

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

الشعبة : العلوم الاقتصادية

التخصص : اقتصاد و تسيير المؤسسات

بعنوان :

أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات العمومية

دراسة ميدانية مديرية مسح الأراضي غرداية

من إعداد الطالبتين :

. مرضية بن قايد . مريم عبادة

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ : 2019/06/20

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
علماوي أحمد	الدكتور	جامعة غرداية	رئيسا
زوزي محمد	الأستاذ الدكتور	جامعة غرداية	مشرفا مقرا
طويطي مصطفى	الدكتور	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية : 2018/2019

# كلمة شكر

الشكر الأول لله تعالى عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور : محمد زوزي لما قدمه لنا من جهد و توجيهات ودعم لإنجاز هذا البحث

ونتقدم بالشكر إلى جميع أساتذتنا الكرام في كل مراحل الدراسة ، و كذا جميع الأساتذة الذين ساهموا في إنجاز هذا البحث نخص بالذكر الأساتذة المحكمين طويطي مصطفى و شرع مريم ، حواطي أمال ، صيتي عبد اللطيف ، كما لانسى الأساتذة بن ساحة علي و عبادة عبد الرؤوف، شاحخة عبد السلام على مساهمتهم في تحقيق هذا العمل .

كما نشكر موظفي مديرية مسح الأراضي غرداية على مساهمتهم و اهتمامهم

و خاصة المدير بن عيسى عبد الكريم الذي لم ييخل علينا بمعلوماته القيمة .

و في الأخير نتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل

بن قايد مرضية

عبادقة مريم

## الملخص :

إشكالية هذه الدراسة هي : ما مدى تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات العمومية ؟  
تم إسقاط هذه الدراسة على مديرية مسح الأراضي غرداية ، باستعمال منهج وصفي عن طريق أداة الاستبيان  
حيث توصلت نتائج الدراسة إلى وجود ممارسات لأبعاد ضغوط العمل (عبء العمل - ظروف العمل - صراع  
الدور - عدم ملائمة الدور ) في المديرية ، و كذلك وجود أثر لضغوط العمل على أداء العاملين وتجسد ذلك في  
بعد عبء العمل و بعد ظروف العمل , و لم يتجسد في بعد صراع الدور و بعد عدم ملائمة الدور عند عمال  
المديرية . مع عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بسبب المتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس - السن -  
المستوى التعليمي - الخبرة المهنية - المستوى المهني) بالنسبة لأداء العاملين عند عمال مديرية مسح الأراضي  
غرداية .

**الكلمات المفتاحية :** ضغوط العمل , أداء العاملين , عبء العمل , ظروف العمل , صراع الدور , عدم  
ملائمة الدور .

## Abstract:

The research problem of this study is to manifest the extent to which work pressure could have an impact on employees' performance in public institutions. The practical part of this study has been implemented in the Land Survey Directorate of Ghardaia (CADASTER) by using a descriptive method and employing a questionnaire as a research instrument. The study has found that there are practices for the dimensions of work pressures (workload, working conditions, role conflicts, lack of suitable role) in the Directorate. It has been noticed, also, that the impact of the work pressure on the performance of workers has been manifested in workload and working conditions but not in terms of role conflicts and appropriateness of roles. This has been demonstrated with no statistically significant differences of personal variables (such as gender, age, educational level, professional experience, professional level) among employees of the Directorate.

**Key words :** work pressure, employees' performance, workload, working conditions, role conflicts, lack of suitable role.

## فهرس المحتويات :

الشكر

الملخص

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

مقدمة

07..... الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة.....

08..... تمهيد:

09..... المبحث الأول : مفاهيم حول ضغوط العمل.....

09..... المطلب الأول : ماهية ضغوط العمل.....

15..... المطلب الثاني :أنواع ضغوط العمل و أثارها.....

20..... المطلب الثالث : استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل.....

22..... المبحث الثاني : أساسيات حول أداء العاملين.....

22..... المطلب الأول :ماهية الأداء.....

25.....	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الاداء ومحدداته.
30.....	المطلب الثالث : إدارة الأداء.....
33.....	المطلب الرابع : فعالية الأداء.....
36.....	المبحث الثالث :الدراسات السابقة.....
36.....	المطلب الأول :الدراسات الوطنية.....
39.....	المطلب الثاني : الدراسات الخارجية.....
44.....	المطلب الثالث :علاقة الدراسة بالدراسات السابقة.....
46.....	خلاصة الفصل.....
47.....	الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية مسح الاراضي غرداية.....
48.....	تمهيد :.....
49.....	المبحث الأول : تقديم للمؤسسة و الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
49.....	المطلب الأول : لمحة عن المؤسسة.....
55.....	المطلب الثاني :منهجية الدراسة.....
57.....	المطلب الثالث : إجراءات الدراسة.....
59.....	المبحث الثاني : المعالجة إحصائية و اختبار الفرضيات.....

المطلب الأول : نتائج التحليل الإحصائي.....59

المطلب الثاني : تحليل اتجاهات أفراد العينة اتجاه الدراسة.....68

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات.....75

خلاصة الفصل :.....87

الخاتمة:.....88

## قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
56	يوضح متغيرات الدراسة	الجدول 01
59	قيم عامل ألفا كرو نباخ	الجدول 02
60	توزيع أفراد العينة بحسب الجنس	الجدول 03
61	توزيع أفراد العينة بحسب السن	الجدول 04
63	توزيع أفراد العينة بحسب المستوى المهني	الجدول 05
64	توزيع أفراد العينة بحسب الخبرة المهنية	الجدول 06
66	توزيع أفراد العينة بحسب المستوى المهني	الجدول 07
68	إجابات الأفراد نحو البعد الأول عبء العمل	الجدول 08
69	إجابات الأفراد نحو البعد الثاني ظروف العمل	الجدول 09
70	إجابات الأفراد نحو البعد الثالث صرع الدور	الجدول 10
71	إجابات الأفراد نحو البعد الرابع عدم ملائمة الدور	الجدول 11
72	إجابات الأفراد نحو محور أداء العاملين	الجدول 12
75	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد عبء العمل	الجدول 13
76	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد ظروف العمل	الجدول 14
77	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد صراع الدور	الجدول 15
78	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد عدم ملائمة	الجدول 16
79	مجممل أبعاد ضغوط العمل في مديرية مسح الأراضي غرداية	الجدول 17
80	أثر ضغوط العمل على أداء العاملين حسب برنامج SPSS	الجدول 18
81	أثر عبء العمل على أداء العاملين حسب برنامج SPSS	الجدول 19
80	تحليل الانحدار بين عبئ العمل و أداء العاملين حسب برنامج SPSS	الجدول 20
81	أثر ظروف العمل على أداء العاملين حسب برنامج SPSS	الجدول 21
82	تحليل الانحدار بين ظروف العمل و أداء العاملين حسب برنامج SPSS	الجدول 22

83	أثر صراع الدور على أداء العاملين حسب برنامج SPSS	الجدول 23
83	تحليل الانحدار بين صراع الدور و أداء العاملين حسب برنامج SPSS	الجدول 24
84	أثر عدم ملائمة الدور على أداء العاملين حسب برنامج SPSS	الجدول 25
85	تحليل الانحدار بين عدم ملائمة الدور وأداء العاملين حسب برنامج SPSS يوضح فروقات تأثير المتغيرات الشخصية و الوظيفية على أداء العاملين	الجدول 26
86	حسب برنامج SPSS	الجدول 27

### قائمة الأشكال البيانية :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ب	يوضح متغيرات الدراسة	الشكل 01
11	عناصر ضغوط العمل	الشكل 02
26	معادلة العوامل المؤثرة في الأداء	الشكل 03
27	العوامل المؤثرة على الأداء	الشكل 04
30	محددات الأداء البشري الفعال	الشكل 05
35	نموذج الأداء الفعال	الشكل 06
51	الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لمسح الأراضي	الشكل 07
53	الهيكل التنظيمي لمديرية مسح الأراضي غرداية	الشكل 08
60	نسبة توزيع العينة بحسب الجنس	الشكل 09
62	نسبة توزيع العينة بحسب السن	الشكل 10
63	نسبة توزيع العينة بحسب المستوى التعليمي	الشكل 11
65	نسبة توزيع العينة بحسب الخبرة المهنية	الشكل 12
66	نسبة توزيع العينة بحسب المستوى المهني	الشكل 13

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
الملحق (رقم : 01 )	الاستبيان
الملحق (رقم : 02 )	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان
الملحق (رقم : 03 )	مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 1 . تقسيم عينة الدراسة 2 - العرض و التحليل حسب فرضيات الدراسة 3 - العلاقة بينأبعاد ضغوط العمل و محور الأداء

المؤسسة هي الهيكل التنظيمي الذي يحاول الباحثين دراسته و تطويره من خلال بحوثهم ، و النظر لمشاكلها و تشخيص كل الصعوبات التي تواجهها لتنمية الأداء ، و خاصة في مجال العنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الرئيسية لتنمية المؤسسات .

إن ضغوط العمل من المواضيع الهامة التي لقيت اهتمام كبير من الباحثين لما له من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسات ، وذلك من خلال اهتمام بتسيير المؤسسات عن طريق الانعكاسات السلبية على الموظفين و محاولة جعل ضغوط العمل تخدم أداء الموظفين و بذلك تخدم هدف المؤسسة ، عن طريق وضع جدوى و دراسة و تحليل ووضع استراتيجيات ملائمة للاحتواء و السيطرة عليها .

يواجه الموظف من خلال حياته العملية و الوظيفية كثير من المخاطر و التهديدات و الصعوبات التي تعتبر بمثابة ضغوط عمل يجب عليه أن يتعامل معها بفعالية و يوجهها للوصول إلى أداء جيد و فعال خاصة فإن البيئة تتسم بتغيير السريع و المستمر الذي يصعب ملاحظته . و من هنا تطرق الكثير من الباحثين إلى دراسات جديدة تهتم بضغوط العمل و ذلك من خلال تقسيم ضغوط العمل إلى عدة أبعاد تختلف هذه الأبعاد من باحث لآخر .

و يأتي بحثنا لدراسة أربع أبعاد من ضغوط العمل التي قد تأثر في أداء العاملين في مديرية مسح الأراضي غرداية .

### مشكلة الدراسة :

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما مدى تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات العمومية ؟

و لمناقشة الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية :

- هل توجد ممارسة لأبعاد ضغوط العمل في مديرية مسح الأراضي غرداية ؟
- هل يوجد أثر بين ضغوط العمل و أداء العاملين ؟
- هل توجد فروق تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية بالنسبة لأداء العاملين ؟

## فرضيات الدراسة :

استنادا لمشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى : هناك ممارسة لأبعاد ضغوط العمل في المؤسسة .

الفرضية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين ضغوط العمل على أداء العاملين.

و تنفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الجزئية التالية :

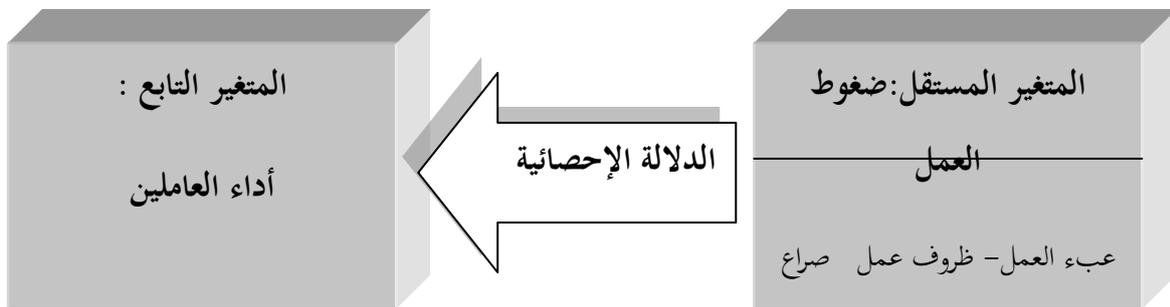
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين عبء العمل و أداء العاملين
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين ظروف العمل و أداء العاملين
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين صراع الدور و أداء العاملين .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين عدم ملائمة الدور و أداء العاملين.

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 تعزى للمتغيرات الشخصية

و الوظيفية و بالنسبة لأداء العاملين .

**متغيرات الدراسة :** نبيها في الشكل التالي :

الشكل(رقم: 01 ) يوضح متغيرات الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبتين

## أهداف الدراسة :

- الهدف الأساسي للدراسة يتمثل في محاولة معرفة أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات العمومية و الذي تمثل في مديرية مسح الأراضي غرداية .
- التعرف على الدلالة الإحصائية بين ضغوط العمل و أداء العاملين.
  - التعرف على الدلالة الإحصائية بين المتغيرات الشخصية و الوظيفية و أداء العاملين .
  - الوصول إلى نتائج و توصيات يمكن من خلالها الحد من مسببات ضغوط العمل على أداء العاملين في مديرية مسح الأراضي غرداية .

## أهمية الدراسة :

- تتمثل أهمية الدراسة موضوع ضغوط العمل الذي يعتبر من الموضوعات الهامة التي يعالجها الباحثين في الوقت الحاضر و خاصة في إدارة المؤسسات لما له من دور كبير في تحقيق أداء العاملين .
- كما أن هذا البحث يعطي نظرة شاملة لضغوط العمل مع إمكانية جعلها دراسة إضافية في حقل المعرفة و قاعدة لبحوث و دراسات أخرى .

## مبررات اختيار الموضوع :

### 1 - مبررات ذاتية :

- ميولنا الشخصي للبحث في هذه الدراسة .
- يخدم هذا الموضوع مجالنا الوظيفي و تخصصنا العلمي .
- تنمية قدراتنا المعرفية في هذا المجال .

### 2 - مبررات موضوعية :

- موضوع متجدد وواسع يحتاج لدراسة متكررة تعطي معارف جديدة عند كل دراسة .
- إبراز دور ضغوط العمل في الإدارات العمومية و لفت انتباه المسؤولين لها .
- عدم عثورنا على دراسة سابقة تناولت مديرية مسح الأراضي .

- محاولة تجديد النظرة لضغوط العمل من الناحية الإيجابية للمؤسسة .
- التخلي على الأساليب التقليدية في معالجة ضغوط العمل من خلال تشخيص ضغوط العمل و معالجتها بأسلوب جديد .

## منهج الدراسة :

للإجابة على التساؤلات و اختبار الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي , لدراسة العلاقة بين ضغوط العمل و أداء العاملين و اختلاف أداء العاملين وفقا للمتغيرات الشخصية و الوظيفية, وذلك بهدف حل مشكلة البحث .

## أدوات الدراسة و مصادر البيانات :

- لغرض الوصول لهدف الدراسة اعتمدنا على بعض الأدوات لجمع المعلومات و المتمثلة فيما يلي :
- المراجع : الكتب التي تحصلنا عليها و أصدرت في هذا المجال .
  - المقالات و المجلات العلمية و الأطروحات : المتخصصة و التي تناولت هذا المجال .
  - أداة الاستبانة : التي تعتبر كأداة رئيسية للبحث جمعنا من خلالها البيانات الأولية , حيث قمنا بتقسيم الاستبانة إلى ثلاث محاور, المحور الأول يتعلق بالمتغيرات الشخصية و المحور الثاني يتمثل في أبعاد ضغوط العمل أما المحور الثالث يتمثل في أداء العاملين .

## إطار الدراسة :

- تتمثل في الحدود الزمنية و المكانية و الموضوعية و البشرية و هي كالتالي:
- الحدود المكانية : تمت الدراسة في المديرية الولائية لمسح الأراضي غرداية .
  - الحدود الزمانية : تم إجراء الدراسة خلال شهر مارس و أبريل لعام 2019.
  - الحدود البشرية : تمت الدراسة على 33 موظف من مديرية مسح الأراضي غرداية على مختلف المستويات المهنية ( إطار - موظف - عامل )

- الحدود الموضوعية : ستعالج الدراسة أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الإدارات العمومية من خلال أبعاد ضغوط العمل المتمثلة في عبء العمل و ظروف العمل , صراع الدور , عدم ملائمة الدور .

### صعوبات الدراسة :

- صعوبة اقتناء المراجع نتيجة وجودها في جامعات أخرى .
- صعوبة الإحاطة بمصطلحات المتغيرين .
- صعوبة توزيع وجمع الاستبانة بسبب طبيعة عمل موظفي المديرية ( المهام الميدانية و الإدارية ) .

### تقسيمات الدراسة :

للإحاطة و معالجة الإشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين هما :

الفصل الأول الخاص بالأدبيات النظرية و التطبيقية لضغوط العمل و أداء العاملين , حيث سنتناول في المبحث الأول مفاهيم في ضغوط العمل و المبحث الثاني إلى أساسيات في أداء العاملين , أما في المبحث الثالث نتناول الدراسات السابقة التي عالجت موضوع الدراسة .

أما الفصل الثاني فسنتناول فيه دراسة حالة في مديرية مسح الأراضي ولاية غرداية من خلال تشخيص أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المديرية و ذلك بمعالجة البيانات المجمعة من أداة الاستبانة واختبار الفرضيات .

وفي الختام استخلاص النتائج و التوصيات التي توصلنا إليها .

### تمهيد:

تعد الضغوط رد فعل للتغيرات السريعة التي شهدتها العصر الحالي, ومظهر من مظاهر الحياة المعاصرة حيث أصبح يطلق بعصر الضغوط, وهذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال مما أثر على صحته وجسده وبالتالي انعكس على مهام وظيفته وعلاقته مع العاملين في المؤسسة.

كما يعتبر الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة و متزايدة في المؤسسة لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار لبناء مركز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها.

انطلقا مما سبق ذكره سنقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث , المبحث الأول سيخصص لمفاهيم حول ضغوط العمل والمبحث الثاني سيخصص لأساسيات في أداء العاملين. أما المبحث الثالث نتناول الدراسات السابقة.

### المبحث الأول : مفاهيم حول ضغوط العمل

لاقت ضغوط العمل اهتمام كبير من الباحثين و خاصة في هذا العصر لما لها من أهمية كبيرة في ممارسات الإدارية ، و لهذا سنتطرق في هذا المبحث إليها

### المطلب الأول : ماهية ضغوط العمل

#### أولاً- مفهوم ضغوط العمل :

إن من أهم المشكلات التي يواجهها المهتمون بموضوع الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة هي محاولة التوصل إلى تعريف متفق عليه لمعنى الضغوط.

#### 1-التعريف اللغوي:

الضغط stress : مشتق من الفعل اللاتيني stringers الذي يعني : ضيق, شدة, ومنه أخذ الفعل الفرنسي Etreindre بمعنى : طوق دراعية وجسمية مؤدياً إلى الاختناق بسبب القلق.<sup>1</sup>  
لم يستعمل مصطلح (stress) في اللغة الفرنسية, إلا في القرن السابع عشر, للدلالة على المعاناة, وفي القرن الثامن عشر للدلالة على التوتر أو العبء المنشئ للتوتر, إلى أن جاء القرن العشرين أين أصبح مصطلح (stress) يستخدم للدلالة على الضغط.<sup>2</sup>

#### 2-التعريف الاصطلاحي :

عرف سيزلاقي Szilagy وآخرون ضغوط العمل بأنها تجربة ذاتية, تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد, وينتج عن العوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه.<sup>3</sup>  
ويعرف حريم حسن: أن مفهوم ضغوط العمل يتضمن ثلاثة معاني على النحو التالي:<sup>4</sup>  
● المفهوم الذاتي للضغوط: ويعني استجابة الجسم لمجموعة من المواقف والمتغيرات البيئية والتي يترتب عليها العديد من الانحرافات والآثار السلوكية والفيزيولوجية والنفسية للعاملين في المؤسسة .

<sup>1</sup>شحاتة حسن و زينب النجار ، معجم المصطلحات التربوية والنفسية ، الدار المصرية اللبنانية ، لبنان ، 2003 ، ص208

2Claire Edeygamassou, **prévenir le stress professionnel et promouvoir l'implication au travail : une enjeu de gestion des ressources humaines** , les cahiers de CERGOR , numéro ; 01/04, paris , février 2004 , p 3

<sup>3</sup> خالد عيادة عليما ، ضغوط العمل وأثرها على الأداء ، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان ، ط 1 ، 2015 ، ص5049

<sup>4</sup> حريم حسين ، السلوك التنظيمي ( سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال )، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 ، ص399

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة

● المفهوم البيئي: حيث ينظر إلى الضغوط من خلال هذا التعريف على أنها مجموعة من العناصر والمثيرات والقوى , وبالتالي فالضغوط من خلال هذا المفهوم يعبر عنها بأنها مجموعة من العوامل البيئية السلبية مثل: غموض الدور وصراع الدور وظروف العمل وعبء العمل وعبء العمل الزائد والتي لها علاقة بأداء عمل معين.

● المفهوم المتكامل للضغوط: وينظر إلى ضغوط العمل من هذا المنظور على أنه يحدث نتيجة لتفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع الظروف البيئية الخارجية المحيطة به وبالتالي تعرف ضغوط العمل على أنها عبارة عن حالة تنتج من التفاعل بين الظروف الموجودة في العمل وخصائص العامل ويترتب عليها خلل في الاتزان الفيزيولوجي النفسي لذلك الفرد.

من خلال ما سبق يمكن تعريف ضغوط العمل : أنها العوامل النفسية و الذاتية و البيئية (العملية) التي تحدث تأثير عند الفرد ، و قد تكون إيجابية أو سلبية حسب قدرات و طاقات كل فرد .

### ثانيا - عناصر ضغوط العمل:

يرى Szilagi et Wallace أنه يمكن تحديد ثلاث عناصر رئيسية للضغوط في المؤسسة هي:<sup>1</sup>

**1 - عنصر المثير:** يحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط, وقد يكمن مصدر هذا العنصر في البيئة أو المؤسسة أو الفرد.

**2 - عنصر الاستجابة:** يمثل هذا العنصر ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبذلها المورد البشري أثناء تعرضه لمجموعة من المثيرات .

**3 - عنصر التفاعل:** هو عبارة عن ذلك التفاعل الذي يحدث بين المثيرات والاستجابات, أي أن الضغط الذي يوجهه الفرد ناتج عن التفاعل المركب ما بين العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وكذا العوامل المرتبطة بالموارد البشري.

