الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة يحيى فارس –المدية –
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع

أثر ضغوط العمل على أداء العاملين

–دراسة حالة مديرية إتصالات الجزائر بالمدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:
- قلاتي كريمة
- عذاوري ربيحة

الأستاذ المشرف :
- أ. د. سلام عبد الرزاق

لجنة المناقشة:

اسم ولقب الاستاذ	الرتبة	الصفة
د. حيولة إيمان	أستاذة محاضرة (أ)	رئيسة
أ. د. سلام عبد الرزاق	دكتور التعليم العالي	مشرفا
د. مساوي وردة	أستاذة محاضرة (أ)	عضو مناقش

السنة الجامعية: 2022–2023


بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمان الرحيم

{يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُزُوا فَانشُزُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ}

سورة المجادلة: الاية 11



شكر وتقدير

الحمد لله لا يحصى له عدد، ولا يحيط به الأقلام مدد، اللهم لك الحمد ملئ السموات والأرض، فكل الحمد لك، اللهم لك الشكر لنعم لا نحصيها، فكل الشكر لك يا الله وأشهد أن محمد رسوله الأمين خصصه بجوامع الكلم وأنزل عليه القران المبين عليه أفضل الصلاة والسلام.

وبعد أن أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف سلام عبد الرزاق على النصائح والتوجيهات القيمة التي قدمها ثم أشكر جميع أساتذة جامعة المدية الذين لم يبخلوا علينا بالنصح و الإرشاد طوال مدة هذا العمل.

وكما لا أنسى شكر جميع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية على ما قدموه من مساعدة وتسهيل لهذا العمل.

كما لا يفوتني أيضا أن أوجه شكرا إلى السادة أعضاء اللجنة الموقرة على قبولها مناقشة هذه الرسالة فأسأل الله أن يوفقهم لخدمة العلم والمعرفة.

كما أتقدم بالشكر على كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد حتى بالكلمة الطيبة.



إهداء

إلى أبي الغالي نبع الحنان والحب الذي كان السند الأكبر في مشواري الدراسي

حفظه الله ورعاه

إلى أمي حبيبة قلبي التي سهرت الليالي على رعايتي حفظها الله إلى زوجي نور قلبي ورفيق حياتي الذي قدم لي كل الدعم لإتمام مذكرتي حفظه الله لي إلى إخوتي وكل عائلتي التي لها كل الحب والاحترام

إلى كل أصدقائي وبالأخص الصديقة التي شاركتني هذا العمل كريمة.

إلى كل من كان له الفضل في إرشاد وتوجيه هذا العمل إلى الأستاذ المشرف سلام عبد الرزاق الذي لم يبخل علينا بأي شيئ.

ربيحة



إهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى والشكر لله الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل ويسره لنا.

أهدي هذا العمل إلى من وهبني كل ما يملك وسهر على تعليمي بتضحيات جسام والذي أحمل لقبه بكل عز و افتخار أرجو من الله أن يمد في عمر والدي العزيز

الى بحر الحب والحنان والنبض الساكن في عروقي والدتي الحنونة،

إلى نجوم سمائي وسندي في الحياة إخوتي: لامية، إيمان ، مروان ، محمد ، وليد ، بلال .

إلى أعز صديقة التي شاركتني التي شاركتني في إعداد هذه المذكرة صديقتي الغالية "ربيحة" .

كريمة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في مؤسسة اتصالات الجزائر وأثر هذه الضغوط على أدائهم والتعرف على مصادر هذه الضغوط والمحاولة في وضع الحلول العلمية الممكنة وأيضا تقديم التوصيات التي تسهم في تخفيف هذه الضغوط.

من خلال الدراسة التي قمنا بها حول تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر والوقوف على مدى أهمية تقيم أداء العاملين وإبراز محدداته حيث يعتبر وسيلة هامة تمكن المؤسسة من اتخاذ قراراتها حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في جمع معلومات وبينات المتعلقة بهاذ الموضوع ومن أجل الوصول الى هدفنا أستخدمنا عدة أدوات متمثلة في توزيع استمارة استبيان داخل المؤسسة وفي نهاية الدارسة توصلنا لعدة نتائج.

أن ضغوط العمل لها أثر كبير في أداء العاملين

وعلى ضوء هذه النتائج فقد تم التوصل الى عدة توصيات أهمها ما يلي

- توفير بيئة عمل تضمن رضا العامل
- الالتزام بالنزاهة والموضوعية في تقديم إداء العاملين والوضوح فيها يتعلق بالمكافأة المادية والحوافز
- إيضاح المهام الوظيفية لكل وظيفة على حدة وشرحها للعاملين بشكل دقيق .

الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل، أداء العاملين.

Summary

This study aimed at identifying the level of work pressures to which workers in the Algeria Gymnasium corporation are exposed and the impact of these pressures on their performance and identifying the sources of these pressures and trying to develop possible scientific solution as well as providing recommendations that contribute to relieving these pressures

Through the study that we carried out on the impact of work pressures on the performance of workers in the Algeria Telecom corporation and to stand on the importance of evaluating the performance of workers and highlighting its determinants as it is an important means that enables the corporation to make its decisions as we relied in this study on the descriptive approach in collecting information and environments related to this topic and in order to reach our goal we used several tools represented in distributing a questionnaire form within the institution and at the end of the study we reached several results work stress has a significant impact on the performance of workers

In light of these results several recommendations were made the most important of which are the following

- Provide a work environment that guarantees worker satisfaction
- Commitment to integrity and objectivity in presenting employee performance and clarity regarding reward material incentives
- Clarifying the loyal tasks for each job separately and explaining them to the workers accurately.

Keywords : work pressure, employee performance.

فهرس المحتويات

قائمة الجداول والأشكال

فهرس المحتويات

البسملة...../

شكر وتقدير...../

إهداء...../

إهداء...../

ملخص...../

فهرس المحتويات وقائمة الجداول والأشكال...../

المقدمة العامة.....أ

الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل.....1

تمهيد.....2

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل.....**3**

المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل.....3

المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل.....5

المطلب الثالث: خصائص ضغوط العمل.....6

المطلب الرابع: أسباب ضغوط العمل.....7

المبحث الثاني: مصادر ضغوط العمل ومراحلها وأنواعها واثارها.....**10**

المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل.....10

المطلب الثاني: مراحل ضغوط العمل.....14

المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل 16

المطلب الرابع: الاثار المترتبة على ضغوط العمل 17

المبحث الثالث: نماذج ونظريات ومستويات ضغوط العمل وطرق علاجها.....20

المطلب الأول: نماذج ضغوط العمل.....21

المطلب الثاني: نظريات ضغوط العمل.....25

المطلب الثالث: مستويات ضغوط العمل.....27

المطلب الرابع: طرق علاج ضغوط العمل.....29

خلاصة الفصل.....33

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين.....34

تمهيد.....35

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.....36

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين.....36

المطلب الثاني: مكونات أداء العاملين.....36

المطلب الثالث: محددات الأداء.....39

المطلب الرابع: أهمية تقييم الأداء.....40

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.....43

المطلب الأول: المعايير الإستراتيجية لتقييم أداء العاملين.....43

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء.....44

المطلب الثالث: الأهداف الاستراتيجية لتقييم أداء العاملين 46
المطلب الرابع: تقييم فاعلية عملية التقييم أداء العاملين.....47
المبحث الثالث: العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين.....48
المطلب الأول: أنواع تقييمات الأداء وأنماطها في العمل.....48
المطلب الثاني: تقنيات واتجاهات تحسين أداء العاملين.....49
المطلب الثالث: أساليب تعامل مع مقومات العمل.....53
المطلب الرابع: الطرق المتيمة لتحسين ورفع اداء العاملين.....54
خلاصة الفصل.....57
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.....58
تمهيد.....59
المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر.....60
المطلب الأول: مفهوم مؤسسة اتصالات الجزائر.....60
المطلب الثاني: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر.....61
المطلب الثالث: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.....61
المبحث الثاني: المديرية العملية للاتصالات فرع المدية.....61
المطلب الأول: تعريف المديرية العملية للاتصالات بالمدية.....62
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات بالمدية.....63
المطلب الثالث: أهداف ومهام وخدمات المديرية العملياتية لولاية المدية.....65

المبحث الثالث: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية.....66

المطلب الأول :منهجية الدراسة الميدانية.....66

المطلب الثاني: أدوات المعالجة الإحصائية 67

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.....69

المبحث الرابع: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة.....74

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الخصائص الشخصية والوظيفية.....74

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة.....78

المطلب الثالث: عرض ومناقشة فرضيات الدراسة.....83

خلاصة الفصل.....89

الخاتمة العامة.....90

قائمة المراجع.....95

قائمة الملاحق.....102

فهرس الجداول:

الجدول رقم (01) درجات التقييم للعمال.....44

الجدول رقم (02) نتائج المقارنة بين أزواج من المستخدمين.....45

الجدول رقم (03) الاتجاه العام وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.....67

الجدول رقم(04) صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول: ضغوط العمل.....68

الجدول رقم(05) صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني: أداء العاملين.....70

الجدول رقم(06) صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة.....72

الجدول رقم (07) معامل الثبات لأداة الدراسة (ألفا كرونباخ) 73

الجدول رقم(08) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.....75

الجدول رقم (09) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.....75

الجدول رقم(10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.....76

الجدول رقم(11) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي.....76

الجدول رقم (12) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....77

الجدول رقم(13) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.....78

الجدول رقم (14) نتائج تحليل عبارات بعد عبئ العمل.....78

الجدول رقم (15) نتائج تحليل عبارات بعد غموض الدور.....79

الجدول رقم (16) نتائج تحليل عبارات بعد صراع الدور.....80

الجدول رقم(17) نتائج تحليل عبارات بعد صراع الدور.....81

الجدول رقم(18) نتائج تحليل عبارات المحور الثاني أداء العاملين.....82

الجدول رقم(19) اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف–سميرنوف لأداة الدراسة.....83

الجدول رقم(20) نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى.....84

الجدول رقم(21) نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية.....85

الجدول رقم (22) نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.....86

الجدول رقم (23) نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة.....86

الجدول رقم (24) نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية.....87

فهرس الأشكال:

الشكل رقم (01) عناصر ضغوط العمل.....6

الشكل رقم (02) مراحل وأعراض ضغوط العمل.....15

الشكل رقم (03) نموذج جيبسون وزملائه لدراسة ضغوط العمل.....22

الشكل رقم (04) نموذج مارشال لضغوط.....23

الشكل رقم (05) يوضح نموذج هب.....24

الشكل رقم (06) نموذج كراتنر وكينيكي لدراسة ضغوط العمل.....25

الشكل (07) الذي يبين العلاقة بين مستويات الضغوط والأداء.....28

الشكل رقم(08) تنظيم المديرية العملية للاتصالات بالمدية.....63

الشكل رقم(09) الهيكل التنظيمي للمديرية.....64

الشكل رقم(10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.....75

الشكل رقم(11) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.....75

الشكل رقم(12) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.....76

الشكل رقم(13) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي.....76

الشكل رقم (14) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.....77

الشكل رقم (15) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.....77

المقدمة:

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بما يعرف بالصحة النفسية للعاملين، نضرا لما تمتلكه من تأثيرات هائلة على أداء الافراد، ومن ثم أداء المنظمات وأن أحد مجالات التركيز في إدارة الموارد البشرية اليوم هو مساعدة العاملين على تحقيق السلامة النفسية والعضوية كونها شكلا من الوقاية العلاجية، وتتمثل أبرز التحديات التي تواجه تحقيق الصحة النفسية والبدنية للعاملين في فهم وإدارة ما يعرف بالضغوط. وتدل نتائج الدراسات على أن قطاعات كبيرة من العاملين في المؤسسات المختلفة العامة منها والخاصة يعانون من الإجهاد النفسي ويتعرضون لقدر كبير من الضغوط بغية تحسين الأداء وتطوير أنماط السلوك، ويعزي قدر كبير من هذه الضغوط الى عدم وضوح الأهداف واستخدام أنماط قيادية وإشرافية غي فاعلة وضعف تماسك الجماعة، وعدم التقدير، وغموض المهام والأدوار، وعدم استقرار العمل، بالإضافة الى الاغتراب في محيط العمل فالضغط على وجه العموم هو ردود الأفعال الفسيولوجية، والانفعالية والنفسية لحوادث أو أشياء للفرد في البيئة.

تجدر بنا الإشارة على أن الأداء ليس بالأمر اليسير اذ يعد مهمة صعبة وذلك بسبب وجود العديد من العوامل التي تؤثر عليه فيها العوامل البيئية، التنظيمية والفردية، زيادة على ذلك وجود العديد من المشكلات والمعوقات الناتجة عن تقيم الأداء.

حيث لقى موضوع ضغوط العمل اهتماما كثيرا في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمتعلق بالموارد البشرية بشكل خاص كما له أهمية بالغة على مستوى الفرد والمؤسسة في تحقيق الأهداف، خاصة مع زيادة شدة المنافسة والتي قد تؤثر سلبا على أداء العاملين.

وختاما فإن وجود مستوى معين من الضغوط لا يشكل ظاهرة مقلقة أو غير طبيعية، ولكن ارتفاع مستوى الضغوط قد يرافقه بعض الأثار السلبية بل قد تؤدي في بعض الأحيان الى أثار إيجابية ومصدرا دافعا وحافزا لتحسين العمل والأداء.

علي ضوء ما تتبلور معالم إشكالية البحث التي تسعى الى توضيح العلاقة بين ضغط العمل وأداء العاملين ومنه تتم صياغة الإشكالية الرئيسية بعنوان " **هل تؤثر ضغوط العمل على أداء العاملين؟** ".

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية وهي:

1- كيف تؤثر ضغوط العمل على أداء العاملين؟

2- ماهي علاقة ضغوط العمل بالأداء العاملين؟

3- هل لضغوط العمل أثراً على أداء العاملين؟

الفرضيات:

1- ضغوط العمل هو حالة ناشئة عن تفاعل بين الفرد وعمله سببها تعارض دور الفرد مع متطلبات العمل.

2- توجد علاقة سلبية بين ضغوط العمل وأداء العاملين.

3- لضغوط العمل أثرا مباشرا على أداء العاملين.

- مبررات اختيار هذا الموضوع الضروف التي مرت بها المؤسسة ومتغيرات الخارجية و كيفية التعامل معها.
- تحديد مظاهر ضغوط العمل ونتائجها في أداء العاملين.
- تحديد للمؤسسة مدى تأثير ضغوط على أداء العاملين ومحاولة التخفيف منها.
- الاهتمام بلجانب النفسي للعامل لرفع من مستوى أداءه.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو دراسة أثر ضغوط العمل على أداء العملين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية.

- محاولة معرفة علاقة ضغط العمل بأبعاده.
- محاولة الوصول إلى استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل للتخفيف من مسببات ضغط العمل الذي يؤثر على أداء العاملين،
- محاولة تغطية كل مفاهيم ضغوط العمل،
- التعرف على أبعاد ومستويات ضغوط العمل.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها لموضوع ضغوط العمل باعتباره من الموضوعات التي تحظى في الوقت الحاضر باهتمام الباحثين في عدد من المجالات ومنها مجال الإدارة بشكل خاص لما له من أثار سلبية على الفرد والمنظمة وبتالي فإن العاملين يتعرضون لضغوط متعددة المصادر.

- تتقوم هذه الدراسة عن إعطاء نظرة واسعة عن مصادر وأسباب ضغوط العمل.

– تحديد اثار التي تخلفها هذه الضغوط على العامل والمؤسسة.

– الوصول الى توصيات ونصائح للتجنب من ضغط العمل الذي ينعكس على أداء العاملين.

حدود الدراسة:

– من حيث المكان: تتضمن الدراسة دراسة ميدانية على مستوى اتصالات الجزائر فرع المدية

– من حيث الزمان: أجريت الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022-2023.

هيكلة الدراسة:

من أجل تغطية الموضوع قمنا بتقسيم الموضوع أثر ضغوط العمل على أداء العاملين الي ثلاث فصول. فصل نظري عن ضغوط العمل، وفصل نظري عن أداء العاملين وفصل تطبيقي حيث يتناول الفصل الأول ثلاث مباحث مفاهيم عامة عن ضغوط العمل وعناصرها وخصائصها وأسبابها، مصادر ضغوط العمل مرحلها وأنواعها وأثارها، نماذج ونظريات ومستويات ضغوط العمل وطرق علاجها. أما الفصل الثاني بعنوان الإطار النظري لأداء العاملين والذي تناولنا فيه ماهية أداء العاملين، تقييم أداء العاملين، العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين. أما الفصل الثالث فخصص لدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع – المدية – من خلال أربع مباحث، تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر، المديرية العامة للمديرية لاتصالات الجزائر، تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية، عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينات الدراسة.

الدراسات السابقة:

– دراسة عجايلية يوسف، 2015 بعنوان " مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي عنابة " مذكرة ماجيستر بجامعة بسكرة.

هدفت الدراسة إلى: معرفة مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة في المصالح الاستعجالية

الأدوات المستخدمة في الدراسة: الزيارات الميدانية، إضافة الى الاستبيان لجمع البينات اللازمة وتحليلها باستخدام أدوات التحليل الإحصائي spss.

نتائج الدراسة:

وجود مؤشرات قوية لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة وهي عبئ العمل، طبيعة الوظيفة، صراع الدور.

– **الدراسة الثانية: (رزاق ورعاش، 2013)** بعنوان "**أثر ضغوط العمل على أداء العاملين: دراسة حالة الضرائب في ورقلة، شهادة ليسانس أكاديمي** ".

هدفت الدراسة الى: معرفة أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

أدوات المستخدمة في الدراسة: الزيارات الميدانية لمؤسسة الضرائب، أيضا الاستبيان لجمع المعلومات وتحليلها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة:

1– يختلف أثر ضغوط العمل تبعا لمتغير الجنس بين أفراد العينة.

2– تؤثر ضغوط العمل بشكل إجابي أحيانا (ابتكار أساليب جديدة في العمل)، وسلبي أحاناً أخرى على أداء الوظيفي للعاملين (الخوف من الفشل وفقدان الوظيفة)

– **الدراسة الثالثة: دراسة عيسى إبراهيم المعشر، 2009** بعنوان "أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم (دراسة ميدانية)" مذكرة ماجستير لإدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة الأعمال، الأردن.

- ✓ هدفت الدراسة إلى:
- ✓ التعرف على مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين في القطاع الفندقي الأردني، وأثر هذه الضغوط على عمليهم
- ✓ تقديم التوصيات التي تساهم في التخفيف عن هذه الضغوط
- ✓ التعرف على مصادر هذه الضغوط المحاولة في وضع الحلول العلمية الممكنة
- ✓ نتائج الدراسة:
- ✓ عبء العمل لا يؤثر على أداء العاملين في حين أن المكافئات والأجور وبيئة العمل تؤثر على أدائهم وأن الجنس والعمر والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة والهيكل التنظيمي كلها لا تؤثر على أداء العاملين في الفنادق خمس نجوم في عمان

- ✓ **الدراسة الرابعة: شاطر شفيق (2009-2010)** بعنوان "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للمواد البشرية بالمؤسسة الصناعية " مذكرة ماجستير بجامعة أحمد بوقرة بومرداس.

- أهداف الدراسة:

- ✓ معرفة أثر مصادر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي

- نتائج الدراسة:

- ✓ تبيين أن الموارد البشرية في هذه المؤسسة تعاني من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل، وقد جاءت المصادر المرتبطة بالبيئة الداخلية في المرتبة الأولى من حيث المسببات للضغوط تليها المصادر الشخصية، ثم مصادر البيئة الخارجية.
- ✓ تبيين أن الموارد البشرية بالمؤسسة تتمثل في مستويات منخفضة من الرضا الوظيفي وقد جاء عامل ضعف الترقية في المرتبة الأولى من حيث تسببه في الرضا أداء الوظيفي.

منهج الدراسة:

بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، وهذا بإعتباره منهجا مناسبا أو ملائما لمثل هذه المواضيع، بحيث يعتمد على وصف الظاهرة كما هي ثم يحلل أبعادها، كما يعتمد هذا المنهج على وصف الدراسة النظرية من خلال الوصف والتفسير، التحليل، التركيب، ليتم الوصل إلى النتائج النهائية، ثم تعميمها على الظاهر المماثلة، هذا في الجانب النظري، أما في الجانب الميداني فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة عند إسقاط الدراسة النظرية على الميدان بالدراسة والتحليل ممثلا في شركة إتصالات الجزائر بالمدية، وهذا من خلال تحليل العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والمتغير التابع.

أما بالنسبة للأدوات المستعملة، فمن أجل تحقيق أهداف البحث وتطبيقه ميدانيا على عينة احتمالية عشوائية من موظفي المؤسسة، قمنا بتصميم استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بمتغيرات البحث من عينة الدراسة، ويتم تصميمها من خلال الاطلاع على تلك الأدوات المستعملة في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، إضافة إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS، مستعملين في ذلك كل الاختبارات الإحصائية اللازمة للوصف والتحليل وتفسير النتائج.

الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل

تمهيد:

يواجه معظم الناس في عصرنا الحالي شتي أنواع الضغوط، اثناء العمل وبسببه، او خارج العمل لأسباب اخري غير العمل فهذا العمل لايستطيع الموافقة علىالانتقال الي وظيفة أخرى او موقع عمل اخر .وتلكالسكرتيرة التي لا لم تعد قادرة على مسايرة مديرها وذلك المهندس الذي يتقاعد في سن مبكرة لأنه لم تتح له فرص النمو والتقدم، والأمثلة الكثيرة على فشل الموظفين في التأقلم والتكيف مع متطلبات وظروف العمل وسياسات المنضمة والأسلوب القيادي والاشرافي وغير دالك هذا عدا عن الظروف والمتطلبات والتحديات الكثيرة التي يواجه الناس في حياتهم اليومية خارج أعمالهم من ارتفاع تكاليف المعيشة والأوضاع المالية الصعبة والازدحام المروري والضوضاء،والتلوث البيئي، والبطالة والمشكلات العائلية.

وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على تعريف ضغوط العمل واثارها ونماذجها وطرق تجنبها ومعالجتها.

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

ان تعدد المثيرات سواء منها المادية أو الفيزيولوجية جعلت انسان العصر يتأثر بهذه المثيرات ولا يقف هذا التأثير في المنزل أو الحياةالعامة، بل ينتقل الى بيئة العمل ويتمثل هذا التأثير في حدوث الضغوط الإنسانية التي تجعل الانسان قلقا وسهل الاستثارة الانفعال، الامر الذي ينعكس علىأدائه الوظيفي وعلاقته مع زملائه ورؤسائه وربما صحته النفسية والجسدية.

المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل.

سنحاول شرح مفهوم ضغوط العمل من خلال:

الفرع الأول: تعريف ضغوط العمل،

تعددت المفاهيم والمصطلحات التي تعرف ضغوط العمل واختلفت التعاريف من قبل الباحثين والكتاب في هذا المجال فليس هناك تعريف دقيق ومحدد لهاذا المفهوم وذلك لارتباطه بكثير من العلوم الأخرى، ونورد فيما يلي في هذا المطلب مجموعة من التعاريف التي ذكرت ضغوط العمل.

-يري عسكر ضغوط العمل ترتبط بمجموعة من المتغيرات النفسية والجسمية التي تحدث لدى الفرد من خلال ردود الفعل عند مواجهته للمواقف المحيطة به والتي تمثل تهديدا له [1].

-عرف هيجان في كتابه ضغوط العمل يعرف ضغوط العمل بأنها تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة عوامل في الفرد او البيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المنضمة حيث يترتب على هذه العوامل حدوث اثار او نتائج جسمية او نفسية او سلوكية علىالفرد، تؤثر على أدائه للعمل.[2]

- وعرف طارق طه الضغط "stressتشيرالى حالة التوتر التي تصيب الفرد عندما يواجه بقيود غير معتادة على متطلبات يرغب في إنجازها او فرص متاحة لا يضمن عوائدها.[3]

- يعرف سيلاي الضغوط بأنها امراض " التكيف[4]"

-وعرفت حسن راوية الضغوط النفسية هي مجموعة من التفاعلات بين الفرد وبيئته والتي تتسبب في حالة عاطفية او وجدانية غير سارة من التوتر والقلق او الشعور بالامتهان.[1]

---

[1]- د. محمد بن سعيد العمري، أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة الملك سعود ، العدد 39 ، ص8.

[2]-ميسون سليم السقا، **أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة** ،رسالة ماجيستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، 2009 ،ص10.

[3]-طارق طه، **السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت**، دار الفكر الجامعي لنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2006 ،ص590.

[4] صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية لنشر والتوزيع ، الإسكندرية، 2005، ص287

– وعرف لعديليالضغوط هي الجانب النفسي والتغيرات النفسية التي تحدث داخل الفرد عندما تكون متطلبات بيئة العمل التيعلىالفرد مواجهتها تفوق طاقته وامكاناته وهذا بالنسبة له يعتبر تهديدا يمارس ضغطا عليه.[2]

– يعرف كوبر ومارشال (copper and marshal) الضغوط بانها " مجموعة من العوامل البيئية السلبية (مثل غموض الدور ،صراع الدور ، ظروف العمل، عبئ العمل الزائد) التي لها علاقة بأداء عمل معين "

–ويعرف لوثر (Luthans 198) الضغوط بانها " استجابة الجسم لمجموعة من المواقف والمتغيرات البيئية والتي يترتب عليها العديد من الانحرافات والاثار السلوكية والفسيولوجية والنفسية للعاملين في المنظمة ".[3]

–التعريق الاجرائي لضغوط العمل:

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص تعريف اجرائي لمفهوم وهو كما يلي:

هي مجموعة المعيقات او الحواجز الموجودة في بيئة العمل الداخلية والخارجية والتي تسبب حوادث وأمراض مهنية متنوعة منها ما هو جسدي كالإرهاف والجهاد وما هو نفسي كالقلق والتوتر يحدث ذلك نتيجة عدم توافق وانسجام الفرد مع البيئة المهنية وهذه الضغوط بدورها تؤثر على أداء العمل.

الفرع الثاني: أهمية دراسة ضغوط العمل.

دراسة ضغوط العمل لها أهمية بالغة تعود على الافراد العاملين والمؤسسة معا، ونذكر بعضها فيما يلي:

–تفعيل اتخاذ القرارات في المؤسسة، ومن ثم تفادي أي قرار خاطئ يمكن أن يكون ناتجا عن الظروف الصعبة التي يواجها متخذ القرار.

–الرفع من ربحية المؤسسة، وهذا بتفادي التكاليف المباشرة لضغوط العمل.

–توفير مناخ تنظيمي مناسب يساعد على تأدية الاعمال بفعالية وفاعلية.

– تحسين الإنتاجية، وهذا من خلال تنمية قدرات متخذي القرار في المؤسسة على مواجهة الضغوط والمواقف الصعبة.[4]

– تنمية المهرات الإدارية لمتخذي القرار من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة في ظل سيادة الضغوط.

---

[1]حسن راوية، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية لنشر والتوزيع ،الإسكندرية، 2002، ص399 .

[2]– عشور خديجة، ضغوط العمل –النظريات والنماذج ،مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 26 ،2012 ،ص 189.

[3]– محمد إسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق** ،دار الجامعة الجديدة لنشر والتوزيع ،الإسكندرية، 2005 ،ص42.

[4]طبيب مروي ونحال نجم الدين، **ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في ضل جائحة كرونا دراسة ميدانية بمستشفى بوقرة بولعراس بكارية،** مذكرة ماستر قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماعية تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2021، ص 8.

-تحقيق رقابة فعالة لسلوكيات الموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية [1]

المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل.

يرى سي زلاجي ووالس(Szilagyi& Wallace 1987) ان الضغوط عبارة عن تجارب داخلية تخلق وتولد عدم توازن نفسي او فيزيولوجي للفرد، وهي تكون نتيجة لعوامل في البيئة الخارجية، (لمنظمة او الشخص).

وهذا يعني – كما يرى سيس زلاجيووالس – انه يمكن تحديد عناصر الضغوط بثلاثة عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة، هي

-عنصر المثير.

- عنصرالاستجابة،

- عنصر التفاعل.

ويمكن توضيح هذه العناصر كما يلي:

1-**عنصر المثير:** يشتمل هذا العنصر على الضغوط والمؤثرات الأولية الناتجة من مشاعر الضغوط. وقد تأتي هذه العناصر من البيئة او المنظمة او الافراد،

2- **عنصر الاستجابة:** يكون هذا العنصر من ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية للضغوط، مثل الإحباطاتوالقلق.

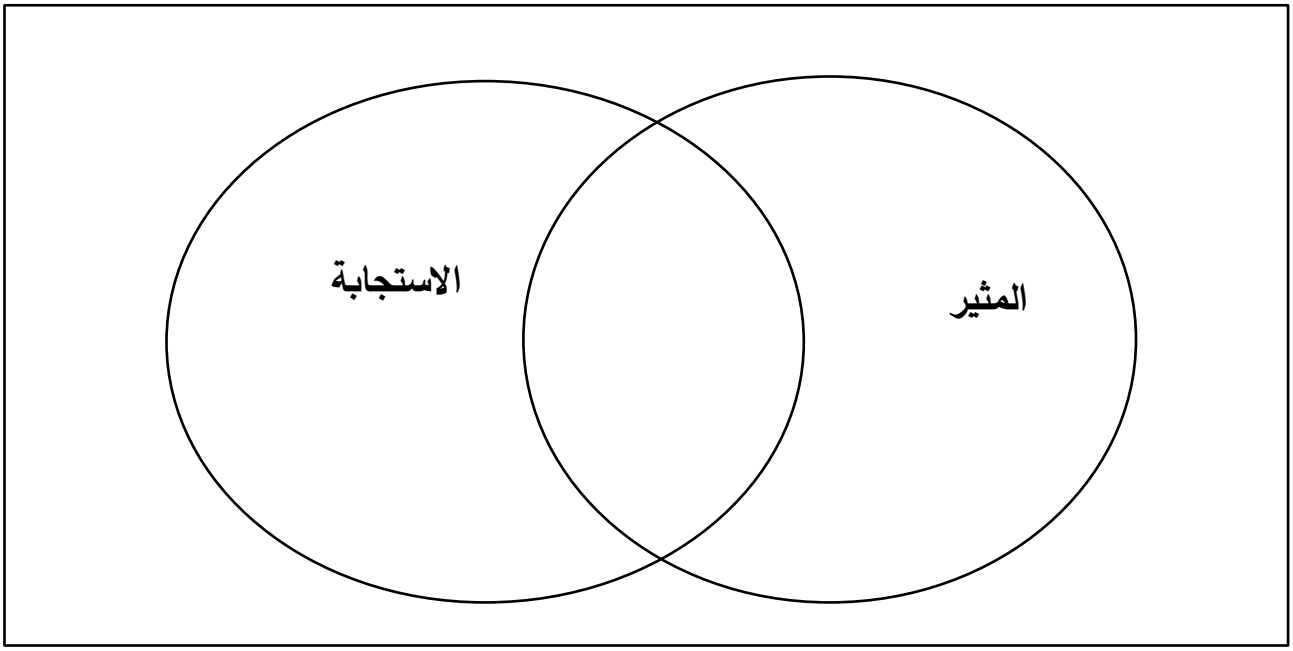
3- **عنصر التفاعل:** وهو العنصر الذي يحدث التفاعل الكامل ما بين عوامل المثيرات والاستجابات. ويأتي هذا التفاعل من عوامل البيئة والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب عليها من استجابة[2]

[1]طبيب مروى، ونحال نجم الدين، ضغوط العمل وتأثيرها علي أداء العاملين في ضل جائحة كرونا، مرجع سبق ذكره، ص8-9.

