتبه وتوجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها بخصوص كل عامل يعمل تحت إشراف هذا الرئيس[5]؛
3. **التقييم الذاتي:** هذا المدخل في التقييم يوضح أن العامل المطلوب تقييمه سوف يعطي الفرصة للتعليق على الأداء الخاص به في النموذج المعين المستخدم لتقييم الأداء.

وكثيرا من التنظيمات المعاصرة تتجه هذه الأيام إلى إيجاد نوع من التقييم الذاتي داخل أنظمة تقييم الأداء التي تتبعها، وهذا ضروري من أجل تحقيق درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين، ومناخا عمليا جيدا في التنظيم.

---

[1]. جلال الدين، بوعطيط، مرجع سبق ذكره، ص53.

[2]. عبد الكريم بوبرطخ، **دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012 ، ص112.

[3]. جلال الدين، بوعطيط، مرجع سبق ذكره، ص 87.

[4]. عبد الوهاب محمد جبين، **تقييم الأداء في الإدارة الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة الصحية، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة كليمنتس العالمية، دمشق، سورية، 2009، ص88.

[5]. محمد الصيرفي، **قياس وتقويم أداء العاملين**، مؤسسة حورس الدولية للنشر، القاهرة، مصر،، 2010، ص139.

المبحث الثالث: عبا العمل وعلاقته بالداء

يؤثر كل من المناخ التنظيمي وبيئة العمل وغموض الدور و عبء العمل في الأداء الوظيفي كل هذا نشير إليه في التالي

المطلب الأول: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي

لدراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية من خلال دراسة تأثير العناصر التالية (الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال...) على الأداء الوظيفي للموارد البشرية.

1. تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي

تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية نذكر ما يلي:

- إن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالسمات والخصائص من شانها أن تتيح للمورد البشري المشاركة في اتخاذ القرارات، رسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أدائهم الوظيفي[1].

[1]. حمود خيضر كاظم، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن ،2002، ص170.

- إن طبيعة الهيكل التنظيمي ووجهة نظر إدارة الموارد البشرية فيه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فالهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود وضعف المرونة ولا يسمح بأية علاقات للمورد البشري خارج إطاره، يؤدي إلى تخويف المورد البشري من أية اتصالات خارج هذا الإطار، كذلك فهو يجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شانه تحسين العمل، كذلك فهو يفقدهم الشعور بالمبادأة والمسؤولية، على العكس من ذلك فان الهيكل التنظيمي الذي يسمح بالمرونة، والذي يمكن اعتباره بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع المورد البشري على الاجتهاد والإبداع من اجل تحسين العمل وتطويره مما يساهم في تحقيق الأهداف كذلك لا يشعر المورد البشري في هذه الحالة بان هناك تعارض ما بين أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة أو التعارض بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير رسمي، كذلك يمكن القول أن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالجمود وضعف المرونة ولا تتغير لتواكب المتغيرات، ولا تعترف بالتنظيمات الغير الرسمية كظاهرة إنسانية يجب التعامل معها، فمن شأن هذه الهياكل التنظيمية إفساد المناخ التنظيمي حيث يشعر العامل أن هناك قيودا مفروضة عليه لا مبرر لها[1].
- يؤدي الهيكل التنظيمي الغير مرن (البيروقراطي) سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة المورد البشري بالإحباط والشعور بالقلق[2].
- أما فليه فاروق عبده وعبد المجيد السيد محمد فيعتبران إن الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها، واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل، وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطي والإشرافية والتنفيذية، وكذا انسياب الاقتراحات والأفكار من التنفيذيين و الإدارات الوسطى والإشرافية إلى الإدارة العليا، وبمساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلي أهميته كعنصر ايجابي في المناخ التنظيمي، أما إذا كان يسهم بسلبية تجاه تحقيق هذه الأهداف فانه بذلك يعتبر عنصرا معوقا.
- ويعتبر المناخ التنظيمي عن خاصية الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة ويتشكل نتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارساتها، بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة وبذلك يوجه الأداء وتحديد معدلاته من خلال حجم المنظمة ودرجة

[1]. محمد علي الكتبي ، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، ط1، 2005، ص ص 104-103.

[2]. محمد الصيرفي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.، ص266.

تركيز السلطة ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات ودرجة المرونة في إجراءات العمل، حيث يصف هذا البعد مدى اعتقاد المورد البشري بوضوح وتحديد سياسات المنظمة و هيكلها التنظيمي بشكل جيد، كما يهتم بمدى تعامل الرئيس بإنسانية مع مرؤوسيه وتشجيعه لهم، ومدي مشاركته لهم في اتخاذ القرارات بالعمل، فضلا عن نمط العلاقات السائدة بين الموارد البشرية.

- وقد يكون للهيكل التنظيمي تأثير سلبي يتمثل في الحد من قدرة المنظمة لتحقيق أهدافها، وإعاقة القدرات الإبداعية للمورد البشري، وتعود هذه النظرة السلبية إلى تعدد المستويات الإدارية الزائدة مما يؤثر على كفاءة الاتصال داخل المنظمة، كما تقلل من حماس المورد البشري والدرجة التي يتم بها تفويض السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين، وبذلك تتأثر قدرة المنظمة على تنمية قدرات ومواهب الأفراد العاملين بها، فالهيكل التنظيمي ومدي جودته من عدمها يؤثر بشكل مباشر في عملية الإبداع الإداري[1].
- تؤثر عدة عناصر للهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي، فمثلا إن اتسم تنظيم المنظمة بسياسات وقواعد وإجراءات متشددة غير مرنة، فان هذا يخلق مناخا تنظيميا بيروقراطيا، وهو مناخ سيدركه العاملون على انه رسمي جامد وغير محفز للأداء الوظيفي المثمر وزيادة الإنتاجية[2].

2. أثر نظام الاتصال على الأداء الوظيفي

يمثل العاملون الجزء الأكبر من التعاملات القائمة بين المنظمة والأطراف المكونة لها، فالاتصال، فالاتصال الذي يسهم توجيه العاملين لانجاز الأعمال المنوطة بهم، ومن تأثيره على الأداء للموارد البشرية التالي:

- تسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه و فعالية الاتصالات تعني ببساطة ان هناك خاصية ايجابية أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات و عدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى آن هناك خللا في المناخ التنظيمي، فلاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك نؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي و الاجتماعي للمناخ التنظيمي ، لذا يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد إن غياب قنوات الاتصال الفاعلة بين الرؤساء و المرؤوسين و ما يترتب عليها من غياب أسس الموضوعية في التعامل مع العاملين، وعدم ترسيخ علاقات مبنية على الثقة و التقدير كل ذلك يؤدي إلي اثر سلبي يخلق مشاعر القلق والإحباط للعاملين، و يقلل من إنتاجهم، يعكس استخدام أنواع ووسائل متعددة من الاتصالات ذات الكفاءة العالية ترفع من كفاءة العامل و فعاليته، وتنمى روح التعاون و التقارب والانسجام بين العاملين، ولهذا البعد أهمية للنظر في مشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، والاهتمام بالمعلومات المقدمة من المرؤوسين لتحقيق نظم الانفتاح والانسياب الذي يحقق كفاءة وفعالية نظام الاتصالات، إن الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه

[1]. فاروق عبده فليه ، محمد عبد المجيد السيد، مرجع سبق ذكره، ص296-297.

[2]. مصطفى أحمد سيد، **إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية المعاصرة** ، بدون دار نشر ، بدون بلد نشر ، 2000، ص410.

يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم و التطور، وقد تبين بان الاتصال في اتجاه واحد (تنازليا) فقط وذلك بإصدار الأوامر و التعليمات من أعلى وانسيابها إلي أسفل السلم الهرمي تؤدي بالعمل إلي الخمول في التفكير وعدم المبالاة باعتبار أن أفكاره وراءه لا قيمة لها[1].

- إن أنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء، إذ يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة، وتعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد إذ أنها تؤثر وتتأثر به عادة، فهو الموقع المادي للأفراد وما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية وأنماط العلاقات غير الرسمية من شأنها أن تحقق مناخا تنظيميا ملائما في خلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم في مجمل العمليات الهادفة، إن الاتصال الفعال يؤدي إلي تحسين أداء العامل وحصوله على رضا اكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة، كما انه يتفهم ادوار الآخرين، مما يشجع على التعاون والتنسيق، وقد أثبتت بعض الدراسات أن للاتصال الفعال علاقة طردية مباشرة بالرضا عن الأداء، ويري بغض الكتاب أن الاتصال يساعد غلى تقييم الأداء وإنتاجية العمل، تحديد معايير ومؤشرات الأداء وكذا تحفيز وزيادة حماس العاملين للعمل[2].
- تلعب الاتصالات دورا هاما داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء إلي كافة أجزائه، فالاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دورا هاما في المحافظة غلى تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمات، وترفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكذا كفاءة المديرين عالية في الاتصالات[3].
- يساعد الاتصال العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات تمس المنظمة وتنعكس على بيئتها العملية، كما يساهم في امتصاص حالات عدم الرضا، حيث يعمل كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار، وكذا إبقاء صانعي القرار في المنظمة على إطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستسيرة[4].
- إن أحد أهداف الاتصال الأساسية بالمنظمات هو توجيه الآخرين نحو السلوك المرغوب، ومع ذلك فإن الاتصالات بالمنظمات قد لا تعنى عملا واحدا بل سلسلة من الأحداث، لذلك فإنه لكي تعمل المنظمات بكفاءة فلا بد أن يقوم الأفراد والجماعات بالتنسيق بين

---

[1]. فاروق عبده فليه ، عبد المجيد السيد محمد، مرجع سبق ذكره، ص298.

[2]. حسين حريم، **السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص243-244.

[3]. أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص340.

[4]. محمد الصيرفي، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى الجماعات**، الجزء الثالث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص19.

اتصالاتهم بعناية فائقة، وبدون الاتصالات لا يعرف الموارد البشرية ما المطلوب منهم، ولا يمكن أن تقو المنظمات بأعمالها بكفاءة، بل بما لا توجد المنظمات أصلا، وبلغة أخرى فإن من الوظائف الأساسية التي تقوم بها الاتصالات في المنظمات هي مساعدتهم على تحقيق التنسيق بين أنشطتها، ويتم تحقيق التنسيق عن طريق تقاسم المعلومات بين أقسام المنظمة والعاملين بها، ومن الخطأ الاعتقاد بأن الاتصالات عبارة عن تقاسم المعلومات بين أقسام البيانات والحقائق، فهناك مظهر آخر للاتصالات يركز على العلاقات الاجتماعية بين الأشخاص، فعلى سبيل المثال فإن الاتصالات مهمة جدا لتنمية الصداقات، والحصول على ثقة وقبول الآخرين، ومن المعلوم أن ما يقوله الفرد وطريقة قوله يؤثر ضمنيا على مدى حب الآخرين له، وكلما اهتمت الإدارة بخلق بيئة تسود فيها العلاقات الجيدة بين الموارد البشرية كلما زاد اهتمامهم بأدائهم[1].

- تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال، حيث يحقق هذا بصفة أساسية تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد والطريقة الملائمة لانجاوه، لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب المناسب لأدائه، وعكس هذا يؤدي إلى انخفاض وتدهور معنوياته وتأثير انجازه وزيادة معدلات الحوادث والفاقد سواء من وقت العمل أو المواد المستخدمة، كما يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفراده، وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، ويمثل هذا الدور الذي يقوم به الاتصال في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر والانطباعات بين الأفراد والجماعات، لذلك يشار إلى الاتصال على أنه شبكة تربط بين كل أعضاء التنظيم[2].
- إن الأهداف الأساسية للاتصال من وجهة نظر المدير ثلاثية الأبعاد وهي:

أ. الاستعلام والتحري ب. الأخبار والإعلام ج. التأثير

- حيث يجب على المدير أن يبحث ويحصل على المعلومات اللازمة (الاستعلام) وتزويد الآخرين بالمعلومات، وتنمية وتوسيع الفهم والمعرفة، (إخباره)، ويدعم الاتجاهات والتصرف (التأثير) وأيا كان الفرد يعمل داخل التنظيم.
- وفيما يتعلق بالاتصال بالمرؤوسين فإن المدير الذي ينجز الأهداف السابقة سيكتشف انه تمكن بنجاح من تكوين فريق عمل، حيث أن: الإعلام أو الإخبار + التأثير = العمل الجماعي (فريق العمل)[3].
- يلاحظ أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية تعود إلى سوء الفهم، وجود اتصالات مستمرة وبأكثر من اتجاه، يترتب عليه ضعف الروح المعنوية وانعزالية الأفراد، إحداث شقاق وخلاف وسوء الفهم للرسالة خاصة إذا كانت المعلومات المنقولة معممة وليست من مصدر رسمي، ويكفي أن تحتوي بعض الحقائق

---

[1]. جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة رفاعي محمج رفاعي، بسيوني اسماعيل علي، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2004، ص349- 350.

[2]. عبد الغفار حنفي ، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص407.

[3]. نفس المرجع السابق، ص409-410.