وهناك من يضيف عنصرينا آخرين لضغوط العمل هما عنصر الإدراك وعنصر الفروق الفردية.

<sup>1</sup>أندروديسيزلاقي وماك جي والاس ، السلوك التنظيمي وتقييم الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، دون سنة ، ص180

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة

4 - **عنصر الإدراك:** يتمثل الإدراك في استقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد, فمن خلال عملية

الإدراك يستطيع الفرد أن يحدد وضعيته اتجاه العمل.<sup>1</sup>

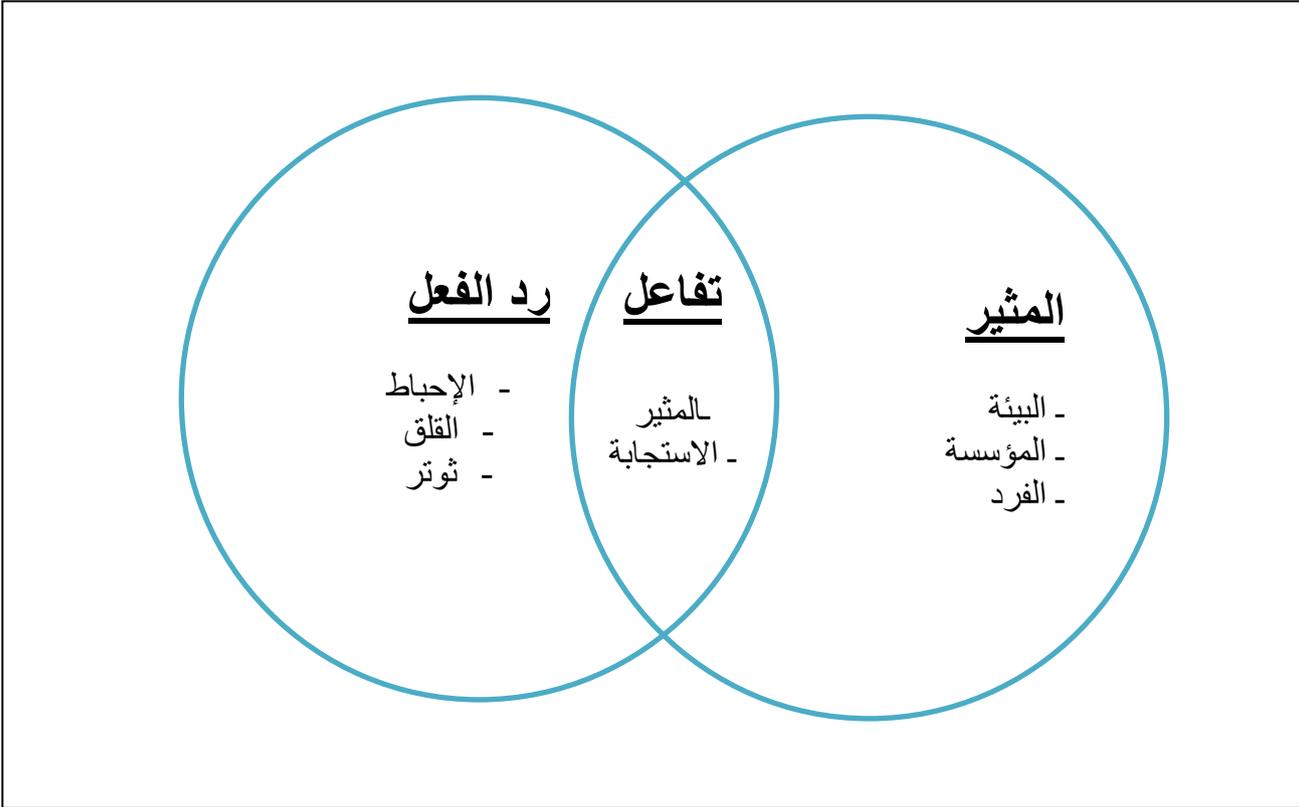
5 - **عنصر الفروق الفردية:** تتمثل الفروق الفردية في تلك المتغيرات الشخصية التي تؤثر في سلوك الأفراد:

كالسن, الجنس, الخبرة,.... إلخ

لقد اثبتت بعض الدراسات أن للفروق الفردية تأثير كبير في درجة اختلاف استجابات الفرد لضغوط

العمل وفي التعامل معها والسيطرة عليها.<sup>2</sup>

الشكل(رقم : 02 ): عناصر ضغوط العمل<sup>3</sup>



1محسن علي الكتيبي, ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الطبع للنشر والتوزيع, المكتبة الأكاديمية, الإسماعيلية, مصر, 2005 ، ص309

2 فاروق عبده فليح ومحمود عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع, الأردن, 2005 ، ص306.

3صلاح الدين عبد الباقي, السلوك الفعال في المعمل, الدار الجامعية, اسكندرية, مصر, 2004 ، ص337

### ثالثا :مصادر ضغوط العمل :

تعددت التقسيمات التي تصنف المصادر المختلفة لمسببات ضغوط العمل ويمكن تحديد المصادر وتقسيمها إلى ثلاثة فئات رئيسية.

#### 1- العوامل البيئية: إن العوامل البيئية لها أثر في مستوى الضغط يصيب العاملين داخل المنظمة منها:

1-1- عدم استقرار الحالة الاقتصادية: إن أي تذبذب يمكن حدوثه في الجانب الاقتصادي (كساد, ارتفاع معدلات التضخم ...) في دولة ما سينعكس سلبا على السكان, من ناحية الأسعار وغلاء المواد أو على مدى توافر السلع الاستهلاكية وعليه فإنه ستؤثر على مستوى دخل الأفراد العاملين مما يتيح قلق وضغط.

1-2- التطور والتقدم التكنولوجي وتسارعه: إن الحاسب الآلي والتقنيات الحديثة التي أدخلت على العمل أدت إلى شعور الفرد بالتهديد والضغوط الكثيرة إذا لم يتقن استخدامها .

1-3- التغيرات الاجتماعية: برزت في المجتمعات الجديدة والقديمة ظواهر جديدة تختلف عن القيم والعادات والتقاليد المتعارف عليها مما ينتج مشكلات في المجتمع مثل انتشار حالة الإدمان مما يؤدي إلى شعور الفرد بالضغوط<sup>1</sup>.

#### 2- العوامل التنظيمية: تعتبر العوامل التنظيمية من أهم المصادر المسببة لضغوط العمل إذ نذكر منها :

2-1- صراع الدور: يحدث صراع الدور عندما يجد الفرد في بيئة عمله توقعات محددة حول كيفية ما ينبغي أن يسلكه, ولكن هذه التوقعات تجعل من الصعب تحقيق التوقعات السلوكية الأخرى, لذلك فإن الضغوط تكون نتيجة لعدم القدرة أو الصعوبة في مقابلة التوقعات المختلفة للسلوك.

2-2- غموض الدور: تتمثل عملية غموض الدور في نقص أوعدم كفاية المعلومات المطلوبة لسلوك الدور المتوقع, ويحدث أيضا نتيجة لعدم وضوح أهداف ومتطلبات العمل المراد إنجازها.<sup>1</sup>

1 فهيمة حمدي ، اثر ضغوط العمل على اداء المورد البشري . دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية زر داني صالح بعين البيضاء . أم البواقي ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة ماجستير ، جامعة أم البواقي ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، 2014 ، ص10

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة

**2-3 - طبيعة العمل:** إن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد من حيث مدى تنوع الواجبات المطلوبة, ومدى أهمية العمل وكميته ونوعية المعلومات المرتدة من تقييم الأداء, من العوامل التي من المحتمل أن تكون مصدرا أساسيا للإحساس بالضغط.

**2-4 - صعوبة العمل:** تسبب صعوبة العمل شعور الفرد بعدم الاتزان. وترجع صعوبة العمل إما لعدم المعرفة بجوانبه أو لعدم فهم الفرد لهذه الجوانب أو أن كمية العمل أكبر من نطاق الوقت الخاص بالأداء أو أكبر من القدرات المتاحة للفرد<sup>2</sup>.

**2-5 - عبء العمل:** ويتمثل هذا العبء في الزيادة أو النقصان, فزيادة عبء الدور أو الوظيفي تعني قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح, أن هذه المهام تتطلب مهارات عالية لا يملكها الفرد, ويأخذ عبء العمل صورتين أساسيتين هما:

أ- عبء العمل الزائد: يعتبر عبء العمل الزائد سببا أساسيا من أسباب ضغوط العمل التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين في هذا المجال , وذلك لما يترتب عليهم من كثرة الأخطاء في الأداء وتدني مستوى صحة الفرد, ففيما يتعلق بكمية العمل, فإن هذا النوع من الإشكال ينشأ عندما يكون لدى الفرد الكثير من الأعمال التي تتطلب منه الإنجاز في وقت محدد.

ب- عبء العمل الناقص: ومعناه أن الفرد لديه عمل قليل أو أن عمله غير كافي لاستيعاب طاقاته وقدراته واهتمامه, فالعامل على خط الإنتاج الذي يستخدم قدرة واحدة من قدراته يكون عرضه للشعور بالملل والرتابة, وبالتالي يفتقر الفرد إلى الشعور بالأهمية أو التحدي أو الإثارة في عمله, كما يؤدي إلى انخفاض شعور الفرد بتقدير ذاته وزيادة معدلات الغياب والشكاوي والعصبية والعزلة وبدراسة العلاقة بين زيادة ونقصان

عبء العمل والضغط تبين أن المديرين الذين يعانون من مستوى عالي ومستوى منخفض من عبء العمل لديهم مشكلات صحية<sup>1</sup>.

1قاسم نايف علوان و نجوى رمضان احمد ، ادارة الوقت (مفاهيم, عمليات, تطبيقات) ، دار الثقافة للنشر والتوزيع , 2009 ، ص 131

2 محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 2 ، 2001، ص163.164

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة

2-6 - الهيكل التنظيمي : يقصد به نظام المهام وانسياب الأعمال وعلاقات السلطة وقنوات الاتصال التي ترتبط أعمال الأشخاص والمجموعات المختلفة في المنظمة في بعضها البعض.<sup>2</sup>

### 3- عناصر البيئة المادية :

3-1 - الحرارة : تكون الحرارة مصدرا للضغط في حالة تطرفها من حيث الزيادة والانخفاض, وتتحكم المراكز العليا في الدماغ في عملية تنظيم درجة حرارة الجسم حيث تضبطها عند درجة (37) تقريبا, فإذا ما شعر الفرد عن طريق حاسته الجلدية أنه يتواجد في وسط تقل درجة حرارته عن هذا المستوى فإنه يشعر بالبرد والعكس صحيح, وإن كل هذا لا يمنع المراكز من العمل بوسائل مختلفة للحفاظ على درجة حرارة الجسم الداخلية ثابتة باستمرار عند المستوى المذكور.

3-2 - الضوضاء : يشكل التعرض للمستويات العالية من الصوت مصدرا للضيق وعدم التركيز والانزعاج وربما إلى فقدان السمع في حالة التعرض لمستوى أعلى من (85) ديسيبل بصورة مستمرة, والجدير بالذكر هو التأكد على ان الصوت وحده لا يعتبر العنصر الحاسم في شعور الفرد بالضوضاء من عدمه, حيث يتدخل إدراكه وهدفه وخبراته السابقة لتحديد درجة تكيفه مع الصوت ودرجة شعوره بالضوضاء .