[2]صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعة الجديدة لنشر والتوزيع ،الإسكندرية، 2002 ،ص210-211.

يوضح الشكل التالي عناصر ضغوط العمل:

الشكل رقم (1): عناصر ضغوط العمل:



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي مرجع سبق ذكره، ص211.

ويمكن إضافة عنصرين اخرين للضغوط في ضوء تطور مفهوم العمل هذا عنصر الادراك وعنصر الفروق الفردية فالإدراك العقلي له دور فعال في مدى إحساس الفرد بالعوامل الضاغطة عليه والفروق الفردية تفسير العلاقة بين قدرة الفراد على التعامل مع مسببات الضغوط والسيطرة عليها والتأثر بها سلبا او اجابا [1]

المطلب الثالث: خصائص ضغوط العمل:

تمتاز ضغوط العمل بعدد من الخصائص المشتركة يمكن توضيحها كما يلي:

1- ان ضغوط العمل منتشرة دائما وتوجد في مكان العمل بشكل او باخر فازدحام المكاتب او زيادة طلبات الجمهور او تغير مواعيد دوريات العمل او تكاثر الوجبات وتعاظم المسؤوليات او زيادة الضوضاء، كل ذلك يشكل ضغطا على تفكير الفرد واعصابه وحالته المزاجية.

[1] قالي حمزة، **ضغوط العمل وأثارها علي الأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي** ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، 2019 -2020 ،ص 23.

2- تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرهاعلى الافراد فقد تخدم الضغوط اغراضا مفيدة فقد تكون دافعا لأجاد العمل والمنافسة والتفوق،[1]قد تشكل فرصا لتحسين والتطور وقد تكون مصدرا للابتكار وتطبيق الأفكار الإبداعية. لكنها من الجهة الأخرى فتسبب اضرارا كثيرة على المستوي الشخصي والتنظيمي. لذلك فان هناك قدرا مقبولا.واصحيا للضغوط ينتج عنه اثار إجابيه، فاذا قلت الضغوط زادت عن هذا القدر وأصبحت ضارة وخطيرة .

3- يختلف الناس في استجابتهم وردود افعالهم تجاه الضغوط وذلك ناتج عن ادراكهم لهذه الضغوط والمعاني التي يعطونها فكثرة العمل وازدحام جداوله يعني قلقا وتوترا عند البعض، بينما يعتبره اخرون فرصة لتحدي واثبات الذات، وقلة العمل عن القدر المطلوب يعتبرها بعضهم سوء تقدير لمهاراتهم وغيابا لفرص النجاح، بينما ينضر اليها اخرون على انها فرصة لراحة وعم مواجهة المشكلات، لذلك نجد ان الضغوط التي تسبب اثار، نفسية ضارة عند البعض، وقد تصبح هي نفسها مصدرا للطاقة والنشاط عند الاخرين.[2]

المطلب الرابع: أسباب ضغوط العمل.

هناك أسباب عديدة لضغوط العملنورد بعضها على النحو التالي.

-كثرة الاعمال:

ان حجم العمل المتوقع يعتبر مسببا لضغط , واذا زادت أعباء العمل يسبب الاخرين او مبادرة فردية دون مبررات واضحة صار العاملين في موقف صعب اذ عليهم ان ينجزو عدة اعمال في وقت واحد مما يؤدي الي الإرهاق والاجهاد وما يتبع ذلك من استهلاك طاقتهم ومما يزيد الطين بلة, تحمل بعض الموظفين الحمل الأكبر دونا عن باقي الموظفين الذين يقومون لأعمال محدودة ولا يساهمون في تحمل الأعباء ولا يكون هناك حل الا بقيام رئيس العمل بتوزيع الاعمال بعدل علي قوى العمل من الموظفين حتي لا يرتفع ضغط العمل علي فئة دون أخرى ما يؤدي الى هبوط المعنويات ونقص الإنتاجية لجميع العاملين علي المدى الطويل .

[1] يزن رزق محمود قاسم، **أثر تمكين العاملين في تخفيف ضغوط العمل في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي** ، مذكرة ماجيستر في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة أعمال والإدارة العامة ،جامعة البيت ،2018 ، ص 31 -32.

[2] يزن رزق محمود قاسم، مرجع سبق ذكره ،ص 31 -32.

-الخوف من الفشل:

عندما يكلف رئيس العمل موظفا او مجموعة من الموظفين بأداء عمل او مهمة دون مرفه طبيعتهم او إمكانياتهم او مهارتهم وقدراتهم الوظيفية فانه يضعهم في حالة [1] ضغط عمل غاية في الشدة حيث يراود الموظف مخاوف الفشل ويدور بذهنه اثناء القيام با العمل مشاعر مثيرة للقلق وتوقع الفشل والسقوط مع ما يتبع ذلك من أخطاء العمل وامراض ضغوط العمل والحل في اختيار العمل للرجل المناسب في العمل او المهمة المناسبة

-عدم توفير الدعم الكاف:

من أكثر الأسباب شيوعا لضغط العمل هو نقص وسائل الدعم لأداء الوظيفة، إذا كانت الميزانية غير كافية، والامدادات قليلة والأدوات غير ملائمة والتعاون ضعيف بين الزملاء فان التوتر يسود موقع العمل وتستنزف طاقات الموظفين. والحل: لا عمل ناجح دون الدعم المناسب، قبول الاعمال بدون هذا الدعم يخلق حالة "ضغط عمل "ويخفض معنويات العاملين ويقلل من مستوى انتاجيتهم، ويهدد صحتهم.

-اضطراب العلاقة بين الموظف وزميله:

من اكثر أسباب ضغوط العمل انتشارا علي الاطلاق , واكثر ضحايا ضغوط العمل ترددا علي عيادة الطب النفسي من هذه الفئة ، فاذا كان التعامل مع شخص غير متفاهم في الحياة العاملة يخلق حالة من الضغط ، فان المشكلة تكون مهددة في مجال العمل خاصة كان هذا الشخص يمتلك قوة اكثر منك " قوة سلطة " بحكم كونه رئيس العمل, يعاني بعض الموظفين من ضغوط نفسية شديدة لعدم شعورهم بالتفهم او التقدير او المساندة من قبل رئيسهم ، ويزيد من سوء الموقف اذا كان الرئيس غير كفء ادارا او فنيا فانه غالبا ما يلقي اللوم علي الاخرين اذا حدث خطأ ما ولا يقبل المناقشة حتى لا يواجه عيوبه ، وهذا يخلق حالة من اللائمان وعدم الثقة بين الرئيس والمرؤوس, ويحاول كل منهما حماية نفسه بأي طريقة متاحة ولا حل الا باختيار الرئيس الكفء القادر علي تفهم موظفيه وتقدير جهودهم وتقدير الدعم الكافي لهم، الرئيس الجيد هو الذي يسعى دوما لتحسين قدراته الفنية والإدارية، وهذا لا يعفي الموظف من مسؤوليته اضطراب العلاقة مع رئيسه فقد يكون غير كفء مع الاخرين ولا يستطيع القيام بمهام العمل ويحتاج لتنمية مهاراته، المهم أن مسؤولية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس مشتركة .

---

[1] زوزو مروي، **أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة دراسة حالة المؤسسة العمومية لصحة الجوارية، جمورة بسكرة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، فرع تسير المنظمات، تخصص تسير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، 2015 – 2016 ، ص7-8.

-عدم معرفة الموظف لدوره في العمل:

عندما لا يعرف الموظف حقيقة مسؤولياته وواجباته، وكيفية أداء وظيفته حسب أولوياتها والحدود المنضمة لعلاقتها بالوظائف الأخرى، فانه يعيش حالة من الضغط العمل مصحوبة[1] بخوف غامض غير محدود للبحث عن دفعات داخلية وخارجية لحماية نفسه، وغالبا ما يسود التوتر جو العمل وتشعل الصراعات بين الموظفين نتيجة لارتباك الدور واختلاط الأولويات،و كما تحدث المشاكل بينهم وبين رئيس العمل لاختلاف تصور كل طرف لطبيعة الدور ومسؤوليات الوظيفة والاولويات، مما يؤدي في النهاية الي اهتزاز البناء التنظيمي للعمل وهبوط معنويات العاملين ولا حل الا بتحديد دور فريق العمل ووضوح المسؤوليات والاولويات والحقوق والواجبات.

وهكذا فان مواجهة أسباب ضغوط العمل يتجه الى بناء التنظيم الداخلي للعمل بتحديد الأدوار واضاح المسؤوليات والاولويات وتوفير الدعم الكافي لأداء العمل او المهمة وتوزيع أعباء العمل على القوى العاملة بطريقة عادلة، واختيار القيادات الملائمة فنيا وادارا للإشراف على فريق العمل، وفهم طبيعة الموظف وامكانياته وقدراته ومهاراته لتكليفه بالعمل المناسب، حتى يستطيع تحقيق الحد الأقصى من الأهداف المتوقعة مع الحفاظ على بناء فريق عمل للاستمرار والازدهار [2]

الفرع الثاني: أبعاد ضغوط العمل.

ان ضغوط العمل لا تأثر على الفرد وحده لأنه لا يعيش في بيئة منعزلة عمن حوله، وانما تؤثر عليه باعتبارهأحد مكونات النظام الذي يتفاعل معه، لذلك فان شعور الفرد بضغوط العمل يكون له ابعاد متعددة تحددها طبيعة الفرد ومن هذه الابعاد:

1.البعد الاجتماعي (العلاقات الاجتماعية): وهي كل اتصال للإنسان بغيره، وهو يقوم بنشاطه اليومي، كعلاقة الحوار والتعليم والوظيفة وعلاقات البيع والشراء والعلاقات الثقافية والفنية والرياضية وغيرها، وتتعدد بتعدد النشاط الإنساني واتساعه الذي يشمل كافة مناحي النشاطات السياسية والاقتصادية الثقافية.

2.**البعد الاسري (العلاقات الاسرية):** هي تلك العلاقات الاجتماعية التي تقوم بين أعضاء الاسرة الواحدة (الاب، الأم، الأبناء) على نحو يحقق التوازن داخل الاسرة.

[1]– زوزو مروي، مرجع سبق ذكره ، ص 8 – 9 .

[2]– زوزو مروي، مرجع سبق ذكره ، ص 8–9.

3.**البعد القيمي (منظومة القيم):** هي مجموعة قواعد ومعايير وعادات وتقاليد يتبناها الفرد ويرتضيها المجتمع، تسهم في اكسابها للأفراد جميع المنظمات، وتتحول بعد تشبع الفرد بها الى سلوك ظاهر ملموس عند مواجهة موقف ما على ان يكون اكتساب تلك القيم وفق ضوابط الشريعة الإسلامية.[1]

المبحث الثاني: مصادر ضغوط العمل ومراحلها وانواعها واثارها.

تختلف مصادر وأسباب ضغوط العمل ومن الصعوبة وضع قائمة رئيسية لأسباب هذه الضغوط فهي تختلف باختلاف البيئة والافراد وكذا الوظيفة، فما يعد صدرا لضغط لشخص ما لا يكون كذلك لشخص اخر، كما ان الضغوط العمل قد لا تحدث بالضرورة نتيجة لسبب واحد وانما قد تشترك أسباب وعوامل عديدة في احداثها. وفي هذا المبحث سوف نلقي الضوء على مصادر ضغوط العمل ومراحلها وانواعها واثارها.

المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل.

نضرا لما ترتب عن ضغوط العمل فان ذلك فرض ضرورة معرفة المسبب وراء نشوئها، والتي يطلق عليها مصادر ضغوط العمل حيث تتعدد هذه الأخيرة وقد تكون في العمل او خارجه وعليه لا بد من معرفة مصادر ضغوط العمل. وتتمثل اهم هذه المصادر في:

أولا: المصادر التنظيمية.

ويقصد بها الضغوط التي تنتج عن السياسات الوظيفية داخل المنظمة، التي تقود الى اختلاف بين اهداف المنظمة والعاملين فيها ولهذا فان الضغوط التنظيمية على العاملين في أي منظمة تقود الى نوع اخر من الضغوط وهو الضغوط المرتدة من العاملين على المنظمة مما يضاعف حجم العباء الملقاة على عاتق الإدارة العليا في المنظمة في محاولة منها للتوفيق بين اهداف المنظمة وهذه الضغوط، وتتفرع المصادر التنظيمية الى عدة تفرعات منها.

1-طبيعة العمل ومتطلباته.

قد تختلف ظروف العمل في بعض الأحيان تبعا لاختلاف طبيعة العمل ومتطلباتكما وقد تختلف أيضا مسببات الضغوط لكل وظيفة من حيث تنوع المهام والمسؤوليات، وحجم الصلاحيات الموكلة للفرد، فكل هذه الأسباب تساعد في نشوء الضغط النفسي والجسدي لدى الفرد في المنظمة.[2]

---

[1]- خليفي مسعود، قدور عمار، **ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين دراسة ميدانية**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، فريع علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد بوضياف، مسلية 2019، ص 10.

[2]- لبنى زياد خالد الساكت، **أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الأردنية** ، مذكرة ماجيستر في الإدارة، قسم الإدارة، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، 2014 ،ص19.

2-**دور الفرد في المنظمة.** يعد الدور الوظيفي من المسببات الرئيسية للضغوط على الفرد في المنظمة لأنه عادة يأخذ أحد الاشكال التالية:

. غموض الدور الوظيفي: نعني به افتقار الفرد للمعلومات التفصيلية عن الدور الوظيفي المتوقع منه او ان تكون اختصاصات مهامه غامضة وغير واضحة فيصيبه الشعور بعدم السيطرة على عمله مما يؤدي الى شعوره في الضغط.

. صراع الدور: ينشا عادة صراع الدور عندما يطلب منه العديد من الاعمال المتناقضة او عندما تتعارض توقعات الدور مع بعض قيم الفرد ومبادئه او عندما يفرض عليه القيام بأعمال يعتقد له انها خارج نطاق عمله.

. عبء العمل: هناك علاقة طردية بين مستويات ضغوط العمل وحجم المسؤوليات التي يتم تكليف الفرد بها، نعني بذلك انه كلما زادت المسؤوليات في العمل زادت الضغوط وقد اثبتت الدراسات ان هؤلاء الافراد يعانون من حالة توتر شديدة انعكست على صحتهم الجسدية

(مثل القرحة في المعدة، ارتفاع ضغط الدم، ونسبة السكر في الدم)

3-الهيكل التنظيمي: يعد الهيكل التنظيمي من أحد مصادر ضغوط العمل الرئيسية عندما يتصف في درجة عالية من المركزية في صنع القرار وضعف قنوات الاتصال داخل المنظمة بالإضافة الي ضعف فرص النمو والترقي هذا كله يؤدي الي ان يصاب الفرد بضغط النفسي داخل المنظمة.

4- نمط القيادة التنظيمية: ان لسلوك الرئيس وأسلوب تعامله مع مرؤوسيه في إدارة العمل أثر ذات أهمية بالغة في نوعية أدائهم فنتيجة لذلك نجد ان العاملين في ظل القيادات المتسلطة يعانون من حالة التوتر والقلق وبالتالي يؤدي الى ضغوط العمل.

5- ظروف بيئة العمل:يقص بها ظروف البيئة المحيطة في الفرد في بيئة العمل من حيث طرق تصميم مكان العمل وموقعه والاثاث والتجهيزات المتاحة والتهوية والرطوبة ,,,,,الخ فتعبر ظروف بيئة العمل ذات أهمية خاصة عند الفرد في حال عدم توافرها في الشكل المناسب مما يؤدي الي ضغوط نفسية وجسدية.[1]

6- **طبيعة العلاقات بين الافراد داخل بيئة العمل:** يتطلب أداء العمل تفاعل الافراد مع بعضهم البعض وتلعب العلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة دور مهم في اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية

[1]- عيسى إبراهيم المعشر، **أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة خمس نجوم** ، مذكرة ماجيستر، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا، 2009، ص 20.

لديهم، ولكن تنشأ الضغوطات إذا كانت هذه العلاقات سيئة بين الافراد داخل المنظمة فيمكن ان يؤدي بهم الى العزلة والشعور بالاغتراب الوظيفي.[1]

ثانيا: عوامل شخصية ترتبط بالفرد ذاته.

أ) أحداث الحياة:

ان ما يطرأ علي حياة الانسان من احداث ومراحل نمو ومواقف يمر بها تؤثر على درجة تحمله لضغط، كذلك ما يحدث للأسنان من امراض او هزات نفسية او مشابه لذلك كل ذلك يسبب ضغوطا على الانسان تؤثر عليه في عمله .

ب)خصائص الفرد:

تتمثل خصائص الفرد في الادراك، نمط الشخصية، الاعتقاد في القدرة على تقرير المصير، العوامل الديمغرافية، (السن، النوع، الحالة الاجتماعية، المؤهل، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة).

ج) الاعتقاد في القدرة على تقرير المصير:

هناك بعض الافراد الاختياريون الذين يؤمنون بأن مصائرهم في أيديهم، وهناك أخرون (القدريون) ويعتقدون أن القدر والفرصة والحظ هي المسؤولة عن تحديد مصائرهم.

وتشير نتائج الدراسات الى ان الافراد الاختيار يجدون وظائفهم أكثر رضا وأقل توليدا للضغوط عن هؤلاء القدريين كما ان مفهوم القدرية يختلف من ثقافة لأخرى.

د) العوامل الديموغرافية:

قد تختلف الضغوط التي يتعرض لها الأفراد باختلاف العوامل الديموغرافية مثل (السن،النوع، الحالة الاجتماعية،المؤهل، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة).

هـ) الخبرة:

تعد الخبرة المكتسبة التي يمتلكها الفرد من العوامل مؤثرة في استجابته نحو ضغوط العمل، ولها دور مؤثر في خفض الضغط الناتج في بيئة العمل.[2]

---

[1]– عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية، مرجع سبق ذكره ، ص21.

[2]– وئام طنوس، **أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع المصرفي دراسة ميدانية على العاملين في بنك بيلوس سوريه** ، مذكرة ماجيستر في الاعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2019 ، ص 21 –22 .

ثالثا: بيئة العمل كمصدر لضغط.

لكل عمل ظروف مختلفة، وهذه الظروف تؤثر على اتجاهات الفرد نحو العمل، وتؤثر على سلوكه عموما، والفرد يرغب في ان يؤدي عمله في مكان مريح وملائم وخال من العقبات والمخاطر التي تحول دون أن يتم عمله في سهولة ويسر ومن أهم ظروف بيئة العمل المادية، ساعات العمل من حيث التوقيت،الإضاءة،الضوضاء، درجة الحرارة والتهوية وكذلك الأجر الذي يحصل عليه الفرد فان عدم توافرها بالشكل المناسب فإنها تكون مصدرا أساسيا للضغوط في العمل.

. **ساعات العمل:**تعتبر ساعات العمل من مصادر من مصادر الضغوط في العمل، وذلك يرجع الى أن عدم تنظيم ساعات العمل يؤدي إصابة الفرد بالإجهاد والتوتر بالإضافة الى أن طول ساعات العمل اليومي يؤدي في كثير من الحيان الى ارهاق وملل الفرد وضعف صحته.

. **الإضاءة:** تعد الإضاءة الجيدة من اهم عوامل ظروف العمل حيث انها تساعد علي زيادة الإنتاج وتخفيض التعب وبتالي بدون الإضاءة المناسبة يتوقع ضعف في قدرة العيون على الابصار وزيادة نسبة الحوادث، فقد أثبتت الدراسات ان معدل الحوادث يزداد في حالة الإضاءة غير كافية بالمقارنة بالإضاءة العادية.

. **التهوية:** تؤثر التهوية تأثيرا كبيرا في أداء الفرد ونشاطه وسلوكه عموما، فتشير الدراسات الى أن تحسين في شروط التهوية قد نتج عنه زيادة الإنتاج بحوالي 4% أما عن سوء التهوية سرعان ما تؤدي الى الشعور بالنعاس والخمول والتعب والضجر والضيق والتفكير في ترك مكان العمل.

. **الضوضاء:** تعتبر الضوضاء أحد مصادر ضغوط العمل التي يكون لها التأثير السلبي على قدرة الفرد وعادة ما تظهر أثار الضوضاء في سرعة تعب الافراد ومللهم من العمل في أعصابهم المتوترة وفى عدم الرغبة في العمل ومحاولة ترك مكان العمل.

. **الأجور والحوافز:**تعتبر الجور والحوافز هي المصدر الأساسي لدخول الأفراد داخل المنظمات المختلفة، ويعتبر الأجر هو المحدد الرئيسي لمستوى معيشة الفرد كما انه يتوقف مركزه ومكانته بين زملائه في العمل وفي المجتمع بصفة عامة.[1]

. **الأمان الوظيفي:** ان أحد مصادر ضغوط العمل التي تزايد الاهتمام بها في بداية السبعينات هو الأمان الوظيفي ويرتبط الأمان الوظيفي بمدى وجود فرص مناسبة للترقية الى مناصب أعلى ومدى عدالة الأسس

[1]– عبد السلام أبو قحف، **محاضرات في السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية لنشر والتوزيع ، جامعتي الإسكندرية وبيروت العربية، 2001، ص 196-197-199-200.

التي يعتمد عليها في الترقية بالإضافة الى معوقات الطموح وعدم التأكد من المستقبل المهني والتغير الوظيفي الذي يتعارض مع طموحات الفرد.[1]

المطلب الثاني: مراحل ضغوط العمل.

يتضمن الضغط مكونات نفسية وعضوية، ويعتبر هانز سيلي أول من أشار الى مفهوم الاستجابات النفسية للضغوط، حيث اعتبر الضغط بمثابة استجابة غير محددة لأي مطالب تقع على الكائن الحي. وقدأطلقعلى المراحل الثلاثة لنظام رد الفعل الدفاعي التي يمر بها الفرد عند مواجهة الضغوط. اسم التكيف العام المتزامن (GAS) وقد اعتبر سيلي هذا النظام عام لأن مسببات الضغط تؤثر على العديد من أعضاء الجسم. أما التكيف فيشير الى تنمية دفاعات بغرض مساعدة الجسم لتحقيق التكيف أو التعامل مع مسببات الضغط.

وأخيرا فان مفهوم المتزامن فيدل على أن مكونات رد الفعل الفردية تحدث الى حد ما معا أو في وقت واحد وتسمى هذه المراحل الثلاث ب الإنذار، والمقاومة، والارهاق.

المرحلةالأولى: التنبيه بالخطر (الإنذار) Alarm:

وهي تمثل مرحلة رد الفعل الأولى تجاه ضغوط العمل والتي تتمثل في التفاعلات الجسمانية والنفسية الداخلية والتي يترتب عليها توتر الاعصاب وارتفاع ضغط الدم وزيادة معدل التنفس وغير ذلك من الاعراض.

وكلما زادت حالة الاجهاد أو الضغط انتقل الفرد الى درجة عالية من الشعور بالقلق والتوتر والارهاق مما يشير الى مقاومة الفرد للضغط وهي المرحلة الثانية من مراحل ضغوط العمل.

المرحلة الثانية – المقاومة Resistance:

وتبدأ هذه المرحلة مع تزايد ضغوط العمل وارتفاع مستوى القلق والتوتر وعادة ما يترتب على هذه المقاومة عديد من الظواهر السلبية منها اصدار قرارات متعددة وعاجلة وحدوث مصادمات أو نزاعات قوية، وظهور عديد من المواقف والمتغيرات التي تخرج من سيطرة الفرد والمنظمة بصورة قد تؤدي الى انهيار المقاومة وظهور مجموعة أخرى من المشكلات والاعراض السلبية.[2]

---

[1]– عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره ،ص 201– 203.

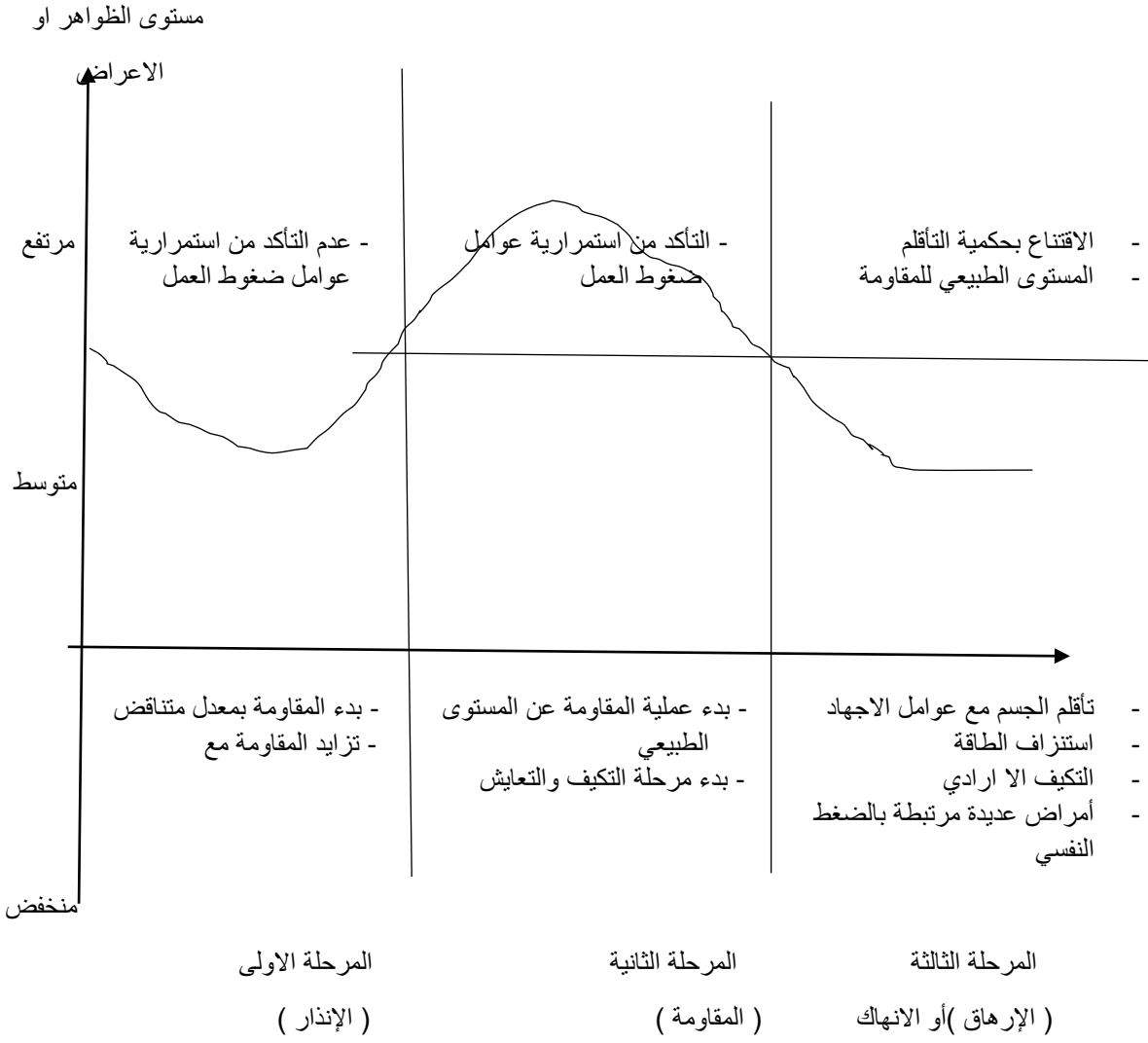
[2]– جمال الدين محمد المرسي، وثابت عبد الرحمان ادريس، **السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، جامعة المتوفية ، 2004–2003 ، ص517–518.

المرحلة الثالثة – الإرهاق Exhaustion:

وتظهر هذه المرحلة مع انهيار المقاومة، وظهور عديد من الامراض المرتبطة بالضغط النفسي مثل ارتفاع ضغط الدم أو الصداع المستمر أو قرحة المعدة وغيرها من المخاطر التي تمثل تهديدات مباشرة أو غير مباشرة لكل من الفرد والمنظمة.

ويوضح الشكل رقم 2 تلك المراحل والاعراض الخاصة بضغوط العمل.[1]

الشكل رقم (2) مراحل وأعراض ضغوط العمل.



المصدر: جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان ادريس مرجع سابق ص 519

[1]– جمال الدين المرسي، وثابت عبد الرحمان ادريس، مرجع سبق ذكره ،ص518 .

المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل:

هناك أنواع متعددة لضغوط العمل يمكن تصنيفها وفق عدة معاير نذكر منها معيار الأثر، معيار الشدة ومعيار المصدر.

أولا: وفق معيار الأثر.