لكي يتم تصديقها، فمن هذا المنطق يحدث الخلل في فهم الأوامر والتعليمات وبالتالي الخطأ في إدارة الأعمال والأفراد والخطأ في أداء المهام[1]

المطلب الثاني: أثر بيئة العمل على الأداء الوظيفي

1. أثر بيئة العمل الوظيفية على الأداء الوظيفي

- **الاتصال:** تلعب الاتصالات دورا هاما داخل المنظمات، لأنها بمثابة الجهاز العصبي للعمل، فالاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دورا هاما في المحافظة على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات[2].
- **الحوافز:** تترك الحوافز بأنواعها إيجابية أو سلبية بلا شك الأثر على أداء معظم العاملين، فيما لها من آثار اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر الوظيفي قي الجهود التي سيبذلها الموظف الذي تلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه، وتترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه إضافة لتوفير جو تنافسي بين الموظفين، وهذا يؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل[3].

2. أثر البيئة المادية على الأداء الوظيفي:

- **الإضاءة:** تعتبر الإضاءة الجيدة من عوامل زيادة وارتفاع إنتاجية الفرد وأدائه الوظيفي، فالإضاءة غير المناسبة لا تؤدي فقط إلى قلة الإنتاج بل يؤدي إلى سرعة تعب الفرد وملله وإضرار راحته النفسية وبالتالي أدائه الوظيفي يقل ويضعف، ولذلك فإن وضع نظام فعال للإضاءة في بيئة العمل حتما يؤدي غلى زيادة الدقة في العمل[4].
- **الحرارة والتهوية:** تعتبر الحرارة والتهوية سواء في الصيف أو في الشتاء عامل مؤثر جدا في صحة العمال وفي أدائهم الوظيفي، فينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة[5].
- **الضوضاء**: الضوضاء عامل هام في بيئة العمل ويرتبط أكثر بالذهن والعقل، فقد تتسبب الضوضاء بالإجهاد العصبي وبالتالي يقل الأداء الوظيفي وينخفض على المستوى المطلوب لتحقيق الأهداف[6].

المطلب الثالث: أثر غموض الدور على الأداء الوظيفي

---

[1]. ابراهيم البدر بن حمد ، مرجع سبق ذكره، ص31.

[2] . هند عمران، **أثر بيئة العمل على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة الكهرباء إلكتريك**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016، ص10.

[3] . نفس المرجع السابق، ص10.

[4] . سهام بن رحمون، **بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص116.

[5] . نفس المرجع السابق، ص117.

[6] . نفس المرجع السابق، ص118.

يرى أحد الباحثين أنه يمكن لوجود الغموض في مجالات "مسؤولية المشرف، القواعد، ومصادر السلطة، تقييم المشرف لأداء الفرد، التغيرات التنظيمية والأمان الوظيفي"، وحدوث الغموض في المديريات المعقدة كبيرة الحجم أو بسبب حدوث تغيرات تكنولوجية، أو وجود نقص في المعلومات الواردة من الإدارة العليا، أن يخفي المرؤوسين معلومات عن المشرف كوسيلة للسيطرة على الأحداث، أو كأسلوب لمضايقة مشرف غير مفضل بالنسبة لهم[1].

تتفق الدراسات على أهمية وضوح آثار ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، حيث تشير بعض الدراسات إلى دور الضغوط في إنخفاظ مستوى الأداء، وذلك بسبب اختفاء الدافع لدى الفرد لفهم العمل والانتقال لحالة التقليد الأعمى مع عدم الاكتراث بسلامة الأداء وما يفترض بالفرد إنجازه، حيث يصبح الفرد مجرد نفذ للقرارات، هدفه الحصول على رضا المرؤوسين، مما سيؤدي لانخفاض مستوى الأداء وتدني الإنتاج، وان زيادة شعور الفرد بغموض الدور الوظيفي قد تقلل من استخدامه لمهاراته العقلية والقيادية[2].

المطلب الرابع: اثر عبا العمل على الأداء الوظيفي

من الصعوبات او العراقيل التي تكبح التقدم في مجال الرقي والتطور لأي بلد هو العامل الجيد والذي يتمتع بروح مسؤولية عالية لكن هناك عراقيل قد تواجهه في مساره المهني العائق الأول عدم توفير مناخ عمل مناسب من حيث تقديم جميع الوسائل المادية والبشرية لذلك وتحميل الموظف مسؤوليات لا طاقة له بها .... الخ

وفي هذا الصياغ فان الضغوط التي يعاني منها العامل ناجمة عن كثرة الأعمال الموكلة إليه وعليه فيجب على المسؤول إذا رأى مثل هاته العثرات أن يعطي العمال تحفيزات ومكافآت من اجل امتصاص هاته الضغوطات.

[1] . يوسف عبد عطية بحر، **أثر غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار، دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية الأولية الحكومية في قطاع غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017، ص14.

[2] . نفس المرجع السابق، ص14.

خلاصة الفصل

وفي الأخير يمكن القول بأن علاقة ضغوط العمل بالأداء مازالت غير مستقرة، ولا يمكن الركون إليها لعدم اتفاق نتائجها، ولتفسير هذا الإختلاف يمكن القول أن مستوى الأداء الأمثل يتحدد من مستوى الضغوطات ونوعها، ويحكم علاقتها بالأداء انخفاض عبء العمل أو زيادته حيث يلاحظ أن مستوى الضغوطات المنخفض على الفرد يؤدي إلى المحافظة على نمط محدد من الأداء لأنه يستمر بالمعاناة أو التوتر أو الإجهاد عند تأدية المهام والواجبات، والعكس صحيح حيث يحفز الفرد وينشط عندما يواجه زيادة في ضغوطات العمل ترفع مستوى أدائه وقد تساعده على خلق أساليب ونشاطات مبتكرة لمحاولة حل مشكلة صعبة يواجهها.

ولكن في المقابل إذا كانت مستويات الضغوط التي يواجهها الفرد عالية جدا فإن التأثيرات السلبية تبدأ بالظهور كالشعور بالإجهاد أو عدم الرضا أو تكر العمل أو الغياب غير المبرر ويظهر ذلك بعض السلوك العدواني مثل التخريب والإعتداء وماشابه ذلك.

تمهيد الفصل

تناولنا في الفصلين السابقين، الدراسة النظرية لمتغيرين هما ضغوط العمل والأداء الوظيفي، وقد بينا دور ضغوط العمل في التقليل من الأداء الوظيفي من الناحية النظرية، ومن أجل إبراز هذا الدور أكثر اخترنا الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف لدراسة الحالة، وذلك باعتبارها من المؤسسات السباقة في الجزائر، فهي تعتبر وحدة اقتصادية ذات طابع إستراتيجي في المنتجات البترولية من جهة، ومن جهة أخرى التدفقات النقدية الكبيرة والمهمة التي تولدها، ومن هذا المنطلق سوف يكون هذا الفصل بمثابة دراسة ميدانية تحليلية والذي نسقط الضوء فيه على ماهية الوكالة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف ودراسة تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي عل هذه الشركة، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول: تقديم الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف**
- **المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**
- **المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض**

المبحث الأول: تقديم الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف

يمثل قطاع الطاقة اليوم المحرك الرئيسي للتنمية الاقتصادية والبشرية، وتبرز أهمية كل من الكهرباء والغاز على الخصوص ضمن هذا القطاع مع تناسب متطلبات الحياة العصرية وبشكل أساسي على هذا النوعين من الطاقة، وبالنظر للمكانة الإستراتيجية التي يمثلها القطاع أولت الدولة الجزائرية منذ الاستقلال أهمية كبيرة لقطاع الكهرباء والغاز بتوفير كافة الإمكانيات والعوامل الكفيلة بتحقيق تطوره في ظل مؤسسة الكهرباء والغاز.

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة سونلغاز.

الفرع الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز الوطنية

لقد كان اختيار هذه المنظمة في كونها شهدت تغيرات كبيرة ومازالت تشهدها لحد القيام بالدراسة، ولا يخفى على احد أنها تعتبر إحدى أكبر المؤسسات الجزائرية وأهمها، وسعيها المتواصل للتغيير نحو الأحسن في ظل احتكارها لمجال عملها من (إنتاج ونقل وبيع الكهرباء والغاز الطبيعي)، أضف إلى ذلك قدم وأصالة المؤسسة، ما يؤهلها لاكتساب ثقافة خاصة.

أولا: تقديم مؤسسة سونلغاز:

1/ نشأة المؤسسة:

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء والغاز (EGA) كان ذلك في 1947/06/05، وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر 69-59 تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز (I.C.E.P) ومع مطلع التسعينات وبالضبط 1991 تغير طابع المنظمة إلى شركة ذات طابع صناعي وتجاري وفقا للإصلاحات الاقتصادية المستهدفة آنذاك[1].

2/ أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة:

إن مؤسسة "سونلغاز" لم تصل المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي[2]:

أ/ مرحلة ما بعد الاستقلال: 1962م-1969م :

في هذه المرحلة سارت منظمة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسير عليها منظمة الكهرباء والغاز الفرنسية، هذا راجع للأسباب التالية:

- سهولة الاتصال وقرب المسافة؛
- طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تتطلب وجود عمال وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي:

- إتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية؛
- السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد؛
- عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة.

ب/ مرحلة التسيير الاشتراكي: 1969م - 1990 م :

[1].متاحة على الموقع: http://www.sonelgaz.dz/

[2].أوراق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

بعد حل منظمة كهرباء وغاز الجزائر تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وفي هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك الأول للتحول الذي عرفته البلاد ومجمل مهامها يكمن فيما يلي:

- احتكار لصالح الدولة 100%؛
- توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني؛
- تسويق غاز البوتان المنتج من طرف سونطراك، كما أنها قامت ببيع وصيانة أدوات العد الموجه للسوق الوطنية.

وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز مما أدى إلى تحويل ستة وحدات إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي:

- (كهريف) KAHRIF أشغال الكهرباء الريفية؛
- (كهريب) KAHRAKIB تختص بالأشغال الكهربائية؛
- (كاناغاز) KANAGAZ انجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز؛
- (إينارغا) INERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز؛
- (اتركيب) ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات؛
- (ا م س) A M C منظمة صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي:

- التخلي عن التبعية لمنظمة كهرباء وغاز فرنسا؛
- العمل على نشر أكبر قدر ممكن من الغاز (توسيع شبكة الغاز) ؛
- العمل على توسيع دائرة التغطية.

ج/ مرحلة التسعينات:

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وهذا بموجب المرسوم 91-475 المؤرخ 1991/12/14 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتحرر شيئا فشيئا من تدخل الدولة، وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ في 2002/06/01، حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة وأصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاها دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل، فمنظمة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني، وتمارس المنظمة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية:

- **إنتاج الكهرباء:** تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء.
- **نقل وتوزيع الكهرباء:** وتقوم به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية الكهرباء والغاز.

ثانيا/ مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز[1]

أ/ مهام مؤسسة سونلغاز:

هنالك مهام تسيرية وأخرى تقنية:

✓ **المهام التقنية:**

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها؛

[1].أوراق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد؛
- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

✓ **المهام التسيرية:**

- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج؛
- نقل الغاز لأجل تلبية احتياجات السوق الوطني وتوزيعه؛
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج؛
- توليد فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج.

ب/ أهداف منظمة سونلغاز:

- ضمان إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الجودة؛
- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي؛
- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية؛
- محاولة تقليص الديون؛
- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

الفرع الثاني: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

أولا: التعريف بالمديرية الجهوية للتوزيع بالمدية:

تعتبر المديرية الجهوية للتوزيع بالمدية ممثل منظمة الأمة في ولاية المدية أي تقوم ببعض مهامها ووظائفها وفق الصلاحيات المخولة لها وتبعا للبرنامج العام التي تسير عليه، وقد تم إنشاءها عام 1971 وموقعها المكاني في بلدية المدية بالضبط مقابل المستشفى المحلي بوضياف.

ثانيا: الوظائف الأساسية للمديرية:

للمديرية وظيفتين أساسيتين هما التمويل بالكهرباء والغاز:

1- التمويل بالكهرباء: حيث يقوم الزبون بإيداع طلب لدى مصلحة سونلغاز مع مخطط يوضع فيه المسافة بين نقطة الربط والمنزل بالإضافة إلى وصل الكهرباء والغاز لجاره بعدما تقوم المصلحة بتسجيل الطلب ثم تقوم بإرسال تقنيين إلى عين المكان لدراسته من كل الجوانب وتحديد التكاليف التي تقدم للزبون ليقوم بالدفع.

نفس الشيء بالنسبة للغاز إلا أن العملية بالنسبة للغاز تكون مدققة لخطورة هذه المادة حيث تقوم بفحص الأنابيب للتأكد من صحتها قبل التمويل.

بالإضافة إلى تحصيل مبالغ فواتير الكهرباء والغاز وكذلك الأشغال بالنزاعات الحاصلة سواء مع العاملين أو الزبائن.

2- عملية التدريب: تقوم المديرية كل سنة بإشعار مصالحها بتحديد احتياجاتها التدريبية بعد تحديد الاحتياجات، تقوم المديرية بإرسالهم إلى مدارس خاصة لتكوينهم حيث يتم إعطاء العامل هناك دروس تطبيقية وكذلك دروس في شكل أقراص مضغوطة وكتب.