3-3 - الإضاءة : يحدث الأثر السلبي في حالة الإضاءة المتطرفة, وتساعد الإضاءة المناسبة على سهولة الإدراك وبالمقابل تؤدي الإضاءة الغير مناسبة إلى مشكلات الصراع الناتج من تكيف العضلات للتمكن من رؤية واضحة, وإمكانية التحكم في درجتها من الامور الإيجابية لمستخدميها.<sup>3</sup>

3-4 - الإشعاع : مازال خطر الإشعاع محصورا في عدد قليل ممن يعملون في التشخيص والعلاج بالأشعة , ومن لا يعملون في مجال الطاقة الذرية ومن أخطاره أنه يسبب العقم, وحرق جلدية بالإضافة إلى أمراض خطيرة على صحة العامل.<sup>1</sup>

1 عبد الغفار حنفي أبو قحف و محمد بلال ، محاضرات في السلوك التنظيمي ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية, الاسكندرية ، ط1, ، 2002 ، ص 198 . 199

2 خالد عيادة عليما، مرجع سبق ذكره ، ص65

3 المكى باهي ، اثر الضغوط المهنية على الرضا الوظيفي لدى اساتذة التربية البدنية والرياضة . دراسة ميدانية على بعض أساتذة ثانويات ولاية الوادي ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة ماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، تخصص في تربية حركية عند الطفل والمراهق ، 2015. 2016 ، ص27

### المطلب الثاني : أنواع ضغوط العمل و أثارها

أولاً -أنواع ضغوط العمل : هناك أنواع متعددة لضغوط العمل يمكن تصنيفها وفق عدة معايير منها:

**1 -حسب الآثار المترتبة عليها :** ويعتبر التصنيف على أساس الآثار المترتبة على الضغوط هو المعيار الأكثر شيوعاً حيث يصنف الضغوط الى نوعين وهما ضغوط إيجابية و أخرى سلبية .

**1- 1-الضغوط الإيجابية:** هي عبارة عن تلك الضغوط التي تكون مهمة وضرورية للعاملين , حيث تعمل الضغوط الإيجابية على رفع دافعيته وتحسين ادائه , وتحقيق النجاح, أما بالنسبة للمؤسسة فإن الضغوط الإيجابية تكون بمثابة الوسيلة الفعالة لرفع من حيوية وأداء العاملين, وكذا كسر الملل الناتج عن الروتين في العمل, وهو ما ينعكس في الأخير بالإيجاب على كمية وجودة الإنتاج .

**1- 2-الضغوط السلبية:** هي تلك الضغوط التي يكون لها انعكاس سلبي على العاملين والمؤسسة وقد تتسبب في غالبية الأحيان في انخفاض مستوى راحة العامل, وبالتالي حدوث خلل داخل المؤسسة... إلخ.<sup>2</sup>

**2 -حسب معيار السبب:** نذكر منها:

**2- 1-الضغوط الأسرية:** مثل التنافر الأسري و الانفصال و الوفاة و الفقر.

**2- 2-ضغوط النقص:** مثل نقص الممتلكات و نقص الأصدقاء.

**2- 3-ضغوط العدوان :** مثل سوء المعاملة من العائلة و من الأقران و الأصدقاء.

**2- 4-ضغوط السيطرة:** مثل التأديب والعقاب القاسي.

**3 -حسب شدة الضغوط :** وتضم:

---

1 بهاء شاهين ، دليل المدير الى الصحة والسلامة في العمل ، مجموعة النيل العربية ، مصر، ط1 ، 2003 ، ص 194 . 196  
2 محمود عبدالمجيد، فاروق عبده فيله ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005  
ص306

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة

3-1- ضغط ناتج عن الصراعات الداخلية : كالأعصاب وهذا النوع مرتبط بشكل وثيق بالمفهوم الذي يعطيه الطب العقلي للقلق .

3-2- ضغط ذو أصل خارجي: أي صادر من الفرد كمواجهته لعراقيل سعيه لتحقيق أهداف فيريد اجتيازها وتخطيها ليشعر بالراحة و الرضا.

3-3- جاهد مرتبط بالحاجة للإبداع: فالمبدع في حاجة لأن يعيش في بيئة تحفزه على استغلال طاقاته الإبداعية بتطوير وظائفه الطبيعية.<sup>1</sup>

### 4 - من حيث الفترة الزمنية: و تضم :

4-1- الضغوط البسيطة: وتستمر من ثوان معدودة إلى ساعات طويلة وتكون ناجمة عن مضايقات صادرة عن أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.

4-2- الضغوط المتوسطة : وتمتد من ساعات إلى أيام وتنجم عن بعض الأمور كفترة عمل إضافية أو زيارة شخص مسؤول أو غير مرغوب فيه.

4-3- الضغوط المضاعفة: وهي التي تستمر لأسابيع أو أشهر وتنجم عن أحداث كبيرة كالنقل من العمل أو الإيقاف عن العمل أو موت شخص عزيز.<sup>2</sup>

### 5 - من حيث المصادر:

5-1- الضغوط الناتجة عن البيئة المادية : يتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء ممارسة مسؤولياته ومهام وظيفته وتضمن مصادر متنوعة قد تكون نفسية أو تقنية .

5-2- الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية : تظهر لدى الأفراد الذين يتفاعلون معا في مجالات العمل .

1 حمدوني رشيد ، الضغوط المهنية وأثرها على الرضا الوظيفي . دراسة حالة الملحقة الجامعية مغنية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة ماجستير، الملحقة الجامعية مغنية ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، 2016 ، ص2827

2 منيرة تماسيني ، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي . دراسة ميدانية في بلدية سيدي عمران ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة ماجستير ، جامعة الشهيد لخضر الوادي ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، الوادي، 2015 ، ص22

5-3- الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد : تعزى إلى الخصائص المتوسطة المتوازنة أو

المكتسبة.<sup>1</sup>

### ثانيا : آثار ضغوط العمل

هنالك تباين بين الأفراد في طرق التعامل مع الضغط , و بالطبع فإن الضغوط التي يتعرض لها الفرد بصفة عامة و في مجال العمل بصفة خاصة ليست سيئة دائما , إذ أن فيها جوانب إيجابية تعتبر أساسية لبقاء الفرد و المنظمة لأداء وظائفها بشكل طبيعي و ذلك إذا كانت هذه الضغوط في حدود المعقول إلا أن اغلب الابحاث حول عواقب الضغط قد تركزت على آثاره السلبية التي تؤدي دون قيام الفرد و المنظمة بالدور المطلوب منهما ومن هنا فانه يمكننا تصنيف آثار إيجابية و آثار سلبية.

### 1 الآثار الإيجابية : لضغوط العمل آثار ايجابية مرغوب فيها إلى جانب آثارها السلبية الغير مرغوب فيها, ومن

الآثار الايجابية ما يلي:<sup>2</sup>

- تحفز على العمل .
- تجعل الفرد يفكر في العمل.
- يزداد تركيز الفرد على العمل.
- ينظر الفرد إلى عمله بتميز.
- التركيز على نتائج العمل.
- القدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر.
- الشعور بالإنتاج.

### 2 -الآثار السلبية :

1-حمدوني رشيد ، مرجع سبق ذكره ، ص28

2 خالد عيادة عليمات ، مرجع سبق ذكره ، ص8988

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة

إن الإحساس بتزايد ضغوط العمل يترتب عليه بعض الآثار السلبية الضارة للفرد و المنظمة , ومن أهم هذه الآثار السلبية ما يلي :

### 2- 1- الآثار السلبية على مستوى الفرد : وهي تنقسم كالتالي :

● **الآثار النفسية :** أي نوع من التوتر لا بد ان يصاحبه نوع من التغيرات البدنية الظاهرة والتغيرات الفيزيولوجية الداخلية , أي عندما يمر الفرد بحالة من الضغط فإنه من الممكن أن يلتمس آثار هذه الحالة على ما يجري في جسمه من زيادة ضربات القلب , وزيادة ارتفاع ضغط الدم وزيادة معدل التنفس وتصبب العرق وجفاف الحلق تلك الآثار الناجمة عن ضغط العمل ببطء محدثة نتائج فيزيولوجية واضطرابات نفسية وسلوكية.<sup>1</sup>

● **الآثار الجسدية :** ويؤدي تزايد الضغوط على الفرد آثار سلبية على سلامته البدنية فيعاني من الصداع وقرحة المعدة والسكري, وأمراض القلب, وضغط الدم.<sup>2</sup>

● **الآثار السلوكية :** هي من السلوكيات التي يلجأ إليها الفرد للهروب من الضغوط ويعتبر أكثر تعبيرا من الآثار الأخرى, وذلك لسهولة ملاحظتها وإمكانية قياسها, ومن أهم تلك المتغيرات نجد : الإفراط في التدخين وفقدان الشهية واستخدام الأدوية المهدئة, وترك العمل و الغياب والتأخر عن العمل , وانخفاض الأداء والشكاوي الطبية المتكررة .

● **الآثار الذهنية :** قد نجد نتيجة إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه في العمل يؤدي ذلك إلى حدوث التشتت والتفكير الذهني والسرхан وعدم التركيز, مثل ضعف التركيز, والتسرع في اتخاذ القرارات وفقدان الثقة بالنفس.<sup>1</sup>

1 عبدالرحمان بن أحمد بن الهيحان ، ضغوط العمل (مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها) ، مكتبة الفهد الوطنية ، الرياض ، ط 1 ، 1998 ، ص 257

2 معن محمود عياصرة و مروان محمد بني احمد ، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل ، دار الحمادية ، عمان ، 2007 ، ص 140

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة

2-2- الآثار السلبية على مستوى المؤسسة : و تنقسم الآثار إلى <sup>2</sup>:

- الآثار السلوكية : تتضح في التدخين, والإدمان على الكحول, وتعاطي المخدرات, والعنف وانتهاك الأنظمة, والعدوان والاكنتاب, واضطراب الوزن والشهية.
- الآثار النفسية : فتمثل في المشكلات العائلية حيث يسقط الموظف ضغوط العمل على أسرته, ويعاني من اضطرابات في النوم حيث يؤثر ذلك على مزاجه وأدائه للعمل وتسبب له الضغوط و الاكتئاب وقد تؤدي إلى الانتحار.
- الآثار الجسدية : فقد تكون على شكل أمراض القلب أو الصداع والسرطان وأمراض الرئتين والكبد والجلد.
- الآثار الموضوعية : تكمن في العدوانية والقلق وفقدان المزاج والأعصاب وعدم تقدير الذات ويؤدي الإحباط إلى سلوك عدواني تجاه الأفراد والأشياء.