يقول سيلي أن يكون المرء من دون ضغط فهاذا يعني الموت وبهذا المفهوم نلاحظ أن الضغط يحمل معني سلبيا وعادة عند منافسة الضغط فإننا نتحدث عن الضغط السلبي مع أننا نربط بينه وبين بعض المواقف أو المناسبات السارة أن أي تغير اجابي كان أم سلبي – يتطلب استجابة من أجسامنا بغرض التكيف والرجوع الى حالتها الطبيعية،المتزنة. والمتوافقة نسبيا. وفرق العالم سيلي (sely)بين نوعين من الضغط وهما:

أ) الضغطالإيجابي: Eustress

ب) الضغطالسلبي: Distress

الضغط الإيجابي: وهذا الضغط يعد دافعا أو حافزا يدفع الفرد نحو الأداء الأفضل، وساعده على الابداع وتنمية الثقة بالنفس

الضغط السلبي: وهو ما يطلق عليه الضيق Distress وهو صورة مدمرة للضغط، ويؤدي الى اختلال وظيفي في تكيف الكائن، وكذلك اختلال في الاستجابة المعرفية السلوكية، النفسية، الامر الذي يؤدي الى ضعف الأداء.

ثانيا: وفق مسبباتها الي.

1-الضغوط الاسرية :(التنافر الاسري، الانفصال، وفاة، فقر...الخ).

2-ضغوط النقص: (نقص الممتلكات، نقص الأصدقاء).

3 – ضغوط العدوان: (سوء المعاملة من العائلة، سوء المعاملة من الأقارب والأصدقاء).

4 – ضغوط السيطرة: (التأديب، العقاب الفاسي).

5 – ضغوط الجنس:(الاغراء والعرض).

6 – الضغوط البدنية: (القصور البدني أو العقلي أو الاجتماعي)[1].

[1] محمد حسن محمد حامدات، **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية** ، عمان ، دار الحامد لنشر والتوزيع ، الطبعة الاولي، 2008 ، ص166- 167 168-169 .

ثالثا: وفق معيار الشدة.

يميل بعض العلماء مثل جينز (Jains)الى تقسيم الضغوط تبعا للفترة الزمنية التي تستغرقها الشدة أو التوتر الناجم عنها، فيقسم الضغوط على ثلاث أنواع هي:

1- الضغوط البسيطة:

وهي التي تستمر من ثوان قليلة الي ساعات طويلة نتيجة المضايقات الصادرة من أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.

2- الضغوط المتوسطة:

وهي التي تستمر من ساعات الى أيام مثل فترة العمل الإضافية، أو زيارة شخص غير مرغوب فيه، الالام الصادرة عن مرض في المعدة أو الأمعاء.

3- الضغوط الشديدة:

وتستمر عادة من أسابيع لأشهر بل وسنوات مثل غياب شخص عزيز عن عائلته للسفر أو الموت، ومثل النقل من العمل أو الايقاف عن العمل حتى زوال السبب.

رابعا: وفق معيار المصدر.

وقد اتجهت مجموعة أخرى من الباحثين ومنهم ما كجرافMcGrath، وهيجان، الى تصنيف الضغوط المهنية وفقا لمصادرها، واختلفوا في تقسيماتهم بين ثلاث أنواع وهي:

1- الضغوط الناتجة عن البيئة المادية:

ويتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء ممارسة مسؤولياته ومهام وظيفته، وتتضمن مصادر متنوعة قد تكون نفسية أو اجتماعية أو تقنية.

2- الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية:

وتظهر لدى الافراد الذين يتفاعلون معا في مجالات العمل مع الزملاء.

3- الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد:

وتعزى الي الخصائص الشخصية المتوازنة أو المكتسبة.[1]

المطلب الرابع: الاثار المترتبة على ضغوط العمل.

لضغوط العمل أثار إيجابية وأخرى سلبية.

[1]- فاروق عبده فليه، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية** ، عمان ، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، 2009 ، ص307 -308.

أولا: الاثار الإيجابية.

ان العديد من المنظمات ان لم يكن جميعا تنظر الى ضغوط العمل على أنها شر يجب مكافحته وذلك لأثارها السلبة على الفرد والمنظمة معا. ولكن الحقيقة غير ذلك، إذا أن لضغوط العمل أثار إجابيه مرغوبا الى جانب السلبية الغير مرغوب فيها ومن الاثار الإيجابيةما يلي:

- تحفز على العمل.
- تجعل الفرد يفكر في العمل.
- يزداد تفكير الفرد على العمل.
- ينظر الفرد الة عمله بتميز.
- التركيز على نتائج العمل.
- النوم بشكل مريح.
- المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر.
- الشعور بالمتعة.
- الشعور بالإنجاز.
- تزويد الفرد بالحيوية.
- النظر للمستقبل بالتفاؤل.
- المقدرة على العودة الى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة. [1]

ثانيا: الاثار السلبية.

يترتب على الإحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الاثار السلبية الضارة للفرد والمنضمة. وأهمها ما يلي:

أ) أثار الضغوط على الفرد.

1- أثار سلوكية:

من بين الاثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حدوث بعض المتغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة، وعادة ما تكون تلك التغيرات الى الأسوأ وذات أثار سلبية سواء في الاجل القصير أو الاجل الطويل. ومن أهم تلك التغيرات ما يلي: المعاناة من الارق، الافراط في التدخين، اضطراب

[1]- محمد صلاح الدين أبو العلا ، **ضغوط العمل وأثارها على الولاء التنظيمي**، رسالة ماجيستر، الجامعة الإسلامية، غزة ، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، 2009 ، ص18-19.

الوزن وفقدان الشهية، التغير في عادات النوم، استخدام الادوية المهدئة، العدوانية والتخريب، وعدم احترام الأنظمة والقوانين الرعية في المنظمة،[1]

2- الاعراض النفسة (السيكولوجية).

-الشعور بالضغط والقلق والحزن والرغبة في البكاء.

- الشعور باليأس والإحباط وعدم القدرة على التكيف.

- الملل والاحساس بالذنب وعدم الشعور بالأمان.

-سرعة التأثر والشعور بالإهمال من قبل الاخرين.

- عدم الاهتمام بالمظهر الخارجي، واهمال الصحة، وانخفاض تقدير الذات.

التعجل والتسرع في أداء المهام، والاخفاق في أداء المهمة التي تقوم بها

- الصعوبة في التفكير والتركيز واتخاذ القرارات، والنسيان.
- عدم القدرة على الابتكار، وتأجيل الأشياء بدون سبب مقنع.
- التعرض للأخطاء والحوادث بكثرة.
- عدم المرونة في التعامل، واللاعقلانية، وضعف الكفاءة والإنتاجية.[2]

3- الاثار العلاجية (المرضية الجسدية):

تتمثل أثار الضغوط في المجالات العلاجية (المرضية الجسدية) في الجوانب التالية كما يقدمها لويك وكويك.

أ- أمراض القلب: مثل ضغوط القلب السكتةالقلبية، فقد وجدت الإحصاءات في السنوات الأخيرة في أمريكا أن معظم أسباب الوفاة ناتجة عن أمراض القلب وقد وجدت زهمان أنه من بين 100 شاب راشد ممن يعانون أمراض القلب يوجد 91%منهم يعاني من أثار مسؤوليات العمل.

ب – الصداع: ان التوتر والصداع أحد أثار الضغوط التي وجدت بشكل كبير، وقد يقود هذا الصداع الى أمراض مستعصية يصعب علاجها .

ج -السرطان: ان للضغوط النفسية تأثيرا على حدوث حالات السرطان.

د -أمراض الرئتين والكبد والجلد: ونتيجة للضغوط وأثارها السلوكية كتعاطي الكحولوادمان المخدرات وممارسة عادة التدخين، فقد وجد أثار مرضية في كل من الرئتين والكبد والجلد.[1]

---

[1]- محمد حسن خميس أبو رحمة ، **ضغوط العمل وعلاقتها بارضا الوظيفي لدي المشرفين التربويين بمحافظات غزة** ، رسالة ماجيستر، الجامعة الإسلامية، غزة كلية التربية، 2012 ، ص 27.

[2]- أحمد ماهر ، **كيفية التعامل مع وإدارة ضغوط العمل**، الإسكندرية ، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، 2008 ،ص77.

ب-أثار الضغوط على المنظمة:

يمكن اجاز الاثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة بما يلي:

1- تدني مستوى الإنتاج وانخفاضجودته.

2- صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية،

3- الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية.

4- عدم الرضى الوظيفي.

5- الغياب والتأخر عن العمل.

6- ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات.

7- عدم الدقة في اتخاذ القرارات.

8- سوء العلاقات بين أفراد المنظمة.

9- سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات

10 – التسرب الوظيفي (دورات عمل)

11- الشعور بالفشل.[2]

المبحث الثالث: نماذج ونظريات ومستويات ضغوط العمل وطرق علاجها.

لقد شجعت نتائج دراسات سيلي العديد من الكتاب والباحثين والمهتمين بالضغوط وخاصة ضغوط العمل، الى اجراء المزيد من الأبحاث والدراسات في هذا المجال، ولا يزال هذا الموضوع يضحيباهتمام الكتاب والباحثين من مختلف المجالات والتخصصات. نفسية الاجتماعية والتنظيمية الإدارية والطبية وغيرها. وقد انعكس ذلك على التباين في تفسير مفهوم الضغط وعلى نظرة الكتاب والباحثين لمفهوم ضغوط العمل وطريقة دراستهم لها، الامر الذي أدى الى ظهور العديد من النماذج أو الأطر الفكرية لدراسة ضغوط العمل وفي هذا المبحث سنتطرق الي نماذج ونظريات ومستويات ضغوط العمل وطرق علاجها.

---

[1]- سامر جلدة، **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة** ، الأردن ، عمان، دار أسامة لنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 2009، ص188- 189.

[2]-محمد سلمان العميان ، **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال**، عمان، دار وائل لنشر والتوزيع ، الطبعة الرابعة 2008، ص167.

المطلب الأول: نماذج ضغوط العمل.

قدم عدد من الباحثين بعض النماذج التي يمكن من خلالها تفسير ضغوط العمل. نذكر منها:

1- نموذج الاعراض العامة لتكيف لسيلي عام 1974.

يعد هذا النموذج من أقدم النماذج حاولت تفسير ضغوط العمل , وقد ضهر هذا النموذج اثر الدراسات التي قام بها سيلي عام 1974 م حول الاستجابات النفسية للمرضى بحكم طبيعة تخصصه كطبيب , وقامت نظريته على مسلمة تعتبر أن الضغط متغير غير مستقل , فهو استجابة لعامل ضاغط ويشير سيلي في نموذجه الى أن أي سبب من مسببات الضغط له تأثيرات سلوكية أو فيسيولوجية على المورد البشري تتمثل ردود الفعل الجسمية والنفسية التي تحدث في الجسم والتي تستهدف مساعدة المورد البشري على التكيف مع مسببات الضغط وردود الفعل هذه تمر بالمراحل هي الإنذار, والمقاومة والانهاك .

أ – الإنذار: فيه يظهر الجسم استجابات وتغيرات حين التعرض المبدئي لضغط وكنتيجة لذلك تقل مقاومة الجسم الى حد قد تحدث فيه الوفاة في بعض الأحيان عندما يكون التعرض لضغط شديدا.

ب – المقاومة: ويحدث عندما يكون التعرض للضغط متلازما مع التكيف، فتختفي التغيرات التي تكون قد ظهرت على الجسم في المرحلة الأولى، وتظهر تغيرات أخرى تدل على التكيف.[1]

ج – الانهاك: مرحلة تعقب المقاومة، ويكون فيها الجسم قد استنفذ طاقته، وعند بقاء الاستجابات الدفاعية شديدة ومستمرة لفترة طويلة نتيجة استمرار الضغط قد نتج لاحقا العديد من الامراض.[2]

2 – نموذج جيبسون وزملائه.

يوضح النموذج مصادر الضغوط الوظيفية المختلفة، وتأثير عملية إدراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به الفرد وبتالي على نتائج وأثار الضغط. ويشير النموذج الى دور الفروق الفردية (معرفية، عاطفية، وبيولوجية، ديمغرافية) على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجها. ويوضح الشكل الاتي عناصر النموذج والعلاقات فيما بينها.[3]

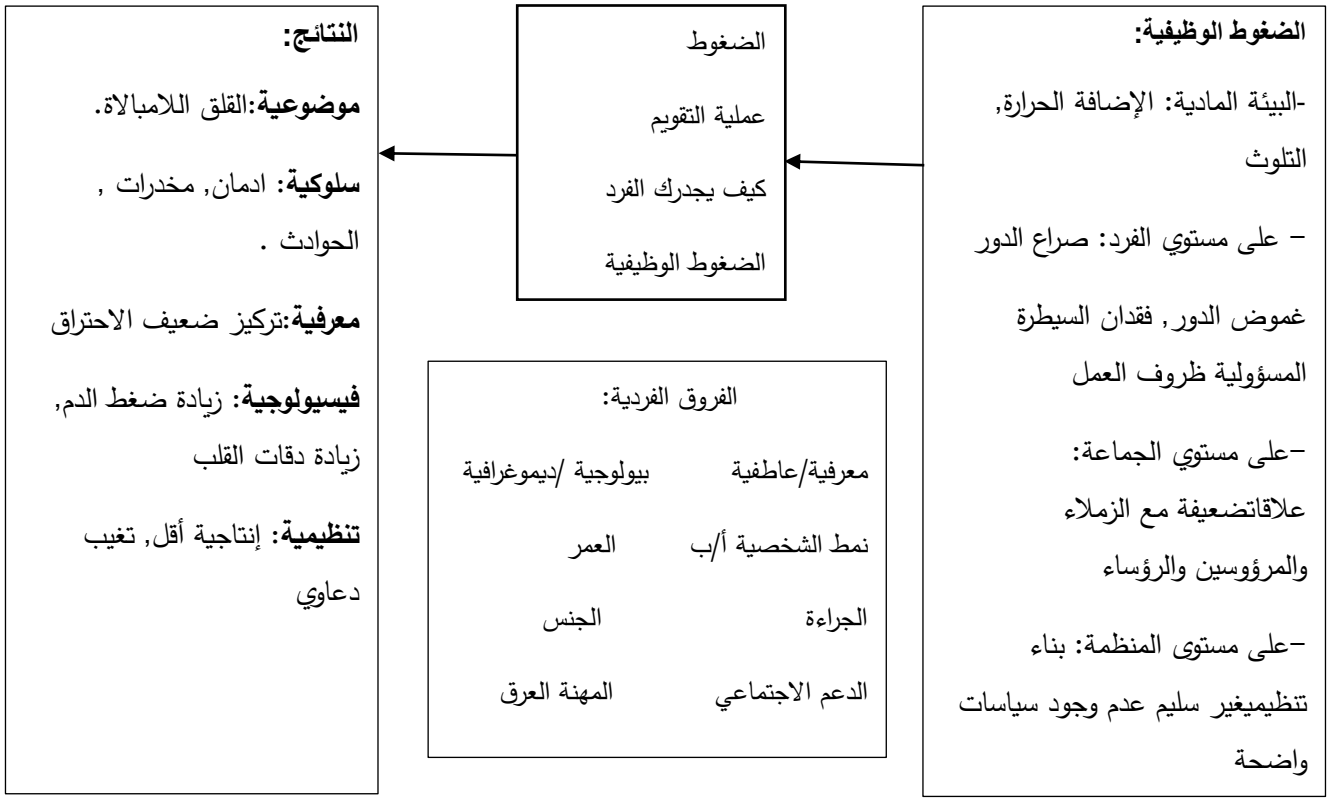
---

[1]– العيفة محمد، **أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على أداء الوظيفي، دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة**، أطروحة دكتوراه ، تخصص تسير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، ص 96-97.

[2]– العيفة محمد، أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على أداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

[3]حسين حريم ، **السلوك التنظيمي (سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال)** ، عمان، دار الحامد لنشر والتوزيع، 2004 ،ص286.

الشكل رقم(3) نموذج جيبسون وزملائه لدراسة ضغوط العمل.



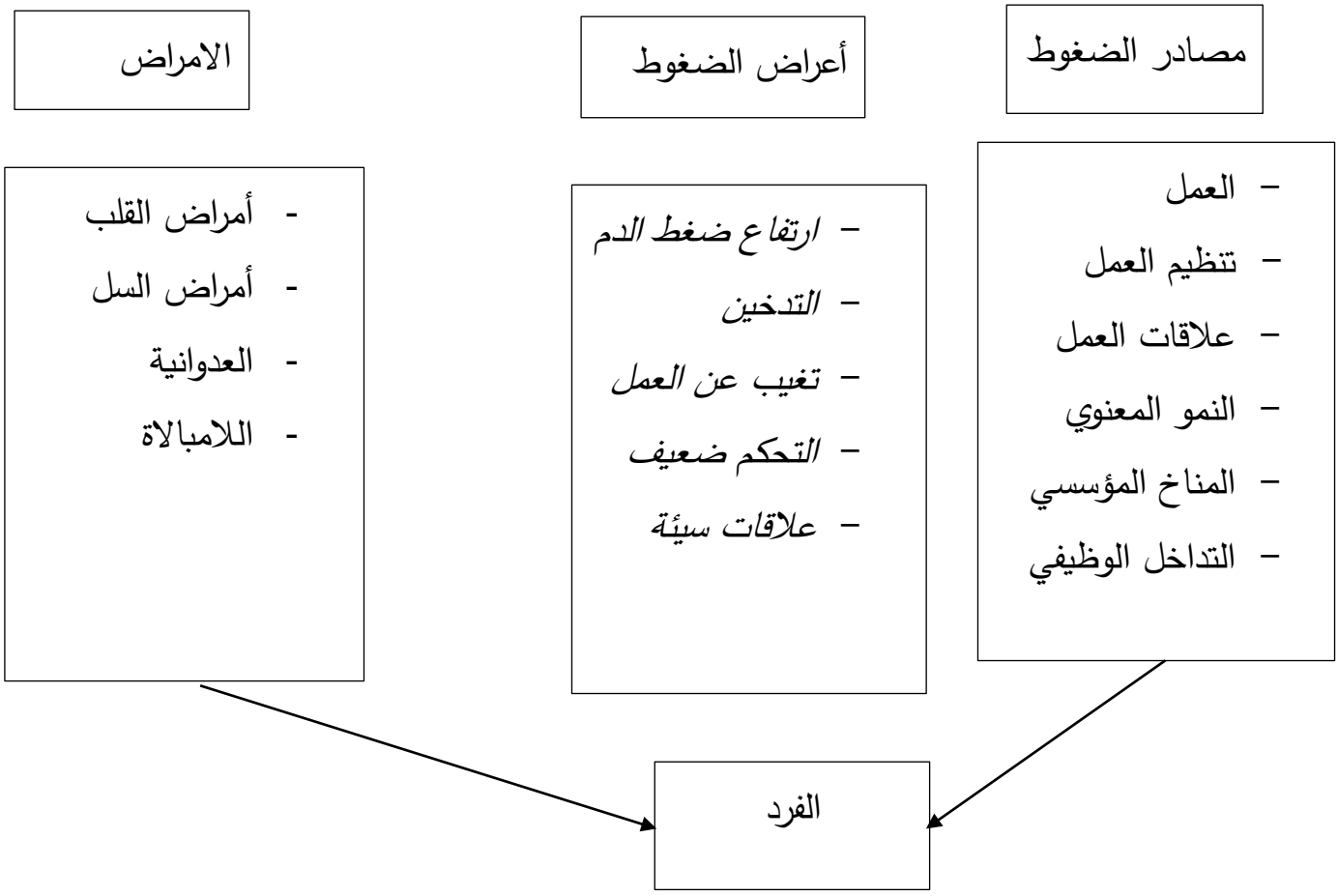
المصدر: حسين حريم السلوك التنظيمي (سلوك الفراد والجماعات في منظمات الاعمال) مرجع سبق ذكره ص 286.

– نموذج مارشال (1979):

في هذا النموذج يحدد مارشال العوامل المسببة للضغوط في العمل، وهي أعراض خاصة تؤدي في النهاية الى أمراض القلب، وأعراض خاصة بالمؤسسة تؤدي الى العدوانية وتكرار الحوادث ويمكن رص نموذج مارشال في الشكل التالي:[1]

[1]– لعجيليه يوسف، **مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي بغناية** ، رسالة ماجيستر في علم النفس العمل والتنظيم ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، 2014–2015 ،ص42–43.

الشكل رقم (4): نموذج مارشال لضغوط.



المصدر:لعجيليه يوسف مرجع سبق ذكره ص 43 .

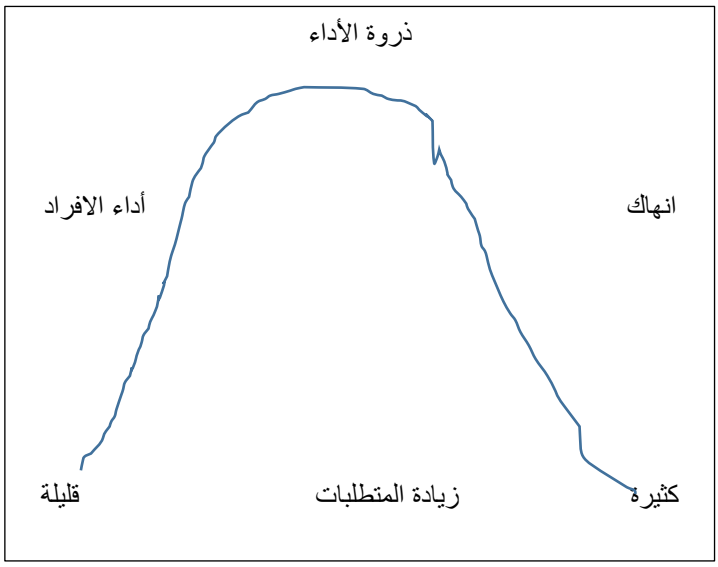
4- نموذج هب (Hebb):

وضع هب النموذج انطلاقا من دراسته للعلاقة بين الأداء الخاص بدور المدير والمتطلبات الملقاة على عاتقه، وبذلك أكد هب ان العمل ذو المتطلبات القليلة يؤدي الى الملل والزيادة للمتطلبات تعتبر نوعا من الحوافز ولكن هذه المتطلبات لو زادت على قدرة الفرد علي الاستجابة لها والتوافق معها فإنها تؤدي الى مستوى اعلى من القلق وبالتالي تقل قدرة الفرد على التركيز والأداء وبوجه عام والزيادة المستمرة للمتطلبات الزائدة على قدرات الفرد تؤدي الى التعب وفقدان [1]

الرغبة في الأداء مما ينجم عنه الانهاك النفسي وما يتبعه من أعراض الانطواء والاثارة لأتفه الأسباب.

[1]-عثمان فروق السيد، **القلق وإدارة الضغوط النفسية**، دار الفكر العربي، مصر، 2001 ،ص 104.

الشكل رقم (5) يوضح نموذج هب.



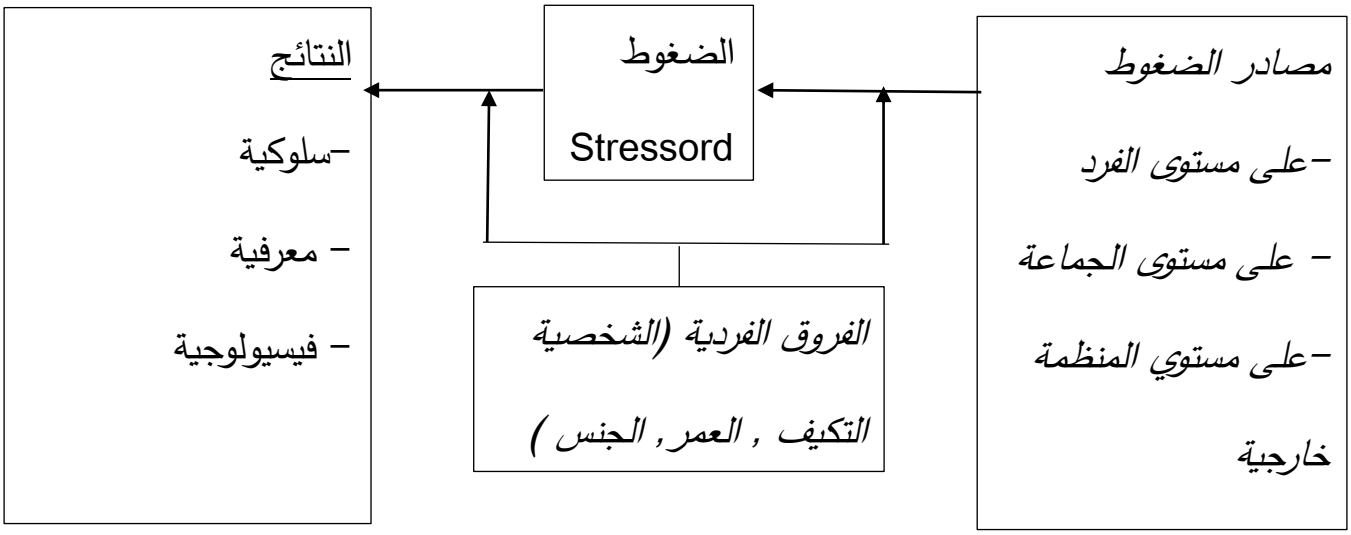
المصدر: عثمان فروق السيد مرجع سبق ذكره ص 104.

4- نموذج كرايتنر وكينيكي:

وقد اعتمدا في تطوير نموذجيهما على النموذج الذي طوره John Matteson. Ivancevich في عام 1979 ونموذج كرايتنر وكينيكي لا يختلف كثيرا عن نموذج جيبسون وزملائه, حيث يوضح النموذج مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد, والجماعة, والمنظمة), والخارجية (الأوضاع الاقتصادية والاسرية ونوعية الحياة وغيرها). وهناك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط وبالتالي على مستوى الضغوط ونتائجها وكما يناقش النموذج إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة.[1]

[1]- حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال)، مرجع سبق ذكره ،ص 286-287.

الشكل رقم (6): نموذج كراتنر وكينيكي لدراسة ضغوط العمل.



المصدر: حسين حريم السلوك التنظيمي (سلوك الافراد والجمعات في منظمات الاعمال) مرجع سبق ذكره 287.

المطلب الثاني: نظريات ضغوط العمل.

اختلفت النظريات التي اهتمت بدراسة الضغط طبقا لاختلاف الأطر التنظيمية التي تبنتها وانطلقت منها على أساس أطر فسيولوجية أو نفسية أو اجتماعية. كما اختلفت هذه النظرات فيما بينها بناء على ذلك من حيث مسلمات كل منها، فنظرية سيلي قد اختلفت عن تفسير الضغوط في كل من نظرية (سبيلبرجروموراي) فق اتخذ (سيلي) من استجابة الجسم الفيسيولوجية أساسا على أن الشخص يقع تحت تأثير موقف ضاغط، بينما (سبيلبرجر)اتخذ من قلق الحالة وهو عامل نفسي أساسي للتعرف على وجود الضغط، أما (موراي) فالضغط عنده خاصية أو صفة لموضوع بيئي، ومن هنا كان منطقيا أن تختلف النظريات فيما بينها أيضا في مسلمات الإطار النظري لكل منها وهو ما يتضح من العرض التالي:

1- نظرية هانز سيلي:

يعتقد أن ردود فعل الفرد للأحداث الضاغطة تتبع نمطا متسعا أطلق عليه (هانز سيلي) زملة أعراض التكيف العام الذي يتكون من ثلاث مراحل:

- **استجابة الإنذار**: وهي تبدأ بوجود صدمة يتعرض لها الفرد وتكون مقاومته فيها منخفضة يتلوها صورة صدمة مضادة حيث تصبح ميكانيزمات الدفاع الفيسيولوجية الداخلية نشطة ويمكن أن تكون زيادة النشاط ملحوظة في هذه المرحلة.[1]
- **مرحلة المقاومة**:وهي مرحلة التكيف لأقصى درجة حيث يتمكن الفرد من العودة الى حالة التوازن، ولكنه إذا طال أمد بقاء الموقف الضاغط على الفرد فان ميكانزيماتالدفاع لا تستطيع المواصلة وتتوقف ويلي ذلك انتقال الفرد الى المرحلة الثالثة.
- **مرحلة الانهاك**: حيث يصبح الفرد عاجز عن التكيف والاستمرار في المقاومة وهنا تنهار الدفعات الهارمونية والتعرض الزائد للضغوط يؤدي الى تفكك الكائن الحي الى الدرجة التي قد ينتج عنها الموت.
- **مرحلة الاجهاد**: هي مرحلة تعقب المقامة ويكون فيها الجسم قد تكيف، غير أن الطاقة الضرورية تكون قد استنفدت،وإذا كانت الاستجابات الدفاعية شديدة مستمرة لفترة طويلة فقد ينتج عنها أمراض التكيف.[2]

2- نظرية هنري موراي:

يعتبر هنري موراي أن مفهومي الضغط والحاجة هما مفهومان أساسيان، وذلك لأن مفهوم الحاجة يمثل محددات جوهرية للسلوك ومفهوم الضغط هو محدد جوهري للسلوك في البيئة التي يعيش فيها الفرد، تتيسر له الجهود للوصول الى أهدافه المطلوبة ولقد ميز موراي بين نوعين من الضغوط وهما:

- **ضغوط ألفا**: ويشير الى دلائل الموضوعات وخصائصها كما هي في الواقع (الواقع الموضوعي).
- **ضغوط بيتا**: ويشير الى دلائل الموضوعات البيئية والافراد كما يدركها الأشخاص (الواقع المدرك).

ويوضح أن سلوك الفرد يرتبط بالنوع الثاني، وان الفرد بخبراته يصل الى موضوعات معينة ويربطها بحاجات معينة، مما يؤدي الى مفهوم تكامل الحاجة وعندما يحدث تفاعل بين الموقف المحفز والحاجة والضغط يصل الى مفهوم ألفا.[3]

---

[1]- إسماعيل الاشهب، **علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من العاملين ببلديتي ورماس وكوينين – ولاية الوادي**، مذكرة ماستر تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2016-2017 ، ص 34.

[2]- إسماعيل الاشهب، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره ، ص 35.

[3]- أية وليد فايز، حسين علي، **ضغوط العمل الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الولية وعلاقتها بالانتماء المهني** ، رسالة ماجيستر في أصول التربية، كلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة، 2018، ص 16.