ويبلغ عدد العمال بالمديرية الجهوية للمدية: 297 عاملا كما هو موضح في الجداول الآتية:

الجدول رقم (3-1): عدد العمال في الوكالات التجارية (إحصاء 2019/08/12)

البنية	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
الوكالات التجارية بالمدية	81	189	27	297
الوكالات التجارية بتابلاط	10	22	25	57
الوكالات التجارية بعين بوسيف	10	24	32	66
الوكالات التجارية بقصر البخاري	11	53	42	106
الوكالات التجارية ببني سليمان	12	25	31	68
الوكالات التجارية بالبرواقية	10	37	41	88
المجموع	**134**	**350**	**198**	**682**

المصدر: مديرية الموارد البشرية لمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

تضم المديرية 08 أقسام رئيسية بالإضافة إلى بعض المصالح المساعدة والفرعية ونذكرها فيما يلي[1]:

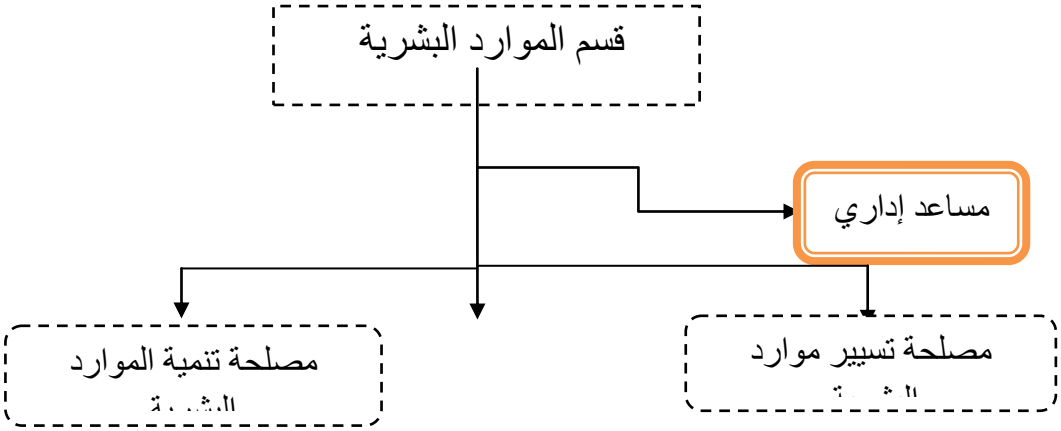
- ✓ **مدير الوكالة**: يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بالتسيير والتنظيم؛
- ✓ **الأمانة**: تهتم بمتابعة جمع البريد بالإضافة إلى عملية التنسيق بين المدير العام ومختلف رؤساء الأقسام؛
- ✓ **مكلف بالشؤون القانونية**: يتابع الأمور القانونية للمؤسسة ويمثلها إمام الهيئات القانونية؛
- ✓ **مهندس السلامة:** مكلف بالسلامة الوظيفية أي السلامة العمال أثناء أداء وظائفهم؛
- ✓ **مكلف بالأمن الداخلي:** يقوم بحفظ الأمن داخل المديرية وتنظيم الزوار والمتعاملين؛
- ✓ **قسم استغلال الشبكات:** من المهام التي تمارسها:
  - ✓ اكتشاف أي خلل على مستوى شبكة توزيع الغاز؛
  - ✓ مراقبة المحولات الكهربائية؛
  - ✓ إصلاح أي عطب في العدادات.
- ـ **قسم المالية والمحاسبة:** يقوم بمتابعة الشؤون المالية للمديرية؛
- ✓ **قسم الموارد البشرية:**

يهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المؤسسة، ويحتوي قسم الموارد البشرية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية على مصلحتين هما مصلحة تسيير الموارد البشرية ومصلحة تنمية الموارد البشرية، حيث تولي المؤسسة أهمية بالغة فيما يخص تنمية الموارد البشرية.

والهيكل التنظيمي لهذا القسم هو كالتالي:

[1].مقابلة مع بن ناصر ادريس، رئيس قسم الموارد البشرية بالنيابة، بتاريخ: 02-03-2019.

الشكل رقم(3-1): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية في شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية



المصدر: قسم الموارد البشرية في شركة توزيع الكهرباء والغاز المدية

ومن مسؤوليات قسم الموارد البشرية ما يلي:

- ✓ ضمان إعداد وتشغيل خطط الأجر من العناصر المتغيرة لعودة سجلات الرواتب ومعالجة المطالبات؛
- ✓ ضمان إنشاء كشوف مرتبات الموظفين؛
- ✓ ضمان إدارة الشؤون الموظفين الإدارية؛
- ✓ ضمان اطر التنظيم الإداري والمديرين التنفيذيون لفرع التوزيع؛
- ✓ الرصد وتحديث ملف الموظفين المحسوبة؛
- ✓ ضمان الإحتفاظ بسجلات الموظفين الإداريين؛
- ✓ إعداد وتنفيذ العناصر المتعلقة بالأعمال المهنية وفقا للوائح؛
- ✓ ضمان ومراقبة والسيطرة على طرق تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين.

قسم العلاقات تجارية:

تهتم بتسيير طلبات زبائن وهي نقطة الوصل بين الزبون والمنظمة وتضم المصالح موزعة عبر تراب الولاية وهي:

- ✓ مصلحة التجارية بالمدية؛
- ✓ مصلحة التجارية بالبرواقية؛
- ✓ مصلحة التجارية ب قصر البخاري؛
- ✓ مصلحة التجارية بني سليمان؛

- ✓ مصلحة التجارية عين بوسيف؛
- ✓ مصلحة التجارية تابلاط.
- ✓ **قسم الدراسات الأشغال:**

تتكفل هذه المصلحة بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء والغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشركة، فتحرر بذلك مخطط دراسة، والذي يشمل كل مايتعلق بها، وتشمل التغطية كل بلديات الولاية الموزعة كالاتي:

الجدول رقم(3-2): تغطية شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية لبلدياتها

أقسام الاستغلال الكهرباء و الغاز	البلديات
المدية	المدية- وآمري- حناشة- تيزي المهدي- تمزقيدة- سي المحجوب الحمدانية- وزرة- حربيل- بن شكاو- ذراع السمار- بعيشون- أولاد بوعشرة
البرواقية	البرواقية- دايد- العمارية- سيدي نعمان- أولاد إبراهيم- بوشراحيل خمس جوامع
بني سليمان	بني سليمان- بوسكن- سواقي- جواب- سيدي زيان- سدراية- سيدي زهار- القلب الكبير- بئر بن عابد
تابلاط	تابلاط- العيساوية- ميهوب- العزيزية- مزغنة- الحوضين- مغراوة
عين بوسيف	عين بوسيف- العوينات- شلالة العذاورة- الكاف لخضر- الربعية- سيدي أمحمد سغوان- أولاد معرف- شنيقل- ثلاث دوائر- طفراوت- عين قصير

المصدر: قسم الموارد البشرية لمدرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

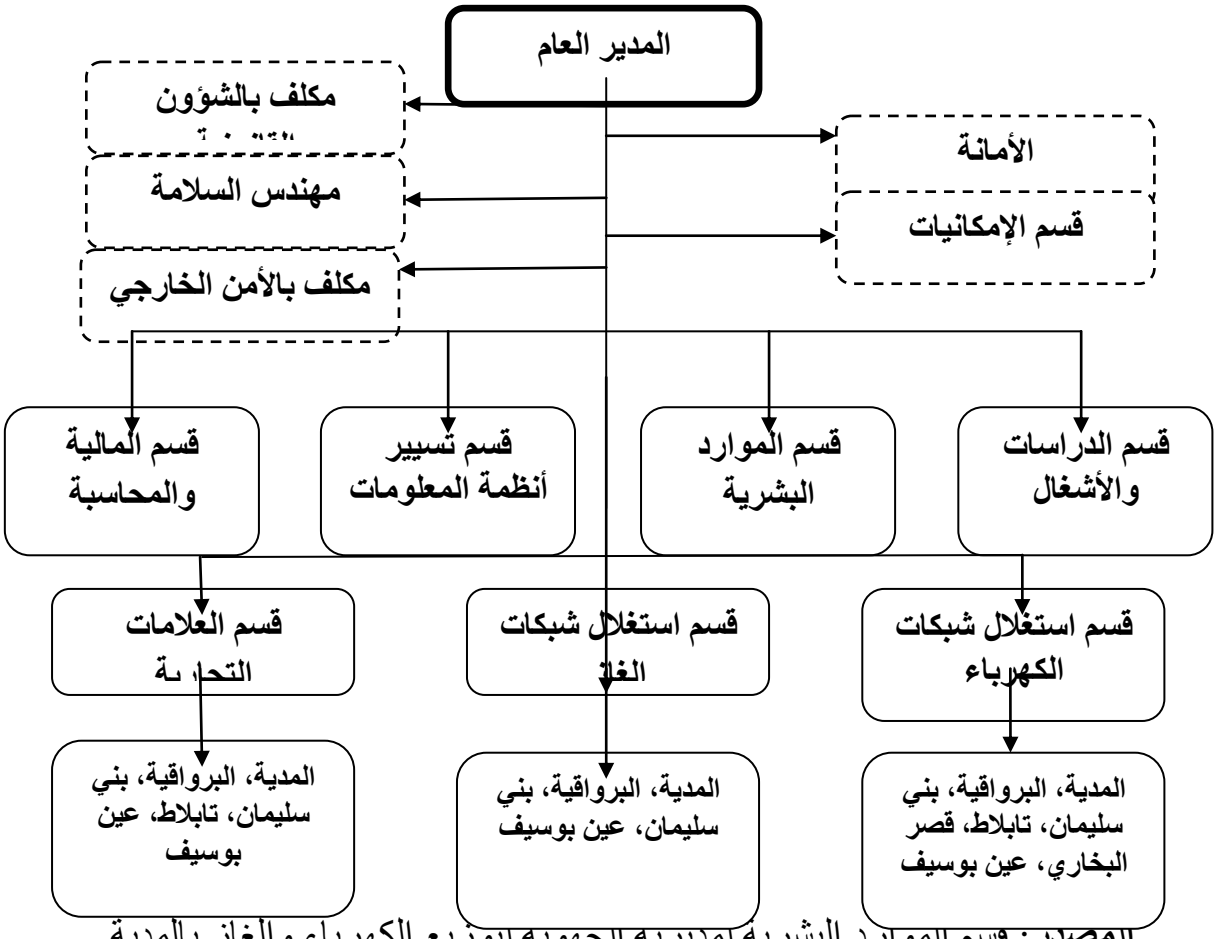
قسم الإمكانيات العامة:

ويتم توفير كل الأجهزة المستعملة داخل المركز والوكالات التابعة له فهو يوفر، السيارات التي تستعمل لمختلف التنقلات، أجهزة إعلام الآلي، معدات العمل، تجهيزات البناء.

قسم تسير أنظمة المعلوماتية:

يضمن إدخال المعلوماتية إلى جميع التعاملات داخل المنظمة وتوكل إليه مهمة تجميع المعلومات العامة والخاصة بالمنظمة وزبائنها وتبويبها من أجل الإطلاع عليها بسهولة.

الشكل رقم(3-2): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع بالمدية



المصدر: قسم الموارد البشرية لمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية

المطلب الثالث: الإطار العام للوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف

الفرع الأول: تعريف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها إمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

أنشأت سنة 1969 وتم إعادة هيكلة هذه الشركات الوطنية التي كانت عبارة عن عدة شركات ومن بينها مؤسسة سونلغاز وأنشأت شركات الإنجاز مثل: كهريف التي هي

اختصار لكلمة كهرباء ريفي، أي توزيع الكهرباء للريف وكهريب: التي تعني تركيب الكهرباء، وكذلك كنلغاز أي كهرباء والغاز.
ثم تحولت سنلغاز أو ما كانت تسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز إلى شركة عمومية ذات طابع تجاري صناعي سنة 1991.

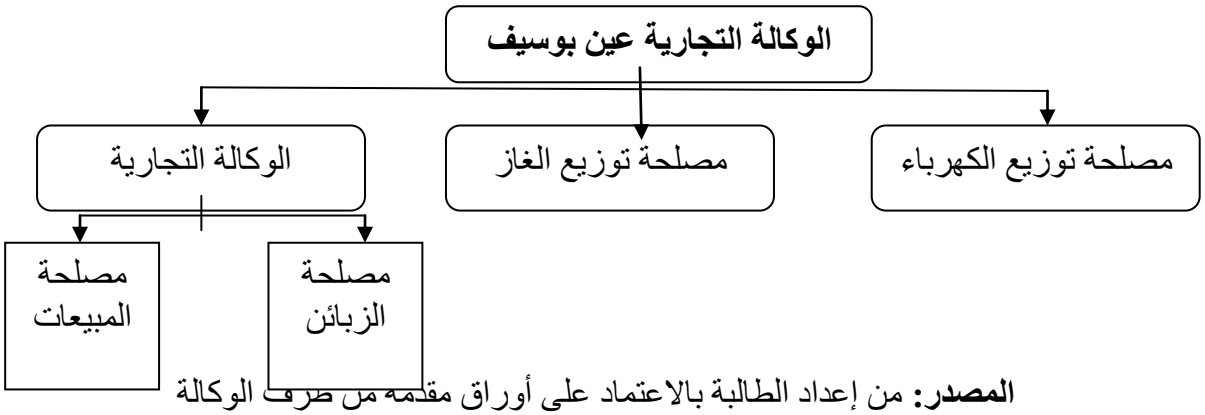
وفي سنة 2002 أصبحت شركات ذات أسهم، ثم أخيرا تم تأسيس 4 شركات لتوزيع الكهرباء والغاز التي تمثلت في وسط والشرق وغرب والجزائر وذلك في 2006.