### المطلب الثالث : استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

إن معالجة ضغوط العمل و مواجهتها على مستوى الفرد والمنظمة تتم من خلال الطرق والأساليب التالية :

#### أولاً: إستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد

---

1 بن خيرة عبدالرحمان بن دراج عبدالله ، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة ذات هدف الوسيلة . دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية حاسي بجيج ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة ماجستير ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ، الجلفة , 2016 . 2017 ، ص 55

2 معن محمود عياصرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 140

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة

**1 -الرجوع إلى الدين :** للدعم الروحي والانفعالي والرضا والهدوء , وتجاوز المواقف الضاغطة بالإكثار من العبادات والدعاء المتصل لله سبحانه وتعالى الذي يضيء على النفس الهدوء والسكينة , ويزيد الفرد قوة تحمل الضغوط ﴿ألا بذكر الله تطمئن القلوب﴾ الآية 28 سورة الرعد

**2- الكشف الطبي وممارسة الرياضة والهويات:** إن التعرض المستمر لضغوط العمل له تأثيرات سلبية على الصحة , ومن ثم فإن الكشف الطبي الدوري يعد بداية إجراءات التخلص من ضغوط العمل أو التخفيف منه بمعالجة نتائجه الصحية باتخاذ الإجراءاتالطبية المناسبة حيالها مع محاولة تكوين عادات صحية سليمة كالإقلاع عن التدخين , و التقليل من شرب المنبهات من شاي و قهوة , ومحاولة تخفيف الوزن .<sup>1</sup>

**3-التأمل:** و ذلك بهدف تحقيق حالة من الهدوء و الراحة الجسمية, وتوفير الفرصة للفرد كي يوقف أنشطته اليومية وأن يمارس درجة عالية من الانتباه و الوعي على مشاعره ووجدانه. ويؤدي ذلك إلى إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل .

**4 -الاسترخاء:** إن جلوس الفرد مسترخيا وهادئا في الاسترخاء يؤدي إلى النتائج التي تؤدي إليها طريقة

التأمل, حيث أن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم.<sup>2</sup>

**5 -الضحك أفضل علاج للضغوط :**

يسهم الضحك في الحد من هرمون التوتر وتقوية جهاز المناعة من خلال زيادة عملية إنتاج الخلايا الحيوية إلى الجسم بالقدرة على محاربة الهجمات الفيروسية وتحديد الخلايا التالفة .<sup>3</sup>

**ثانيا : إستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى المؤسسة**

1 مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع و الأزمات التنظيمية ، دار مكتبة الخamad للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015 ، ص107

2 سليم بطرش جلدة، الإستراتيجية الحديثة للإدارة للأزمات ، دار الراية ، عمان ، 2011 ، ص126.127

3 خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الإدارة بالحب والمرح ، دار المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، د ط ، 2013 ، ص74

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة

**1 -تحسين عمليات الاختيار والتعيين :** تعد عمليات الاختيار فعالة حين تحقق انسجاما ومواءمة بين سمات الشخص ومتطلبات الوظيفة, لذا يجب الانتباه في عمليات اختيار الأشخاص الذين يكون مركز تحكيمهم خارجيا بخبرات قليلة من الذين يكون مركز تحكيمهم داخليا من أصحاب الخبرات الطويلة .

**2 -تحسين الاتصالات :** تساعد الاتصالات الفعالة على توضيح المهمات والمسؤوليات والأدوار وبالتالي تقلل من غموض الأدوار وتعارضها مع بعضها البعض ويمكن استخدام الاتصالات بشكل إيجابي بحيث تزيل الإدراكات السلبية من أذهان المرؤوسين لتحل محلها ادراكات إيجابية حول سياسية وأهداف المنظمة وقيادتها<sup>1</sup>.

**3 -إعادة تصميم الهيكل التنظيمي :** يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط مثل إضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى الإشراف أو دمج وظائف , يضاف إلى ذلك إمكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات والأقسام<sup>2</sup>.

**4-تحليل ادوار الفرد وتوضيحها :** بحيث يعي ويدرك كل فرد بوضوح مسؤولياته ومهامه وسلطاته و ما هو مطلوب منه , وما يتوقعه هو من غيره , بما يساعد على تجنب التنازع وتضرب في الأدوار .

**5-الموازرة الاجتماعية:** من خلال توفير علاقات اجتماعية إيجابية بين الأفراد بحيث يشعر الفرد بأن زملاءه ورؤيسه يساندونه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرنه ويشعر مقبول منهم وأنهم يساعدونه في حل مشكلاته ويشركونه في أنشطتهم, مما يبدد شعور الفرد بالعزلة والاعترا ب.<sup>3</sup>

## المبحث الثاني : أساسيات حول أداء العاملين

1 خالد عيادة عليما ت ،مرجع سبق ذكره ، ص99.98

2سليم بطرش جلد ة ،مرجع سبق ذكره ، ص128

3خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون ، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة) ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2009 ، ص

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة

يعد الأداء مفهوما جوهريا هاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام. ولهذا يعتبر القاسم المشترك لاهتمام العلماء وخاصة علماء الإدارة , كما يعد عنصر محوري لفروع المعرفة الإدارية فهو مجال خصب للبحث والدراسة لأنه مرتبط بمختلف المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بالنسبة للمؤسسة .

### المطلب الأول : ماهية الأداء

على صعيد الفكر الإداري ظهرت مدارس واتجاهات وحركات عديدة كان الأداء و تحسيه محورا رئيسيا من محاور اهتمامها. ومن هذه المدارس والاتجاهات والحركات نذكر منها على سبيل المثال : مدرسة العلاقات الإنسانية , وحركة الإدارة بالأهداف والنتائج ومدرسة الإدارة بالمشاركة وحركة التطوير التنظيمي , وتنمية الموارد البشرية , ومدرسة إدارة الجودة الشاملة , وحركة المنظمات التي تتعلم.....الخ.<sup>1</sup>

### أولا : مفهوم الأداء

يعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير على درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.<sup>2</sup>

#### 1- تعريف الأداء لغة : أداء الشيء بمعنى قام به , قضاه . " أدّى التحية العسكرية " " أدّى الخدمة "<sup>3</sup>

كلمة أداء مشتقة من فعل " أدّى " ويشير المعنى اللغوي للفعل " أدّى " إلى معنى المشي مشيا ليس بسرعة ولا بالبطيء , وأدى الشيء قام به ويقال أدى فلان الدين بمعنى قضاه , وأدى فلان الصلاة , أي قام بها لوقتها , و أدى الشهادة أي أدلى بها , وبهذا المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة " أداء " هو قضاء الشيء , القيام به .<sup>4</sup>

#### 2 - تعريف الأداء اصطلاحا : قدم الباحثين عدة تعاريف للأداء نذكر منها :

- 1 مدحت محمد أبو النصر ،الأداء الإداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، مصر ، ط 2 ، 2014 ، ص64
- 2 أنيس عبد الباسط عباس ،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة ، ط 1 ، 2011 ، ص 239
- 3 جماعة من كبار اللغويين العرب ، المعجم العربي الأساسي ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، دار التوزيع والطباعة ، بدون سنة ، ص78
- 4 محمد المبضين عقلة ، التدريب الإداري الموجه بالأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ط 1 ، 2001، ص42

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة

-يعرف الأداء jean yves : " على انه مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية " .<sup>1</sup>

-يعرف الأداء أنه " السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة "<sup>2</sup>

-يعرف الأداء " دان Dean " على أنه النظام الذي يتضمن العوامل الحرجة في البيئة المباشرة لعمل الفرد والتي تؤثر في سلوك الفرد والإنجاز و الذي سيليه "<sup>3</sup>

-يعرف الأداء هو الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته و إمكانيته وفي نفس الوقت مقدار الرغبة لدى الفرد في تأدية العمل .<sup>4</sup>

الأداء هو قيام بشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين بمعنى أن الأداء هو: قيام الشخص بسلوك ما. وذلك لتحقيق هدف محدد فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما... و في إطار المؤسسة أو تنظيم . يمكن تعريف الأداء بأنه المخرجات ذات قيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات .

و بصفة عامة فإن أداء العاملين عبارة عن محصلة عن تفاعل القدرة مع الرغبة مع البيئة .

---

1 Jean yvesSaulquin ." **Gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des stabilises – émetts socio – sanitaire** "Revue des gestion des Ressource Humaines N°36 , Editions Eska , paris , juin 2000 , P 20

2 سناء عبد الكرم الخناق ، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، علوم تسيير ، 8-9 مارس ، 2005 ، ص 35

3سمية عباس مجيد ، بيئة العمل المادية و أثرها في تحسين أداء العاملين لدراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعة الكهربائية ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، الجامعة المستنصرية كلية الإدارة و الاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، عدد 35 ، العراق ، 2012 ، ص 190

4 القايد سالم ، فرق العمل وعلاقته بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2008 ، ص 25

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة} \times \text{البيئة}^1$$

وتشمل القدرة في قدرة الفرد من القيام بعمله و يعتمد ذلك على :التعليم ,التدريب الخبرات . بينما تتمثل الرغبة في رغبة الفرد في القيام بعمله ويعتمد ذلك على : دوافع العمل .-حوافز العمل .أما البيئة تتمثل في مجموعة العوامل الداخلية (أهداف المؤسسة .-قنوات الاتصال بها...) و الخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسة ككل بالإيجاب أو السلب (عوامل اقتصادية و الاجتماعية و الثقافية).

ويستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال, ورغم ذلك من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد له, فالأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية performance و التي تعني To perform أي نجز أو نؤدي عملا , ترجمتها إلى اللغة الفرنسية منحت حقلا واسعا للتطبيق.<sup>2</sup>

### ثانيا - عناصر الأداء

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد ويشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها ما يلي:<sup>3</sup>

**1 -المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف والمهارات الفنية والحلوقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

**2 - كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجاز في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

**3 -المثابرة والثوق :** وتشمل الجدية والتفاني , في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في الوقت المحدد , ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله .

ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء فكيفية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في

1 مدحت محمد أبو نصر ،مرجع سبق ذكره , ص66

2 فيلح حسن خلف ،اقتصاديات الأعمال ، عالم الكتاب الحديث ، الأردن ، ط 1 ، 2009 ، ص355

3 أحمد الكردي ،إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال ، ص 12 الموقع الإلكتروني <https://kenanaonline.com/file/0011/>

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة

العمل خلال فترة زمنية معينة تعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة زمنية معينة ومعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة أما نوعية الجهد فتعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة, ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته بمقدار ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول.<sup>1</sup>

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد , وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة, وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء و الجهد . فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة , أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد فمثلا : الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان, ولكنه يحصل على درجات منخفضة, وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.<sup>2</sup>

هناك علاقة طردية بين الرضا والأداء أي أن توفر الرضا لدى العاملين سوف يؤدي إلى أداء مرتفع, كما أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة الرضا لديه.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته

**أولا - العوامل المؤثرة في الأداء :** إن العوامل الرئيسية التي تؤثر في أداء الفرد وتعزيزه بحسب درجة توفرها مع كل فرد عامل والتي تتمثل في الوقت نفسه.

تتمثل مكونات الأداء الفردي في:<sup>4</sup>

1- قدرة الفرد على أداء العمل .

2- مستوى الجهد المطلوب.

3- الدعم المنضمي .