3- نظرية سبيلبرجر:

تعتبر نظرية سبيلبرجلر في القلق مقدمة ضرورية لمفهوم الضغوط، فقد أقام نظريته في القلق على أساس التميز بين القلق كسمة والقلق كحالة، ويقول إن للقلق شقيق سمة القلق أو القلق العصبي أو المزمن وهو استعداد طبيعي أو اتجاه سلوكي يجعل القلق يعتمد بصورة أساسية على الخبرة الماضية , وقلق الحالة وهو قلق موضوعي أو موقفي يعتمد علىالظروف الضاغطة سبيلبرجر 1972 وعلى هذا الأساس يربط بين الضغط وقلق الحالة، ويعتبر الضغط الناتج ضاغطا مسببا لحالة القلق، ويستبعد ذلك عن القلق كسمة حيث يكون من سمات شخصية الفرد أصلا، وفي هذا الاطار المرجعي للنظرية اهتم بتحديد طبيعة الظروف البيئية المحيطة والتي تكون ضاغطة ويميز بين حالات القلق الناتجة عنها، ويفسر العلاقات بينها وبين مكانيزمات الدفاع التي تساعد على تجنب تلك النواحي الضاغطة (كتب،انكار، اسقاط) وتستدعي سلوك التجنب . ويميز سبيلبرجر بين مفهوم الضغط ومفهوم القلق، فالقلق عملية انفعالية تشير الى تتابع الاستجابات المعرفية السلوكية التي تحدث كرد فعل لشكل ما من الضغوط. كما يميز بين بين مفهوم الضغط والتهديد من حيث أن الضغط يشير الى الاختلافات في الظروف والاحوال البيئية التي تتسم بالدرجة ما من الخطر الموضوعي، أما كلمة تهديد فتشير الى التقدير او التفسير الذاتي لموقف خاص على أنه خطير أو مخيف.[1]

المطلب الثالث: مستويات ضغوط العمل.

ان دراستنا في هذا الفصل لموضوع الضغط لا يجوز أن ترسخ في الاذهان أنه سلبي بكافة جوانبه. فالضغط يحدث الكثير من الإيجابياتإذا تمثل في مستوى معين وقد تم تقسيم مستويات الضغط الى ثلاث أقسام هي:

1- المستوى المرتفع:

وهي من الضغوط السلبية والتي تشعر الفرد بتراكم العمل عليه وتسبب انخفاضا في روحه المعنوية وتولد ارتباكا عنده وتشعره بالفشل والتشاؤم.

2- المستوى المقبول:

[1]- العجايلية يوسف، مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية ، مرجع سبق ذكره، ص 56.

وهي من الضغوط الإيجابية والتي يشعر بها الفرد بالمتعة في العمل وعلى قدرته الفائقة على حل المشكلات وتتميز بانها تعطي شخصية الفرد الحيوية والنشاط والتفاؤل الدائم والقدرة العالية على التفكير بتركيز وعلى حل المشكلات.[1]

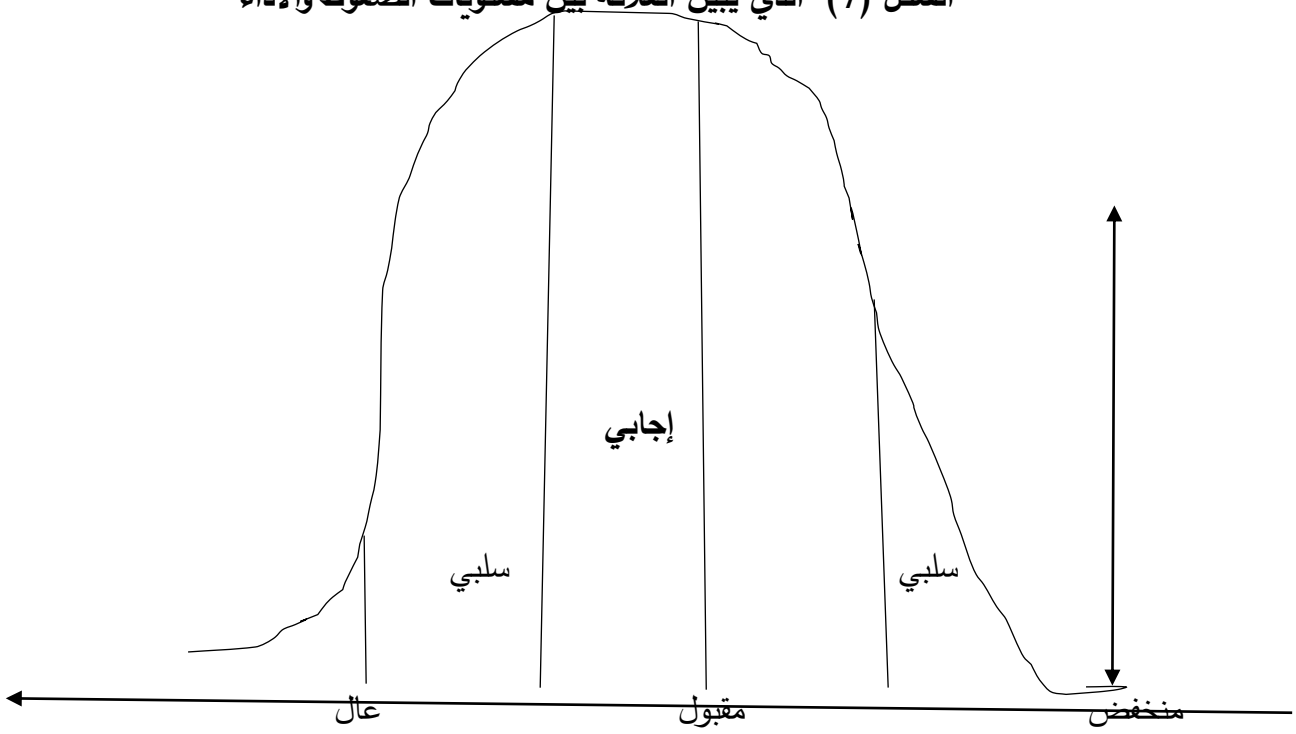
3- المستوى المنخفض:

وهي من الضغوط السلبية والتي تشعر الفرد بالملل والاجهاد والإحباط وتسبب له الشعور بالضعف.

وبما أن الفرد لا يمكن له تجنب الضغوط تماما فعليه مواجهتها والتصدي لها قبل وقوعها والاستفادة منها وتوجيهها التوجه السليم وذلك عن طريق إقامة نوع من التوازن بزيادة الضغوط النافعة التي تدفع الفرد والمنظمة للنمو والتقليل من الضغوط الضارة التي تعرض سلامة الفرد والمنظمة للفشل، اذ عليه أن يعرف حجم العمل الذي يقف عند حدود مقدرته ولا يتعداه وكذلك المنظمة.

وقد أوضح ذلك (هيجان 1998) في الشكل رقم (7) الذي يبين العلاقة بين مستويات الضغوط والأداء.[2]

الشكل (7) الذي يبين العلاقة بين مستويات الضغوط والأداء



المصدر: معن محمود عياصرة مرجع سبق ذكره، ص111.

[1] معن محمود عياصرة ، ومروان محمد بني أحمد، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل**، دار الحامد لنشر والتوزيع ، الأردن عمان ، الطبعة الأولى، 2008، 110-111.

[2] معن محمود عياصرة ، ومروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره ، ص 111.

المطلب الرابع: طرق علاج ضغوط العمل.

يلاحظ القارئ من حديثنا السابق عن ضغوط العمل. ومناقشة كثير من المواضيع الأخرى في هذا البحث مثل القيادة والاتصالات الإدارية والدافعية وتقيم العمل وتصميم الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة، ان الباحث تطرق لكثير من الأفكار والآراء التي تتناول، مباشرة أو غير مباشرة، طرق ووسائل تخفيف ضغوط العمل.

وبنظر الى النتائج والأثار الهامة التي تلحق بالفرد والمنظمة نتيجة ضغوط العمل فق ازداد اهتمام الباحثين والكتاب بدراسة سبل وطرق تخفيف ضغوط العمل وعلاجها، وتم تطوير وسائل وطرق عديدة تتفاوت في بساطتها وتعقدها وواقعتها. يمكن تصنيف طرق ووسائل الضغوط والوقاية منها بصورة عامة الى:

أولا: أساليب ضغوط العمل التنظيمية.

تستطيع المنظمات تخفيف ضغوط العمل الناشئة عن العمل وجماعة العمل والمنظمة من خلال الوسائل والطرق المناسبة الكفيلة بتجنب أو التغلب على مسببات ومصادر تلك الضغوط الناشئة عن جوانب وظروف العمل والمنظمة المختلفة.

ومن بين الوسائل والطرق العامة التي يمكن للمنظمة من خلالها تخفيف وعلاج ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد ما يلي

- إعادة تصميم بعض الوظائفوزيادة اثرائها وما يؤدي ذلك الى زيادة استقلالية الافراد في انجاز مهامهم وبتالي تخفيض مستوى المعاناة
- توفير التقنيات الحديثة التي من شأنها أن تساهم في تقليل الخسائر البشرية للمنظمة في أوقات الازمات والصراعات
- التأكد من أن عمليات التقويم والمكافئات تنفذ بشكل عادل بين الجميع.
- الاهتمام ببرامج تدريبية للارتقاء بمهارات الرؤساء وبتالي زيادة فعاليتهم في التعامل مع مواقف العمل
- الاهتمام بالاختيار والتعين لتحقيق التوافق المهني على جميع المستويات [1]
- تحليل أدوار الافراد وتوضيحها بحيث يعي ويدرك كل فرد بوضوح مسؤولياته ومهامه وسلطاته.وما هو مطلوب منه وما يتوقعه الاخرون منه. وما يتوقعه هو من غيره وبما يساعد على تجنب التنازع والتضارب في الأدوار

[1]- علي عسكر، **الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل (السلوك التنظيمي المعاصر)**، القاهرة ، دار الكتاب الحديث ، 2005 ، ص 99 -100.

– المؤازرة الاجتماعية: من خلال توفير علاقات اجتماعية إجابيه بين الافراد بحيث أكد بان زملاءه ورئيسه يؤازرونه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه ويشعر أنه مقبول منهم وأنهم يساعدونه في حل مشكلاته، ويشكرونه في أنشطتهم ..... مما يبدد شعور الفرد بالعزلة والاغتراب.

– تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للأفراد بحيث يكون الفرد على علم ودراية بتدرجه ومساره الوظيفي، وفي أي اتجاه هو سائر في مجاله الوظيفي

– برامج مساعدة العاملين: وتشتمل على برامج تعليمية وتدريبية وارشادية لمساعدة الافراد واقناعهم بوجوب معالجة ضغوط العمل التي يتعرضون لها.

ومن بين برامج مساعدة العملين توفير الخدمات الاكلينيكية. وهذه ترتكز على الأسلوب الطبي التقليدي في العلاج ويتضمن

التشخيص، والعلاج والتصفية وتتمثل في اجراء مراجعة دورية للأشخاص ذوي الاعمال التي تسبب ضغوطا للكشف مسبقا عن أي مؤشرات على وجود مشكلات واتخاذ الإجراءات الوقائية.

–إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد، من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي والعمليات بما يتيح للأفراد قدرا أكبر من الانفتاح، والاتصالات،والمشاركة واللامركزية، وتفويض السلطة.واللارسمية والمرونة .

– الارشاد: يهدف ارشاد الموظفين الى تحسين صحة وسلامة الموظف عقليا بحيث يشعر الفرد بالارتياح تجاه نفسه، وبشكل صحيح نحو الأخرين وبأنه قادر علي مواجهة متطلبات الحياة،

– إعادة النظر في تصميم الأعمال، بما يساعد على إثراء الأعمال، من خلال تحسين جوانب العمل الذاتية مثل توفير مزيد من المسؤولية والاستقلالية والاعتراف، وفرص التقدم ..... الخ [1]

أساليب إدارة الضغوط على مستوي الفرد:

تأكد معظم الكتابات في مجال أساليب ادارة ضغوط العملعلى المستوى الفردي أو ما يسمى (المنهج الذاتي) في مواجهة الضغوط، الذي يقوم على أساس تحمل الفرد للجزء الأكبر من مسؤولية مواجهة الضغوط، والأساليب التي يمكن اتباعها لمواجهة هذه الضغوط كثيرة ومتعددة، بحيث يصعب حصرها وذلك نضرا لتعدد مصادر هذه الضغوط والنتائج أو الاثار المترتبة عليها، وأهم هذه الأساليب ما يأتي.

– التخطيط السليم للعمل اليومي، بتحديد النشاطات والمهام المطلوبة والعمل على إنجازها وفق مواعيدها المحددة ومعايرها المناسبة لإمكانات الفرد وقدراته

– عدم المبالغة في القدرات والمهارات، وتخفيض سقف الطموحات والتوقعات.

[1]– حسين حريم، **السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)**، دار الزهران لنشر والتوزيع ،عمان، 1997 ، ص390–391.

– إزالة أسباب الضغوط المشار اليها ما أمكن، أي الأسباب التي يمكن الفرد ازالتها بجهوده الذاتية

– الاسترخاء والتأمل، أي الجلوس على المقعد مسترخيا وهادئا مرتخي العضلات، او ممدا على السرير مغمض العينين، وبتكرار هذه الطريقة مرة أو مرتين في اليوم أو عند الحاجة لمدة 10–20 دقيقة، ثم التفكير في كلمة واحدة أو شخص معين، تعد طريقة فاعلة في تخفيف الضغط وتنشيط الطاقة.

–تتبع تغيرات الجسم والسيطرة عليها أولا بأول، وعدم تركها حتى تتفاقم وتصبح خطرا يستعصي على العلاج.

– الدعاء والاستغفار: ان كثرة الاستغفار وكثرة الصلاة علي النبي عليه الصلاة والسلام وكثرة الاستغاثة بالله عز وجل والاستعانة به، سبب الرزق وطرد الهموم، وانشراح الصدور، يدل على ذلك قوله تعالى:(فقلت استغفروا ربكم انه كان غفارا (10) يرسل السماء عليكم مدرارا (11) ويمددكم بأموال وبنين ويجعل لكم جنات ويجعل لكم أنهارا) (نوح: 10–12)

– إعادة البناء المعرفي: وهي تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأن اخفاقه المتقطع لا يجب أن يعني له بأنه انسان فاشل أو سيئ

– شبكة العلاقات: وذلك بتشجيع الفرد علىالانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق عرى الصداقة والعلاقات بينه وبين زملائه في العمل وغيرهم خارج العمل .[1]

–التركيز: ان قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذو معنى وأهمية ولمدة 30 دقيقة يمكنه أن يساعد في تخفيف حدة الضغوط النفسية للعمل،

– التمرينات الرياضية: بمكن القول إنه من الثابت أن للكفاءة البدنية للفرد دورا في مواجهة الأثار الجانبية السيئة لضغوط العمل، فعلى سبيل المثال الشخص المصاب بداء القلب والمتعود على أداء تمرينات رياضية مستمرة لهذا الغرض، فقد يكون من الصعب أن يتعرض لأزمة قلبية من الضغوط النفسية للعمل . بينما يتعرض لها شخص معاق تعب قلبه من عدم قيامه بأي

تمرينات، لهذا أصبح الاهتمام بالتمرينات الرياضية موضة العصر لدرجة أنه أصبح من العادي نجد بعض الشريكات التي تهتم بالبرامج الرياضية، وأن تنشئ نادياً أو حجرة التمرينات الرياضية داخل مباني العمل .

– النظام الغذائي: ويقص بذلك أنواع وكميات الغذاء التي تدخل الى الجسم، فالغذاء المتكامل ضروري لوظائف أعضاء الجسم، ولإعطاء الطاقة والحيوية اللازمة لأداء العمل، والنظام الغذائي السليم يتضمن بعض الجوانب التالية:

1– كمية الطعام لا هي كبيرة ولا هي صغيرة في أي وجبة .

[1] – ماجد عبد المهدي مساعده، **السلوك التنظيمي** ، عمان ، دار المسيرة لنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 2016 ، ص 191 – 192.

2- نـوع الطعـام يضـمن تغطيـة كاملـة لكـل المكونـات الغذائيـة مـن بروتين،ونشـويات، وفيتامينـات، وأملاح،ومعادن، وغيرها من المكونات اللازمة للفرد .

3- عادات حسنة في الأكل، مثل الأكل ببطيء ومضغ الطعام جيداً . [1]

- الفكاهة: حيث تشير بعض الدراسات والأبحاث الى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يوجههاالناس، كما تشير الى أن بعض الممثلين الهزلين المشهورين ينتمون الى عائلات كانت تواجه حالات قلق وضغوط متزايدة. [2]

[1]- أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)**، الإسكندرية، الدار الجامعية لنشر والتوزيع ، 1999 ، ص 200.

[2] - حسين حريم ، السلوك التنظيمي (سلوك الافراد في المنظمات)، مرجع سبق ذكره، ص 393.

خلاصة الفصل:

الإنسان الحي لا يستطيع ولا يمكنه تجنب الضغوط الناشئة عن مصادر مختلفة تتعلق بعمله أو المنظمة التي يعمل فيها أو شؤن حياته الشخصية، وغالبا ما تكون الضغوط التي يوجهها الناس هي محصلة تفاعل عدة عوامل ومؤثرات .

إن الضغوط ليست بالضرورة جميعها ضارة وسلبية للفرد والمنظمة . بل إن بعض الكتاب والباحثين يحثون على ضرورة تعرض الفرد لقدر مناسب من الضغوط لإجاد نوع من التحدي له بحيث يستثير هذا التحدي حماس الفرد ودافعيته ونشاطه لمواجهته، ولكن الضغط الشديد والزائد عن قدرة الفرد علىالتحمل، يؤدي الى نتائج ضارة وسلبية عديدة، للفرد والمنظمة، وتتفاقم هذه الأثار والأضرار مع استمرار تزايد الضغوط .

يمكن علاج ضغوط العمل والوقاية منها من خلال التركيز على مواجهة مسببات الضغوط ومصادرها . وهناك طرق ووسائل فردية ومنها التمارين الرياضية والاسترخاء، والتأمل والاهتمام الشامل بحياة الفرد من جوانبها المختلفة ن ومن بين هذه الوسائل: إعادة النظر في تصميم الأعمال، وتصميم الهيكل التنظيمي وعمليات المنظمة وثقافتها وتوفير مناخ مؤازر ومساند للأفراد.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين

تمهيد:

يعتبر الأداء العنصر الأساسي الذي تتمحور عليه جهود المدراء من أجل تحقيق أهداف المنظمة كما تمكنها من معرفة مستوى الذي يصل إليه العاملين لديها، وتقاس كفاءة المنظمة بكفاءة مواردها البشرية لذا نجد أن العاملين يتعرضوا لضغوط كبيرة في أداء عملهم، ومن خلال موضوع البحث الذي يدرس أثر ضغوط العمل على أداء العاملين الذي يمكننا من تحديد مفهوم أداء العاملين ومكوناته وأهم معايير تقييمه كما سنتطرق إلى العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين.

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين.

يشر الأداء إلى درجة تحقيق وإتسام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية الذي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث ليس وتداخل بين الأداء والجهد فيقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد.[1]

- الموظف وما لديه من مهارات وكفاءات مهنية ومعرفة علمية مرتبطة ..... واقعة.[2]
- كما يعرف الأداء بأنه السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.[3]

من تعاريف السابقة فإن الباحث يقترح تعريف الأداء بأنه مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها العامل في منظمة، تحت مظلة الأنظمة وقوانين وضوابط مدرجة من أجل تحقيق أهداف المنظمة واعتماد على الموارد المتاحة.[4]

وهناك خاصيتين للسلوكيات تميز بها الأداء: أولا: طبيعة تقييمية، هذا يعني أنه الحكم على هذه السلوكيات على أنه سلبية أو إيجابية فهي تختلف على أساس مساهمتهم في انجاز وتحقيق الأهداف.[5]

المطلب الثاني: مكونات أداء العاملين.

هناك من يرى أن الأداء يتكون من:

1. **كمية العمل:** يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والتقييمية، والجسمية النى يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعبر عن المقاييس الذي يقيس سرعة الأداء أو الكمية عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
2. **نوعية العمل:** تعني مستوى الدقة، الجودة وما مدى مطابقتها (الجهد المبذول للموصفات)، ففي بعض أنوال الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كمية تعبر ما يهم نوعية وجودة الجهد

---

[1]- حريم حسن، إدارة الجودة الشاملة عمان 2017

[2]- أديب خلق الملكاوي، **إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات وأثرها على أداء العاملين**، دار الخليج للنشر وتوزيع، 2021، ص 69.

[3]- رزاق يعرف، إيمان رعاش فايزة، **أثر ضغوط العمل على أداء العاملين** ، مذكرة مقدمة الإستكمال شهادة الليسانس علوم إقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية، تسيير الموارد البشرية ، جامعة ورقلة ، 2013/2012 ص9.

[4]- مرجع سبق ذكره.

المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإتباع للموصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3. **نمط انجاز العمل:** يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل تسامني بالدرجة الأولى.[1]

4. **الفعالية:** ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أدات من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد اسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد إعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة من ثم حسب نظرهم تقاس الفعالية الأسية بكمية الأرباح.

4- 1 تعريف الفعالية حسب (vincent plaechet):

هذين الكاتبين في نظر هذا الكاتب إلى الفعالية على أنها " القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى نتائج المرتقبة.

4- 2 تعريف الفعالية حسب (welker ruibert):

تصب وجهة نظر هذين الكابين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حيثما تتجسد في "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتحطيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة ...إلخ إذا نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة، حيث يمكن تعبير عنها بنية قيمة المخرجات الفعلية إلى مخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن الفعالية.

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} * 100$$

[1]- .فاطمة الزهرة نجمة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس، علوم التسيير، إدارة أعمال 2012-2013 المركز الجامعي ص6.

إذا نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت نتائج المحققة أقرب من النتائج المتوقعة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، والعكس بالعكس، والعكس صحيح.

- **قياس الفعالية:** تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما:

الطريقة الأولى: تعتمد على عنصر النتائج المحققة والنتائج المتوقع من ثم :

$$\text{الفعالية (نسبية)} = \frac{\text{Rm}}{\text{Rp}}$$

حيثRm: النتائج المحققة.

حيثRp: النتائج المتوقعة.

الطريقة الثانية: تبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانات المستخدمة والإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة ومن ثم

$$\text{الفعالية (نسبية)} = \frac{\text{Mm}}{\text{Mp}}$$

حيث Mm: الإمكانات المستخدمة.

حيث Mp: الإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة

- **الكفاءة: (Efficacité,Effinciency)**: يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه، ومن ثم فلا غرابة إن وقفنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل الإنتاجية، المردودية الأمثلة ... إلخ.

وعليه سنقتصر على تناول وتحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يفي بالغرض من الدراسة، وهي:

- **تعريف الكفاءة حسب(Efficute efficiency)**:الكفاءة هي قدرة مردودية المؤسسة.
- **تعريف الكفاءة حسب(wellber itrueketsz)**:الكفاءة هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفء هو النشاط أقل تكلفة نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (أي إستعمال مدخلات أقل تكلفة نستنتج أن تعريف الكفاءة على أنها الإستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة

نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة يمكن ترجمتها وتمثيلها في الثنائية (الأرباح– تندية التكاليف).

أيضا تعرف الكفاءة على أنها كيفية إستعمال الموارد البشرية بطريقة أحسن في إنتاج شيء ما.

إذا نستنتج مما سبق من تعريفات لهذا المصطلح أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما جوهر الكفاءة: يمثل في تنظيم الناتج و التكاليف بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد أطافها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة.

- **قياس الكفاءة:** تقاس الكفاءة عادة كما يلي:

$$\text{الكفاءة (نسبية)} = \frac{\text{Rm}}{\text{Mp}} = \text{المدخلات/المخرجات}$$

حيث: Rm : النتائج المحققة (الأهداف المحققة)

Mm: الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة).

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة: (نسبة) وفقا كما يلي:

$$\text{الكفاءة (نسبية)} = \frac{\text{Rm}}{\text{Mp}}$$

حيث:Rp: هي النتائج المتوقعة

Mp: الموارد .المستخدمة إستخدامها لتحقيق النتائج المحققة.[1]

المطلب الثالث: محددات الأداء.

جذب هذا الموضوع انتباه الكثير من الباحثين والممارسين في محاولات متعددة لمعرفة ما هي العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي، والتسيير التذبذب فيه صعودا وهبوطا ومحددات الأداء هي: [2]

كما المعادلة الآتية: أداء الفرد= الدافعية. القدرة- الدعم التنظيمي.

1. **الدافعية:** إن تحقيق الدافعية لدى الأفراد من أهم أهداف الإدارة وذلك من خلال تفعيلها وتحويلها من طاقة كامنة غير فعالة إلى قوة محركة تدفع سلوك العاملين اتجاهات المتوافقة مع أهداف المنظمة وتعرف دافعية على أنها منبع سلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحدد والإندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام كما تعرف على أنها مجموع العمليات التي تؤثر على مستوى الإثارة والإتجاه والحفاظ على سلوكيات ذات علاقة بأماكن العمل.

[1]- د. الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث ، جامعة الجزائر، 2009-2010 ، ص219-220.

2. **القدرة:** يعتمد تحقيق مستويات عالية من الأداء على مدى التفاعل والإتساق ما بين الدافعية في العمل والقدرة على أدائه، بمعنى أن جهود دفع وتحفيز الأفراد نحو الأداء المتميز تكون غير مجدية ما لم تتوفر لديهم القدرات والمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهام الوظيفة، والعكس صحيح، وتشير القدرة إلى كل ما يستطيع الفرد أدائه من أنشطة نفعية أو سلوكية أو حركية، سواء كان ذلك نتيجة تدريب أودون تدريب.[1]
3. **الدعم التنظيمي:** ويشير الدعم التنظيمي إلى القدرة الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاعية أعضائها، من خلال معاملاتهم بعدالة ومساعدتهم في حل ما يواجهون من مشكلات والإنصات لشكواهم، وبمعنى أخر فالدعم التنظيمي يعكس في صورة بإهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم مساعدات والمساهمات، والعناية بهم.

- **إن** كل عامل من العوامل الثلاثة لا يؤثر في أداء بشكل مستقل، وإنما من خلال تفاعله مع المتغيرين الآخرين.

إن مستوى الأداء سيكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معا، فإذا كانت العوامل الثلاثة إيجابية أي لدى أفراد دافعية مرتفعة وقدرة عالية على العمل في بيئة مناسبة ذات مناخ منفتح، فإن محطة الأداء ستكون مرتفعة أما إذا كانت العوامل السابقة جميعها متدينة فإن محطة الأداء ستكون منخفضة. وفي حالة تدني دافعية الأفراد مع تمتعهم بدرجة عالية من القدرات وتوفر البيئة المناسبة فإن الأداء يتكون متوسطا.

كما أن الأداء ينتج تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسين من أجل أداء الوظيفي، فقد تنطوي مكونات الفرد على أنهم القدرات للعمل، ولكن بدون توافر الدافع للعمل تنعدم العلاقة بين الدافع وأداء وعليه يمكن القول أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء، وهو محطة التفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، وأن المقدرة والرغبة في العمل على مستوى لأداء يتوقف على مدى قدرة الشخص على القيام بالعمل.[2]

المطلب الرابع: أهمية تقييم الأداء.

تعطي كل المنظمات تقريبا أهمية القصوى لعملية تقييم أداء العاملين من خلالها يمكن للمنظمة:

[1]– عائشة أحمد الجسمي، شذ عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد 10، مصر، 2013 ،ص 76.

[2]– فاطمة الزهراء هاشمي، مجدات أداء العاملين في مؤسسة دراسة قياسية في مؤسسة خدمية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر العلوم اقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة ابن خلدون ، تيارت ،2021–2022، ص19.

1. أن تتأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصر هاما في تأييد سلامة موقفها فيها لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تظال ترقية أو إنهاء خدماته.
2. أن تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين وتضمهم في الدورة أمام المسؤولين والزملاء تمهيدا الإتخاذ القرارات حول ترقيتهم وترفيعهم إلى مراكز وظيفة أعلى
3. أن معرفة مستوى أداء الموظف تمهد له طريقة وبالإتقان مع رئيسه حول ولخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.
4. وأخيرا فإن من شأن الحوار بين الموظف ورئيسه المباشر حول نتائج التقويم أن يظهر أيضا جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور إكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقويم أداء الموظف.[1]

- معالجة تمام الضعف في أداء للأفراد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن إعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل وبناءًا على تقييم موضوعي عادل الإدارة الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة، كل ذلك مما يدفع من أن يقدم على العمل راضيا ولإستعداد وجداني، وما الروح المعنوية هي ذلك الإستعداد للعمل الذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج.
- اتخاذ قرارات هامة على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤولية تجاه نفسه والعمل معا، وسوف يبذل جهده وطاقة التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.
- ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافئة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن لإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما يقلل من اعتقال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج ويصمت عادة.
- مراقبة جهودالرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يحسن لإدارة العليا تحديد طبعة معاملات الرؤساء للمرؤوسين ومدى إستفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

[1]– عادل حروش ، صالح مؤيد، سعيد سالم، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي** ، عمان – الأردن، الطبعة الثانية ، 2006 ، ص103.

- الوصول إلى نتائج موضوعية من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص بكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسهم بإستمرار ليكون حكمهم على أسس موضوعية.
- اختيار للحكم على مدى سلامة ونجتح الطرف المستخدمة في اختبار والتدريب العاملين، بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر دليلا على سلامة ومحة الأسلوب المتبع لإختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها وذلك لتحديد التغيرات والعمل على تفاديها في مناهج والبرامج التدريبية المراد تنفيذها في مستقبل[1].
- لا بد من وجود نظام متكامل يصنف أداء سليما يتحقق من خلاله عدة معايير موضوعية يشعر من خلاله العاملين بأن تقييمهم تقييما موضوعيا بعيدا عن الأمور وتعتبر عملية الأداء المرؤوسين إحدى الوسائل التي تكشف عن مستوى توافق بين الوظائف لما لها من أهمية قصوى ويمكن أن تؤدي نتائجهذا التقييم إلى إعادة النظر في سياسات المؤسسة وبالتالي فارق أداء الأفراد، ومتتبعتهم في حقيقة الأمر تقييما مناظر لحظة التدريب المنفذة والموجهة لمختلف المستويات التنظيمية في الكلية ومدى نجاحها وإخفاقها في مقل مهارات وتنمية ومعرفة الإحتياجات التدريبية ومن ثم تطبيق نظام الحافز في الأداء يعتبر عاملا أساسيا في تقدم وتطور الأداء.[2]
- أنها عملية إدارية مخطط لها مسبقا بشكل رسمي.
- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف عيوب فقط وإنها تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
- أنها لا تتضمن انجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب والنتائج التي حققت الإلتزام بهذه السلوكيات .
- أنها عملية شاملة وعامة في وقت واحد أي يشمل تقييم أداء جميع العاملين في منظمة ورؤساء ومرؤوسين في كافة المستويات الإدارية.