ولما يتعلق بمؤسسة الوسط التي من بينها مؤسسة سنلغاز لولاية المدية والتي بدورها تتكون من 8 وكالات من بينها الوكالة التجارية لبلدية عين بوسيف التي تضم أثني عشر بلدية موزعة على 3 دوائر.

1. شلالة العذاورة وتغراوت –تسنغل- عين أقصير.
2. سغوان، ثلاثة دوائر.
3. عين بوسيف، ولاد معرف، سيدي دمد، العوينات، الكاف لخضر، الربعية.

وينقسم بدورها إلى ثلاث مصالح:

الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية بعين بوسيف



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أوراق مقدمة من طرف الوكالة

الفرع الثاني: المهام الرئيسية للمؤسسة

الوكالة التجارية تقوم مهامها على: السهر على تزويد الزبائن بالكهرباء والغاز من حيث النوعية وجودة الخدمات.
وتنقسم بدورها إلى مصلحتين: مصلحة الزبائن ومصلحة المبيعات بالإضافة إلى الأمن الذي يقوم بالسهر على حماية المؤسسة.

- **مصلحة الزبائن:**
- تقوم على استقبال الزبائن من حيث طلبات توزيع الغاز والكهرباء وانشغالات الزبائن والارشادات.
- الصندوق أي ما يخص تسديد الفواتير.
- طبع فواتير إستهلاك الكهرباء والغاز.
- البرمجة أي ما يخص ربط الزبائن الجدد وتوصيلهم بالعدادات والكهرباء والغاز.
- مخزن المعدات والعداد لكل من الكهرباء والغاز.
- **مصلحة المبيعات:**

- رصد قيم الاستهلاك للكهرباء والغاز.
- فوترة القيم المستهلكة.
- توزيع وصول الكهرباء والغاز إلى الزبائن.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداء الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي هو طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصور الواقع الاجتماعي والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة في وصف مدى مساهمة وأهمية الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية في حل الأزمات.

أولا: مجالات الدراسة: تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- ✓ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف.
- ✓ **الحدود البشرية:** موظفي الشركة الاداريين.
- ✓ **الحدود العلمية:** وتتعلق بمتغيرات ضغوط العمل بأبعادها (المناخ التنظيمي، بيئة العمل، غموض الدور، عبء العمل)، ومتغيرات الأداء الوظيفي
- ✓ **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2018-2019.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة: من العوامل الأساسية التي يحب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي الشركة الإداريين والذي حددوا في 70 عامل، ولقد تم اختيار عينة مكونة من 40 فرداً من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية، وبعد توزيع الإستبانات تم استرجاع 37 إستبانة ولم تستبعد أي إستبانة، وهي الإستبانات الخاضعة للتحليل.

ثالثاً: أدوات الدراسة: تم إعداد استبانه صممت خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

- ✓ إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛

- ✓ عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
- ✓ تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛
- ✓ تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛
- ✓ توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي:

- **الجزء الأول:** يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة.

- **الجزء الثاني:** يناقش دور ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، وتم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يناقش ضغوط العمل، ويشمل أربعة أبعاد وهي:

- **البعد الأول**: المناخ التنظيمي؛
- **البعد الثاني:** بيئة العمل؛
- **البعد الثالث**: غموض الدور؛
- **البعد الرابع**: عبء العمل.

المحور الثاني: يناقش الأداء الوظيفي.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-3): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدّة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدّة
الدرجة	1	2	3	4	5
المصدر: من إعداد الطالبة.					

وانطلاقاً من هذه الدرجات ولحساب الحدود العليا والدنيا لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى 5-1=4، ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات 4/5=0.8، بعد ذلك ثم إضافة العدد 0.8 بالتدرج إبتداءا من الفئة الأولى وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (3-4): المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة

المتوسط الحسابي المرجح	الاتجاه
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدّة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق بشدّة
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss	

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Science (spss)، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- ✓ اختبار التوزيع الطبيعي {اختبار كولمجروف – سمونوف (1-Sample K-S)}؛
- ✓ معامل ألفا كرونباج؛ وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة؛
- ✓ حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة؛
- ✓ اختبار ت للعينة الواحدة **(one sample t-test)** لاختبار فرضيات الدراسة؛
- ✓ تحليل الانحراف البسيط لتحديد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛
- ✓ تحليل التباين والتجانس لتحديد الاختلاف بين إجابات أفراد العينة.

المطلب الثاني: صدق وثبات الإستبانة

سنتناول في هذا المطلب اختبار التوزيع الطبيعي بهدف استخدام أساليب إحصائية تتناسب وطبيعة توزيع البيانات، بالإضافة إلى تقدير مدى اتساق وثبات أداة الدّراسة.

1. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف- 1-Sample K-S):

قبل عرض أسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها واختبار فرضياتها، يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الإحصائية؛ ولهذا استخدمنا اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. يقوم هذا الاختبار على فرضين:

- ✓ الفرض العدمي (H_0): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- ✓ الفرض البديل (H_1): العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

فإذا كانت قيمة الاحتمال (Sig-P.value) أكبر من مستوى المعنوية 5%، فإننا نقبل الفرض العدمي وعليه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إن كانت قيمة الاحتمال (Sig-P.value) أقل من مستوى المعنوية 5% فإننا نقبل الفرض البديل، وعليه البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا. والجدول الآتي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدّراسة.

الجدول رقم (3-5): اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	Shapiro- wilt		Kolmogorov-Smirnov	
	قيمة z	Sig	قيمة z	Sig
ضغوط العمل	0.929	0.020	0.132	0.100
الأداء الوظيفي	0.967	0.341	0.115	0.200*
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss				

يوضح الجدول رقم (3-.) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لمجالات الدّراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة (α<=0.05)، وعليه يمكننا القول بأنّ بيانات الدّراسة تخضع للتّوزيع الطّبيعي، الأمر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدّراسة.

أولا: الإتساق الداخلي لأداة الدراسة: تعتبر الإستبانة أداة من أدوات القياس والتي على أساس نتائجها يمكن اتخاذ القرارات الهامة، وعليه فجودة الاستبانة تعتبر الأساس لتحقيق نتائج موثوق فيها. هناك العديد من الخصائص الّتي تميّز جودة الإستبانة منها:

الصدق: يقصد بصدق أداة البحث مدى قدرتها على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله؛ بمعنى صدق نتائجها وتفسيراتها، وفي دراستنا تمّ الاعتماد على نوعين من الصّدق:

أ. الصدق الظاهري للأداة: للتحقق من صدق الإستبانة الظاهري تم عرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المختصين من جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الظاهرة أسمائهم في الملحق رقم (2)، والذين أبدو ملاحظاتهم حول بناء العبارات ومدى اتساقها مع المحور الذي تنتمي إليه وقد أخذنا جميع الملاحظات بعين الاعتبار وتم تعديل وإعادة صياغة بعض العبارات.

ب. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم إجراء اختبار الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحاور التابعة له، وهذا من خلال مقياس **Spearman** على النحو الآتي:

- **الاتساق الداخلي للمحور الأول: ضغوط العمل**

توضح الجداول رقم (3-6)، (3-7)، (3-8)، (3-9) الاتساق الداخلي لكل بعد والدرجة الكلية لهذا المحور.

الجدول رقم (3-6): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد المناخ التنظيمي والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	مكان العمل عملي في المؤسسة مريح	0.593**	0.000
2	توفر لي مسائل العمل الضروري والمساعدة على انجاز عملي	0.656**	0.000
3	اشعر بالملل أثناء قيامي بعملي داخل المؤسسة	0.775**	0.000
4	لدي القدرة على التكيف مع ظروف العمل داخل المؤسسة	0.667**	0.000
5	يؤثر المناخ التنظيمي على قدرتي ورغبتي في انجاز العمل	0.804**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

يبيّن الجدول رقم (3-6) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (**المناخ التنظيمي**) والدرجة الكلّية لعباراته، والّذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3-7): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد بيئة العمل والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	تتوفر التكنولوجيا في العمل	0.863**	0.000
2	التجهيزات المكتبية تتناسب مع طبيعة العمل	0.618**	0.000
3	موقع عملي يتناسب مع طبيعة عملي داخل المؤسسة	0.757**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

يبين الجدول رقم (3-7) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (**بيئة العمل**) والدرجة الكلّية لعباراته، والذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3-8): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد غموض الدور والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	أشعر بالارتباك والتشويش وأن عملي غير متزن أثناء وجودي بالعمل	0.657**	0.000
2	أخاف من ارتكاب الأخطاء أثناء القيام بالعمل	0.743**	0.000
3	عندما أجد صعوبة في أداء عملي هناك من يساعدني ويجيب على أسئلتي	0.727**	0.000
4	يطلب مني القيام بالواجبات والممارسات والمسؤوليات في وقت واحد	0.712**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبين الجدول رقم (3-8) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (**غموض الدور**) والدرجة الكلية لعباراته، والذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3-9): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد عبء العمل والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	وقت عملي يكفي للقيام بالعمل	0.727**	0.000
2	أنا قادر على القيام بالعمل الملقى على عاتقي	0.772**	0.000
3	طبيعة عملي في المؤسسة صعبة	0.404**	0.013
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبين الجدول رقم (3-9) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع (**عبء العمل**) والدرجة الكلية لعباراته، والذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

- **الاتساق الداخلي للمحور الثاني: الأداء الوظيفي**

توضح الجداول رقم (3-10)، الاتساق الداخلي لكل بُعد والدرجة الكلية لهذا البُعد.

الجدول رقم (3-10): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة sig
1	أحرص باستمرار على استغلال وقت العمل	0.612**	0.000

2	أتوسط مع زملائي وأعمل معهم بروح الفريق	0.472**	0.000
3	أرى أن معدل أخطائي في العمل محدود مقارنة مع زملائي	0.651**	0.000
4	إنجاز العمل في الوقت المحدد	0.596**	0.000
5	الاعتماد على الذات في تنفيذ العمل	0.725**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبين الجدول رقم (3-10) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (**الأداء الوظيفي**) والدرجة الكلية لعباراته، والذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا المحور صالحة للتحليل بدون حذف.

ج. صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة: يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدّراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والجدول (3-11) يبين مدى ارتباط كل مجال من المجالات بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

الجدول رقم (3-11):معامل الإرتباط Spearman بين كلّ مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد

المحاور			معامل سبيرمان	Sig
ضغوط العمل	البعد الأول	المناخ التنظيمي	0.865**	0.000
	البعد الثاني	بيئة العمل	0.806**	0.000
	البعد الثالث	غموض الدور	0.849**	0.000
	البعد الرابع	عبء العمل	0.592**	0.000
الأداء الوظيفي			0.611**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$				

يبين الجدول رقم (3-11) معامل الارتباط بين كلّ محور من محاور الدراسة والدرجة الكلّية لفقرات الاستبانة، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر محاور الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

2. ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات الإستبانة يتم حساب معامل **(ألفا كرونباج)** لكل محور على حدا، ثم لعبارات الإستبانة ككل.

الجدول رقم (3-12): معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل

المحاور	ألفا معامل كرونباج
المحور الأول	0.852

المحور الثاني	0.615
الإستبانة	0.795
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-12) أن قيمة معامل الارتباط لمحوري الدراسة والإستبانة ككل أكبر من0.6 وهذا يدل على أن هناك ثبات لهذه المحاور.

المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة

تتضمن الإستبانة جزء خاصاً بالبيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والمهنية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتتوزع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة، وكانت النتائج المتحصل عليها كالآتي:

أولا: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس: يمثل الجدول رقم (3-13) والشكل رقم (3-4) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (3-13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة %
ذكر	34	91.9
أنثى	3	8.1
المجموع	37	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



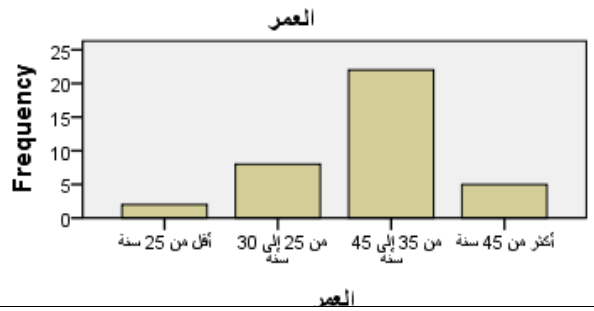
يتبين من الجدول رقم (3-13) أنّه قد بلغ عدد أفراد الدراسة من الذكور**34** فرد بنسبة تمثيل**(91.1%)** بينما بلغ عدد الإناث **3** أفراد بنسبة تمثيل **(8.1%)**، مما يعني أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من عينة الدراسة، ويمكن تفسير هذا التّفاوت بين الجنسين بطبيعة الوظائف الحسّاسة في الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف ، وكذا نسبة للمنطقة التي تحتوي على مجتمع متمسك ومتشددا نوعاما.