ويعبر في علم الإدارة عن هذه العوامل بالمعادلة التالية:<sup>1</sup>

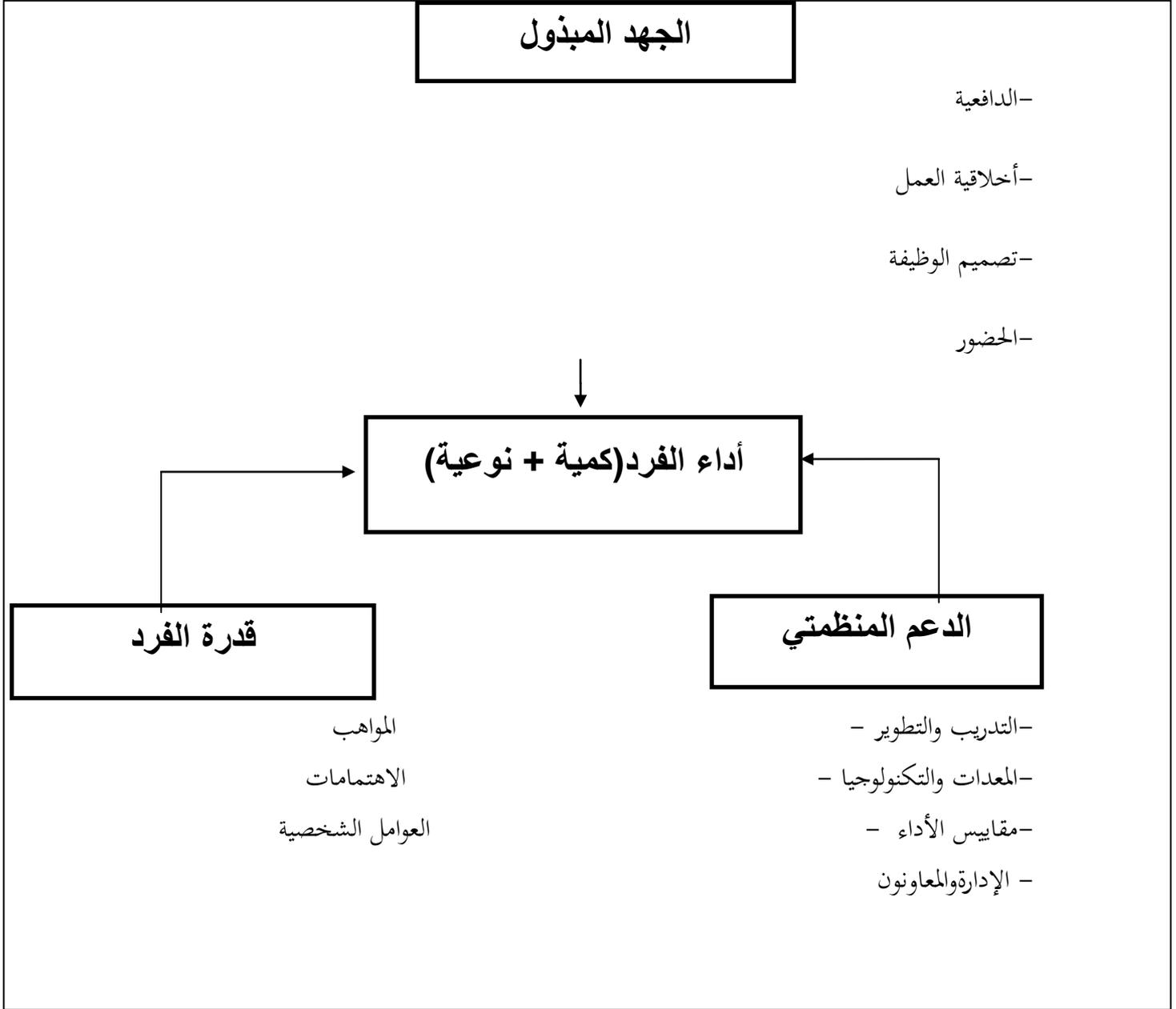
1 أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره ، ص:239

2 راوية حسن ، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، د ط ، 2005 ، ص 209

3 خبراء المجموعة العربية التدريب و النشر، مرجع سبق ذكره ، ص 45

4 سمية عباس مجيد، المرجع السابق ، ص 190

الشكل (رقم: 03): معادلة العوامل المؤثرة في الأداء



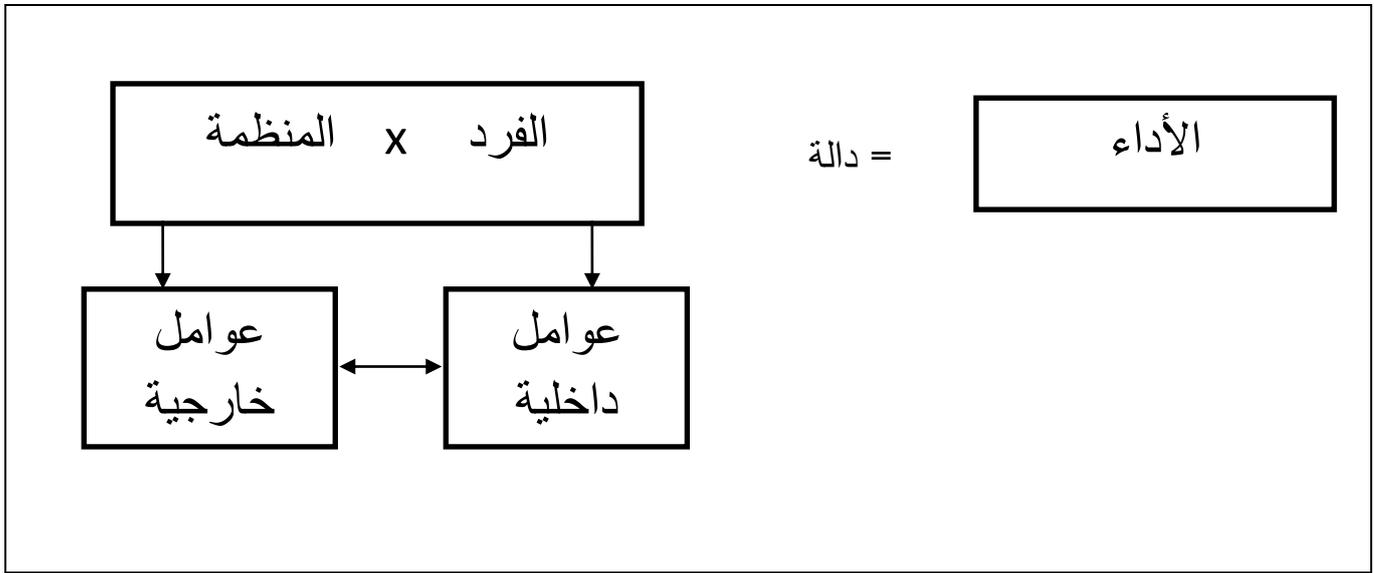
الأداء هو النتائج الفعلية والتي ترغب المنظمات قياسها بموضوعية, والجهد في مفهوم " بورتولولر " عادة يسبق الأداء, أما التعارض ما بين الجهد والأداء فإنه يمكن أن يكون نتيجة لقدرات الموظفين وسماتهم الشخصية وإدراكات دورهم . فالأداء لا يعتمد فقط على كمية الجهد المبذول ولكنه يعتمد أيضا على قدرات الأشخاص

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة

( المعرفة, المهارة...الخ). وكذلك إدراكهم للدور الذي ينبغي أخذه أو القيام به فالموظفون الذين لديهم كمية عظيمة من الجهد ولكن قدراتهم قليلة أو إدراكهم غير صحيح فأدائهم يكون غير فعال<sup>1</sup>

هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند التعامل مع الأداء, حيث أن هذا السلوك (الأداء) هو دالة لمزيج من المتغيرات المرتبطة بالفرد من ناحية وخصائص المؤسسة التي يعمل بها من ناحية أخرى . ويوضح الشكل التالي الأداء أو سلوك الأداء أو السلوك كمحصلة لخصائص الفرد وخصائص المؤسسة.<sup>2</sup>

الشكل (رقم: 04) العوامل المؤثرة على الأداء



ومن أمثلة العوامل الداخلية المرتبطة بالفرد كالتالي

الحاجات- الدوافع - الحالة المزاجية - المعارف - المهارات - الخصائص الجسدية.

ومن أمثلة العوامل الخارجية المرتبطة بالمؤسسة كالتالي:

أهداف المؤسسة - سياسات المؤسسة - ثقافة المؤسسة - نظم الثواب والعقاب في المؤسسة - الهيكل التنظيمي للمؤسسة - عوامل مرتبطة بالمواقف - نمط القيادة في المؤسسة .

1 محمد احمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب ،الرضا والولاء الوظيفي . قيم وأخلاقيات الأعمال ، دون دار النشر, 2011 ، ص145

2 مدحت محمد أبو النصر ،مرجع سبق ذكره ، ص 64 . 65

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة

هناك عدة عوامل من شأنها التأثير على مستوى أداء الفرد كونها خارجية عن نطاق سيطرته , فهناك من يعتبرها مجرد أعداء يجب التغاضي عنها إلا أنها يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل ومن بين هذه العوامل نجد:

الإضاءة- الحرارة - الضوضاء - التهوية - نمط الإشراف - عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات ولتجهيزات ويطلق على مجموع هذه العوامل بالعوامل الخارجية كما توجد عوامل أخرى تتفاعل مع العوامل الخارجية وهي مرتبطة بشخصية العامل في حد ذاته , وتسمى هذه العوامل بالعوامل الداخلية كذكاء العامل وقدراته الخاصة , سماته الشخصية وخبراته التدريبية.<sup>1</sup>

### ثانيا -محددات الأداء

يواجه الباحثين صعوبات في تحديد جميع المحددات ومن خلال بحثنا وقراءتنا يمكن تقديم مجموعة من المحددات في ما يلي:

**1 - الدافعية :** هي الحالة الانفعالية الداخلية لدى الشخص والتي تحركه للقيام بعمله والاستقرار فيه ومن خلاله يتم التوصل للهدف المراد تحقيقه من ذلك النشاط وتنطوي تحتها الدوافع والقيم والاتجاهات وما إلى ذلك مما يؤثر على تصرفات الأفراد نحو عملهم<sup>2</sup>

**2 - القدرات :** هي نوعان مكتسبة و فطرية, فالقدرات المكتسبة تنتج نتيجة البيئة والزمن وهي أيضا تأثر في القدرات الفطرية بتطويرها وذلك من خلال التعليم والتدريب , أما القدرات الفطرية تتمثل في القدرات العقلية وتتحلى في ذكاء الفرد و نباهته وقدراته العقلية هي قدرات جسمانية كالبنية واللياقة البدنية والقدرات الحركية كوحدة السمع والبصر.

**3 - إدراك الدور:** هو تصورات الفرد وانطباعاته عن الأنشطة التي تتكون عمله من خلاله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

1 مجدي أحمد محمد عبد الله ، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1996 ، ص 187

2 كمال أبو الخير ، أصول الإدارة العلمية ، بالتصرف ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، مصر ، بدون سنة ، ص 127

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة

كما يضيف بعض الباحثين المحددات التالية:<sup>1</sup>

**4- بيئة العمل :** وتتمثل في ملامح مادية مثل : الإضاءة , التهوية, ساعات عمل , التجهيزات و الأدوات المستخدمة, وأخرى معنوية مثل : العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين .

**5 - القدرة :** وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة , وتتألف من محصلة ومعرفة أو معلومات فنية اللازمة للعمل والمهارة كالتمكن من ترجمة نص معين ومدى وضوح دوره.<sup>2</sup>

**6- الرغبة :** هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل, أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة :

- اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها .

- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته .

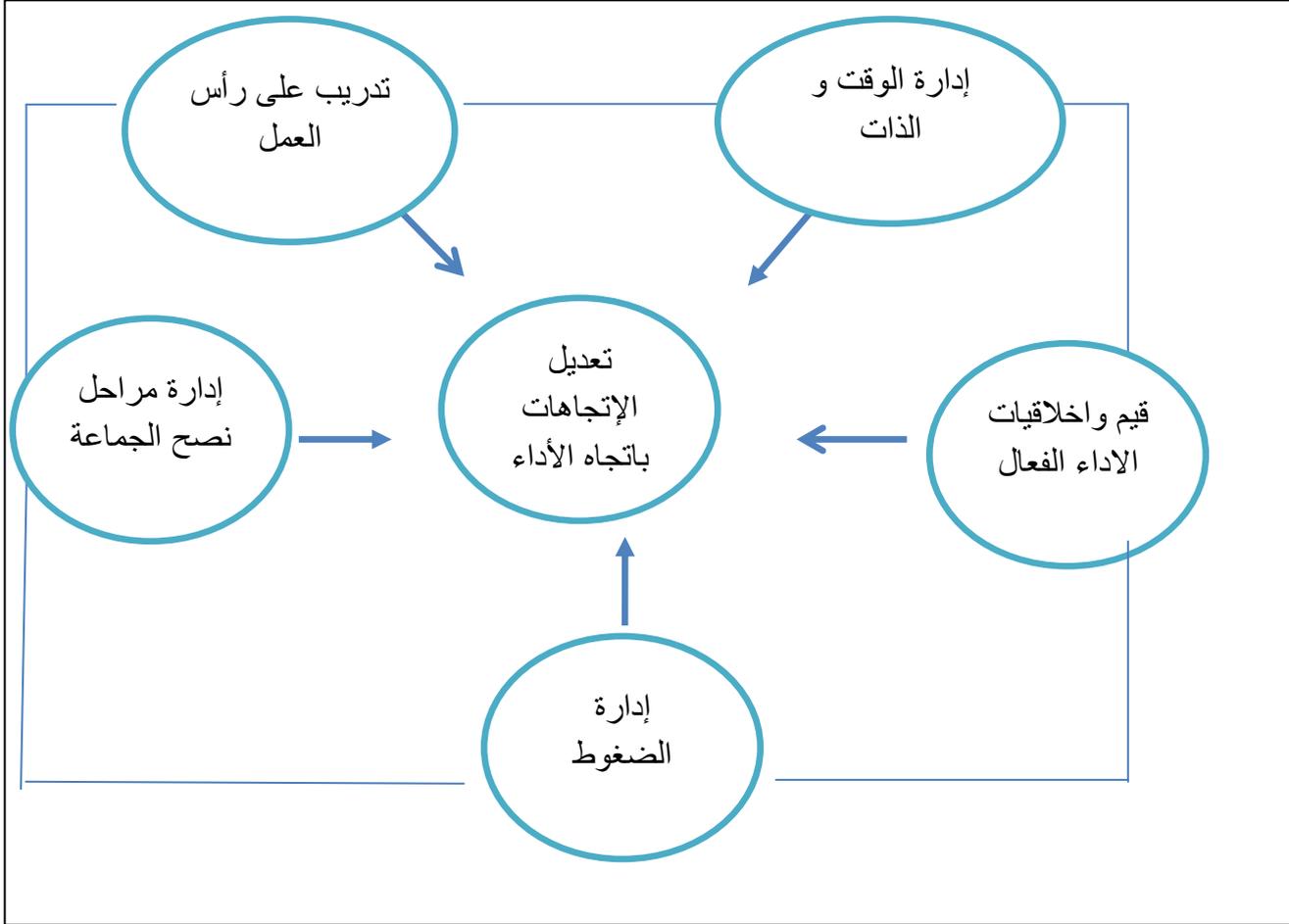
1أحمد سيد مصطفى ،إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، الدار الجامعية , الإسكندرية , مصر ، 2000 ، ص 14

2سليمان الحنفي،السلوك التنظيمي والأداء ، مكتبة عين الشمس , القاهرة , مصر، ، 1994 ، ص 222

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة

ومن خلال ما سبق يمكن وضع مخطط محددات الأداء البشري الفعال:<sup>1</sup>

الشكل(رقم 05 ) محددات الأداء البشري الفعال



### المطلب الثالث : إدارة الأداء

#### 1 - تعريف إدارة الأداء :

يعرفها أحمد سيد مصطفى هي عملية استراتيجية متكاملة, أما كونها استراتيجية فأنها تعني باعتبارات الأشمل و الأطول أجلا في أداء المنظمة ( كمحصلة لأداء وحدتها متفاعلة مع بيئتها المحيطة...الخ) لبلوغ أهدافها أما كونها متكاملة فلأنها تهيئ تكاملا رأسيا يربط أهداف كل المنظمة والفريق والفرد, بالقدرات الجوهرية اللازمة للأداء, فضلا عن التكامل الأفقي بين وظائف الإدارات التي يضمها الهيكل التنظيمي وفرق

1 خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة ،الأداء البشري الفعال ، دون دار نشر ، دون طبعة ، د ب ، 2010 ، ص 01

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة

العمل المتنوعة. ناهيك عن ربط أداء الوحدات التي تضمها إدارة الموارد البشرية من اختيار وتدريب وتقييم أداء وتحفيز وتخطيط للمسار الوظيفي نقلا وترقية<sup>1</sup>

- ويعرفها "روبرت باسيل Robert Bacer" أن إدارة الأداء نظام مكون من عدد من الأجزاء التي يجب تضمينها وتنقيحها وإدارتها جميعا والأهم من ذلك كله " قيادتها " لكي تضيف قيمة للمؤسسة والمديرين والعاملين.<sup>2</sup>

من مسؤوليات الإدارة العليا كيف نمي أخلاقيات الأداء ؟ وذلك من خلال:

- إنشاء ميثاق أخلاقيات الأداء ويتحول هذا الميثاق إلى دقة حياة إدارية يومية
- حب أن تتميز الإدارة بالأمانة والنزاهة , العدالة .
- أن تضع الإدارة العليا نموذج .
- أن تعمل الإدارة العليا على التوضيح الكامل للسياسات .
- يجب أن يعرف المرؤوسين وصفا دقيقا لأخلاقيات الأداء .
- الاتفاق على أهداف (واقعية) قابلة للتحقيق .
- إنشاء ميثاق أخلاقيات الأداء و يتحول هذا الميثاق إلى دقة حياة إدارية يومية .
- الجدية في التعامل مع من يخرج من نطاق الأخلاقيات المتعرف عليها بتجاوزها وتخصيص وحدة إدارية مهمتها : التحقيق و الاستبعاد .

### 2 - مبادئ أساسية لنظام إدارة الأداء:

ومن مبادئ الأساسية لنظام إدارة الأداء نجد:<sup>3</sup>

---

1 مدحت محمد أبو نصر ،مرجع سبق ذكره ، ص 84 - 85  
2 نفس المرجع ، ص 84  
3 جامعة الملك عبدالعزيز ، نظام إدارة الأداء الوظيفي - الإدارة العامة لشؤون الموظفين ، ص 04  
البريد الإلكتروني: <https://vice-presidency.kau.edu.sa>

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة

- التوافق الاستراتيجي / المؤسسي : تعزيز وتطوير ثقافة الأداء من خلال ربط أداء الموظف بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة .

-الإدارة بالأهداف: إشراك الموظف في وضع الأهداف لكي يلتزم بالضوابط والمعايير التي تحقق الأهداف كونه يشعر بأن عمله ذو قيمة ومحل تقدير من جهة الإدارة وبذلك يحقق الرضا الوظيفي .

- الاتصال والمشاركة : تشجيع الملاحظات المنصفة و الإيجابية من الرؤساء المباشرين المتابعين لأداء موظفهم .

-العلاقة التكاملية: ربط الأداء ببقية عمليات الموارد البشرية .

- العدل والمصداقية : نظام إدارة الأداء يتسم بالعدل والثبات والإنصاف من خلال معايير واضحة .

3 - العناصر الرئيسية لإدارة الأداء : أخذت إدارة الأداء أهمية كبيرة في المؤسسة وذلك من خلال

دورها الكبير التي تقوم به في المؤسسة من خلال عناصرها التي تعتبر رئيسية وهامة .

يشرح هذه العناصر عبدالغني هلال كالتالي<sup>1</sup>:

3 - 1 - تخطيط الأداء : يقصد بتخطيط الأداء تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ورسم صورة للأداء

المستقبلي لتحقيق هذه الأهداف من خلال المعايير الواضحة والمتفق عليها بين جميع الأطراف عن طريق

الإمكانات والطاقات المتوفرة

3 - 2 - تنظيم الأداء : يتطلب وجود هيكل أو بيان تنظيمي واضح المعالم يستطيع الفرد من خلاله أن يحدد

عليه موقعه بدقة على خريطة العمل بل يستطيع أن يعرف القنوات والطرق التي يمكن من خلالها أن يتحرك رأسيا

وأفقيا , وأهمية تنظيم أداء العاملين تعني عدم التداخل في الاختصاصات من خلال التحديد الواضح للمسؤوليات

والمهام الوظيفية الفردية بل الأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد المسؤوليات و المهام الوظيفية المشتركة بين

أكثر من فرد .

1 مدحت محمد أبو النصر , مرجع سبق ذكره , ص 86 . 89

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة

**3 - 3 - توجيه الأداء :** يحتاج الفرد في المؤسسة إلى التوجيه والإرشاد منذ بداية العمل وباستمرار من خلال الأساليب المختلفة مثل الاشتراك في الدورات التدريبية أو التدريب أثناء العمل أو تصحيح الأخطاء من خلال الإرشاد وتوفير سبل الاتصال الصحيحة .

وتشمل عملية توجيه العمل على تبسيط الخطوات والإجراءات بما يسمح بسهولة الأداء والبعد عن التعقيدات .

**3 - 4 - تقييم الأداء:** وتأتي عملية التقييم في نهاية عملية إدارة الأداء بحيث تستطيع الإدارة في نهاية السنة أو خطة الوصول إلى نتائج مؤكدة لمستويات الأداء, ويوفر هذا النظام درجة من الاتفاق النهائي وبالتالي تقبل القرارات التالية لذلك.

### المطلب الرابع : فعالية الأداء

للأداء أهمية بالغة لوصول المؤسسة لأهدافها ولهذا نجد أنها تبحث للوصول إلى مستوى فعال في الأداء .

#### 1 - الأداء الفعال للموظف : هو ناتج للعوامل التالية:<sup>1</sup>

- كفايات الموظف أي معلوماته ومهاراته واتجاهاته .
- بيئة التنظيم الداخلية من حيث الموارد والقيود والهيكل التنظيمي ونظام الاتصال والسلطة وأسلوب القيادة, ونظام الحوافز والثواب والعقاب
- متطلبات العمل أو الوظيفة من حيث الواجبات والمسؤوليات والادوات والتوقعات المطلوبة من الموظف وكذلك الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.
- البيئة الخارجية بأنظمتها المختلفة .