---

[1]– الموقع الإلكتروني بحث حول تقييم الأداء .giza-greem-blogsport.com

[2]– مؤيد موسى، على المرعي أبو عساف ،**التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة**، دار النشر Amjad for pubiling ، 2019، ص 126.

- هي عملية مستمرة يوميا (غير رسمية) وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة وما النتائج النهائية ألا تعبير عن التحليل لكفاءة الجزيئات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف.[1]

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.

المطلب الأول: المعايير الإستراتيجية لتقييم أداء العاملين.

مطلوب من إدارة الموارد البشرية عند وضعها نظاما لتقييم أداء العاملين أن تجيب على السؤال الإستراتيجي التالي: ماذا يقيم في أداء الموظف؟.

إن تحديد هذه الجوانب هو الذي يسمى بتحديد معايير تقويم الأداء، لأنها تشكل المرتكز الأساسي الذي ينطلق منه أصحاب العلاقة ولا سبب العاملون ورؤسائهم، وفائدة هذه المعايير أنها تساهم في تعريف الموظف بما هو مطلوب منه بخصوص الأهداف، كما أنها توجه المدير أو المشرف إلى التقاما التي يحب إذن بأخذها بصدد تطوير الأداء، ولذلك تقول يجب عدم صياغ هذه المعايير بأساليب غامضة ولا بد من المشاركة العاملين في وضعها لما لذلك من إنعكاس إيجابي في رفع درجة إلتزامهم.

لقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير ومجالات تطبيقها، فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى تنظيمي أو إداري ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف إمكانية تطبيقها على جميع الأعمال أو الوظائف الإدارية ومن أمثلة هذه المعايير معرفة العمل القيادة، المبادأة، الإبداع، نوعية الأداء حجم العمل ، التعاون القدرة على إتخاذ القرارات، القدرة على حل المشاكل الإتجاهات نحو العمل وتعويض السلطات.

مهما يكن تعدد هذه المعايير فلابد من أن نتناول أو تؤكد على جانبين أساسيين.

أولا موضوعي: يعبر على المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج النوعية السرع المهارة، ومدى ما حققه الفرد من أهداف وإستعمال وقت العمل.[2]

الثاني: ذاتي أو سلوكي ويكشف عن مفات الفرد الشخصية، كالقابلية والسرعة في التعليم والإستفادة من التدريب، والقدرة الإشرافية، ومدى تقبل النقد، وإمكانية الإعتماد عليه والتعاون، وعلاقته مع الرؤساء والمرؤوسين. ومن الضروري تكامل هذين العاملين في عملية تقييم أداء للعاملين، ومدى ارتباطهم بتقديمهم وتتقدم المنظمة.[3]

---

[1].– مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتجي تكاملي اثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص 238.

[2]– مؤيد سعيد سالم ، مرجع سبق ذكره ، ص 168.

[3]– زهير حسن حسين، **الحروب أساليب حديثة في تقويم أداء المعلم** ، عمان ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، 2019 ، ص35.

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء.

1. طريقة المقاييس المندرجة البيانية:

هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء، وتقوم هذه الطريقة على أساس حصر مجموعة من السمات أو الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة والمصداقية ثم تحديد مدى لتقييم كل خصية بدء من غير مرضية وحتى فائقة، ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها كل مرؤوس بالنسبة لكل خاصية، ثم تجميع الدرجات التي حصل عليه الفرد في جميع الخصائص.

وقد تلجأ العديد من الشركات إلى تقييم بعض المهام المحددة بدلا من مجرد تقييم سمات أو خصائص العامة مثل الجودة أو الكمية. وشكل التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01): درجات التقييم للعمال

	درجات التقييم:				
الصفة	ضعيف1	مقبول2	جيد3	جيد جدا4	ممتاز5
الحاجة لإشراف وتوجيه		X			
كمية أداء				X	
الإنتظام في الدوام			X		
اتباع التعليمات		X			
القدرة على ابداع	X				

المصدر: بوبرطخ عبد الكريم ، 2011-2012، ص27.

2. **طريقة التدريب:**وبمقتضى هذه الطريقة يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوء بناء على مجموعة من السمات أو الخصائص. وتبدأ هذه الطريقة بحصر مجموعة المرؤوسين المراد تقييم أدائهم، ثم يتم ترتيب هؤلاء الأفراد من الأفضل إلى الأسوء بالنسبة لكل خاصية.
3. **طريقة المقارنات الثنائية:** تقوم على ترتيب المرؤوسين اعتمادا على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين.

- تساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة، حيث يتم المقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية بباقي الأفراد. بغرض أن هناك 5 أفراد بحاجة إلى التقييم، فعلى ظل هذه الطريقة يجب أن تقوم

بعمل خريطة توضح حمع المقارنات الثنائية الممكنة بالنسبة لكل خاصية كما يوضحه الشكل التالي:[1]

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

حيث n: عدد أفراد المجموعة.

الجدول رقم (02): نتائج المقارنة بين أزواج من المستخدمين.

المرؤوسين	عدد المرات التي اجتاز فيها المرؤوس عن زملائه	الترتيب
ليلى	3	الثانية
شريق	1	الرابع
مصطفى	4	الأول
أحمد	2	الثالث
محمد	/	الخامس

المصدر، بوبرطخ عبد الكريم مذكرة ماجيستر في علوم التسيير دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية.[2]

4. **طريقة التوزيع الإجباري:**هي طريقة .التدرج بطريقة التدرج على المنحنى، حيث يتم تحديد نسب مئوية للتقديرات التي يحصل عليها الأفراد.وفقا لهذه الطريقة يتم تحديد مجموعة من النسب المئوية لتقديرات التي سوف يحصل عليها العاملين.
5. **طريقة الأحداث الهامة:**حيث يقوم المراقب أو المشرف بعمل السجل لأمثلة من الفعاليات والأحداث المرغوبة واللامرغوبة لسلوك كل من مرؤوسية في العمل، لذا فكل 6 أشهر أو يزيد يلتقي المشرف والمرؤوس ويناقش أداء الأخير باستخدام أحداث معينة كأمثلة.

- **الطرق الحديثة:**

5-1. طريقة مراكز التقييم: وفقا لهذهالطريقة يتم استخدام طرق مثل الإختبارات والتمارين والواجبات التي تقيم تحديدها لمجموعة معينة من العاملين لتقييم خبراتهم وكفاءتهم في تحمل مسؤوليات أعلى في المستقبل، حيث يتم إعفاء مهمة مشابهة للوظيفة التي يتوقع منهم أدائها إذا تمت ترقيتهم لها.

[1]– جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، دار المربح للنشر، 2007 ،ص328.

[2] بوبرطخ عبد الحليم ، **دراسة فعالية انظام التقيم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة ماجيستر في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011-1012 ص 27

5-2. طريقة الإدارة الأهداف: يمثل المبدأ الكامن وراء هذه الطريقة في التأكد من أن كل عامل داخل منظمة لديه فهم واضح لأهداف المنظمة، ووعي تام في مسؤولياته ودوره في تحقيق تلك الأهداف، ويكون لديه الرغبة في عملية إتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم ومستقبلهم الوظيفي.

5-3. طريقة 360 درجة:وتسمى أحيانا بالتغذية الراجعة متعددة المصادر، حيث يتم بموجب هذه الطريقة تقييم أداء العاملين من خلال أي شخص يتصل به العامل الأداء وظيفته، أي بمعنى تقييم العمل بواسطة كل المهتمين به مثل المدير.[1]

المطلب الثالث: الأهداف الإستراتيجية لتقييم أداء العاملين:

من دلائل أنشطة والوظائف التي تحتل مكان الصدارة في الإدارة الموارد البشرية يتناول الأهداف التي تحفظها عملية تقييم الأداء وفق حالات مستويات.

1. أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية التي تحققها على مستوى المنظمة ما يأتي:

1- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسباب العلمية في التقويم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبدي عن المنظمة إحتمالات شكري العاملين أو إتهامها بالمحابات وتفضيل بعضهم على بعض الإعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.

2- النهوض بمستوى العاملين خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طهور حاجتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.

3- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقويم مقياسا مباشر للحكم على مدى دلالة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.

2. أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين:

إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقويم لأداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو وسط أو ضعيف ليس يئس السهل لا سيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى يوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذلك، وهذا ما يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:[2]

---

[1]- دكتور شوقي ناجي جواد، **إدارة الموارد البشرية إستراتيجية في ظل الإتجاهات العالمية المعاصرة** ، دار النشر بازوري، 2020 ، ص 162-163-164.

[2]- مؤيد سعيد سالم ، مرجع سبق ذكره ، ص 42.

1- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علميي وموضوعي.

2- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمنافسة مشاكل العمل مع أي منهم الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقويم وسيلة جيدة لزيادة التعارف.

3- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

3. أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

لعل أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقويم الأداء ما يلي:

1- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهاف المنظمة ستقع تحت عملية تقويم ، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

2- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية بصورة مستمرة.

المطلب الرابع: تقييم فاعلية عملية التقييم أداء العاملين.

من ضرورة اتقان عملية تقييم أداء العاملين نظرا لإرتباطها بالعديد من الأهداف الأساسية على مستوى المنظمة والمستوى المديرين المرؤوسين.

فالتميز الموضوعي بين العامل المجد والعامل الأقل أداء وتحقيق الترابط السليم بين العامل ومنظمته وزملائه كلها أمور ترتبط وتعتمد على أداء العاملين، لذلك فإن التساؤل الذي يثار دائما هو كيف تتأكد الإدارة من أن هذه العملية تحقق الأهداف الموجودة منها.

يتم تنفيذ برامج التقييم لتقدير إنجازات العاملين وتحسين أدائهم في المستقبل. يمكن للإدارة التأكد من فعالية برامج التقييم عن طريق مراجعة عمليات التقويم التي تجريها الأقسام والإدارات الفرعية داخل المنظمة. توفر هذه الأقسام معلومات ورؤى حول طرق تنفيذ وقياس برامج التقويم. يمكن للمدير أو المشرف أن يتعرف على نتائج التقييم ويكتشف بعض جوانب الضعف في طرق التقييم وما يمكن تحسينه. يجب أن يتضمن البرنامج الجديد لتقييم أداء العاملين بعض الثوابت التي تهدف إلى تحديد الأهداف والنتائج المتوقعة من عملية التقييم. يرغب الموظف في معرفة العلاقة بين هذه الأهداف والنتائج، وكذلك علاقتها بالعمل الذي يقوم به. يرغب الموظف أيضًا في معرفة نتائج عمله ومدى ارتباطها بتطوير مساره الوظيفي، بما في ذلك فرص الترقية

والتقدم في العمل في المستقبل. كما يسعى الموظف لمعرفة نتائج عمله والأساليب التي يمكنه استخدامها لتحسين أدائه[1].

ولاشك أن الإدارة العلمية من خلال مناقشة ومراجعة عمليات التقويم سيتض حلها ضعف الجوانب في فارق التقويم.

المبحث الثالث: العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين:

المطلب الأول: أنواع تقييمات الأداء وأنماطها في العمل.

تقوم أغلب الشركات ومؤسسات العمل بإجراء تقييم الأداء الرسمي للعاملين بها سنويا. وبالرغم من ذلك، فإن القيام بذلك مرة واحدة كل سنة ليس كافيا، حيث تتغير ويتبدل أهداف العمل والوظيفة خلال العام، كما أن مستويات الأداء تتغير من وقت لأخر. ومن المألوف أن تكون مراجعات الأداء سواء .شبه الرسمية أو الرسمية منها– معيارية ومقدمة لكي تتسم بالموضوعية والفاعلية وسوف .نستعرض من بعض أنماط .تحكيم الأداء المتيممة ووجهات العمل المختلفة وفيما يلي إليك إستمارة تقييم الأداء المألوفة التي تعتمد على أساس السيمات أو المميزات ممتاز 5 درجات، جيد جدا 4 درجات، متوسط 3 درجات، يحتاج لتحسين وتطوير درجتان، غير مرض درجة واحدة.

- نوعية جودة العمل
- الإلهام بالعمل.
- القدرة على اتساع تعليمات.
- المبادرة .
- الابتكار والتجديد.
- التعاون.

ويبدو هذا النمط من تقييم، أنه سهل ومبسط يمكن تفهمه وإجراؤه بسير وسلالة، لكن الواقع يقول غير ذلك حيث أنه يوقع العديد من المديرين والرؤساء في أخطاء عديدة عندما يقومون بوضع درجات أو نقاط للعاملين وفيما يلي بعض الأخطاء:[2]

[1]-خالد أحمد على محمود، **الاقتصاد الرقمي الحديث وادارة الموارد البشرية والإنتاج السلعي**، دار الفكر الجامعي للنشر، الطبعة أولى ، 2019 ، ص85-86.

[2]– يورك يرسي ، **إدارة الموارد البشرية مكية**، لبنان ، الناشرون، الطبعة أولى، 2005 ، ص 299.

- **الإتجاه المركزي:** فيبدأ من قيامهم بتقييم كل سمة أو ميزة لدى الموظف على كل حدة، قد يكون من السهل للمديرين القيام بعملية تقييم السمات العامل أو الموظف على أساس المعدل المتوسط العام لأداء.
- **ظاهرة إستثمار التأثير الأحادي:** حيث يميل بعض المديرين عن تأثيرهم الإيجابي بسمة واحدة يتسم بها الموظف التي تقيم الموقف تقيما عاليا في السمات الأخرى نتيجة انتشاره تأثره بتفوقه في سمة واحدة.
- **الإنحياز أو المحابات الشخصية:**

المديرون يشير للبشر وأهوائهم الشخصية وإنحيازاتهم مع الآخرين أو منحهم، ومن ثم فإن عوامل الانحياز والمحاباة الشخصية تؤثر على تقييمهم مهما كانت درجة موضوعية .

- **آخر سلوك أو عمل قام به الموظف:** بالطبع من السهل تذكر أحداث ما قام به الموظف في العمل خلال الأشهر القليلة السابقة.
- **توضيح المستويات المعيارية للقياس:** يجب إبلاغ المديرين بمعنى كل درجة أو مستوى لكل سمة من السمات المذكورة، على ان يتم قياس ذلك كميا ونوعيا يشكل مبسط يشمل إستعابه، ولكن كيف يمكن قياس سمة أو معدل الإعتماد على الموظف ، ويمكن استخدام أسلوب المناقشة وتقلد الأدوار المختلفة ودراسات الحالة لذلك الوضع او المعايير والمستويات التي يفهمها كل عامل ويستطيع العمل على أساسها[1] .

المطلب الثاني: تقنيات واتجاهات تحسين أداء العاملين:

مفاهيم في تحسين الأداء: إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من القاعدة وصولا إلى القمة، وهذا الأمر لابد منه لأن المنظمة التي تسعى إلى معالجة القصور في أدائها يتطلب منها إعادة النظر في سياستها، وبرامجها وهيكلها التنظيمي وبالتالي عليها توفير مجموعة من الموارد اللازمة والتي تتضمن لها نجاح هذه العملية.

ا. مظاهر ضعف الأداء:

من بين مظاهر التطور في الأداء المنظمة نستعرض. ما يلي:

- الإنتاجية الضعيفة من جهة ونقص في الوجود من جهة أخرى.

[1]– يورك برس ،مرجع سابق ذكره ، ص300.

- نقص الولاء التنظيمي لدى العاملين.
- عدم انهاء مختلف المتعاملين مع المنظمة.
- الصدام المستمر بين الإدارة والأفراد.
- عدم الإنسجام مع ثقافة المنظمة السائدة.
- فقدان الحافزية وإزدياد حالة اللامبالاة لدى أفراد العاملين.
- عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.

II. تعريف تحسين الأداء:

هي عملية منظمة وشاملة تقوم بها المنظمة لعلاج قصور الأداء الذي تعاني منه، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي مع الوضع المرغوب الوصول إليه، ومحاولة تحديد وتقليص الفجوة في الأداء ، وبالتالي يتوجب على هذه الأخيرة تحليل الأسباب التي أدت إلى القصور في الأداء الحالي فهي عندما تقوم بتحديد ومعرفة الفجوة الحاملة في الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة النظام ووسائل ومصداق جديدة نظام المكافئات ، اختيار وتغيير مواقع الموظفين وتدريسهم.

III. خطوات عملية تحسين الأداء: تمر عملية تحسين الأداء بمجموعة من الخطوات تتمثل في:

1. **تحليل الأداء:** يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين أساسيين يتمثلان في:

- **الوضع المرغوب:** ويصغ الإمكانات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة
- **الوضع الحالي الفصلي:** يصف مستوى أداء العمل وإمكانات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا، وينتج عن المفهومين السابقين إدراك الفجوة في الأداء، والتي من خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا، لذلك فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة التحكم في هذه الفجوة.

2. **البحث في الأسباب:** ويقصد بها تحليل أسباب وجود هذه الفجوة في الأداء، حيث تعمل المنظمة على جمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب خفق الأداء قبل إختيار وسيلة المعالجة، ومن بين الأسباب التي قد تؤدي إلى هذه الفجوة تورد ما يلي:

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.
- ضعف في سياسات التحفيز التي تتهجها المنظمة.

- نقص في المعرفة والمهارات الموجودة لدى الأفراد.
- عدم توفر الإمكانيات اللازمة لأداء المهام.

3. **إختيار طرق التحسين:**حيث يتوجب على منظمة إختيار مجموعة من الطرق الملائمة والأقل تكلفة والتي تراها المنظمة من شأنها معالجة هذه الفجوة للوصول إلى أعلى مستويات الأداء.
4. **تطبيق طريقة التحسين:**بعد الفحص الدقيق للطرق المختارة تعمد المنظمة إلى إختيار أفضلها، وذلك من جوانب عدة منها التكلفة وسهولة التنفيذ من قبل الأفراد وأن تتماشى وأهداف وطبيعة نشاط المنظمة.
5. **مراقبة وتقييم الأداء:** لا يتوقف تحسين الأداء عند إختبار الطريقة الملائمة لذلك، وإنما يتوجب على المنظمة متابعة الأداء حتى تضمن تحقيق أعلى مستويات الأداء والوصول إلى الهدف الذي سطرته.

- **دور تحسين أداء العاملين في تحسين أداء المؤسسة:** تسعى المؤسسة إلى تحسين أدائها من خلال كسب ميزات تنافسية، فتمكنها من تطوير منتجاتها والحصول على حصة سوقية أكبر، وتشجيع المستهلكين والموردين ، ومختلف المتعاملين الإقتصادين على التعامل معها وبالتالي سوف تتطرق إلى تحديد القدرة تنافسية للمؤسسة .

1. **أثر تحسين أداء العاملين على تحديد القدرة التنافسية للمؤسسة** : تتمثل القدرة التنافسية للمؤسسة في تحليل مختلف أنواع القدرات التنافسية المتمثلة في التنافسية المالية، التجارية، التقنية، التنظمية والتسييرية ومقارنتها بأهم منافسيها المباشرين.
2. **أثر تكامل نظم المعلومات على التنافسية المالية:** تتمثل في التحليل المالي لأنشطة المؤسسة، وبذلك بدراسة وتحليل النسب المالية المحققة ومقارنتها لنسب منافسيها في نفس القطاع، حيث يسعى تحسين أداء العاملين على الوقوف على كافة المعلومات التي من شأنها تسهيل ودراسة وتحليل أنواع مختلفة من النسب المالية ومن بين هذه النسب الشائعة الإستعمال التي تقدم تكامل نظم المعلومات صورة واضحة عنها، نذكر نسبة رأس المال الدائم من خلال فقده النسب بحق معرفة القدرة المالية للمؤسسة على مزاولة نشاطها.
3. **أثر تكامل نظم المعلومات على التنافسية التقنية:** تتمثل في قدرة المؤسسة بالتحكم بالأساليب التقنية المرتبطة في إنتاج منتجات ذات جود عالية وبأقل تكلفة ممكنة، لذلك يتحكم عليها مسايرة التطورات التقنية، وإيجاد التنسيق مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الإعتبار، بشأنه دعم القدرة

التنافسية التقنية، لذلك يعمل نظام المعلومات على توفير كافة المعلومات الضرورية والتي من شأنها جعل المؤسسة تفق على المستجدات المتعلقة بالجانب التطبيقي

1. **أثر تكامل نظم المعلومات على الثنائية التنظيمية والتسيرية،**

تتجلى قدرة المؤسسة يتنظيم الوظائف لدرجة تسمح لها بتحقيق الأهداف بصورة مقالة ، وبالتالي فإن ذلك يتوقف على كمية ونوعية المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات المتكامل عن توعية الأنشطة ، وطبيعة التنظيم والقرارات ودرجة الإندماج ، أما قدرة المؤسسة التسيرية تتضح من خلال كفاءة مسيرها ، وعلاقتهم بالمرؤوسين، وبالتالي فإن مصدر التنافسية التسيرية تتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسات ، حيث تمس الصفات الى يتحلون بها ، والتي تتولد من خلال التجارب السابقة ، وبالتالي فإن القدرة التسيرية متوقعة أيضا على طابعة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات متكامل.

2. **دور نظام المعلومات في تحسين مستوي اليقظة :**

لقد، اضطرت المؤسسة اليوم للبحث عن كل السبل والطرق التي تسمع لها بالإحتياط من تغيرات المحيط، حيث يهتم تكامل نظام المعلومات بكل المعلومات الهامة بالتطورات التكنولوجية، و أنماط التسير والإنتاج والتسويق الجديدة كما يهتم بجميع المعلومات الخاصة بالمجتمع والسياسة والتشريع على سبيل المثال، وهذا ما أجبر المنظمة على ممارسة عملية الترصد واليقظة، التي تعددت أهمية : استراتيجية خاصة في الظروف الاقتصادية الحالية، فهذه الأخيرة هي عملية بحث عن المعلومة لكن مع إعطاء اهتمام خاص للمعلومة الإستراتيجية التي تعتبر من أهم أنواع المعلومات على مستوى المنظمة، لأنها تعمل على صياغة الأهداف والإستراجيات المستقبلية وتحديد مصيرها من بين باقي المؤسسات المنافسة، كما يمكن لهذا النوع من المعلومات إكساب المؤسسة مزايا تنافسية التي تتميز بكونها تأتي من مصادر خارجية، وبهذا يمكن القول أن تكامل نظم المعلومات قدم المؤسسة ما لم تستطع العديد من طارق تقديمها لها، فقد ساعدة على تزويد المنظمة بمعلومات مفيدة على إتخاذ القرارات بكل الوظائف المتواجدة بها وبالتحديد وظيفة الترصدواليقظة، وبالتالي يكون تكامل نظام المعلومات قد سام في الحصول على مستوى أعلى من القابلية التنافسية بالنسبة للمؤسسة.

3. **دور نظام المعلومات في تنمية مستوى الإيداع:** يعتبر الإبداع عن إدخال منتوجا أو خدمة أو إجراء أو أسلوب تكنولوجيا خلال فترة معينة وهو في أشكال مختلفة ويشمل ميادين مختلفة فنجد الإيداع التكنولوجي، التجاري التنظيمي، التسويق ... إلخ.

وقد كان لنظام المعلومات المتكامل دور فعالا في تنمية الإبداع الذي يعد كأحد المؤشرات المهمة على مستوى الميزة التنافسية للمؤسسة، وهذا من خلال تسهيل الاتصالات وتوفير المعلومات، فإن دور نظام المعلومات في تنمية مستوى الإبداع يتمثل في الآتي:

- **تخفيض الوقت:** كانت معالجة المعلومات من بين المهام المتبعة لإدارة أحسن كانت تتطلب وقتا معتبرا، وبالتالي فإن تكامل نظم المعلومات سهلن إنجاز هذه المهام حيث جعلتها آلية، مما قلص من وقت إنجازها إلى حد لم يتطور العقل البشري، يبعد الألاف من الكيلومترات وهذا من خلال ثواني قليلة بفضل الإتصال عن بعد.
- **رفع الإنتاجية:** تعمل تكامل نظام المعلومات على رفع إنتاجية، إذ تم إستعمالها بشكل جيد وفعال حيث أنها ساهمت في تطوير بعض الوسائل الإنتاجية التي أعطت فقرة كمية ونوعية، و هذا يكون تكامل نظام المعلومات قد ساهم في تطوير مستوى الإبداع.[1]

المطلب الثالث: أساليب تعامل مع مقومات العمل.

هناك أساليب عديدة تتخذها المؤسسة والمسؤولون للحد من ضغوط العمل والتعامل معها بشكل يساعد المؤسسة على الزيادة في أداء العاملين نذكر منها:

1. **أعرف نمط شخصيتك:**كل إنسان بالتأكيد له مجموعة من الخصائص النفسية التي تميزه عن الأخرين (القروض الشخصية).
   - كل شخصية على وجه الأرض هي شخصية فريدة.
   - قد تختلف على وجه الأرض أو تشابه مع الأخرين في بعض الأشياء.
2. **التعامل مع زملائك في العمل:** مكان العمل مثله مثل أي مجتمع يشرى فيه أوقات الراحة وأوقات الجد من الضروري التمييز بينهما.
   - لا توجد قاعدة تضمن لك أنك سوف تستمتع دائما بالعمل مع الزملاء.
   - من العادي أن يتواجد معك في نفس مكانالعمل زملاء أخرين يسببون ذلك الطبق.
   - في مثل هذه الحالات يجب أن تتحمل مسؤولية التعامل مع مثل هذه الشخص يشكل واقعي.
3. **فيحب عملك حب ما تعمل وأعمل ما تحب.**

[1]– رزاق بحرة إيمان، رعاش فائزة ، **أثر مقومات العمل على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة الضرائب ورقلة** ، مذكرة لإستكمال شهادة ليسانس علوم التسيير، 2012–2013 ، ص18–19–20–21.

- خصائص الوظيفة الجيدة.

- أهمية الوظيفة هوية الوظيفة وإستقلاليتها.

4. حق الإتصال الفعال مع الأخرين : الإتصالات الشخصية هي النشاط الخاص ينقل وتبادل المعلومات و الأفكار والمشاغر بين الأفراد.

- تتضمن عملية الاتصالات تحقيق الفهم المتبادل بين أطراف عملية الإتصالات

- يقضى المدير نسية كبيرة من وقته في الاتصالات.

- نجاح الفرد وتقدمه الوظيفي مرهون إلى حد كبير بقدرته على تحقيق الإتصال الفعال.

- **معوقات الاتصال الفعال**

- عدم الإنصات والادراك

-عدم القدرة على تحميل وغموض الرسالة.

- طول قنوات الاتصال .

- **نصائح لتحقيق الإتصال الفعال :**

- لا تقاطع المتحدث حتى ينتهي من الحديث .

-استخدام وسيلة الإتصال المناسبة.

5. **تعامل مع صراع العمل :** هو مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تقوم بها شخص معين أوأفراد في مؤسسة ما يقومون بمجموعة من الأدوار يحين يشكل هؤلاء الأفراد مجموعة الدور مما يستدعي يجذب ومطالعة كل من.

- تعددالأدوار
- صراه الدور
- صراعفرقالعمل.
- إختلاف إدارك الدور[1]

المطلب الرابع: الطرق المتيمة لتحسين ورد فعل اداء العاملين

لتحقيق هدف تحسين الأداء، يتطلب ذلك دراسة شاملة لعناصر ومستويات وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة في الأداء. يجب البحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل وتبني فلسفة تحسين الأداء

[1]- زرواق يعرى ليمان و رعاش فائزة ،مرجع سبق ذكره، ص 23.

كسياسة عامة تتبعها المنظمات الحديثة. يجب أن يكون هناك إقتناع قوي بضرورة التحسين والتطوير المستمر لجميع العوامل التنظيمية التي تؤثر على الأداء. يشير Haynes إلى أن هناك مداخل لتحسين الأداء يجب أن تتبع. وبموجب هذه المداخل، يمكن للمنظمات العمل على تحليل وتقييم العمليات الحالية، وتحديد نقاط الضعف والفجوات في الأداء، وتطوير استراتيجيات وخطط لتحسين الأداء، وتنفيذ ومتابعة هذه الخطط، وقياس وتقييم النتائج المحققة. باستخدام هذه المداخل، يمكن تحقيق تحسين مستمر ومستدام في أداء المنظمة.

المدخل الأول :تحسين الموظف:

تحسين أداء الموظف هو أحد التحديات الرئيسية في عملية التغيير المؤسسي. بعد تحليل الأداء الشامل، إذا تبين أن الموظف بحاجة إلى التغيير، هناك عدة وسائل يمكن استخدامها لتحقيق تحسين في أداء الموظف، وتشمل:

1. التركيز على نواحي القوة: يتعين التركيز على نقاط قوة الموظف وتعزيزها. من خلال التعزيز والتشجيع على القدرات والمهارات التي يتمتع بها الموظف، يمكن تعزيز أدائه وتحفيزه لتحقيق النجاح.
2. اتخاذ اتجاه إيجابي: يجب أن يتم التعامل مع الموظف بشكل إيجابي ومحفز. عن طريق إظهار الدعم والثناء على التحسنات المحققة، يمكن تعزيز ثقة الموظف في قدرته على التغيير وتحسين أدائه.
3. التعامل مع مشاكل الأداء: يجب التعامل مع مشاكل الأداء التي يعاني منها الموظف بشكل فعال وبناء. يجب تحليل جذور المشكلة وتطوير حلول واضحة وقابلة للتنفيذ للتغلب على هذه المشاكل وتحسين الأداء.
4. الاعتراف بأن الموظف ليس كاملاً: يجب أن يتم فهم حقيقة أنه لا يوجد موظف مثالي، وبالتالي لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف. يجب أن يتم التركيز على تحسين الأداء وتطوير المهارات في الجوانب التي تحتاج إلى تحسين أكثر.

باستخدام هذه الوسائل والتركيز على تحسين الأداء بشكل بناء ومستمر، يمكن تعزيز أداء الموظف وتحقيق التحسين المطلوب.