ثانياً: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر: يمثل الجدول رقم (3-14) والشكل رقم (3-5) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (3-14): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	2	5.4
من 25 إلى أقل من 30 سنة	8	21.6
من 35 إلى أقل من 45 سنة	22	59.5
أكثر من 45 سنة	5	13.5

الشكل رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المجموع	37	100.0	
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss			

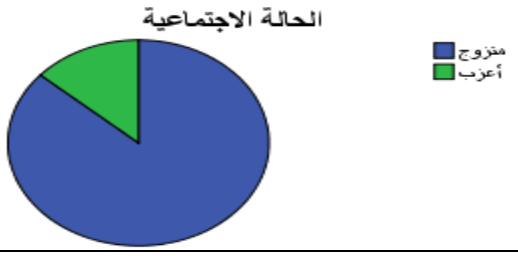
يتضح من الجدول رقم (3-146) أنّ الفئة العمرية الغالبة في أفراد الدّراسة هي **(من 35 إلى أقل 45 سنة)** بنسبة بلغت **(59.5%)**، تليها الفئة العمرية **(من 25 إلى أقل من 30 سنة)** بنسبة بلغت **(21.6%)**، تليها الفئة العمرية **(أكثر من 45 سنة)** بنسبة بلغت**(13.5%)**، وشكلت الفئة العمرية **(أقل من 25 سنة)** النسبة الأقل من العينة بنسبة بلغت **(5.4%)**.

ثالثاً: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية: يمثل الجدول رقم (3-15) والشكل رقم (3-6) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (3-15): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الفئة	التكرار	النسبة %
متزوج	32	86.5
أعزب	5	13.5
المجموع	37	100.0

الشكل رقم (3-6): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

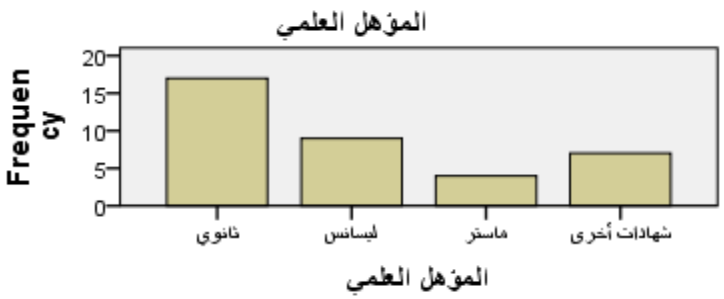
يتبين من الجدول رقم (3-15) أن نسبة الأفراد المتزوجين شكلت النسبة الأكبر في العينة بنسبة بلغت **(86.5%)** أما نسبة الأفراد العزاب كانت **(13.5%)** ، لان نسبة العمال الغالبة هي الفئة المتزوجة والتي يتراوح أعمارها من 35 إلى 45.

رابعا: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي: يمثل الجدول رقم (3-16) والشكل رقم (3-7) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (3-16): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الفئة	التكرار	النسبة %
ثانوي	17	45.9
ليسانس	9	24.3
ماستر	4	10.8
شهادات أخرى	7	18.9
المجموع	37	100.0

الشكل رقم (3-7): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

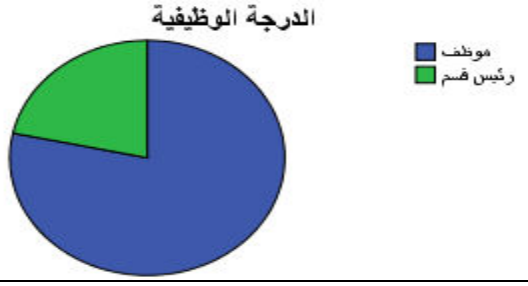
يتبين من الجدول رقم (3-16) أن نسبة الأفراد الحاصلين على المستوى الثانوي شكلت النسبة الأكبر في العينة بنسبة بلغت **(45.9%)** يليها نسبة الأفراد الحاصلين على المستوى الليسانس بنسبة **(24.3%)**، شكلت نسبة الأفراد الحاصلين على شهادات أخرى نسبة **(18.9%)**، والنسبة الأقل كانت للحاصلين على شهادة الماستر بنسبة بلغت **(10.8%)**. وتشير هذه النتائج إلى أن الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف تستقطب الأفراد ذو المؤهل الثانوي. لان اغلب هاته المناصب هي ميدانية وليست ادارية لاتحتاج إلى مؤهلات كبيرة .

خامسا: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية: يمثل الجدول رقم (3-17) والشكل رقم (3-8) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الدرجة الوظيفية:

الجدول رقم (3-17): توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

الفئة	التكرار	النسبة %
موظف	29	78.4
رئيس قسم	8	21.6
مدير	0	00.0
المجموع	37	100.0

الشكل رقم (3-8): توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

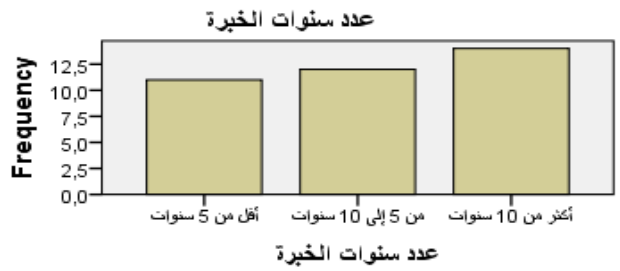
يتبين من الجدول رقم (3-17) أن نسبة الموظفين شكلت النسبة الأكبر في العينة بنسبة بلغت **(78.4%)** أما نسبة الأفراد العاملين في وظيفة رئيس قسم شكلت نسبة **(21.6%)**.

سادسا: توزيع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة: يمثل الجدول رقم (3-18) والشكل رقم (3-9) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (3-18): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	11	29.7
من 5 إلى أقل من 10 سنة	12	32.4
أكثر من 10 سنوات	14	37.8
المجموع	37	100.0

الشكل رقم (3-9): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول رقم (3-18) ، أنّ نسبة أفراد الدراسة الذين يمتلكون خبرة (**أكثر من 10 سنوات**) شكلت النسبة الأكبر من العينة وبلغت نسبة قدرها **(37.8%)**، يليها الذين يمتلكون خبرة **(من 5 إلى 10 سنوات)** بنسبة بلغت **(32.4%)**، يليها الذين يمتلكون خبرة **(أقل من 5 سنوات)** بنسة **(29.7%).**

المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض

سنقوم في هذا المبحث الأخير بتفسير مجالات الدراسة واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام مجموعة من الاختبارات المعلمية وبالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

المطلب الأول: تفسير نتائج الدراسة

في هذا المطلب ستتم دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات وأبعاد الدراسة، وذلك باستخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample Test)، وتكون الفقرة إيجابية -أي أن أفراد العينة يوافقون على محتواها- إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، أو مستوى الدلالة أقل من (0.05)، والوزن النسبي أكبر من 60%، وتكون الفقرة سلبية –بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها- إذا كانت قيمة t المحسومة اصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، أو مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، والوزن النسبي أقل من 60%.

أولا: تحليل عبارات محور ضغوط العمل

الفرضية الأولى: درجة الموافقة على أن الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف تتوافر على ضغوط العمل بأبعاده مأخوذة بصورة جزئية وكلية أكبر من درجة الحياد.

من أجل معرفة آراء عينة الدراسة حول طبيعة التمكين الإداري السائد في شركة توزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف، تم تقسيم المحور الأول إلى أربعة أبعاد رئيسية والتي تكون مع بعضها ضغوط العمل.

البعد الأول: المناخ التنظيمي: تضمن هذا البعد خمسة أسئلة موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة ما إذا كانت الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف تقوم تتوافر على مناخ تنظيمي لعمالها من خلال الإجابات المقدمة، والنتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (3-19): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل عبارة من عبارات البعد الأول للمحور الأول

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	مكان العمل عملي في المؤسسة مريح	4.11	0.614	82.2	10.98	0.000	1

2	توفر لي مسائل العمل الضروري والمساعدة على انجاز عملي	3.92	0.924	78.4	6.047	0.000	2
3	اشعر بالملل أثناء قيامي بعملي داخل المؤسسة	3.59	1.040	71.8	3.479	0.001	3
4	لدي القدرة على التكيف مع ظروف العمل داخل المؤسسة	3.11	0.936	62.2	0.702	0.487	4
5	يؤثر المناخ التنظيمي على قدرتي ورغبتي في انجاز العمل	3.08	1.115	61.6	0.442	0.661	5
المناخ التنظيمي		3.562	0.653	71.24	5.529	0.000	
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss							

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الأول (**المناخ التنظمي**) يساوي **(3.562)**، والوزن النسبي يساوي **(71.24%)** وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي **(5.529)** وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة يساوي **(0.000)** وهو اقل من (0.05)، وتعزى هذه النتيجة أن الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف عمالها يعملون في مكان عمل مريح وبالتالي فهم لا يشعرون بالملل أثناء قيامهم بعملهم.

البعد الثاني: بيئة العمل: تضمن هذا البعد ثلاثة أسئلة موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة ما إذا كانت الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف تتوافر على بيئة عمل جيدة للعمل من خلال الإجابات المقدمة، والنتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (3-20): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل عبارة من عبارات البعد الثاني للمحور الأول

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمةsig	الترتيب
1	تتوفر التكنولوجيا في العمل	3.68	0.944	73.6	4.352	0.000	2
2	التجهيزات المكتبية تتناسب مع طبيعة العمل	3.89	0.966	77.8	5.618	0.000	1

3	موقع عملي يتناسب مع طبيعة عملي داخل المؤسسة	3.27	1.045	65.4	1.574	0.124	3
بيئة العمل		3.613	0.751	72.26	7.048	0.000	
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss							

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الثاني (**بيئة العمل**) يساوي **(3.613)**، والوزن النسبي يساوي **(72.26%)** وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي **(7.048)** وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة يساوي **(0.000)** وهو اقل من (0.05)، وتعزى هذه النتيجة أن الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف عمالها يعملون في بيئة عمل مواتية لهم.

البعد الثالث: غموض الدور: تضمن هذا البعد أربعة أسئلة موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة ما إذا كانت الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف عمالها يعملون في ظل غموض وقلق شديد من خلال الإجابات المقدمة، والنتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (3-21): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل عبارة من عبارات البعد الثالث للمحور الأول

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمةsig	الترتيب
1	أشعر بالارتباك والتشويش وأن عملي غير متزن أثناء وجودي بالعمل	3.05	1.117	61	0.279	0.782	4
2	أخاف من ارتكاب الأخطاء أثناء القيام بالعمل	3.59	0.927	71.8	3.903	0.000	2
3	عندما أجد صعوبة في أداء عملي هناك من يساعدني ويجيب على أسئلتي	3.49	1.070	69.8	2.765	0.000	3
4	يطلب مني القيام بالواجبات والممارسات والمسؤوليات في وقت واحد	3.78	1.084	75.6	4.400	0.000	1

غموض الدور	3.48	0.787	69.6	5.274	0.000	
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss						

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الثالث (**غموض الدور**) يساوي **(3.48)**، والوزن النسبي يساوي **(69.6%)** وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي **(5.274)** وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة يساوي **(0.000)** وهو اقل من (0.05)، وتعزى هذه النتيجة أن الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز عمالها لا يتعرضون لضغوط في عملهم.

البعد الرابع: عبء العمل: تضمن هذا البعد ثلاثة أسئلة موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة ما إذا كانت الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف عمالها يعملون في ظل عب كبير يحول دون قيامهم لعملهم بفاعلية من خلال الإجابات المقدمة، والنتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (3-22): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل عبارة من عبارات البعد الرابع للمحور الأول

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمةsig	الترتيب
1	وقت عملي يكفي للقيام بالعمل	3.89	1.022	77.8	5.311	0.000	1
2	أنا قادر على القيام بالعمل الملقى على عاتقي	3.78	1.228	75.6	3.883	0.000	2
3	طبيعة عملي في المؤسسة صعبة	2.97	1.093	59.4	-0.150	0.881	3
عبء العمل		3.55	0.733	71	7.045	0.000	
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss							

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الرابع (**عبء العمل**) يساوي **(3.55)**، والوزن النسبي يساوي **(71%)** وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي **(7.045)** وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة يساوي **(0.000)** وهو اقل من (0.05)، وتعزى هذه النتيجة أن الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز عمالها لا يتعرضون لعبء أثناء قيامهم بعملهم .

ثانيا: تحليل عبارات محور الأداء الوظيفي

الفرضية الثانية: درجة الموافقة على أن الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف تتوافر على أداء عال بأبعاده مأخوذة بصورة جزئية وكلية أكبر من درجة الحياد.

تضمن هذا المحور خمسة أسئلة موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة ما إذا كانت الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف عمالها أدائهم عال أم لا من خلال الإجابات المقدمة، والنتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (3-23): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل عبارة من عبارات المحور الثاني

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	أحرص باستمرار على استغلال وقت العمل	3.68	1.107	73.6	3.713	0.001	2
2	أتوسط مع زملائي وأعمل معهم بروح الفريق	4.00	0.943	80	6.452	0.000	1
3	أرى أن معدل أخطائي في العمل محدود مقارنة مع زملائي	3.62	1.089	72.4	3.472	0.001	3
4	إنجاز العمل في الوقت المحدد	3.32	1.056	66.4	1.869	0.070	4
5	الاعتماد على الذات في تنفيذ العمل	2.97	1.166	59.4	-0.141	0.889	5
الأداء الوظيفي		3.518	0.674	70.36	5.268	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثاني (**الأداء الوظيفي**) يساوي **(3.518)**، والوزن النسبي يساوي **(70.36%)** وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي **(5.268)** وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة يساوي **(0.000)** وهو اقل من (0.05)، وتعزى هذه النتيجة أن الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز عمالها يتمتعون بأداء عال في عملهم.

المطلب الثاني: اختبار طبيعة العلاقة والأثر بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي

في هذا المطلب سنحاول اختبار العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي باستخدام معامل الارتباط(**Spearman**) لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا، ضف إلى ذلك استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي.

أولا: اختبار الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha<=0.05$ بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

سيتم اختبار العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي باستخدام معامل الارتباط (**Spearman**) لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا. والجدول الآتي يوضح النتائج المتوصل إليها

الجدول رقم (3-24): معامل الارتباط (Spearman) بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي

المجال	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية
ضغوط العمل	-0.044	0.796
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss		

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أنّ معامل الارتباط ليس دال عند مستوى معنوية $\alpha<=0.05$، لأنّ القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وعليه لا توجد علاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي من وجهة نظر الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف.

ثانيا: اختبار الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لضغوط العمل على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha<=0.05$

سيتم اختبار أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي باستخدام تحليل الانحدار البسيط. والجدول (رقم 3-25) يوضح النتائج المتوصل إليها.

الجدول رقم (3-25): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي بالشركة

المتغير التابع	R الارتباط	R^2 معامل الارتباط	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig
الأداء الوظيفي	0.005	0.000	0.001	الانحدار	1	0.975	-0.014	-0.03	0.000
				البواقي	35				
				المجموع	36				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

يوضح الجدول (3-25) تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الأداء الوظيفي للوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف، إذ بلغ معامل الارتباط R **(0.005)** عند مستوى (**0.05**=>α) ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغت **(0.000)** أي أن ما قيمته **(0.000)** من التغيرات في الأداء الوظيفي لشلوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف ناتج عن التغير في مستوى ضغوط العمل، كما بلغت قيمة F المحسوبة **(0.001)** وهي غير دالة عند مستوى (**0.05**=>α). ويؤكد عدم معنوية تأثير قيمة F المحسوبة قيم T المحسوبة والبالغة (-0.03) التي بينت عدم معنوية درجة تأثير ضغوط العمل، وهي غير دالة عند مستوى (**0.05**=>α). ، وهو ما يوضحه الجدول (3-.)، وهو ما يؤكد صحة قبول الفرضية الرابعة، وعليه نقبل الفرضية الصفرية، ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على: **يوجد أثر ذو دلالة معنوية لضغوط العمل على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05=>α .**

ثالثا: اختبار الفرضية الخامسة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة) حول أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05=>α.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام؛ اختبار التجانس **(Levene's test)** في حالة دراسة الاختلاف بين فئتين، تحليل التباين الأحادي **(One Way ANOVA)** وهذا في حالة دراسة الاختلاف بين أكثر من فئتين.

H_O: لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي كل على حدى تعزى للمتغير الشخصي والوظيفي المدروس.

H_1: يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي كل على حدى تعزى للمتغير الشخصي المدروس.

فإذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05) فإننا نرفض فرضية العدم (H_O) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، وعليه سيكون هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اجابات العينة وفقا للمتغير المختار، أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم (H_O)، أي أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العينة وفقا للمتغير المختار.

وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية كالآتي:
***الفرضية الفرعية الأولى**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأفراد حول أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.
***الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر.
***الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي تعزى الحالة الاجتماعية.
***الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي تعزى للمؤهل الوظيفي.
***الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي تعزى للدرجة الوظيفية.
***الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة.

أولا: أثر متغير الجنس على آراء عينة الدراسة تجاه أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي

باعتبار متغير الجنس يضم فئتين (ذكور وإناث) استخدمنا اختبار التجنس لتحديد الإختلاف من عدمه، وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-26): نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس Levene's test	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	ذكر	34	52.88	8.984	3.353	-0.778	0.442
	أنثى	3	57.00	4.583			
المحور الثاني	ذكر	34	17.82	3.398	1.544	1.410	0.167
	أنثى	3	15.00	1.732			
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss							

بناء على نتائج الجدول رقم (3-26)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الأول(ضغوط العمل) والثاني (الأداء الوظيفي)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

ثانيا: أثر متغير العمر على آراء عينة الدراسة تجاه أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-27): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	133.804	3	44.601	0.562	0.644
	داخل المجموعات	2618.466	33	79.347		
	المجموع	2752.270	36	-		
المحور الثاني	بين المجموعات	86.480	3	28.827	2.950	0.047
	داخل المجموعات	322.439	33	9.771		
	المجموع	408.919	36	-		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss

بناء على نتائج الجدول رقم (3-27)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الأول (ضغوط العمل) وأقل في المحور الثاني (الأداء الوظيفي)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

ثالثا: أثر متغير الحالة الاجتماعية على آراء عينة الدراسة تجاه أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي

باعتبار متغير الجنس يضم فئتين (متزوج وأعزب) استخدمنا اختبار التجنس لتحديد الإختلاف من عدمه، وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-28): نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الحالة الاجتماعية

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس Levene's Test	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	متزوج	32	52.53	8.199	0.309	-1.213	0.233
	أعزب	5	57.60	11.803			
المحور الثاني	متزوج	32	17.88	3.087	0.991	1.292	0.205
	أعزب	5	15.80	4.868			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss

بناء على نتائج الجدول رقم (3-28)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الأول(ضغوط العمل) والثاني (الأداء الوظيفي)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية .

رابعا: أثر متغير المؤهل العلمي على آراء عينة الدراسة تجاه أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-29):نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	123.943	3	41.314	0.519	0.672
	داخل المجموعات	2628.238	33	79.646		
	المجموع	2752.270	36	-		
المحور الثاني	بين المجموعات	33.207	3	11.069	0.972	0.418
	داخل المجموعات	375.712	33	11.385		
	المجموع	408.9193	36	-		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss

بناء على نتائج الجدول رقم (3-29)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الأول(ضغوط العمل) والثاني (الأداء الوظيفي)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

خامسا: أثر متغير الدرجة الوظيفية على آراء عينة الدراسة تجاه أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للدرجة الوظيفية استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-30):نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير الدرجة الوظيفية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	105.581	1	105.581	1.396	0.245
	داخل المجموعات	2646.690	35	75.620		
	المجموع	3752.270	36	-		
المحور الثاني	بين المجموعات	23.906	1	23.906	2.173	0.149
	داخل المجموعات	385.013	35	11.000		
	المجموع	408.919	36	-		
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss						

بناء على نتائج الجدول رقم (3-30)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الأول (ضغوط العمل) والثاني (الأداء الوظيفي)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

سادسا: أثر متغير الدرجة الوظيفية على آراء عينة الدراسة تجاه أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-31):نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	368.436	2	184.218	2.827	0.087
	داخل المجموعات	2383.834	34	70.113		
	المجموع	2752.270	36	-		
المحور الثاني	بين المجموعات	23.059	2	11.529	1.016	0.373
	داخل المجموعات	385.860	34	11.349		
	المجموع	408.919	36	-		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss

بناء على نتائج الجدول رقم (3-31)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الأول (ضغوط العمل) والثاني (الأداء الوظيفي)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهّم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة مدى توافر ضغوط العمل بأبعاده المختلفة في الوكالة محل الدراسة، ومدى تأثير هذه الضغوط على الأداء من خلال إختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهّم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى:

* هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف تتوافر لديها أبعاد ضغوط العمل.
* هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف تتوافر على أداء عال

وبعد اختبار الفرضيات، توصلنا أنّه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الأداء الوظيفي في الشركة، إضافة إلى عدم وجود أثر لضغوط العمل على الأداء الوظيفي، أمّا بالنسبة لآراء عينة الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، فقد جاءت متجانسة بالنسبة لأبعاد متغيرات الدّراسة.

في سياق اهتمامنا بموضوع الأداء الوظيفي، حاولنا من خلال هذا البحث أن نلم بنقطة مهمة ألا وهي مدى تأثير ضغوط العمل في تحقيق الفاعلية التنظيمية لإدارة العلى الأداء الوظيفي، فالمؤسسات التي تستطيع التقليل من الضغوط التي تواجه العمال حتما سيكون أداء عمالها جيدا وبالتالي رقي المؤسسة.

ومن هذا المنطلق، تمّ طرح إشكالية بحثنا حول سبل تحسين الأداء الوظيفي، حيث تم طرح ضغوط العمل كمدخل لمعالجة هذه الإشكالية. وحاولنا من خلال هذا البحث الإجابة عن التساؤلات المنبثقة من السؤال الجوهري من خلال طرح مجموعة من الفرضيات وضعت للإختبار، فكانت الإجابة عنها كالآتي:

* نصّت الفرضية الأولى على أن **" ضغوط العمل هي الإستجابة لمجموعة من المثيرات الموجودة في بيئة المنظمة والتي يترتب عليها ردود أفعال تحدث تغير في الحالة النفسية والجسمية للأفراد العاملين مما يؤثر على سلوكهم وأدائهم "**، فقد تم لإثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل النظري.

* أما الفرضية الثانية، تمحورت حول **"الأداء الوظيفي هو الهدف أو الغاية التي يراد الوصول إليها في المؤسسة الإقتصادية "**، تمّ تأكيد هذه الفرضية في الجزء النظري أيضا.

*أما الفرضية الثالثة، فتركز على أن **"هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف تعتمد على أبعاد ضغوط العمل وهذا بصورة فردية وكلية"**، وتمّ تأكيد صحة هذه الفرضية بشكل جزئي، حيث توصلنا إلى أنّه:

- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف تعتمد على المناخ التنظيمي، وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف تعتمد على بيئة العمل، وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف تعتمد على غموض الدور، وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف تعتمد على عبء العمل، وهذا بصورة فردية وكلية.

* **"هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف تتوافر على الأداء الوظيفي وهذا بصورة فردية وكلية"**،كانت الفرضية الرابعة والتي تمّ تأكيدها.

* وتمحورت الفرضية الخامسة حول ما إذا كانت **"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \propto$** بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي الشركة محل الدراسة، تم تأكيد هذه الفرضية.

* أما فيما يخصّ الفرضية السّادسة، والتّي تنصّت على أنّه **"لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى موظفي الشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \propto$"**، فقد تم تأكيد هذه الفرضية.

* الفرضية السابعة: والتي تنص **" توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha <= 0.05$)"**. وتم نفيها بشكل جزئي، حيث انتهينا إلى:

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha <= 0.05$.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha <= 0.05$.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha <= 0.05$.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha <= 0.05$.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha <= 0.05$.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha <= 0.05$.

نتائج الدراسة: من خلال هذا البحث تم التوصل لعدة نتائج أهمها:

- ✓ يعاني العاملون من مشكلات تتعلق بطبيعة العمل التي تتمثل في : تزايد أعباء ومسؤوليات العاملين بسبب قيامهم بأعمال متعددة، عدم وضوح أهداف وإجراءات العمل.
- ✓ يعاني العاملون من مشكلات ظروف العمل منها: الخلل في توفير بعض ظروف العمل المادية وخاصة التكييف والإضاءة وغيرها، المعاناة من كثرة الضوضاء في مكان العمل.
- ✓ لا تؤثر ضغوط العمل التي يواجهها العمال على أدائهم.
- ✓ لا يعاني الأساتذة بالكلية محل الدراسة بضغوطات عمل كبيرة أثناء القيام بمهامهم.
- ✓ العمال في الشركة لديهم أداء عال.

التوصيات:

- ✓ فتح دورات تدريبية داخل وخارج المؤسسة من أجل التطوير والتجديد في أساليب العمل؛
- ✓ تحسين بيئة العمل الداخلية من أجل تحقيق عملية التواصل؛
- ✓ أخذ المؤسسة أسلوب العمل الجماعي بعين الاعتبار وهذا لأنه الأسلوب المحبذ عند الموظفين من أجل الرفع من مستوى الأداء؛
- ✓ تعديل الهيكل التنظيمي حتى يخفف من حدة الضغوط على المناصب العليا؛
- ✓ على المؤسسة استخدام الأساليب الأكثر مرونة لتجاوز الضغوط؛
- ✓ الالتزام بالنزاهة والموضوعية في تقييم الأداء والوضوح فيما يتعلق بالأجور والمكافآت، وأن تمنح للعاملين بناءا على كفاءتهم في الأداء؛
- ✓ حب الموظفين للوظيفة يعتبر من أهم العوامل في تحسين الأداء ولذلك على المؤسسة أن تنوع في المهارات الوظيفية؛
- ✓ على المؤسسة استغلال الآثار الإيجابية للضغوط في مصلحتها وذلك من خلال ابتكار طرق جديدة لرفع الكفاءة عند الموظفين.

آفاق الدراسة:

- ✓ أثر المواطنة التنظيمية على ضغوط العمل "دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص".
- ✓ أثر ضغوط العمل على الإحباط الوظيفي في المؤسسات؛
- ✓ أثر ضغوط العمل على الأداء مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية والخدماتية.