المدخل الثاني: تحسين الموقف:

ليس تأثير الفرد في موقف معين مقتصرًا فقط على المعارف والمهارات والقدرات والصفات الشخصية التي يمتلكها. بل يتأثر أيضًا بطبيعة الموقف الذي يواجهه الفرد والسياق الذي يحدث فيه العمل، حيث يلعب الوظيفة دورًا حاسمًا في تحديد التأثير على التغيير وتحسين الأداء.

إذاً، يتعين على المنظمة أن تأخذ في الاعتبار طبيعة الموقف والبيئة التي تتم فيها العمل عند النظر في التغيير. يجب أن يتم تقدير مدى توافق وملاءمة المستويات التنظيمية والأهداف المنشودة وطرق تنظيم الفريق. كما يجب تحديد وتوضيح خطوط الاتصال بشكل مناسب وواضح لتحقيق تحسين الأداء.[1]

المدخل الثالث: تحسين الوظيفة.

إن التغيير في المهام الوظيفة يوفر قدرها لتحسين الأداء حدث تساهم محتويات الوظيفية في تدنى مستوى الأداء بلا إذا كانت مثله أو مثيرة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو تحتوى على مهام عمل مناسبة أو غير ضرورية . إن ضرورة كل مهمة من المهام الوظيفية خصوصا مع إستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة معية بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح أو على ذلك يجب تقليص الوظيفة إلا عناصرها الأساسية فقط، ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة موظفين من وقت لأخر للمشاركة في طرق عمل أو مجموعات مهام أو لجان وتوفير الطرق لهم للمسابقة حل مشاكل المنظمة [2].

[1]– د أ سيد محمد جاد الرب، **التخطيط الإستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافس** ، دار الفجرللنشر والتوزيع، 2016 ، ص 284–286.

[2]- توفيق عطية توفيق، **العملة الإبداع الاخر وعلاقته بالأداء الوظيفي المدير القطاع العام دراسة توافقية على وزات قطاع غزة من رسالة ما يشر إستعمال في إدارة أعمال**، إدارة مورد بشرية ،بكلية التجارة جامعة الاسلامية بغزة – فلسطين، 2009 ،ص80.

خلاصة الفصل

من خلال العناصر اتى تطرقنا إليها في هذا الفصل وهو التي من خلالها إستطعنا تحديد مفهوم الأداء الذي يعني تحقيق درجة تميز عالية للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها التي تسعى إليها و هي النمو ، والإستمرارية.

كما نجد أن هناك أهمية كبيرة للمؤسسات في تقسيم أداء العاملين الذي يساهم في تحسين أدائهم داخل المؤسسة ومعرفة أنهم الجوانب التي تتعلق بالعامل مع إيجاد الحلول في حالة وجود خلل في أداء العاملين كما تعمل المؤسسة على تخصيص مجموعة من المعاير لكل مستوى تنظيمي أو اداري في قدرة ذهنية محددة .

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد دراستنا لموضوع أثر ضغوط العمل على أداء العملين من جانبه النظري وعرض كل المفاهيم المرتبطة بهما في الفصلين السابقين، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النضري على مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية.

وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل الي أربع مباحث كالتالي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: المديرية العملية للاتصالات فرع المدية.

المبحث الثالث: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية.

المبحث الرابع: عرض وتحليل البينات الخاصة بعينة الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أبرز المؤسسات المتواجدة في التراب الوطني، وهي تعتبر من المؤسسات ذات الطابع العمومي وتنشط في مجال الاتصالات السلكية واللا سلكية بحيث تسعى دوما لتقديم خدمات أفضل لزبائنها خاصة في ضل التغيرات التكنلوجية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم.

المطلب الأول: مفهوم مؤسسة اتصالات الجزائر،

اولاً: النشأة:

مؤسسة اتصالات الجزائر هي عبارة عن حصيلة لمجموعة من الإصلاحات التي طرأت على قطاع البريد والمواصلات ومؤسسة اتصالات الجزائر مرت بعدة مراحل لتصل الي شكلها الحالي وتتمثل هذه المراحل في:

- في سنة 1963 تم تأسيس البريد والمواصلات وتميزت هذه المرحلة بمجموعة من الصعوبات نضرا لظروف الاقتصادية والسياسية الناتجة عن الاستعمار الفرنسي.
- في سنة 1975 تم اصدار مرسوم رقم 75- 89 المؤرخ بتاريخ 30- 12 1975 ويشتغل تبعا لقرارات هذا الأمر الذي يمدد ويغير تخصصاته وصلاحياته في ميدان الإدارة وممارسة احتكار خدمة البريد والمواصلات.
- وفي سنة 1992 تم تقسيم المديريات الولائية الي ثلاث مجموعات وذلك حسب المنطقة بحيث عين لكل مجموعة هيكل تنظيمي خاص وهذا طبقا للمرسوم 92 _ 129 المؤرخ في 2_ مارس 1992.
- في سنة 1998 تم تأسيس مؤسسة اتصالات الجزائر. [1]

وفي 24 جانفي 2000 اختارت الحكومة في برنامجها إجراء تعديل شامل لقطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية حيث تم الشروع في تعديل الإطار التشريعي والتنظيمي للقطاع وقد تم في هذا السياق سن قانون 2000-3 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.[2]

ثانيا: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

هي مؤسسة عمومية تأسست سنة 2003 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقال وخدمات الأنترنت جواب والاتصالات الفضائية أنشأت بموجب قانون رقم 2000 _ 3 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات وقد دخلت رسميا سوق العمل في 1جانفي 2003.[1]

[1]- مؤسسة إتصالات الجزائر ، www Algerie Telecom dz

[2]-سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية ولا سلكية، www arpt dz

المطلب الثاني: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

لمؤسسة اتصالات الجزائر مهام رئيسية تتمثل في

- ❖ تسير الروابط المشتركة مع جميع متعاملين الشبكات.
- ❖ تطوير واستغلال وتسير الشيكات العمومية والخاصة للاتصالات.
- ❖ تقديم خدمات اتصالية تسمح بنقل وتبادل الرسائل المكتوبة، ل لأصوات، المعلومات الرقمية والسمعية،
- ❖ وضع نظام إعلامي جديد يسمى**GAIA**
- ❖ ربط المناطق المعزولة والمؤسسات المدرسية بالشبكة،
- ❖ التسويق والعملية التجارية لتحسين صورة العلامة لاتصالات الجزائر، اكتساب ثقة ووفاءزبائنها [2]

المطلب الثالث: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.

- ➢ تحقيق رضا الزبون وهو الهدف الرئيسي.
- ➢ تقديم خدمات ذات جودة وسرعة فائقة من خلال تطوير شبكة الاتصالات الوطنية.
- ➢ رفع قيمة المبيعات.
- ➢ تحقيق الكفاءة
- ➢ ضمان وصول الخدمات لكافة أفراد المجتمع.[3]

المبحث الثاني: المديرية العملية للاتصالات فرع المدية

المديرية العملية للاتصالات بالمدية هي احدى الفروع التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر وهي تنشط في مجال الاتصال وفق هيكل تنظيمي يحدد مهام ومسؤوليات كل موظف فيها، ومن أكبر التحديات التي تواجها هو تحدي وضع مزيج تسويقي خدماتي يمكن أن يوصلها الى تحقيق الأهداف المسطرة وهذا من خلال التنسيق الجيد فيما بين متغيراته.

[1]– قانون رقم 2000 المتعلق بالقواعد العامة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

[2]– وثائق مستلمة من المؤسسة.

[3]– المرجع نفسه.

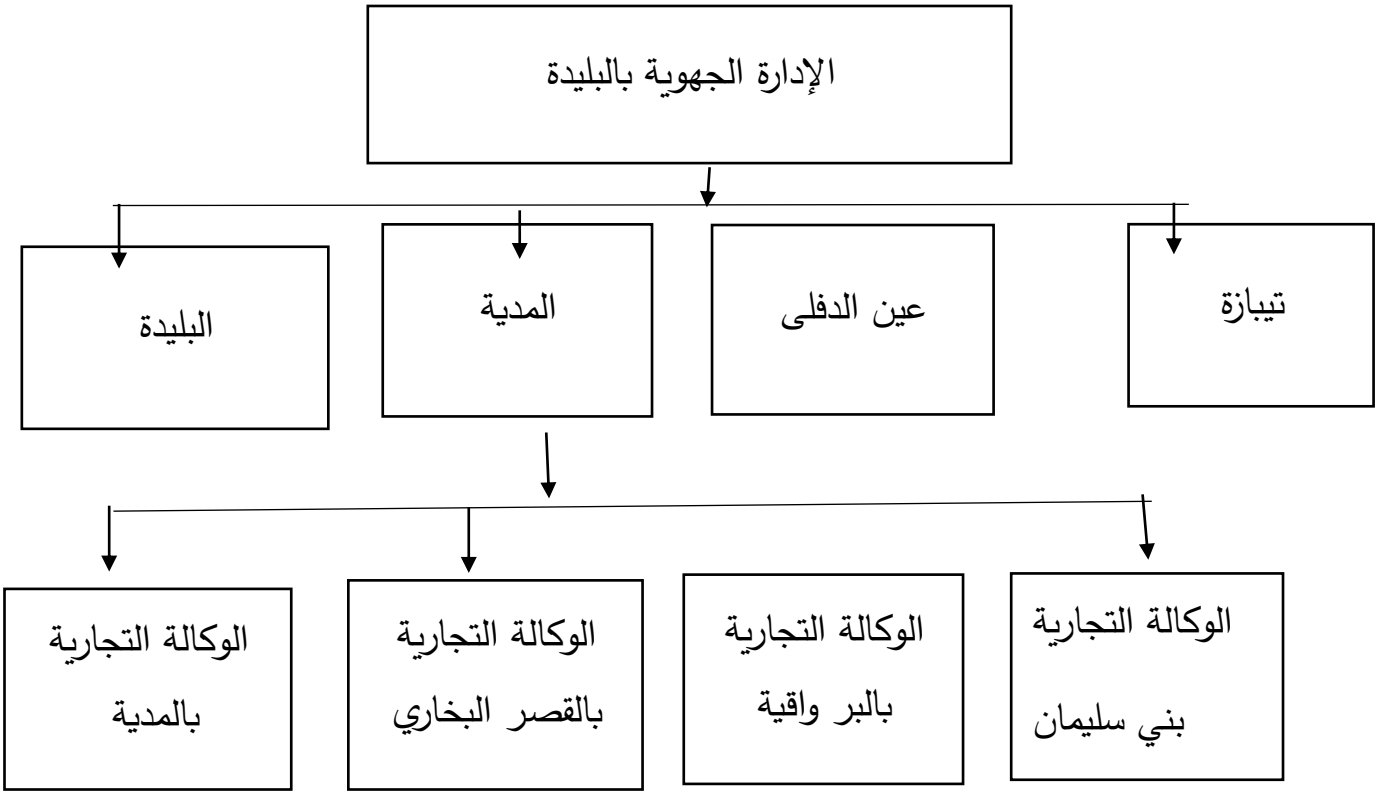
المطلب الأول: تعريف المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمدية.

تقع مؤسسة اتصالات المديرية العملية لولاية المدية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الجهوية البليدة، وتتفرع المديرية الى وكلات تجارية تتمثل فيما يلي: وكالة المدية، وكالة بني سليمان، وكالة البر واقية، وكالة قصر البخاري.

بتاريخ 11نوفنبر 2002تم وفق القرار 02/15 الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر تأسست المديرية العملياتية للاتصالات عبر كافة التراب الوطني، الحديث عن ولاية المدية وولايات الجزائر ومنها المديرية العملياتية بالمدية، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في الفاتح من جانفي 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات الى مؤسستين، بريد الجزائر، اتصالات الجزائر كمؤسسة عمومية ذات أسهم وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات الى غاية جوان 2011 ، اين تم تغير الاسم من وحدة عملية الي المديرية العملياتية [1]

[1]– وثائق مستلمة من المؤسسة

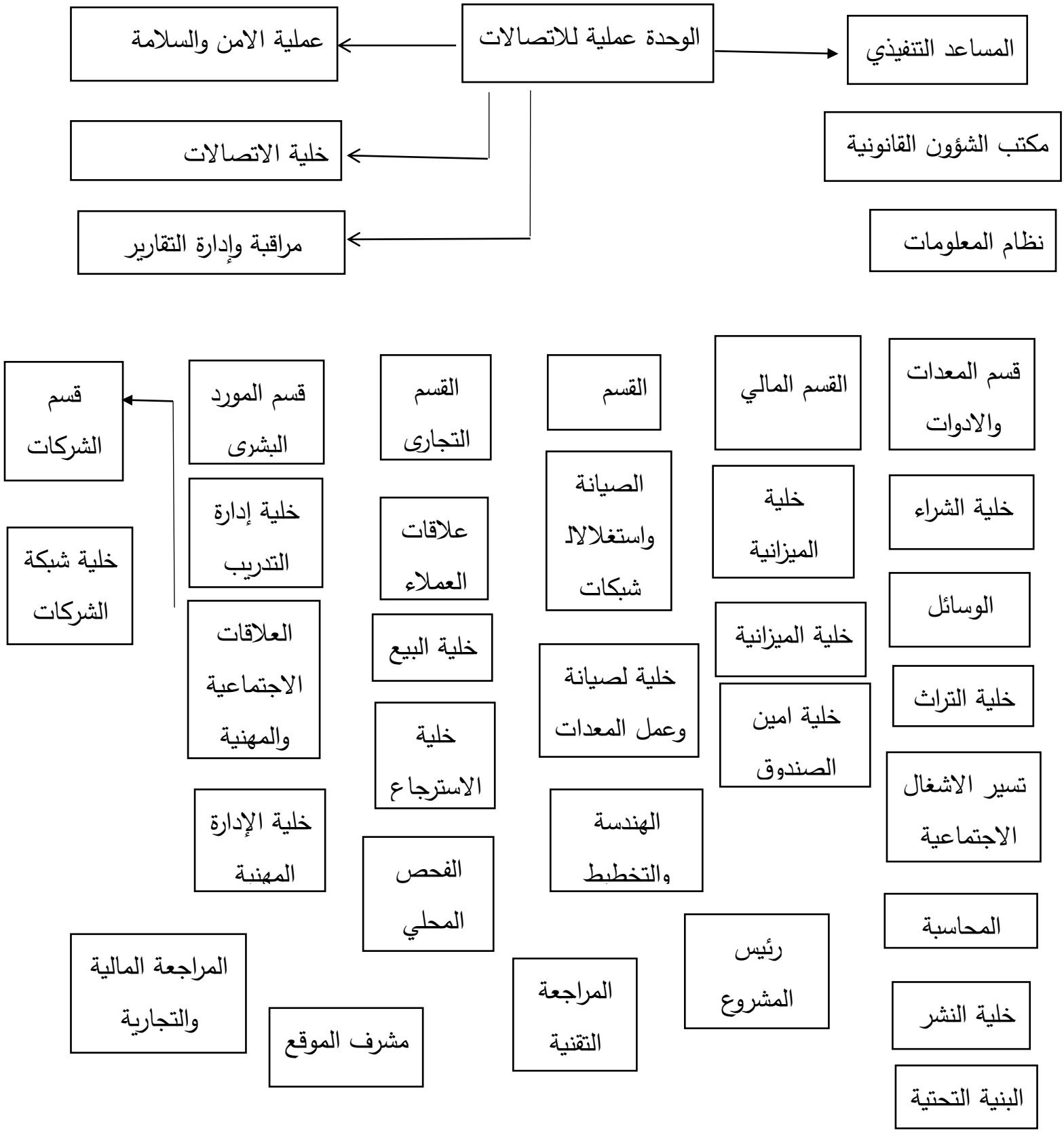
الشكل رقم(8): تنظيم المديرية العملية للاتصالات بالمدية



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق داخلية خاصة بالمديرية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات بالمدية

الشكل رقم(9): الهيكل التنظيمي للمديرية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة

المطلب الثالث: أهداف ومهام وخدمات المديرية العملياتية لولاية المدية.

أولا: أهداف المديرية العملياتية بالمدية: تسعى المديرية العملياتية بصفة عامة والمديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة الى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق.
- إرضاء الزبون.
- زيادة الخدمات المباعة.
- استقطاب أكبر عدد من الزبائن.
- تحسين جودة الخدمات والرفع من تنافسيتها.
- تنفيذ تجارب الصوت والصورة.
- تطوير خدمات جديدة للعملاء.
- تسهيل الحصول على الخدمات السلكية واللاسلكية.
- تقديم خدمات للمساعدة التقنية [1]

ثانيا: مهام المديرية العملياتية بالمدية.

ترتكز مهام المديرية العملياتية بالمدية على القيام بالنشطات التالية:

- تقديم أحسن الخدمات للزبائن من أجل ارضائهم، والاجابة على جميع شكاوى الزبائن.
- إنشاء شبكات هاتفية في المناطق المعزولة.
- إيصال الانترنت الى كل بيت.
- تقديم خدمات الهاتف النقال الثابت والانترنت للخواص والمهنين وشبكات الانترنت المهنين لمختلف المديريات العمومية والخاصة، كالمستشفيات والبنوك ..... إلخ
- تحديث الشبكة الهاتفية: تحديث الكوابل النحاسية بكوابل الألياف البصرية.
- تقديم خدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية المعلومات السمعية البصرية .... إلخ[2]

[1]–وثائق مستلمة من المؤسسة

[2]– المرجع نفسه

ثالثا: خدمات المديرية العملياتية بالمدية.

من أهم الخدمات التي تعرضها المديرية العملياتية بالمدية نجد:

- خدمة الهاتف اللاسلكي.
- خدمة الويسي Wici " تمكن هذه الخدمة من الدخول الى شبكة الانترنت اللاسلكي وهي عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية واسعة بالتدقيق العالي من دون أسلاك
- خدمة الهاتف الثابت.
- بطاقة التعبئة الخاصة بخدمات Wici
- بطاقة التعبئة بسعر 100دج لثلاثون يوم من الأنترنت.
- بطاقات التعبئة بسعر 100دج ليوم واحد من الأنترنت.
- بطاقة التعبئة بالسعر 500 دج لسبعة أيام من الأنترنت. [1]

المبحث الثالث: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

يقدم هذاالمبحث عرضا مفصلا للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية، وتشمل وصف لمجتمع وعينة الدراسة وخصائصها، إضافة إلى بيان أدوات جمع وتحليل المعلومات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة نتائج الدراسة.

المطلب الأول :منهجية الدراسة الميدانية

تم استخدام مجموعة من الأدوات لجمع البيانات بهدف تحقيق أهداف الدراسة، حيث تم اتباع المنهج الذي يساعد في تحقيق هذه الأهداف. تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والحسابية المناسبة لتحقيق هدف الدراسة وصياغة نتائجها.

أولا: منهج الدراسة

المنهج البحثي هو الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في استكشاف الحقائق العلمية في أي فرع من فروع المعرفة. الهدف الأساسي للمنهج هو الكشف عن الحقائق العلمية ونقلها للآخرين وتعريفهم بها. وهذا يعني أن المنهج المطبق في أي دراسة يرتبط بطبيعة الموضوع المدروس والمشكلة المطروحة، وكذلك بالافتراضات المقدمة لمعالجة الموضوع.

لدراسة هذا الموضوع – أثر ضغوط العمل على أداء العاملين – تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتوافقه مع موضوع هذه الدراسة وأهدافها. يساعد هذا المنهج في الحصول على البيانات اللازمة

[1] وثائق مستلمة من المؤسسة

وتحليلها للحصول على معلومات مفيدة تسمح بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع بصورة دقيقة وتسمح بفهم علاقتها مع ظواهر أخرى. ويساعد في الوصول إلى نتائج علمية صادقة ومفيدة، وتقديم اقتراحات من خلال ذلك.

ثانيا :مجتمع الدراسة

مجتمع البحث هو الجماعة التي يمكن تعميم نتائج البحث عليها، ويعد من الضروري تبرير الاقتصار على العينة بدلاً من تطبيق البحث على المجتمع بأكمله وذلك لمعرفة مدى قابلية نتائج البحث للتعميم وتأكيد تمثيل العينة للمجتمع.

مجتمع الدراسة يتكون من المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر – وكالة المدية، والذي يشمل مختلف المصالح الإدارية في المؤسسة.

ثالثا: عينة الدراسة

تم اتخاذ قرار استخدام عينة من مجتمع الدراسة نظرًا لعدم الإمكانية العملية لإجراء الدراسة على جميع أفراد مجتمع البحث، بسبب تكاليفها المادية العالية وضيق الوقت المتاح. تم استهداف عينة مكونة من 30 موظفًا من مؤسسة اتصالات الجزائر – وكالة المدية، وتم اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية.

المطلب الثاني: أدوات المعالجة الإحصائية

بعد إنهاء مرحلة جمع المعلومات عن المؤسسة محل الدراسة، يتم تحليل المعلومات وتفسيرها، والتي تبرهن على إجابة أسئلة البحث وتؤكد قبول فرضيات الدراسة منعدمه.

أولا: مراجعة البيانات

تم القيام بمراجعة المعلومات المجمعة، والجدول التالي يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة:

الجدول رقم (03):الإحصائيات الخاصة بالاستبانة *195B*

الاستبانات	العدد
الموزعة	30
المستردة	30
المستبعدة	00
الخاضعة للتحليل	30

المصدر:من إعداد الطالبتين

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام أسلوب المدى لتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في محوري الاستبيان. تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات المقياس (4=1−5)ثم تم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيحة .(4/5=0.8)بعد ذلك، تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد (1) لتحديد الحد الأعلى لأول فئة (1+0.8=1.8). وهكذا تم تحديد طول الفئات.

الجدول رقم (04): الاتجاه العام وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

الاتجاه العام للأراء	القيمة	الفئات
غير موافق بشدة	1	[1.00 – 1.79]
غير موافق	2	[1.80 – 2.59]
محايد	3	[2.60 – 3.39]
موافق	4	[3.40 – 4.19]
موافق بشدة	5	[4.20 – 5.00]

المصدر: د. أحمد ميلي طميت، ط. ب رجم عبد الغفار، ط. منصوري حمزة،" دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة الاتصالات الجزائر بالمسيلة"، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، العدد 3، 2008،ص296.

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية في الدراسة:

- **التكرارات والنسب المئوية:** تم استخدامها لتحليل خصائص الأفراد في عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم لعبارات المحاور الرئيسية المتضمنة في أداة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي:** تم استخدامه لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، ويساعد أيضًا في ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي.
- **الانحراف المعياري:** تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من محاورها عن متوسطها الحسابي، حيث يشير الانحراف المعياري الأقل من الواحد إلى تشتت أقل في استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح في حالة تساوي قيمة الانحراف أو تفوق الواحد الصحيح.
- **معامل ارتباط سبيرمان:** تم استخدامه لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي في أداة الدراسة.

- **معامل ألفا كرونباخ:** تم استخدام هذا المعامل لقياس ثبات فقرات الاستبيان.
- **معامل ارتباط بيرسون:** تم استخدامه لمعرفة درجة ارتباط بين متغيرات الدراسة.
- **اختبار التوزيع الطبيعي:** لمعرفة طبيعة البيانات وتحديد الاختبارات المناسبة لها.
- **اختبار الانحدار الخطي:** لتحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع للدراسة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات للدراسة وذلك لكون الاستبانة وسيلة فعالة لجمع المعلومات وقياس المتغيرات المرغوب دراستها، وفيما يل يتوضيح لكيفية بناءأداة الدراسة والإجراءات المستخدمة في التحقق من صدقها وثباتها.

أولا: بناء أداة الدراسة

تم بناء استمارة الأسئلة على أساس الفرضيات وأهداف البحث المحددة وقد تضمنت هذه الاستبانة ثلاث محاور والمتمثلة في:

1- **القسم الأول:** خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي والخبرة المهنية.

2- **القسم الثاني:** خاص بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في ضغوط العمل وأداء العاملين، وقد تم تقسيمه على النحو التالي:

- **المحور الأول:** متعلق بأبعاد ضغوط العمل (عبئ العمل، غموض الدور، صراع الدور، ضغوط العمل على الموظف) ويحتوي على 20 عبارة.
- **المحور الثاني:** متعلق بأداء العاملين ويحتوي على 14 عبارة.

ثانيا: صدق وثبات أداة الدراسة

عملية ضبط الاستبانة قبل تطبيقه على الفئة المستهدفة تعدّ عملية هامة، لأنّها تؤدي إلى عملية قياس علمية يعتمدعليها فيجمع المعلومات وبالتالي إمكانية تعميمها.

1- صدق الاستبانة:

يتم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين هما:

1-1- الاتساق الخارجي(الصدق الظاهري) لأداة الدراسة:

تم اتخاذ عدة إجراءات للتحقق من صدق أداة الدراسة. تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف وأعضاء هيئة التدريس لمناقشته وتقديم آرائهم بشأن شمولية الاستبيان وقدرته على تحقيق الهدف المنشود. كما تم عرضه أيضًا على مسؤول مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة محل للدراسة.

تم طلب آراء المحكمين بشأن وضوح صياغة كل عبارة في أداة الدراسة وملاءمتها للمحور الذي تنتمي إليه. كما طُلبت نصائح المحكمين بشأن إدخال أي تعديلات على صياغة العبارات لزيادة الوضوح، أو إضافة أي عبارة جديدة لزيادة شمولية الاستبيان، وكذلك حذف أي عبارة مكررة أو غير ضرورية.

1-2- الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

من تم حساب معامل ارتباط لسبيرمان للتحقق من صدق الاستبانة وقياس التجانس الداخلي لأداة القياس المستخدمة في الدراسة، وأيضًا لتحديد مدى انتماء كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه. ثم تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

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

يوضح الجدول التالي درجات الارتباط ومستوى الدلالة الإحصائية للمحور الأول: ضغوط العمل والعبارات التي يتضمنها.

الجدول رقم(5): صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول: ضغوط العمل

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Spearman	مستوى الدلالة sig
01	أعاني من كثرة الضوضاء في مكان العمل	0,827**	0,000
02	العمل الموكل لي يفوق طاقتي	0,504**	0,000
03	مساحات المكتب غير ملائمة	0,757**	0,000
04	الحجم الساعي لا يتناسب مع عملي	0,689**	0,000
05	يوجد ثقل كبير في العمل لنقص الموارد البشرية	0,667**	0,000
06	التكنولوجيا الحديثة خففت من عبئ العمل	0,367*	0,046
07	ليس هناك أوقات للراحة أثناء العمل	0,573**	0,001

08	عدم وضوح المسؤوليات والمهام الموكلة إليك	0,769**	0,000
09	نقص المهارات والكفاءات داخل المؤسسة	0,503**	0,005
10	أواجه بعض المشاكل في عملي	0,626**	0,000
11	أواجه صعوبة في التواصل مع زملاء العمل	0,536**	0,002
12	تدخل الآخرين في مجال عملي لا يتيح لي العمل براحتي	0,622**	0,000
13	يطلب مني تنفيذ أعمال متعددة من من عدة رؤساء	0,817**	0,000
14	الأعمال المكلف بها بعيدة عن مؤهلاتي	0,382*	0,023
15	التعامل مع أكثر من مجموعة عمل	0,623**	0,000
16	أشعر بالملل بسبب تكرار نفس المهام في عملي	0,561**	0,000
17	أشعر بفقدان الشهية	0,588**	0,001
18	أشعر بانخفاض الحيوية	0,682**	0,000
19	أصاب بصراع بدون عذر مقبول	0,733**	0,000
20	أشعر بضغط كبير أثناء ممارسة مهامي	0,667**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الجدول يوضح معاملات الارتباط (سبيرمان) بين كل عبارة من عبارات المحور الأول "ضغوط العمل" والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور. ومن خلال الجدول، يتضح أن جميع قيم الاحتمالية أقل من 0.05، وأن الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عباراته هو قيم موجبة تتراوح بين 0.367 و 0.827. وهذا يدل على أن جميع عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي يمكن تطبيقها واستخدامها كاملة دون استثناء أي عبارة.

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

يوضح الجدول التالي درجات الارتباط ومستوى الدلالة الإحصائية للمحور الأول: ضغوط العمل والعبارات التي يتضمنها.

الجدول رقم(6):صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني: أداء العاملين

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Spearman	مستوى الدلالة sig
01	ألتزم بتنفيذ التعليمات بكل حذافيرها	0,585**	0,001
02	أتطلع إلى مسؤوليات جديدة إضافة إلى المهام المؤهلة لي	0,491**	0,006
03	يتم تكليفي بمهام إضافية	0,410*	0,024
04	الراتب يتناسب مع العمل الذي أقوم به	0,612**	0,000
05	أسعى إلى إيجاد طرق جديدة لإنجاز العمل	0,690**	0,000
06	توزيع العمل بين العاملين يتسم بالعدالة	0,780**	0,000
07	أحرص باستمرار على استغلل وفت العمل	0,783**	0,000
08	أتواصل مع زملائي وأعمل معهم بروح الفريق	0,826**	0,000
09	سبق وأن تقدمت بأفكار ومقترحات تواجه مشكلات تعيق الأداء الوظيفي	0,712**	0,000
10	نواجه مشكلات تعيق الأداء الوظيفي	0,568**	0,001
11	أنت مستعد لتحمل مسؤولية أعلى	0,824**	0,000
12	يتوافق مستوى مؤهلاتي العلمية مع المهام الموكلة إلي	0,790**	0,000
13	أحرص على إتقان العمل	0,640**	0,000
14	أقوم بأداء الأعمال الموكلة لي في وقتها	0,746**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الجدول يوضح معاملات الارتباط (سبيرمان) بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني "أداء العاملين" والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور. ومن خلال الجدول، يتضح أن جميع قيم الاحتمالية أقل من 0.05، وأن

الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عباراته هو قيم موجبة تتراوح بين 0.491 و 0.826. وهذا يدل على أن جميع عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي يمكن تطبيقها واستخدامها كاملة دون استثناء أي عبارة.

- **الاتساق البنائي لأداة الدراسة:**

يوضح الجدول التالي درجات الارتباط ومستوى الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية لأداة الدراسة و المحاور التي تتضمنها (ضغوط العمل، أداء العاملين).

الجدول رقم(7): صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

الرقم	العبارة	معامل الارتباط pearson	مستوى الدلالة sig
01	ضغوط العمل	0,886**	0,000
02	أداء العاملين	0,621**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الجدول يوضح معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لعبارات الاستبيان. ومن خلال الجدول، يتضح أن جميع قيم الاحتمالية أقل من 0.05، وأن قيم معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.621 و 0.886. وهذا يدل على أن جميع عبارات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي يمكن تطبيقها واستخدامها.

ثانيا:ثبات أداةالدراسة

للتحقق من ثبات الاستبانة، تم قياس معامل الثبات(ألفاكرونباخ) لكل محور من محاور أداة الدراسة من ناحية، وثبات أداة الدراسة ككل من ناحية أخرى، والجدول الآتي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم (8): معامل الثبات لأداة الدراسة (ألفا كرونباخ)

رقم المحور	العنوان	معامل ألفا كروباخ
01	ضغوط العمل	0,925
02	أداء العاملين	0,902
-	جميع عبارات الاستبيان	0,914

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الأول (ضغوط العمل) بلغ 0,925 وهي قيمة تفوق 60% وقريبة جدا من الواحد ، وهذا يدل على أن المحور الأول يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.
- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الثاني (أداء العاملين) بلغ 0,902 وهي قيمة تفوق 60% وقريبة جدا من الواحد ، وهذا يدل على أن المحور الثاني يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.
- معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان بلغ 0,914 وهي قيمة جد عالية تفوق 60% وقريبة من الواحد، وهذا يدل على أن جميع العبارات تتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

بناءً على النتائج التي تم عرضها في الجداول المذكورة، يمكننا القول بأن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية، حيث تظهر جميع العبارات في الاستبيان علاقة صحيحة وموجبة مع الدرجة الكلية للمحور المرتبط بها. هذا يبرر استخدام الأداة في غرض هذه الدراسة ويعزز موثوقيتها. وبالتالي، يمكن أن تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق [1]قابلا للتوزيع.

المبحث الرابع: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة

من خلال هذا المبحث سوف نحاول التعرف على أهم الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وكذا معرفة طبيعة ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة ومدى تأثيرها على أداء العاملين فيها، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الخصائص الشخصية والوظيفية

للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة تم توزيعها على حسب متغير الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، التصنيف الوظيفي،المؤهلالعلمي، عدد سنوات الخبرة.

[1] أنظر الملحق رقم 01.

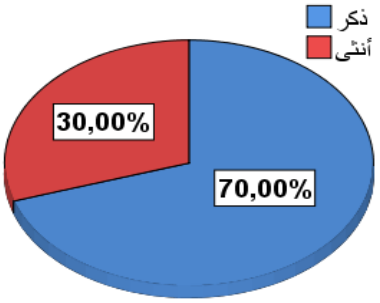
أولا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

يوضح الجدول والشكل أدناه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم(9) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	21	% 70,0
أنثى	9	% 30,0
المجموع	30	% 100

الشكل رقم(10) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال نتائج الشكل والجدول أعلاه يتضح لنا أن عدد الموظفين الذكور يفوق عدد الإناث بأكثر من الضعف، حيث بلغت نسبة الذكور 70% بينما بلغت نسبة الإناث 30% ، وهذا التفوق يعود إلى طبيعة وظائف ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر والتي تستدعي الجهد العضلي والتواجد لساعات إضافية داخل وخارج المؤسسة.

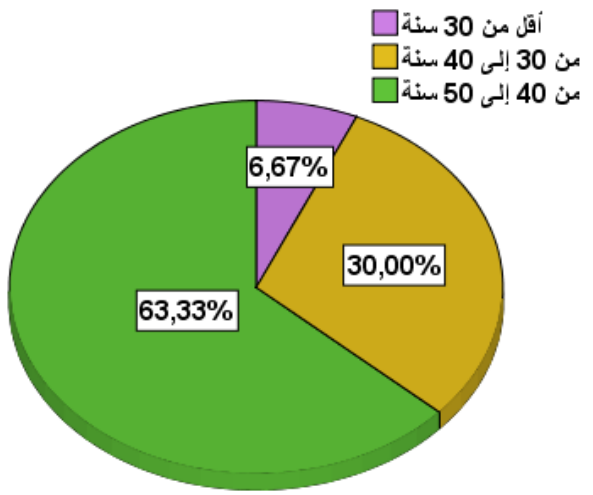
ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

يوضح الجدول والشكل أدناه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	2	% 6,7
من 30 إلى 40 سنة	9	% 30,0
أكثر من 40 إلى 50 سنة	19	% 63,3
المجموع	30	% 100

الشكل رقم(11) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال نتائج الشكل والجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة أعمارهم تزيد عن 40 سنة حيث بلغت نسبة هؤلاء الأفراد 63,3%، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة 30%، فيما كانت نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة ضئيلة حيث بلغت 6,7%. وهذا راجع إلى قلة التوظيف بمؤسسة اتصالات الجزائر خلال السنوات الماضية.

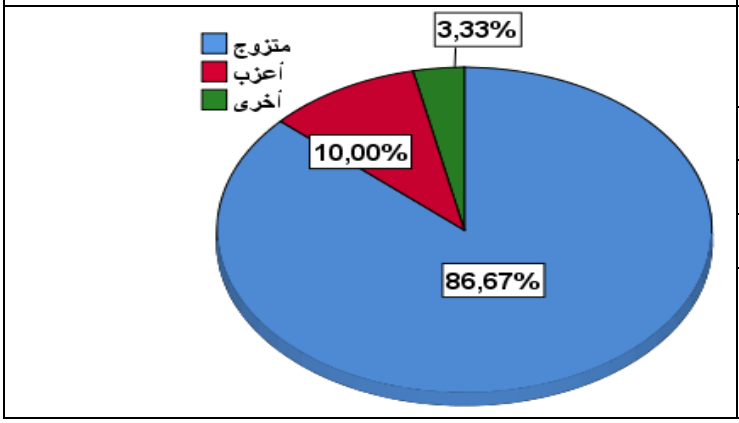
ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

يوضح الجدول والشكل التاليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.

الجدول رقم(11) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
متزوج	26	% 86,7
أعزب	3	% 10,0
أخرى	1	% 3,3
المجموع	30	% 100

الشكل رقم(12) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال نتائج الشكل والجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد العينة هم من المتزوجين بنسبة 86,7% في حين أن 10% منهم هم من فئة العزاب، أما الباقي 3,3% فيندرجون ضمن فئة المطلقين أو الأرامل. وهذا يدل على أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر يتمتعون ببعض الامتيازات ويتقاضون أجور ومنح تساعدهم على تحسين وضعياتهم الاجتماعية.

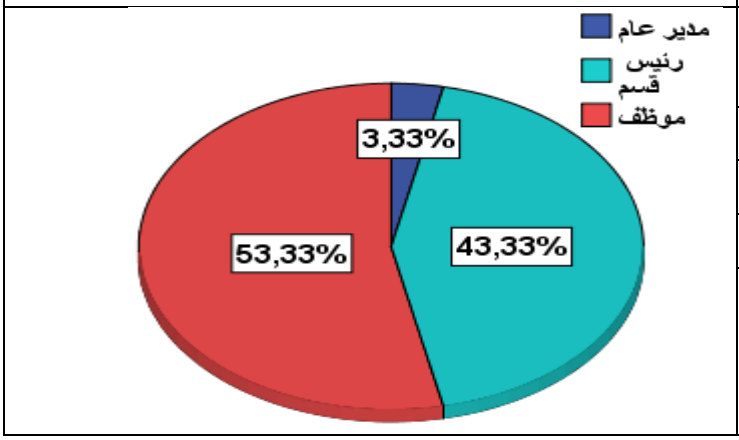
رابعا: توزيع أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي

يوضح الجدول والشكل التاليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تصنيفهم الوظيفي.

الجدول رقم(12) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي

التصنيف الوظيفي	التكرار	النسبة
مدير عام	1	% 3,3
رئيس قسم	13	% 43,3
موظف	16	% 53,3
المجموع	30	% 100

الشكل رقم(13) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال نتائج الشكل والجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 53,3% من أفراد العينة يشغلون مناصب الموظفين وأن نسبة 43,3% يمثلون رؤساء الأقسام، وهو التوزيع الذي تراه مؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة المدية يتناسب مع هيكلها التنظيمي، في حين أن منصب مدير عام يشغله فرد واحد فقط في المؤسسة.

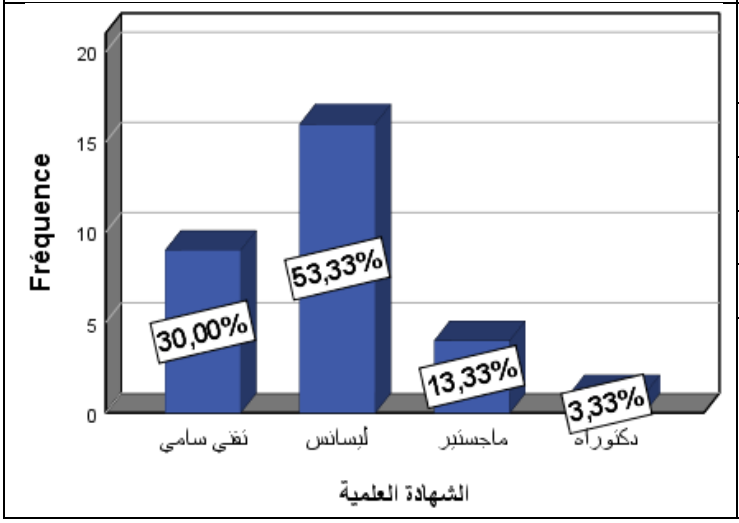
خامسا: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

الجدول رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
تقني سامي	9	% 30,0
ليسانس	16	% 53,3
ماجستير	4	% 13,3
دكتوراه	1	% 3,3
المجموع	30	% 100

الشكل رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال نتائج الشكل والجدول أعلاه يتضح لنا أن ما يفوق نصف أفراد العينة هم من أصحاب شهادة الليسانس أي ما نسبته 53,3% والذين يمثلون الإداريين ورؤساء المكاتب والأقسام، كما بلغت نسبة التقنيين الساميين 30% من أفراد العينة والذين يشغلون المناصب التقنية في المؤسسة، في حين كانت نسبة الأفراد المتحصلين على شهادة الماجستير هي 13,3% والذين يشغلون مناصب عليا في المؤسسة، أما حاملي شهادة الدكتوراه فقد بلغت نسبتهم 3,3% والذين هم في أعلى الهرم الإداري لمؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة المدية.

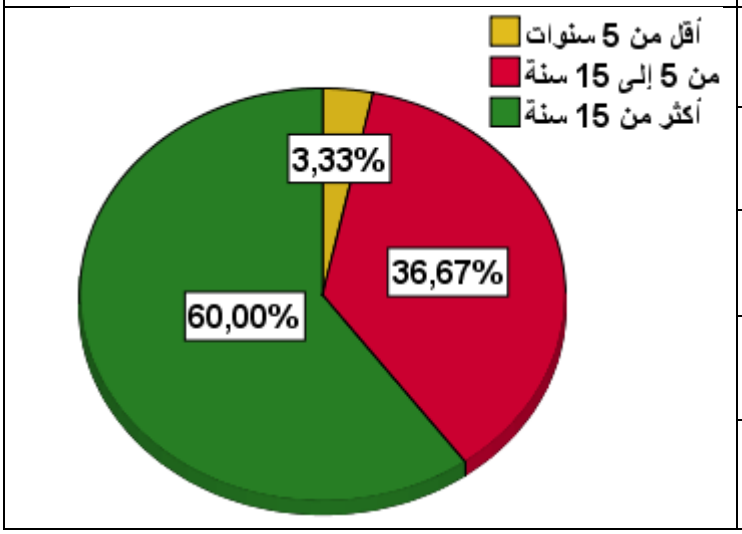
سادسا: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم(14) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	1	% 3,3
من 5 إلى 15 سنة	11	% 36,7
أكثر من 15 سنة	18	% 60,0
المجموع	30	% 100

الشكل رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح لنا من خلال نتائج الشكل والجدول أعلاه أن ما نسبته 60% من أفراد العينة لديهم خبرة مهنية تفوق 15 سنة، وأن نسبة 36,7% لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 5 و 15 سنة، في حين أن نسبة الأفراد الذين تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات بلغت 3,3%. وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد بشكل كبير على أصحاب الخبرات المهنية الطويلة الأمر الذي يساعدها على تفادي الأخطاء وتجنب الخسائر.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة

لغرض معرفة طبيعة ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بكل محورمن محاور الدراسة.

أولا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمحور الأول (ضغوط العمل)

يتضمن هذا المحور تحليل نتائج عبئ العمل، غموض الدور، صراع الدور وضغوط العمل على الموظف.

1- عرض وتحليل عبارات البعد الأول (عبئ العمل):

يمثل الجدول التالي ترتيب عبارات بعد عبئ العمل حسب اتجاهات أفراد العينة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة.

الجدول رقم (15): نتائج تحليل عبارات بعد عبئ العمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	أعاني من كثرة الضوضاء في مكان العمل	3,10	1,269	02	محايد
2	العمل الموكل لي يفوق طاقتي	2,70	1,208	05	محايد
3	مساحات المكتب غير ملائمة	2,53	1,074	06	غير موافق
4	الحجم الساعي لا يتناسب مع عملي	2,47	0,937	07	غير موافق
5	يوجد ثقل كبير في العمل لنقص الموارد البشرية	2,83	1,177	04	محايد
6	التكنولوجيا الحديثة خففت من عبئ العمل	3,87	0,973	01	موافق
7	ليس هناك أوقات للراحة أثناء العمل	2,90	1,062	03	محايد
بعد عبئ العمل		**2,91**	**0,741**		**محايد**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهات الأفراد حول عبارات بعد عبئ العمل كانت بين الموافقة وعدم الموافقة، وقد جاءت العبارة رقم (06) والتي تنص على أن "التكنولوجيا الحديثة خففت من أعباء العمل" في أعلى الترتيب بمتوسط حسابي قدره 3,87 باتجاه الموافقة وبانحراف معياري 0,973، ثم تلتها العبارات (01، 07، 05 و 02) باتجاه محايد وهو ما يعكس درجة قبول متوسطة لأفراد العينة على هذه العبارات، ثم العبارة رقم (03) والتي جاءت باتجاه عدم الموافقة، وفي الأخير العبارة رقم (04) والتي تنص على "مساحات المكتب غير ملائمة" بمتوسط حسابي قدره 2,53 وانحراف معياري 1,074 وكانت باتجاه عدم الموافقة من قبل أفراد العينة.

كما نلاحظ أن أعباء العمل لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة المدية كانت بمستويات متوسطة، حيث بلغ الموسط الحسابي الإجمالي لبعد عبئ العمل 2,91، أما بالنسبة للانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ 0,741 وهو أقل من الواحد مما يعني وجود تناسق في إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد.

2- عرض وتحليل عبارات البعد الثاني (غموض الدور):

يمثل الجدول التالي ترتيب عبارات بعد غموض الدور حسب اتجاهات أفراد العينة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة.

الجدول رقم (16): نتائج تحليل عبارات بعد غموض الدور

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
8	عدم وضوح المسؤوليات والمهام الموكلة إليك	2,80	1,095	01	محايد
9	نقص المهارات والكفاءات داخل المؤسسة	2,50	1,106	04	غير موافق
10	أواجه بعض المشاكل في عملي	2,77	1,104	02	محايد
11	أواجه صعوبة في التواصل مع زملاء العمل	2,67	1,028	03	محايد
بعد غموض الدور		**2,68**	**0,843**	**محايد**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهات الأفراد حول عبارات بعد غموض الدور كانت بين الحياد وعدم الموافقة، وقد جاءت العبارة رقم (08) والتي تنص على "عدم وضوح المسؤوليات والمهام الموكلة إليك" في أول الترتيب بمتوسط حسابي قدره 2,80 باتجاه محايد وهو ما يعكس درجة قبول متوسطة لأفراد العينة على هذه العبارة وبانحراف معياري 1,095، ثم تلتها العبارتين (10 و 11) بنفس الاتجاه أي المحايد، ثم العبارة في الأخير العبارة رقم (09) والتي تنص على "نقص المهارات والكفاءات داخل المؤسسة" بمتوسط حسابي قدره 2,50 وانحراف معياري 1,106 وكانت باتجاه عدم الموافقة من قبل أفراد العينة.

كما نلاحظ أن مستوى غموض الدور لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة المدية كان بدرجة متوسطة، حيث بلغ الموسط الحسابي الإجمالي لبعد غموض الدور 2,68، أما بالنسبة للانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ 0,843 وهو أقل من الواحد مما يعني وجود تناسق في إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد.

3- عرض وتحليل عبارات البعد الثالث (صراع الدور):

يمثل الجدول التالي ترتيب عبارات بعد صراع الدور حسب اتجاهات أفراد العينة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة.

الجدول رقم (17): نتائج تحليل عبارات بعد صراع الدور

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
12	تدخل الآخرين في مجال عملي لا يتيح لي العمل براحتي	2,97	1,189	02	محايد
13	يطلب مني تنفيذ أعمال متعددة من من عدة رؤساء	2,97	1,245	03	محايد
14	الأعمال المكلف بها بعيدة عن مؤهلاتي	2,67	1,184	04	محايد
15	التعامل مع أكثر من مجموعة عمل	3,50	1,280	01	موافق
بعد صراع الدور		**3,02**	**0,851**	**محايد**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهات الأفراد حول عبارات بعد صراع الدور كانت بين الموافقة والحياد، وقد احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (15) والتي تنص على "التعامل مع أكثر من مجموعة عمل" بمتوسط حسابي قدره 3,50 باتجاه الموافقة وهو ما يعكس درجة قبول مرتفعة لأفراد العينة على هذه العبارة وبانحراف معياري 1,280، ثم تلتها العبارتين (12 و 13) بنفس الاتجاه أي بالموافقة، ثم في الأخير العبارة رقم (14) والتي تنص على "الأعمال المكلف بها بعيدة عن مؤهلاتي" بمتوسط حسابي قدره 2,67 وانحراف معياري 1,184 وكانت باتجاه عدم الموافقة من قبل أفراد العينة.

كما نلاحظ أن مستويات صراعات الأدوار لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة المدية كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ الموسط الحسابي الإجمالي لبعد صراع الدور 3,02، أما بالنسبة للانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ 0,851 وهو أقل من الواحد مما يعني وجود تناسق في إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد.

4- عرض وتحليل عبارات البعد الرابع (ضغوط العمل على الموظف):

يمثل الجدول التالي ترتيب عبارات بعد ضغوط العمل على الموظف حسب اتجاهات أفراد العينة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة.

الجدول رقم (18): نتائج تحليل عبارات بعد صراع الدور

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
16	أشعر بالملل بسبب تكرار نفس المهام في عملي	2,77	1,104	05	محايد
17	أشعر بفقدان الشهية	2,77	1,006	04	محايد
18	أشعر بانخفاض الحيوية	2,77	1,006	03	محايد
19	أصاب بصراع بدون عذر مقبول	2,93	1,112	02	محايد
20	أشعر بضغط كبير أثناء ممارسة مهامي	3,23	1,165	01	محايد
بعد ضغوط العمل على الموظف		**2,89**	**0,873**		**محايد**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهات الأفراد حول عبارات بعد ضغوط العمل على الموظف كانت كلها باتجاه الحياد، وقد جاءت العبارة رقم (20) والتي تنص على " أشعر بضغط كبير أثناء ممارسة مهامي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,23 باتجاه محايد وهو ما يعكس درجة قبول متوسطة لأفراد العينة على هذه العبارة وبانحراف معياري 1,165، ثم تلتها العبارات (19، 18 و 17) بنفس الاتجاه أي محايد، ثم في الأخير العبارة رقم (16) والتي تنص على "أشعر بالملل بسبب تكرار نفس المهام في عملي" بمتوسط حسابي قدره 2,77 وانحراف معياري 1,104 وكانت باتجاه محايد أيضا من قبل أفراد العينة. كما نلاحظ أن بعد ضغوطات العمل على الموظف جاء بدرجات قبول متوسطة من طرف موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة المدية، حيث بلغ الموسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد 2,89، أما بالنسبة للانحراف المعياري الإجمالي فقد بلغ 0,873 وهو أقل من الواحد مما يعني وجود تناسق في إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد.

ثانيا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمحور الثاني (أداء العاملين)

يمثل الجدول التالي ترتيب عبارات المحور الثاني (أداء العاملين) حسب اتجاهات أفراد العينة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة.

الجدول رقم (19): نتائج تحليل عبارات المحور الثاني أداء العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	ألتزم بتنفيذ التعليمات بكل حذافيرها	4,27	0,583	02	موافق بشدة
2	أتطلع إلى مسؤوليات جديدة إضافة إلى المهام المؤهلة لي	3,93	0,691	07	موافق
3	يتم تكليفي بمهام إضافية	3,50	1,042	13	موافق
4	الراتب يتناسب مع العمل الذي أقوم به	3,83	0,950	09	موافق
5	أسعى إلى إيجاد طرق جديدة لإنجاز العمل	4,10	0,960	04	موافق
6	توزيع العمل بين العاملين يتسم بالعدالة	3,67	0,884	11	موافق
7	أحرص باستمرار على استغلل وقت العمل	4,03	0,890	05	موافق
8	أتواصل مع زملائي وأعمل معهم بروح الفريق	3,93	0,944	06	موافق
9	سبق وأن تقدمت بأفكار ومقترحات تواجه مشكلات تعيق الأداء الوظيفي	3,63	0,964	12	موافق
10	نواجه مشكلات تعيق الأداء الوظيفي	3,37	0,999	14	محايد
11	أنت مستعد لتحمل مسؤولية أعلى	3,80	1,126	10	موافق
12	يتوافق مستوى مؤهلاتي العلمية مع المهام الموكلة إلي	3,87	1,008	08	موافق
13	أحرص على إتقان العمل	4,17	0,834	03	موافق
14	أقوم بأداء الأعمال الموكلة لي في وقتها	4,33	0,844	01	موافق بشدة
محور أداء العاملين		**3,88**	**0,609**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لمحور أداء العاملين كانت محصورة بين 3,37 و 4,33 وباتجاهات بين الموافقة والموافقة بشدة، وقد احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (14) والتي تنص على "أقوم بأداء الأعمال الموكلة لي في وقتها" بمتوسط حسابي قدره 4,33 باتجاه الموافقة بشدة وهو ما يعكس درجة قبول مرتفعة جدا لأفراد العينة على هذه العبارة وبانحراف معياري 0,844، ثم تلتها العبارة (02) بنفس الاتجاه، ثم لتتدرج بعدها باقي العبارات بنفس الاتجاه أي بالموافقة، وصولا إلى العبارة رقم (10) والتي تنص على "نواجه مشكلات تعيق الأداء الوظيفي" بمتوسط حسابي قدره 3,37 وانحراف معياري 0,999 وكانت أيضا باتجاه الموافقة من قبل أفراد العينة.

كما نلاحظ أن مستويات الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة المدية حسب إجابات العينة كانت بدرجة مرتفعة، وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور أداء العاملين والذي بلغ **3,88**، أما بالنسبة للانحراف المعياري لهذا المحور فقد بلغ **0,609** وهو أقل من الواحد مما يعني أن إجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور كانت متجانسة.

المطلب الثالث: عرض ومناقشة فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بالتحقق من صحة فرضيات الدراسة من عدمها، وذلك من خلال الاختبارات المناسبة لطبيعة البيانات، هذه الأخير سيتم تحديدها عن طريق اختبار التوزيع الطبيعي.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي

اعتمدنا على اختبار كولمجروف–سميرنوف Smirnov–Kolmogorov، لتحديد ما إذا كانت البيانات تتوزع طبيعيا أو لا، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم(20) : اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف–سميرنوف لأداة الدراسة.

المتغيرات	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة *P*
ضغوط العمل	0,144	0,113
أداء العاملين	0,107	0,200*

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال نتائج اختبار كولمجروف–سميرنوف الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية لكلا المتغيرين (ضغوط العمل، أداء العاملين) أكبر من 0,05 ، وهذا يدل على أن بيانات أداة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي استخدام الاختبارات المعلمية وبالتحديد أسلوب الانحدار الخطي.

ثانيا: اختبار الفرضيات

سنقوم باختبار فرضيات الدراسة وفقا لأسلوب الانحدار الخطي البسيط، بالاعتماد على المعنوية الإحصائية لاختباري ستودنت (t) وفيشر (F) لقبول الفرضية أو رفضها.

1- اختبار الفرضية الأولى:

تدرس الفرضية الأولى أثر أبعاد ضغوط العمل على أداء العاملين، ولمعرفة ذلك سنقوم باختبار مجموعة من الفرضيات الفرعية لتحديد أثر كل من أبعاد ضغوط العمل على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر – وكالة ولاية المدية.

- **الفرضية الفرعية الأولى:**

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد عبئ العمل على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة المدية.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد عبئ العمل على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة المدية.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لهذه الفرضية.

الجدول رقم(21) : نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

	المعامل β	t ستودنت	Sig t	F فيشر	Sig F	R	R^2
عبئ العمل	0,123	0,799	0,431	0,639	0,431	0,149	0,022

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

أظهرت نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط ضعيفة جدا بين بعد عبئ العمل وأداء العاملين قدرها 14,9% وبالنظر لقيمة معامل التحديد الذي بلغ 0,022 أي أن التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل عبئ العمل تفسر ما نسبته 2,2% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع أداء العاملين، كما نلاحظ قيمة t المحسوبة بلغت 0,799 بمستوى معنوية أكبر من 0,05 وهي غير دالة إحصائيا، وهذا ما تؤكده قيمة اختبار فيشر والتي بلغت 0,639 بمستوى معنوية أكبر من 0,05 وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار غير دال إحصائيا.

وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: "**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد عبئ العمل على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة المدية**".

- **الفرضية الفرعية الثانية:**

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد غموض الدور على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة المدية.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد غموض الدور على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة المدية.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لهذه الفرضية.

الجدول رقم(22) : نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

	المعامل β	t ستودنت	Sig t	F فيشر	Sig F	R	R^2
غمـــوض الدور	-0,057	-0,417	0,030	0,174	0,030	0,279	0,088

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

أظهرت نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين بعد غموض الدور وأداء العاملين قدرها 27,9% وبالنظر لقيمة معامل التحديد الذي بلغ 0,088 أي أن التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل غموض الدور تفسر ما نسبته 8,8% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع أداء العاملين، معامل الانحدار بلغ قيمة 0,057- أي أن الزيادة بدرجة واحدة في غموض الدور تؤدي إلى تراجع في مستوى أداء العاملين قدره 0,057، كما نلاحظ قيمة t المحسوبة بلغت 0,417- بمستوى معنوية أقل من 0,05 وهي دالة إحصائيا، وهذا ما تؤكده قيمة اختبار فيشر والتي بلغت 0,174 بمستوى معنوية أقل من 0,05 وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائيا.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) لبعد غموض الدور على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة المدية**".

- **الفرضية الفرعية الثالثة:**

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) لبعد صراع الدور على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة المدية.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) لبعد صراع الدور على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة المدية.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لهذه الفرضية.

الجدول رقم (23): نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

	المعامل β	t ستودنت	Sig t	F فيشر	Sig F	R	R^2
صـــــراع الدور	-0,248	-1,959	0,003	3,837	0,006	0,121	0,347

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

أظهرت نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين بعد صراع الدور وأداء العاملين قدرها 34,7% وبالنظر لقيمة معامل التحديد الذي بلغ 0,121 أي أن التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل صراع الدور تفسر ما نسبته 12,1% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع أداء العاملين، معامل الانحدار بلغ قيمة 0,248- أي أن الزيادة بدرجة واحدة في صراع الدور تؤدي إلى تراجع في مستوى أداء العاملين قدره 0,248، كما نلاحظ قيمة t المحسوبة بلغت 1,959- بمستوى معنوية أقل من 0,05 وهي دالة إحصائيا، وهذا ما تؤكده قيمة اختبار فيشر والتي بلغت 3,837 بمستوى معنوية أقل من 0,05 وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائيا.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) لبعد صراع الدور على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة المدية**".

- **الفرضية الفرعية الرابعة:**

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) لبعد ضغوط العمل على الموظف على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة المدية.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) لبعد ضغوط العمل على الموظف على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة المدية.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لهذه الفرضية.

الجدول رقم (24): نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

	المعامل β	t ستودنت	Sig t	F فيشر	Sig F	R	R^2
ضـــــغوط العمل على الموظف	-0,159	-1,236	0,017	1,528	0,015	0,052	0,228

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

أظهرت نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين بعد ضغوط العمل على الموظف وأداء العاملين قدرها 22,8% وبالنظر لقيمة معامل التحديد الذي بلغ 0,052 أي أن التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل ضغوط العمل على الموظف تفسر ما نسبته 5,2% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع أداء العاملين، معامل الانحدار بلغ قيمة 0,159-- أي أن الزيادة بدرجة واحدة في صراع الدور تؤدي إلى تراجع في مستوى أداء العاملين قدره 0,248، كما نلاحظ قيمة t المحسوبة بلغت 1,236- بمستوى معنوية أقل من 0,05 وهي دالة إحصائيا، وهذا ما تؤكده قيمة اختبار فيشر والتي بلغت 1,528 بمستوى معنوية أقل من 0,05 وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائيا.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) لبعد ضغوط العمل على الموظف على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة المدية**".

2- اختبار الفرضية الثانية:

تعتبر هذه الفرضية هي الفرضية الرئيسية لموضوع البحث حيث تهتم بدراسة أثر ضغوط العمل بشكل عام على أداء العاملين.

نص الفرضية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) لضغوط العمل على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة المدية.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) لضغوط العمل على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة المدية.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لهذه الفرضية.

الجدول رقم (25): نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية (الرئيسية)

	المعامل β	t ستودنت	Sig t	F فيشر	Sig F	R	R^2
ضغوط العمل	-0,712	-4,193	0,000	17,584	0,000	0,386	0,621

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

أظهرت نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط قوية بين ضغوط العمل وأداء العاملين قدرها 62,1% وبالنظر لقيمة معامل التحديد الذي بلغ 0,386 أي أن التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل ضغوط العمل تفسر ما نسبته 38,6% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع أداء العاملين، معامل الانحدار

بلغ 0,712- أي أن الزيادة بدرجة واحدة في ضغوط العمل تؤدي إلى تراجع في مستوى أداء العاملين قدره 0,712، كما نلاحظ أن قيمة t المحسوبة بلغت 4,193- بمستوى معنوية أقل من 0,05 وهي دالة إحصائيا، وهذا ما تؤكده قيمة اختبار فيشر والتي بلغت 17,584 بمستوى معنوية أقل من 0,05 وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائيا.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لضغوط العمل على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة المدية**".