المراجع باللغة العربية:

أولا: الكتب

1. أحمد جاد عبد الوهاب، **السلوك التنظيمي(دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال)** ، دار الوفاء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
2. أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين**، مكتبة الإنجلو مصرية، القاهرة، مصر، 2000.
3. أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
4. أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص340.
5. أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات**، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1986.
6. جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة رفاعي محمج رفاعي، بسيوني اسماعيل علي، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2004.
7. جمعة سيد يوسف، **إدارة ضغوط العمل (نموذج للتدريب والممارسة)**، إيتريك للطباعة والنشر، القاهرة ، مصر، 2009.
8. حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
9. حسن رواية محمد، **إدارة الموارد الشرية (رؤية مستقبلية)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
10. حسن رواية، **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
11. حسن شحاتة، زينب النجار، **معجم المصطلحات التربوية والنفسية**، الدار المصرية اللبنانية، لبنان، 2003.
12. حسن مريم، **السلوك التنظيمي(سلوك الأفراد في المنظمات)**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2004.
13. حسين حريم، **السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص243-244.
14. حسين حريم، **السلوك التنظيمي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
15. حمود خيضر كاظم، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن ،2002.
16. حمود خيضر وزملاؤه، **السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة**، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
17. خالد عيادة عليمات، **ضغوط العمل وأثرها على الأداء**، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
18. رونالدي ريجيو، **المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي**، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.

19. زهير ثابت، **كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟**، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر،2001.
20. سليم إبراهيم الحسينة، **السلوك الإداري (التنظيمي) والعلوم السلوكية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
21. عادل حسين، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 1987.
22. عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، **إدارة القوة البشرية**، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، مصر، 2008.
23. عبد الباري، وزمير الصباغ، **إدارة القوى البشرية، منحنى نظمي**، دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1986.
24. عبد السلام بوقحف، **محاضرات في السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
25. عبد الغفار حنفي ، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 2007.
26. فاروق عبده فليه ، محمد عبد المجيد السيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005.
27. فرج عبد القادر، **علم النفس الصناعي والتنظيمي**، دار قباع للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
28. محمد اسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2008.
29. محمد الصيرفي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
30. محمد الصيرفي، **السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)**، دار الوفاء، الإسكندرية، القاهرة، مصر، 2014.
31. محمد الصيرفي، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى الجماعات**، الجزء الثالث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
32. محمد الصيرفي، **قياس وتقويم أداء العاملين**، مؤسسة حورس الدولية للنشر، القاهرة، مصر،، 2010.
33. محمد سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة 4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003
34. محمد علي الكتبي ، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، ط1، 2005.
35. محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة 4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
36. محمود معن عياصرة، مروان محمد بني أحمد، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل**، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
37. مصطفى أحمد سيد، **إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية المعاصرة** ، بدون دار نشر ، بدون بلد نشر ، 2000.

ثانيا: الأطروحات والرسائل

38. سهام بن رحمون، **بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.

39. عبد الوهاب محمد جبين، **تقييم الأداء في الإدارة الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة الصحية، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة كليمنتس العالمية، دمشق، سورية، 2009.

40. أحمد محمود خالد الحلبي، **اثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2011.

41. أمل عبد الرحمان محمد النجار، **ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية لمحافظات غزة وعلاقتها بالقيادة التحويلية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية الإدارية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.

42. جلال الدين بوعطيط، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميداني على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر، 2009.

43. حسن الزهداني، **خصائص الوظيفة وأثره في أداء العاملين، دراسة مسحية على عينة من ضباط الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة ناف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 1999.

44. زهير بسام ملاخة، **المسايرة والمغايرة وضغوط العمل لدى رجال الشرطة العاملين بالمباحث العامة في محافظات غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الصحة النفسية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

45. سعود ضيف الله الدالة، **أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.

46. صليحة شامي، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة محمد بوقرة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009-2010.

47. عبد القادر سعيد ينات، **ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الإتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.

48. عبد الكريم بوبرطخ، **دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات

الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012.
49. علي بن حمد بن سليمان النوشان، **ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات(دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنيةفي الرياض)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية دراسات عليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003
50. فراس حاج محمد، **أثر ضغوط العمل في مستوى أدء العاملين في القطاع الصحي، دراسة ميدانية في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016.
51. مبارك بن فاتح بن مبارك الدوسري، **ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مركز حرس الحدود لمنظمة المدينة المنورة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية لعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010.
52. محمد حسن خميس أبو رحمة، **ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
53. محمد صلاح الدين أبو العلا، **ضغوط العمل وأثره على الولاء التنظيمي (دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
54. محمد عبد العزيز العميرة، **علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي من وجهة نظر العامليفي مركز الأمير سلطانلمعالجة أمراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم الأمنية ،كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.
55. محمد مكناسي، **التوافق المهني وعلاقته بضغوط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية، دراسة ميدانية على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل، قسنطينة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2006-2007.
56. ناصر محمد إبراهيم السكران، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
57. يوسف عبد عطية بحر، **أثر غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار، دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية الأولية الحكومية في قطاع غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات

الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017، ص14.

ثالثا: المذكرات

58. صبرينة فارسي، **تقييم أداء العاملين وأثرها على أداء المؤسسة، دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة،** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانه، الجزائر، 2015.

59. عبد الرحيم بن يحي، **أثر المناخ التنظيمي على كبح ضغوطات العمل لتخفيف الأداء الوظيفي،** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2014.

60. هند عمران، **أثر بيئة العمل على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة الكهرباء إلكتريك،** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016.

رابعا: المجلات

61. خديجة عاشور، **ضغوط العمل(النظريات والنماذج)،** مجلة العلوم الإنسانية، العدد26، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012.

62. عبد الفتاح خليفات وشرين مطارنة، **أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن،** مجلة جامعة دمشق، المجلد السادس والعشرين، العدد الأول والثاني، جامعة مؤوتة، عمان، الأردن، 2010.

المراجع بلغة أجنبية:

63. Dale Yaderi Personnel Pin Siplesandpolicies- Modern Manpower Mangement – Second Edition(Englawood Cliffs.N.J: Prentice- Hall Mc;1959;Pp324-325.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
العمل ضغوط	,132	37	,100	,929	37	,020
الأداء	,115	37	,200*	,967	37	,341

*. This is a lower bound of the true significance.
a. Lilliefors Significance Correction

Correlations

			بالارتباك اشعر وان والتشويش متزن غير عملي بالعمل وجودي اثناء	ارتكاب من اخاف القيام اثناء الأخطاء بالعمل	اداء في صعوبة اجد عندما يساعدني من هناك عملي اسئلتي على ويجيب	بالواجبات القيام مني يطلب والمسؤوليات والممارسات واحد وقت في	الدور غموض
Spearman's rho	بالعمل وجودي اثناء متزن غير عملي وان والتشويش بالارتباك اشعر	Correlation Coefficient	1,000	,184	,244	,199	,657**
		Sig. (2-tailed)	.	,275	,146	,237	,000
		N	37	37	37	37	37
	بالعمل القيام اثناء الأخطاء ارتكاب من اخاف	Correlation Coefficient	,184	1,000	,581**	,503**	,743**
		Sig. (2-tailed)	,275	.	,000	,001	,000
		N	37	37	37	37	37
	اسئلتي على ويجيب يساعدني من هناك عملي اداء في صعوبة اجد عندما	Correlation Coefficient	,244	,581**	1,000	,628**	,727**
		Sig. (2-tailed)	,146	,000	.	,000	,000
		N	37	37	37	37	37
	واحد وقت في والمسؤوليات والممارسات بالواجبات القيام مني يطلب	Correlation Coefficient	,199	,503**	,628**	1,000	,712**
		Sig. (2-tailed)	,237	,001	,000	.	,000
		N	37	37	37	37	37
	الدور غموض	Correlation Coefficient	,657**	,743**	,727**	,712**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	37	37	37	37	37

Correlations

			العمل مكان في عملي المؤسسة مريح	لي توفر العمل مسائل الضروري والمساعدة انجاز على عملي	بالملل اشعر قيامي اثناء بعملي	القدرة لدي التكيف على ظروف مع داخل العمل المؤسسة	المناخ يؤثر على التنظيمي قدلاتي في ورغبتي العمل انجاز	التنظيمي المناخ
Spearman's rho	مريح المؤسسة في عملي العمل مكان	Correlation Coefficient	1,000	,552**	,319	,158	,341*	,593**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,055	,350	,039	,000
		N	37	37	37	37	37	37
	عملي انجاز على والمساعدة الضروري العمل مسائل لي توفر	Correlation Coefficient	,552**	1,000	,330*	,131	,363*	,656**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,046	,439	,027	,000
		N	37	37	37	37	37	37
	بعملي قيامي اثناء بالملل اشعر	Correlation Coefficient	,319	,330*	1,000	,546**	,502**	,775**
		Sig. (2-tailed)	,055	,046	.	,000	,002	,000
		N	37	37	37	37	37	37
	المؤسسة داخل العمل ظروف مع التكيف على القدرة لدي	Correlation Coefficient	,158	,131	,546**	1,000	,503**	,667**
		Sig. (2-tailed)	,350	,439	,000	.	,002	,000
		N	37	37	37	37	37	37
	العمل انجاز في ورغبتي قدلاتي على التنظيمي المناخ يؤثر	Correlation Coefficient	,341*	,363*	,502**	,503**	1,000	,804**
		Sig. (2-tailed)	,039	,027	,002	,002	.	,000
		N	37	37	37	37	37	37
	التنظيمي المناخ	Correlation Coefficient	,593**	,656**	,775**	,667**	,804**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	37	37	37	37	37	37

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

98

Correlations

			تتوفر في التكنولوجيا العمل	التجهيزات المكتبية مع تتناسب العمل طبيعة	موقع عملي يتناسب طبيعة مع عملي داخل المؤسسة	العمل بيئة
Spearman's rho	العمل في التكنولوجيا تتوفر	Correlation Coefficient	1,000	,475**	,487**	,863**
		Sig. (2-tailed)	.	,003	,002	,000
		N	37	37	37	37
	العمل طبيعة مع تتناسب المكتبية التجهيزات	Correlation Coefficient	,475**	1,000	,214	,618**
		Sig. (2-tailed)	,003	.	,204	,000
		N	37	37	37	37
	المؤسسة داخل عملي طبيعة مع يتناسب عملي موقع	Correlation Coefficient	,487**	,214	1,000	,757**
		Sig. (2-tailed)	,002	,204	.	,000
		N	37	37	37	37
	العمل بيئة	Correlation Coefficient	,863**	,618**	,757**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	37	37	37	37

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		يكفي عملي وقت بالعمل للقيام	على قادر انا بالعمل القيام على الملقى عاتقي	عملي طبيعة المؤسسة في صعبة	العمل عبء
بالعمل للقيام يكفي عملي وقت	Correlation Coefficient	1,000	,677**	-,132	,727**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,434	,000
	N	37	37	37	37
عاتقي على الملقى بالعمل القيام على قادر انا	Correlation Coefficient	,677**	1,000	-,119	,772**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,483	,000
	N	37	37	37	37
صعبة المؤسسة في عملي طبيعة	Correlation Coefficient	-,132	-,119	1,000	,404*
	Sig. (2-tailed)	,434	,483	.	,013
	N	37	37	37	37
العمل عبء	Correlation Coefficient	,727**	,772**	,404*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,013	.
	N	37	37	37	37

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			احرص على باستمرار وقت استغلال العمل	مع اتوسط واعمل زملائي بروح معهم الفريق	معدل ان ارى في اخطائي محدود العمل مع مقارنة زملائي	العمل انجاز الوقت في المحدد	الذات على اعتماد العمل تنفيذ في	الأداء
Spearman's rho	العمل وقت استغلال على باستمرار احرص	Correlation Coefficient	1,000	,072	,160	,141	,482**	,612**
		Sig. (2-tailed)	.	,671	,344	,405	,003	,000
		N	37	37	37	37	37	37
	الفريق بروح معهم واعمل زملائي مع اتوسط	Correlation Coefficient	,072	1,000	,430**	,040	,129	,472**
		Sig. (2-tailed)	,671	.	,008	,813	,446	,003
		N	37	37	37	37	37	37
	زملائي مع مقارنة محدود العمل في اخطائي معدل ان ارى	Correlation Coefficient	,160	,430**	1,000	,302	,216	,651**
		Sig. (2-tailed)	,344	,008	.	,070	,199	,000
		N	37	37	37	37	37	37
	المحدد الوقت في العمل انجاز	Correlation Coefficient	,141	,040	,302	1,000	,299	,596**
		Sig. (2-tailed)	,405	,813	,070	.	,073	,000
		N	37	37	37	37	37	37
	العمل تنفيذ في الذات على اعتماد	Correlation Coefficient	,482**	,129	,216	,299	1,000	,725**
		Sig. (2-tailed)	,003	,446	,199	,073	.	,000
		N	37	37	37	37	37	37
	الأداء	Correlation Coefficient	,612**	,472**	,651**	,596**	,725**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,000	,000	.
		N	37	37	37	37	37	37