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا التطبيقية في هذا الفصل تطرقنا الى أثر ضغوط العمل على أداء لعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ولقد اعتمدنا على الاستبيان الذي قمنا بتوزيعه على أفراد المؤسسة ويحتوي على ثلاث محاور (قسم خاص بالبينات الشخصية والوظيفية، وقسم خاص بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في ضغوط العمل وأداء العاملين وتم تقسيمها الى محورين: محور متعلق بعامل ضغوط العمل ومحور الثاني متعلق بأداء العاملين) وإن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو الإجابة عن الإشكالية التالية، هل تؤثر ضغوط العمل على أداء العاملين؟ بمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال إجابة أفراد العينة التي تم اختيارها قمنا بتحليل البينات باستخدام الأساليب الإحصائية التي من خلالها توصلنا الى صحة الفرضية الرئيسية بأن ضغوط العمل لها تأثير كبير في أداء العاملين.

الخاتمة

من خلال الدراسة التي قمنا بها حول تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية وتطرقنا الى أهم المشاكل وضغوط التي يعانون منها الموظفون.

من خلال لاستبيان ودراسة داخل المؤسسة تمثلت نتائج الدراسة فيما يلي:

- ✓ ان ضغوط العمل هي جزء من معوقات أداء العاملين
- ✓ توجد علاقة طردية بين ضغوط العمل واداء العاملين .
- ✓ الحوافز المادية ومعنوية الممنوحة من طرف المؤسسة لها أثر ايجابي في رفع أداء العاملين
- ✓ الضروف الداخلية للمؤسسةتؤثر على أداء العاملين اكثر من الضروف الخارجية
- ✓ تزايد معدلات الغياب نتيجة ضغوط موكلة للعاملين.

وخلال القيام بأعمالهم نقترح عليهم مجموعة من التوصيات لتحسين ورفع مستوى أدائهم:

- فتح مجال التوظيف للتخفيف من عبئ العمل.
- تعزيز عملية الاتصال بين العمال .
- ضرورة رفع وعي الإدارة بأهمية العاملين.
- إعادة التطرق الى هيكلها التنظيمي .
- تحسين بيئة العمل الداخلية من أجل تحقيق عملية التواصل .
- استخدام اساليب الاكثر مرونة لتجاوز كل ضغوطات .
- التنويع في مهارات الوظيفية يزيد من حب العمال لوظائفهم .
- استغلال المؤسسة الآثار الايجابية لرفع من كفاءة العمال.

ومن أهم استنتاجات الدراسة:

- الحوافز المادية لها أثر على أداء العاملين.
- تنوع المؤهلات العلمية الذي يمنح قدرة عالية المؤسسة في استمرارية.

- استفادة المؤسسة من أصحاب الخبرات الذي يساعدها في تفادي الأخطاء.

وتتمثل آفاق البحث التي نقترحها لان تكون إشكاليات لمواضيع بحث مستقبلا فيما يلي:

- أثر ضغوط العمل على ادراة شكاوي العملاء (دراسة حالة).
- دور الأداء الوظيفي في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة (دراسة حالة).
- علاقة المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة حالة).

- **نتائج الفرضيات:**

الفرضية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى: وجود علاقة ارتباط ضعيفة جدا بين بعد عبئ العمل وأداء العاملين قدرها 14,9% وبالنظر لقيمة معامل التحديد الذي بلغ 0,022 أي أن التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل عبئ العمل تفسر ما نسبته 2,2% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع أداء العاملين، كما نلاحظ قيمة t المحسوبة بلغت 0,799 بمستوى معنوية أكبر من 0,05 وهي غير دالة إحصائيا، وهذا ما تؤكده قيمة اختبار فيشر والتي بلغت 0,639 بمستوى معنوية أكبر من 0,05 وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار غير دال إحصائيا.

وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: "**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) لبعد عبئ العمل على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة المدية**".

الفرضية الفرعية الثانية: وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين بعد غموض الدور وأداء العاملين قدرها 27,9% وبالنظر لقيمة معامل التحديد الذي بلغ 0,088 أي أن التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل غموض الدور تفسر ما نسبته 8,8% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع أداء العاملين، معامل الانحدار بلغ قيمة 0,057- أي أن الزيادة بدرجة واحدة في غموض الدور تؤدي إلى تراجع في مستوى أداء العاملين قدره 0,057، كما نلاحظ قيمة t المحسوبة بلغت 0,417- بمستوى معنوية أقل من 0,05 وهي دالة إحصائيا، وهذا ما تؤكده قيمة اختبار فيشر والتي بلغت 0,174 بمستوى معنوية أقل من 0,05 وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائيا.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) لبعد غموض الدور على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة المدية**".

الفرضية الفرعية الثالثة: وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين بعد صراع الدور وأداء العاملين قدرها 34,7% وبالنظر لقيمة معامل التحديد الذي بلغ 0,121 أي أن التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل صراع الدور تفسر ما نسبته 12,1% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع أداء العاملين، معامل الانحدار بلغ قيمة 0,248- أي أن الزيادة بدرجة واحدة في صراع الدور تؤدي إلى تراجع في مستوى أداء العاملين قدره 0,248، كما نلاحظ قيمة t المحسوبة بلغت 1,959- بمستوى معنوية أقل من 0,05 وهي دالة إحصائيا، وهذا ما تؤكده قيمة اختبار فيشر والتي بلغت 3,837 بمستوى معنوية أقل من 0,05 وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائيا.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) لبعد صراع الدور على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة المدية**".

الفرضية الفرعية الرابعة: وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين بعد ضغوط العمل على الموظف وأداء العاملين قدرها 22,8% وبالنظر لقيمة معامل التحديد الذي بلغ 0,052 أي أن التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل ضغوط العمل على الموظف تفسر ما نسبته 5,2% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع أداء العاملين، معامل الانحدار بلغ قيمة 0,159-- أي أن الزيادة بدرجة واحدة في صراع الدور تؤدي إلى تراجع في مستوى أداء العاملين قدره 0,248، كما نلاحظ قيمة t المحسوبة بلغت 1,236- بمستوى معنوية أقل من 0,05 وهي دالة إحصائيا، وهذا ما تؤكده قيمة اختبار فيشر والتي بلغت 1,528 بمستوى معنوية أقل من 0,05 وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائيا.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) لبعد ضغوط العمل على الموظف على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة المدية**".

الفرضية الثانية:

وجود علاقة ارتباط قوية بين ضغوط العمل وأداء العاملين قدرها 62,1% وبالنظر لقيمة معامل التحديد الذي بلغ 0,386 أي أن التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل ضغوط العمل تفسر ما نسبته 38,6% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع أداء العاملين، معامل الانحدار بلغ 0,712- أي أن الزيادة بدرجة واحدة في ضغوط العمل تؤدي إلى تراجع في مستوى أداء العاملين قدره 0,712، كما نلاحظ أن قيمة t المحسوبة بلغت 4,193- بمستوى معنوية أقل من 0,05 وهي دالة إحصائيا، وهذا ما تؤكده قيمة اختبار فيشر والتي بلغت 17,584 بمستوى معنوية أقل من 0,05 وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائيا.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) لضغوط العمل على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة المدية**".

قائمة المراجع

قائمـــة المراجع:

أولا: الكتب

1. أحمد ماهر، **كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل**، الإسكندرية، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، 2008 .

2. أحمد ماهر ، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهرات**، الإسكندرية، الدار الجامعية لنشر والتوزيع ، 1999.

3. حسن راوية ، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجمعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.

4. جمال الدين ،محمد المرسي وثابت عبد الرحمان إدريس، **السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**، الدار الجامعية لنشر والتوزيع ،جامعة المتوفية ، 2004.

5. طارق طه، **السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت**، دار الفكر الجامعي لنشر والتوزيع، القاهرة ،2006.

6. صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، دار الجمعية لنشر والتوزيع، 2005.

7. محمد إسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق** ، دار الجامعة الجديدة لنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2005.

8. صلاح الدين عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، دار الجامعة الجديدة لنشر والتوزيع ، الإسكندرية، 2002.

9. محمد حسن محمد حامدات، **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية**، عمان، دار الحامد لنشر والتوزيع ، ط1، 2008.

10. فاروق عبده فليه، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، عمان، دار المسيرة لنشر والتوزيع، 2009.

11. سامر جلدة ، **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة** ، الأردن – عمان ، دار أسامة لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009 .

12. محمد سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2009.

13. عثمان فروق السيد، **القلق وإدارة الضغوط النفسية**، دار الفكر العربي، مصر، 2001.

14. معن محمود عياصرة ،ومروان محمد بني أحمد ، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل** ،دار الحامد لنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى، 2008 .

15. علي عسكر، **الأسس النفسية والاجتماعية السلوك التنظيمي المعاصر**، القاهرة ، دار الكتاب الحديث، 2005.

16. ماجد عبد المهدي مساعده، **السلوك التنظيمي**، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016.

17. حسين حريم، **السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات**، دار الزهران لنشر والتوزيع ،عمان، 1997.

18. حسين حريم ،**السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، عمان، دار لحامد لنشر والتوزيع ،2004.

19. عبد السلام أبو قحف ،**محاضرات في السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية لنشر والتوزيع ،جامعة الإسكندرية ، 2001.

20.أديب خلق لملكاوي، **إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين**، دار الخليج لنشر والتوزيع، 2021.

21. عادل حروش، صالح مؤيد سعيد السالم ، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي** ،عمان الأردن، الطبعة الثانية ، 2006 .

22. مؤيد موسى علي المرعي أبو عساف ، **التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة**، دار أمجد لنشر والتوزيع ، 2019 .

23. مؤيد سعيد السالم ، **إدارة لموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي**، إثراء لنشر والتوزيع، الأردن.

24. زهير حسن حسين ،**الحروب أساليب حديثة في تقويم أداء المعلم**، دار المريخ لنشر والتوزيع ،2019.

25. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ لنشر ،2007 .

26. شوقي ناجي جواد، **إدارة الموارد البشرية استراتيجية في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة**، دار اليازوري لنشر والتوزيع، 2020 .

27. خالد أحمد علي محمود، **الاقتصاد الرقمي الحديث وإدارة الموارد البشرية والإنتاج السلعي**، دار الفكر الجامعي لنشر والتوزيع ،2019 .

28. يورك يرسي، **إدارة الموارد البشرية لمكية**، لبنان، لنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 2005 .

29. أسيد محمد جاد الرب، **التخطيط الإستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافس**، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2016 .

ثانيا: المذكرات:

30. طبيب مروي ونحال نجم الدين، **ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في ضل جائحة كرونا دراسة ميدانية بمستشفى بوقرة بولعراس بكارية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، 2021.

31. زوزو مروي، **أثر ضغوط العمل على الرضى الوظيفي لدى المرأة العاملة دراسة حالة المؤسسة العمومية لصحة الجوارية بسكرة** ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.

32. خليفي مسعود، وقدور عمار، **ضغوط العمل وأثارها على أداء العاملين دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ،2019.

33. إسماعيل الأشهب، **علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من العاملين ببلديتي ورماس وكوينين**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة حمة لخضر بالوادي، 2016-2017 .

34. فاطمة الزهراء ، هاشمي مجدات، **أداء العاملين في المؤسسة دراسة قياسية في مؤسسة خدمية**، مذكرة ماستر، العلوم الاقتصادية، تخصص دارة أعمال ،جامعة إبن خلدون، تيارت، 2021-2022 .

35. رزاق يعرف ،إيمان رعاش فايزة، **أثر ضغوط العمل على أداء العاملين**، مذكرة ليسانس علوم اقتصادية علوم التسيير وعلوم التجارية، تسير الموارد البشرية،جامعة ورقلة، 2012-2013.

36. رزاق بعرة، إيمان رعاش فايزة ،**أثر مقومات العمل على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة الضرائب ورقلة** ، مذكرة ليسانس، 2012-2013 .

ثالثا:الرسائل الجامعية:

37.ميسون سليم السقا، **أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصاريف العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجيستر في إدارة الاعمال، كلية التجارة، 2009 .

38. لبنى زياد خالد الساكت، **أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الأردنية**، مذكرة ماجيستر، قسم الإدارة كلية الأعمال، جامعة عمان العربية ،2014.

39. عيسى إبراهيم المعشر، **أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة خمس نجوم**، مذكرة ماجيستر، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة أعمال ، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا، 2009.

40. وئام طنوس، **أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع المصرفي دراسة ميدانية على العاملين في بنك بلوس سوريه** ، مذكرة ماجيستر في أعمال الجامعة الافتراضية السورية، 2019.

41. توفيق عطيه ،توفيق العملة الاداع ، **الأجر وعلاقته بالأداء الوظيفي المدير القطاع العام دراسة توافقية على وزارات قطاع غزة**، رسالة ماجيستر إدارة أعمال إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة جامعة الإسلامية، بغزة – فلسطين، 2009 .

42. لعجيليه يوسف، **مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي بعنابة**، رسالة ماجيستر في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،2014 -2015 .

43. أية وليد فايز حسين علي، **ضغوط العمل الإداري لدى مديري مدارس الغوث الدولية وعلاقتها بالانتماء المهني**، رسالة ماجيستر في أصول التربية، كلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة، 2018 .

44. خميس محمد حسن خميس أبو رحمة، **ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة**، رسالة ماجيستر، الجامعة الإسلامية ،غزة، كلية التربية، 2012 .

رابعا: الأطروحات:

45. العيفة محمد، **أثر المناخ لتنظيمي وضغوط العمل على أداء الوظيفي دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة**، أطروحة دكتوراه تخصص تسير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.

خامسا: المجلات:

46. محمد بن سعيد العمري، أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الملك سود، العدد 39 .

47. عاشور خديجة، ضغوط العمل – النظريات والنماذج – ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 26 ، 2012 .

48. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث، جامعة الجزائر،2009-2010 .

50. عائشة أحمد الجسمي، شذ عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفات العاملات في جامعة الملك عبد العزيز، المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة جامعة الازهر، العدد 10 ، مصر، 2013 .

51. د. أحمد ميلي طميت، ط. ب رجم عبد الغفار، ط. منصوري حمزة، دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة الاتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، العدد 3، 2008.

سادسا: المواقع الالكترونية

52. الموقع الالكتروني بحوث حول تقيم الأداء. giza- greem-blogsprt

53. سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية ولا سلكية www arpt dz

54. مؤسسة اتصالات الجزائر، www Algerie Telecom

سابعا: الملتقيات والمؤتمرات والقوانين

55. قانون رقم 2000-"3 المؤرخ في 5اوت 2000 المتعلق بالقواعد العامة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

الملاحق

الملحق رقم 01: استبيان الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استبيان مذكرة ماستر

في إطار البحث العلمي المخطط نعلمكم أننا طالبتين جامعيتين بصدد استكمال متطلبات درجة الماستر تخصص: إدارة أعمال وعليه ستكون الاجابة على الاشكالية التالية:

ما هو تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين ؟ ومنه قررنا منهجيا أن أحسن وسيلة ممكنة لاختيار الفرضيات بعد الاجابة على الاشكالية المطروحة من خلال الاستبانة حول ارائكم لأبعاد هذا الموضوع فنرجوا منكم تخصيص بعض الوقت للإجابة على التصورات المطروحة واعلامكم بتعهدنا الكامل أن اعتقادكم وأرائكم تستخدم فقط بما يفيد البحث العلمي بعناية وسرية تامة

أجب بوضع العلامة (x) أمام الخيار المناسب:

أولا: البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2. العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ من 40 إلى 50 سنة ☐

3. الحالة الاجتماعية: متزوج ☐ أعزب ☐ أخرى

4- التصنيف الوظيفي: مدير عام ☐ رئيس قسم ☐ موظف

5- الشهادة العلمية: تقني سامي ☐ ليسانس ☐ ماجستر ☐ دكتوراه ☐

6- سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 15 سنوات ☐ أكثر من 15 سنة ☐

ثانيا: ضغوط العمل

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا موافقبشدة
	أ) عبئ العمل					
01	أعاني من كثرة الضوضاء في مكان العمل					
02	العمل الموكل لي فوق طاقتي					
03	مساحات المكتب غير ملائمة					
04	الحجم الساعي لا يتناسب مع عملي					
05	يوجد ثقل كبير في العمل لنقص الموارد البشرية					
06	التكنولوجيا الحدية خففت من عبئ العمل					
07	ليست هناك أوقات للراحة أثناء العمل					
ب) غموض الدور						
08	عدم وضوح المسؤوليات والمهام الموكلة إليك					
09	نقص المهارات والكفاءات داخل المؤسسة					
10	أواجه بعض المشاكل في عملي					
11	أواجه صعوبة في التوصل مع زملاء العمل					
ج) صراع الدور						
12	تدخل الآخرين في مجال عملي لا يتيح لي العمل براحتي					

13	يطلب مني تنفيذ أعمال متعددة من عدة رؤساء					
14	الأعمال المكلف بها بعيدة عن مؤهلاتي					
15	التعامل مع أكثر من مجموعة عمل					
د) أثر ضغوط العمل على الموظف						
16	أشعر بالملل بسبب تكرار نفس المهام في عملي					
17	أشعر بفقدان الشهية					
18	أشعر بانخفاض في الحيوية					
19	أصاب بصراع بدون عذر مقبول					
20	أشعر بضغط كبير أثناء ممارسة مهامي					

ثالثا: أداء العاملين

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا موافقبشدة
01	ألتزم بتنفيذ التعليمات بكل حذافيرها					
02	أتطلع إلى مسؤوليات جديدة إضافة إلى المهام المؤهلة إلي					
03	يتم تكليفي بمهام إضافية					
04	الراتب يتناسب مع العمل الذي أقوم به					
05	أسعى إلى ايجاد طرق جديدة لانجاز العمل					
06	توزيع العمل بين العاملين يتسم بالعدالة					

07	أحرص باستمرار على استغلال وقت العمل					
08	أتواصل مع زملائي وأعمل معهم بروح الفريق					
09	سبق وأن تقدمت بأفكار ومقترحات نواجه مشكلات تعيق الأداء الوظيفي					
10	نواجه مشكلات تعيق الأداء الوظيفي					
11	أنت مستعد لتحمل مسؤولية أعلى					
12	يتوافق مستوى مؤهلاتي العلمية مع المهام الموكلة إلي					
13	أحرص على اتقان العمل					
14	أقوم بأداء الأعمال الموكلة لي في وقتها					

الملحق رقم 02: مخرجات SPSS

الاتساق الداخلي:

			ضغوط_العمل
Rho de Spearman	ضغوط_العمل	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30
	أعاني من كثرة الضوضاء في مكان العمل	Coefficient de corrélation	,827**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	العمل الموكل لي يفوق طاقتي	Coefficient de corrélation	,504**
		Sig. (bilatéral)	,005
		N	30
	مساحات المكتب غير ملائمة	Coefficient de corrélation	,757**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	الحجم الساعي لا يتناسب مع عملي	Coefficient de corrélation	,689**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	يوجد ثقل كبير في العمل لنقص الموارد البشرية	Coefficient de corrélation	,667**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	التكنولوجيا الحديثة خففت من عبئ العمل	Coefficient de corrélation	,367*
		Sig. (bilatéral)	,046
		N	30
	ليس هناك أوقات للراحة أثناء العمل	Coefficient de corrélation	,573**
		Sig. (bilatéral)	,001
		N	30
	عدم وضوح المسؤوليات والمهام الموكلة إليك	Coefficient de corrélation	,769**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	نقص المهارات والكفاءات داخل المؤسسة	Coefficient de corrélation	,503**
		Sig. (bilatéral)	,005
		N	30
	أواجه بعض المشاكل في عملي	Coefficient de corrélation	,626**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	أواجه صعوبة في التواصل مع زملاء العمل	Coefficient de corrélation	,536**
		Sig. (bilatéral)	,002
		N	30

	تدخل الآخرين في مجال عملي لا يتيح لي العمل براحتي	Coefficient de corrélation	,622**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	يطلب مني تنفيذ أعمال متعددة من من عدة رؤساء	Coefficient de corrélation	,817**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	الأعمال المكلف بها بعيدة عن مؤهلاتي	Coefficient de corrélation	,382*
		Sig. (bilatéral)	,023
		N	30
	التعامل مع أكثر من مجموعة عمل	Coefficient de corrélation	,623**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	أشعر بالملل بسبب تكرار نفس المهام في عملي	Coefficient de corrélation	,561**
		Sig. (bilatéral)	,001
		N	30
	أشعر بفقدان الشهية	Coefficient de corrélation	,588**
		Sig. (bilatéral)	,001
		N	30
	أشعر بانخفاض الحيوية	Coefficient de corrélation	,682**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	أصاب بصراع بدون عذر مقبول	Coefficient de corrélation	,667**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	أشعر بضغط كبير أثناء ممارسة مهامي	Coefficient de corrélation	,733**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).			
La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

			أداء_العاملين
Rho de Spearman	أداء_العاملين	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30
	ألتزم بتنفيذ التعليمات بكل حذافيرها	Coefficient de corrélation	,585**
		Sig. (bilatéral)	,001
		N	30
	أتطلع إلى مسؤوليات جديدة إضافة إلى المهام المؤهلة لي	Coefficient de corrélation	,491**
		Sig. (bilatéral)	,006
		N	30
	يتم تكليفي بمهام إضافية	Coefficient de corrélation	,410*

		Sig. (bilatéral)	,024
		N	30
	الراتب يتناسب مع العمل الذي أقوم به	Coefficient de corrélation	,612**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	أسعى إلى إيجاد طرق جديدة لإنجاز العمل	Coefficient de corrélation	,690**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	توزيع العمل بين العاملين يتسم بالعدالة	Coefficient de corrélation	,780**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	أحرص باستمرار على استغلال وقت العمل	Coefficient de corrélation	,783**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	أتواصل مع زملائي وأعمل معهم بروح الفريق	Coefficient de corrélation	,826**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	سبق وأن تقدمت بأفكار ومقترحات تواجه مشكلات تعيق الأداء الوظيفي	Coefficient de corrélation	,712**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تواجه مشكلات تعيق الأداء الوظيفي	Coefficient de corrélation	,568**
		Sig. (bilatéral)	,001
		N	30
	أنت مستعد لتحمل مسؤولية أعلى	Coefficient de corrélation	,824**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	يتوافق مستوى مؤهلاتي العلمية مع المهام الموكلة إلي	Coefficient de corrélation	,790**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	أحرص على إتقان العمل	Coefficient de corrélation	,746**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	أقوم بأداء الأعمال الموكلة لي في وقتها	Coefficient de corrélation	,640**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).			
La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

الاتساق البنائي:

Corrélations

		للاستبيان_الكلية_الدرجة
الدرجة_الكلية_للاستبيان	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30
ضغوط_العمل	Corrélation de Pearson	,886**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
أداء_العاملين	Corrélation de Pearson	,621**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ثبات الاستبيان:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	20

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,902	14

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,914	34

البيانات الشخصية:

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	21	70,0	70,0	70,0
	أنثى	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	2	6,7	6,7	6,7
	من 30 إلى 40 سنة	9	30,0	30,0	36,7
	من 40 إلى 50 سنة	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الاجتماعية الحالة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متزوج	26	86,7	86,7	86,7
	أعزب	3	10,0	10,0	96,7
	أخرى	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الوظيفي التصنيف					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير عام	1	3,3	3,3	3,3
	رئيس قسم	13	43,3	43,3	46,7
	موظف	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العلمية الشهادة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تقني سامي	9	30,0	30,0	30,0
	ليسانس	16	53,3	53,3	83,3
	ماجستير	4	13,3	13,3	96,7
	دكتوراه	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المهنية الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	1	3,3	3,3	3,3
	من 5 إلى 15 سنة	11	36,7	36,7	40,0

	أكثر من 15 سنة	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

محاور الدراسة:

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1-أعاني من كثرة الضوضاء في مكان العمل	30	1	5	3,10	1,269
2-العمل الموكل لي يفوق طاقتي	30	1	5	2,70	1,208
3-مساحات المكتب غير ملائمة	30	1	5	2,53	1,074
4-الحجم الساعي لا يتناسب مع عملي	30	1	4	2,47	,937
5-يوجد ثقل كبير في العمل لنقص الموارد البشرية	30	1	5	2,83	1,177
6-التكنولوجيا الحديثة خففت من عبئ العمل	30	1	5	3,87	,973
7-ليس هناك أوقات للراحة أثناء العمل	30	1	5	2,90	1,062
عبئ_العمل	30	1,71	4,29	2,9143	,74145
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
8-عدم وضوح المسؤوليات والمهام الموكلة إليك	30	1	5	2,80	1,095
9-نقص المهارات والكفاءات داخل المؤسسة	30	1	4	2,50	1,106
10-أواجه بعض المشاكل في عملي	30	1	5	2,77	1,104
11-أواجه صعوبة في التواصل مع زملاء العمل	30	1	5	2,67	1,028
غموض_الدور	30	1,00	4,25	2,6833	,84316
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
12-تدخل الآخرين في مجال عملي لا يتيح لي العمل براحتي	30	1	5	2,97	1,189
13-يطلب مني تنفيذ أعمال متعددة من من عدة رؤساء	30	1	5	2,97	1,245
14-الأعمال المكلف بها بعيدة عن مؤهلاتي	30	1	5	2,67	1,184
15-التعامل مع أكثر من مجموعة عمل	30	1	5	3,50	1,280

صراع_الدور	30	1,75	5,00	3,0250	,85185
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
16-أشعر بالملل بسبب تكرار نفس المهام في عملي	30	1	5	2,77	1,104
17-أشعر بفقدان الشهية	30	2	5	2,77	1,006
18-أشعر بانخفاض الحيوية	30	1	5	2,77	1,006
19-أصاب بصراع بدون عذر مقبول	30	1	5	2,93	1,112
20-أشعر بضغط كبير أثناء ممارسة مهامي	30	1	5	3,23	1,165
الضغوط_على_الموظف	30	1,60	5,00	2,8933	,87373
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1-ألتزم بتنفيذ التعليمات بكل حذافيرها	30	3	5	4,27	,583
2-أتطلع إلى مسؤوليات جديدة إضافة إلى المهام المؤهلة لي	30	2	5	3,93	,691
3-يتم تكليفي بمهام إضافية	30	1	5	3,50	1,042
4-الراتب يتناسب مع العمل الذي أقوم به	30	1	5	3,83	,950
5-أسعى إلى إيجاد طرق جديدة لإنجاز العمل	30	1	5	4,10	,960
6-توزيع العمل بين العاملين يتسم بالعدالة	30	2	5	3,67	,884
7-أحرص باستمرار على استغلال وقت العمل	30	2	5	4,03	,890
8-أتواصل مع زملائي وأعمل معهم بروح الفريق	30	1	5	3,93	,944
9-سبق وأن تقدمت بأفكار ومقترحات تواجه مشكلات تعيق الأداء الوظيفي	30	2	5	3,63	,964
10-نواجه مشكلات تعيق الأداء الوظيفي	30	2	5	3,37	,999
11-أنت مستعد لتحمل مسؤولية أعلى	30	1	5	3,80	1,126
12-يتوافق مستوى مؤهلاتي العلمية مع المهام الموكلة إلي	30	1	5	3,87	1,008
13-أحرص على إتقان العمل	30	1	5	4,17	,834
14-أقوم بأداء الأعمال الموكلة لي في وقتها	30	1	5	4,33	,844
أداء_العاملين	30	2,21	4,86	3,8881	,60947
N valide (liste)	30				

التوزيع الطبيعي:

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
ضغوط_العمل	,144	30	,113	,928	30	,044
أداء_العاملين	,107	30	,200*	,950	30	,167
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

الفرضيات:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,149[a]	,022	-,013	,61331
a. Prédicteurs : (Constante), العمل_عبئ				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,240	1	,240	,639	,431[b]
	de Student	10,532	28	,376		
	Total	10,772	29			
a. Variable dépendante : العاملين_أداء						
b. Prédicteurs : (Constante), العمل_عبئ						

Coefficients[a]						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,530	,461		7,651	,000
	عبئ_العمل	,123	,154	,149	,799	,431
a. Variable dépendante : العاملين_أداء						

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,279[a]	,088	-,059	,61835

a. Prédicteurs : (Constante), الدور_غموض

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,066	1	,066	,174	,030[b]
	de Student	10,706	28	,382		
	Total	10,772	29			

a. Variable dépendante : العاملين_أداء

b. Prédicteurs : (Constante), الدور_غموض

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,040	,382		10,564	,000
	الدور_غموض	-,057	,136	-,079	-,417	,030

a. Variable dépendante : العاملين_أداء

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,347[a]	,121	,089	,58169

a. Prédicteurs : (Constante), الدور_صراع

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,298	1	1,298	3,837	,006[b]
	de Student	9,474	28	,338		
	Total	10,772	29			

a. Variable dépendante : العاملين_أداء

b. Prédicteurs : (Constante), الدور_صراع

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,137	,398		7,881	,000
	الدور_صراع	-,248	,127	-,347	-1,959	,006

a. Variable dépendante : العاملين_أداء

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,228[a]	,052	,018	,60400

a. Prédicteurs : (Constante), الموظف_على_الضغوط

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,558	1	,558	1,528	,015[b]
	de Student	10,215	28	,365		
	Total	10,772	29			

a. Variable dépendante : العاملين_أداء

b. Prédicteurs : (Constante), الموظف_على_الضغوط

Coefficients[a]						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,429	,387		8,850	,000
	الموظف_على_الضغوط	-,159	,128	-,228	-1,236	,017

a. Variable dépendante : العاملين_أداء

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,621[a]	,386	,364	,48612

a. Prédicteurs : (Constante), العمل_ضغوط

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,155	1	4,155	17,584	,000[b]

	de Student	6,617	28	,236		
	Total	10,772	29			
a. Variable dépendante : العاملين_أداء						
b. Prédicteurs : (Constante), العمل_ضغوط						

Coefficients[a]						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,538	,567		2,712	,011
	للاستبيان_الكلية_الدرجة	-,712	,170	-,621	-4,193	,000
a. Variable dépendante : العاملين_أداء						