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			التنظيمي المناخ	العمل بيئة	الدور غموض	العمل عبء	العمل ضغوط
Spearman's rho	التنظيمي المناخ	Correlation Coefficient	1,000	,616**	,640**	,390*	,865**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,017	,000
		N	37	37	37	37	37
	العمل بيئة	Correlation Coefficient	,616**	1,000	,617**	,319	,806**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,054	,000
		N	37	37	37	37	37
	الدور غموض	Correlation Coefficient	,640**	,617**	1,000	,392*	,849**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,016	,000
		N	37	37	37	37	37
	العمل عبء	Correlation Coefficient	,390*	,319	,392*	1,000	,592**
		Sig. (2-tailed)	,017	,054	,016	.	,000
		N	37	37	37	37	37
	العمل ضغوط	Correlation Coefficient	,865**	,806**	,849**	,592**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	37	37	37	37	37

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,615	5

Reliability Statistics

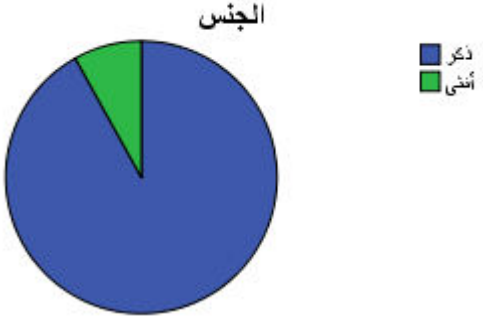
Cronbach's Alpha	N of Items
,795	20

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,852	15

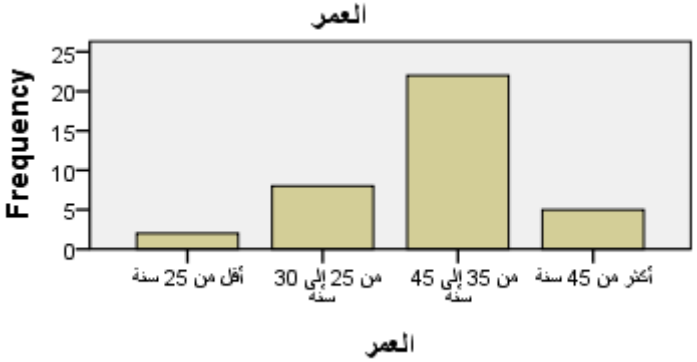
الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	34	91,9	91,9	91,9
	أنثى	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	



العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 25 من أقل	2	5,4	5,4	5,4
	سنة 30 إلى 25 من	8	21,6	21,6	27,0
	سنة 45 إلى 35 من	22	59,5	59,5	86,5
	سنة 45 من أكثر	5	13,5	13,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	



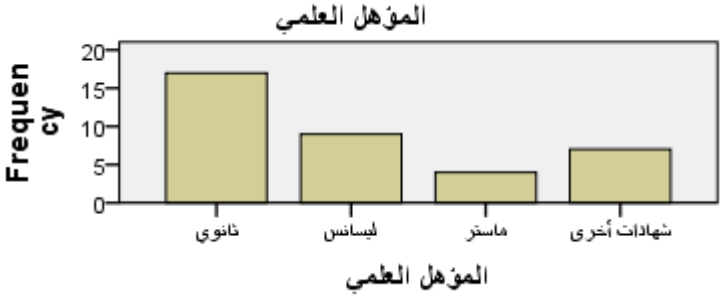
الاجتماعية الحالة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متزوج	32	86,5	86,5	86,5
	أعزب	5	13,5	13,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	



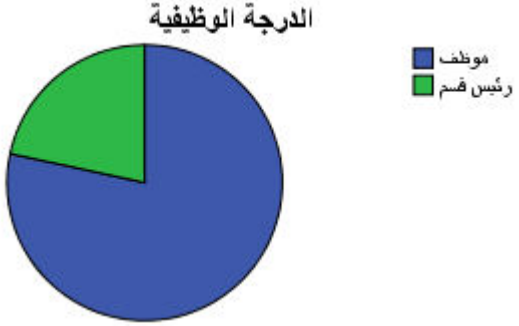
العلمي المؤهل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	17	45,9	45,9	45,9
	ليسانس	9	24,3	24,3	70,3
	ماستر	4	10,8	10,8	81,1
	أخرى شهادات	7	18,9	18,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	



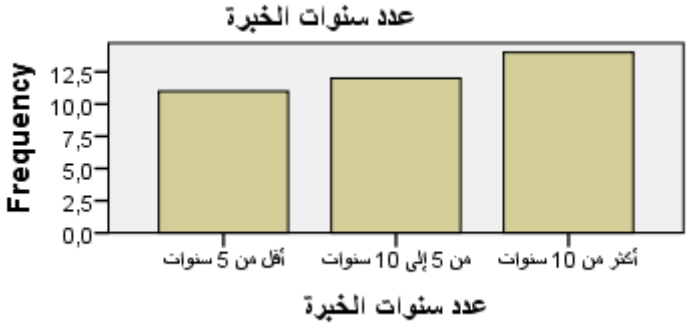
الوظيفية الدرجة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف	29	78,4	78,4	78,4
	قسم رئيس	8	21,6	21,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	



الخبرة سنوات عدد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	11	29,7	29,7	29,7
	سنوات 10 إلى 5 من	12	32,4	32,4	62,2
	سنوات 10 من أكثر	14	37,8	37,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	



One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مريح المؤسسة في عملي العمل مكان	37	4,11	,614	,101
عملي انجاز على والمساعدة الضروري العمل مسائل لي توفر	37	3,92	,924	,152
بعملي قيامي اثناء بالملل اشعر	37	3,59	1,040	,171
المؤسسة داخل العمل ظروف مع التكيف على القدرة لدي	37	3,11	,936	,154
العمل انجاز في ورغبتي قدلاتي على التنظيمي المناخ يؤثر	37	3,08	1,115	,183
التنظيمي المناخ	37	17,81	3,265	,537

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مريح المؤسسة في عملي العمل مكان	10,980	36	,000	1,108	,90	1,31
عملي انجاز على والمساعدة الضروري العمل مسائل لي توفر	6,047	36	,000	,919	,61	1,23
بعملي قيامي اثناء بالملل اشعر	3,479	36	,001	,595	,25	,94
المؤسسة داخل العمل ظروف مع التكيف على القدرة لدي	,702	36	,487	,108	-,20	,42
العمل انجاز فى ورغبتى قدلاتى على التنظيمى المناخ يؤثر	,442	36	,661	,081	-,29	,45
التنظيمي المناخ	27,596	36	,000	14,811	13,72	15,90

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العمل في التكنولوجيا تتوفر	37	3,68	,944	,155
العمل طبيعة مع تتناسب المكتبية التجهيزات	37	3,89	,966	,159
المؤسسة داخل عملي طبيعة مع يتناسب عملي موقع	37	3,27	1,045	,172
العمل بيئة	37	10,84	2,255	,371

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
بالعمل وجودي اثناء متزن غير عملي وان والتشويش بالارتباك اشعر	37	3,05	1,177	,194
بالعمل القيام اثناء الأخطاء ارتكاب من اخاف	37	3,59	,927	,152
اسئلتي على ويجيب يساعدني من هناك عملي اداء في صعوبة اجد عندما	37	3,49	1,070	,176
واحد وقت في والمسؤوليات والممارسات بالواجبات القيام مني يطلب	37	3,78	1,084	,178
الدور غموض	37	13,92	3,148	,518

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
العمل في التكنولوجيا تتوفر	4,352	36	,000	,676	,36	,99
العمل طبيعة مع تتناسب المكتبية التجهيزات	5,618	36	,000	,892	,57	1,21
المؤسسة داخل عملي طبيعة مع يتناسب عملي موقع	1,574	36	,124	,270	-,08	,62
العمل بيئة	21,144	36	,000	7,838	7,09	8,59

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
بالعمل وجودي اثناء متزن غير عملي وان والتشويش بالارتباك اشعر	,279	36	,782	,054	-,34	,45
بالعمل القيام اثناء الأخطاء ارتكاب من اخاف	3,903	36	,000	,595	,29	,90
اسئلتى على ويجيب يساعدنى من هناك عملى اداء فى صعوبة اجد عندما	2,765	36	,009	,486	,13	,84
واحد وقت في والمسؤوليات والممارسات بالواجبات القيام مني يطلب	4,400	36	,000	,784	,42	1,15
الدور غموض	21,098	36	,000	10,919	9,87	11,97

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
بالعمل للقيام يكفي عملي وقت	37	3,89	1,022	,168
عاتقي على الملقى بالعمل القيام على قادر انا	37	3,78	1,228	,202
صعبة المؤسسة في عملي طبيعة	37	2,97	1,093	,180
العمل عبء	37	10,65	2,201	,362

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
بالعمل للقيام يكفي عملي وقت	5,311	36	,000	,892	,55	1,23
عاتقي على الملقى بالعمل القيام على قادر انا	3,883	36	,000	,784	,37	1,19
صعبة المؤسسة في عملي طبيعة	-,150	36	,881	-,027	-,39	,34
العمل عبء	21,136	36	,000	7,649	6,91	8,38

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العمل وقت استغلال على باستمرار احرص	37	3,68	1,107	,182
الفريق بروح معهم واعمل زملائي مع اتوسط	37	4,00	,943	,155
زملائي مع مقارنة محدود العمل في اخطائي معدل ان ارى	37	3,62	1,089	,179
المحدد الوقت في العمل انجاز	37	3,32	1,056	,174
العمل تنفيذ في الذات على اعتماد	37	2,97	1,166	,192
الأداء	37	17,59	3,370	,554

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
العمل وقت استغلال على باستمرار احرص	3,713	36	,001	,676	,31	1,04
الفريق بروح معهم واعمل زملائي مع اتوسط	6,452	36	,000	1,000	,69	1,31
زملائى مع مقارنة محدود العمل فى اخطائى معدل ان ارى	3,472	36	,001	,622	,26	,98
المحدد الوقت في العمل انجاز	1,869	36	,070	,324	-,03	,68
العمل تنفيذ في الذات على اعتماد	-,141	36	,889	-,027	-,42	,36
الأداء	26,341	36	,000	14,595	13,47	15,72

Correlations

			العمل ضغوط	الأداء
Spearman's rho	العمل ضغوط	Correlation Coefficient	1,000	-,044
		Sig. (2-tailed)	.	,796
		N	37	37
	الأداء	Correlation Coefficient	-,044	1,000
		Sig. (2-tailed)	,796	.
		N	37	37

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,005[a]	,000	-,029	8,868

a. Predictors: (Constant), الأداء

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,081	1	,081	,001	,975[b]
	Residual	2752,189	35	78,634		
	Total	2752,270	36			

a. Dependent Variable: العمل ضغوط
b. Predictors: (Constant), الأداء

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	53,464	7,852		6,809	,000
	الأداء	-,014	,439	-,005	-,032	,975

a. Dependent Variable: العمل ضغوط

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العمل ضغوط	ذكر	34	52,88	8,984	1,541
	أنثى	3	57,00	4,583	2,646
الأداء	ذكر	34	17,82	3,398	,583
	أنثى	3	15,00	1,732	1,000

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
العمل ضغوط	Equal variances assumed	3,353	,076	-,778	35	,442	-4,118	5,295	-14,868	6,632
	Equal variances not assumed			-1,345	3,562	,258	-4,118	3,062	-13,047	4,812
الأداء	Equal variances assumed	1,544	,222	1,410	35	,167	2,824	2,003	-1,242	6,889
	Equal variances not assumed			2,440	3,564	,079	2,824	1,157	-,551	6,198

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
العمل ضغوط	Between Groups	133,804	3	44,601	,562	,644
	Within Groups	2618,466	33	79,347		
	Total	2752,270	36			
الأداء	Between Groups	86,480	3	28,827	2,950	,047
	Within Groups	322,439	33	9,771		
	Total	408,919	36			

Group Statistics

	الاجتماعية الحالة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العمل ضغوط	متزوج	32	52,53	8,199	1,449
	أعزب	5	57,60	11,803	5,278
الأداء	متزوج	32	17,88	3,087	,546
	أعزب	5	15,80	4,868	2,177

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
العمل ضغوط	Equal variances assumed	,309	,582	-1,213	35	,233	-5,069	4,177	-13,549	3,412
	Equal variances not assumed			-,926	4,623	,400	-5,069	5,474	-19,492	9,354
الأداء	Equal variances assumed	,991	,326	1,292	35	,205	2,075	1,606	-1,185	5,335
	Equal variances not assumed			,924	4,516	,402	2,075	2,245	-3,886	8,036

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
العمل ضغوط	Between Groups	105,581	1	105,581	1,396	,245
	Within Groups	2646,690	35	75,620		
	Total	2752,270	36			
الأداء	Between Groups	23,906	1	23,906	2,173	,149
	Within Groups	385,013	35	11,000		
	Total	408,919	36			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
العمل ضغوط	Between Groups	123,943	3	41,314	,519	,672
	Within Groups	2628,328	33	79,646		
	Total	2752,270	36			
الأداء	Between Groups	33,207	3	11,069	,972	,418
	Within Groups	375,712	33	11,385		
	Total	408,919	36			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
العمل ضغوط	Between Groups	368,436	2	184,218	2,627	,087
	Within Groups	2383,834	34	70,113		
	Total	2752,270	36			
الأداء	Between Groups	23,059	2	11,529	1,016	,373
	Within Groups	385,860	34	11,349		
	Total	408,919	36			

مقدمة

ملاحق

الخاتمة

الفصل الأول:

الإطار الفكري لضغوط العمل

الفصل الثاني:

الأداء الوظيفي وعلاقته بضغوط العمل

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بالوكالة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع عين بوسيف

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

واجهة الاستيان