#### 2 - نظام الأداء الفعال : يشكل نظام الاداء الفعال قدرة تنافسية للمؤسسة تميزها عن منافسيها

1 المرجع السابق, ص 70

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة

وهو ما يترتب عليه توافر مجموعة من المزايا سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المؤسسة , وتتمثل أهمها في ما يلي: <sup>1</sup>

### 2 - 1 - أهم المزايا على مستوى الأفراد العاملين بالمؤسسة :

- وضوح المعدلات المطلوبة وشفافية معايير تقييم الأداء .
- إتاحة الفرصة أمام العاملين للاشتراك في عملية تخطيط الأداء تنمية روح الفريق بين العاملين .
- توفير معلومات حقيقية وحديثة عن مستويات الأداء وتقدير الإدارة لها .

### 2 - 2 - أهم المزايا على مستوى المؤسسة ككل

- التنسيق بين الأهداف .
- توجيه الأداء في الاتجاه السليم .
- توفير آلية لتخطيط الأداء ومتابعته والتعرف على نقاطه السلبية .
- توفير معيار منطقي وموضوعي يستند إليه في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين والمتعلقة بتقنيات العمل .

### 3 - المعايير الأساسية لإدارة الأداء الفعال في المؤسسات :

- لكي يحقق مفهوم إدارة الأداء أغراضه لابد من توفر المعايير التالية في المؤسسة:<sup>2</sup>
- وضوح مقاييس تحديد الأداء المستهدف.
- معرفة وفهم العاملين لمقاييس الأداء المستهدف ووصولها إليهم.
- مشاركة العاملين في تحديد مستويات الأداء المستهدف والاتفاق عليه.
- توفر نظام المعلومات الفعال .

1 محمد أحمد سليمان وسوسن عبدالفتاح وهب، مرجع سبق ذكره ، ص105

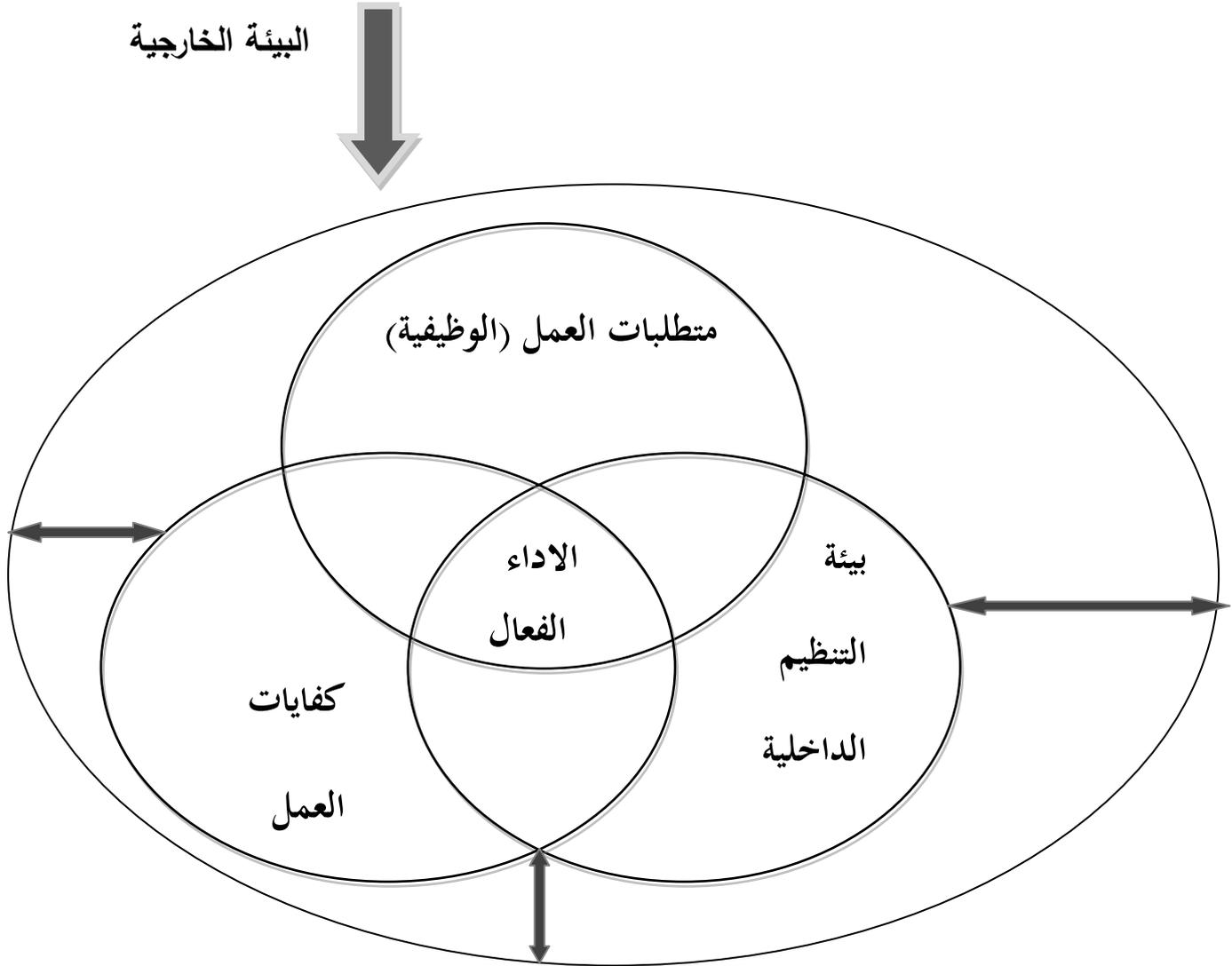
2المرجع السابق ، ص 106

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة

- توفر نظام مرن لإعادة هندسة العمليات.
- ترشيد الوقت المستغرق في الإجراءات .
- وضع أساليب التعرف على أسباب الأداء الضعيف وطرق علاجه .
- توفر نظام الإدارة الاستراتيجية يكون الأساس الذي تستمد منه أهداف الأداء في مختلف مجالات النشاط بالمنظمة .

ومن خلال ما سبق نقوم بوضع نموذج يوضح الأداء الفعال:<sup>1</sup>

الشكل(رقم: 06 ) نموذج الأداء الفعال



1 مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره ، ص 71

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

قمنا بالاطلاع على العديد من البحوث و الدراسات السابقة و ذلك من خلال إعدادنا الإطار النظري لهذه الدراسة , و قد تم اختيارنا إلى أهم الدراسات التي لها علاقة ببحثنا .

### المطلب الأول :الدراسات الوطنية

#### 1 - دراسة فهيمة حمدي ( 2014 ) بعنوان "أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري في المؤسسة الاستشفائية زرداني صالح"بعين البيضاء -أم البواقي<sup>1</sup>

وتدور إشكالية الدراسة حول :هل تؤثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري, هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب ومصادر ضغوط العمل التي تعاني منها المورد البشري داخل المنظمة والعوامل المؤثرة في زيادة ضغوط العمل والآثار السلبية التي تخلفها  
وكان من أبرز نتائجها كالتالي :

- أن هناك توافق بين فرضية البحث والنتائج المتواصل إليها إذ توجد علاقة عكسية بين ضغوط العمل وأداء المورد البشري.

- توجد معاناتا للعاملون من مشكلات بطبيعة العمل ومشكلات ظروف العمل.

- تأثير الضغوط الثقافية سلبا على أداء المورد البشري .

- تأثير الضغوط الاقتصادية سلبا على أداء المورد البشري .

- تأثير الضغوط الاجتماعية سلبا على أداء المورد البشري.

1 فهيمة حمدي ، مرجع سبق ذكره

## 2-دراسة حمدوني رشيد(2016) بعنوان"الضغوط المهنية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي بالملحقة الجامعية بمغنية<sup>1</sup>

وكانت إشكالية الدراسة حول : ما مدى تأثير ضغوط العمل المهنية على الرضا الوظيفي لدى الهيئة التدريسية الملحقة الجامعية مغنية, هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات الأداء المنخفضة والمرفوعة من خلال أنواع الضغوط المهنية.

وبينت نتائج الدراسة أن أغلبية الأساتذة غير راضين عن عملهم نتيجة الضغوط والأجور والحوافز, أكدوا قيامهم بعملهم وأدائهم الأكاديمي والإداري من دون نقصان .

- وجود علاقة عكسية بين الضغوط النفسية الناجمة عن العمل البيداغوجي الأكاديمي والرضا الوظيفي.

- عدم تماثل الأجر مع المتطلبات البحثية للأساتذة.

## 3 -دراسة شاطر شفيق بعنوان " أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية " 2010<sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل وطبيعتها ومعرفة مختلف عناصرها ومصادرها و أسبابها وتحديد مختلف الأساليب الممكنة مع هذه الضغوط.

ونتائج الدراسة كانت كالتالي :

- رضا المورد البشري عنصر معين من عناصر الرضا الوظيفي في فترة معينة .

- يمكن قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية باستخدام طريقتين رئيسيتين : الأولى هي طريقة غير مباشرة التي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل والطريقة الثانية هي المباشرة التي تعتمد على قوائم الاستقصاء.

<sup>1</sup>حمدوني رشيد ،مرجع سبق ذكره

<sup>2</sup>شاطر شفيق ، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة ماجستير ، جامعة بومرداس ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2009-2010 ،

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة

- لا يوجد هناك اتفاق بين المنظرين حول تفسير محدد للرضا الوظيفي .

- يعتبر الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الاداء كما ونوعا.

### 4 - دراسة بن خيرة عبدالرحمان وبن دراج عبدالله بعنوان " أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة ذات هدف الوسيلة"<sup>1</sup>

تدور إشكالية الدراسة حول إلى أي مدى يمكن أن تؤثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة ذات هدف الوسيلة , هدفت الدراسة إلى ترتيب مصادر ضغوط العمل حسب درجة وحدة تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي للعامل في المؤسسة الخدمانية الاستشفائية .

أما بالنسبة للنتائج التي توصل إليها الباحثين هي:

- أن لكل من عبء العمل وظروف العمل وغموض الدور تأثير سلبي على الرضا .

- يعاني العاملون من مشكلات تتعلق بظروف العمل وتمثل في:

- كثرة الضوضاء في مكان العمل .

- سوء الإضاءة والتهوية وغيرها .

- يعاني العاملون من مشكلات تتعلق بعبء العمل وتمثل في :

- الشعور بالتعب والإرهاق لكثرة العمل.

- عدم وجود وقت للراحة أثناء الدوام .

1 بن خيرة عبدالرحمان وبن دراج عبدالله ، مرجع سبق ذكره

## 5-دراسة منيرة تماسيني بعنوان علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية في بلدية سيدي عمران جامعة الوادي, جامعة الشهيد لخضر الوادي(2015)<sup>1</sup>

وتدور إشكالية الدراسة حول : هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي, هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة التي تربط ضغوط العمل بالرضا الوظيفي ومعرفة ضغوط العمل عند الموظفين وقياسها والنتائج المتواصل إليها هي أن الموظفين بالبلدية يعانون من وجود ضغوط العمل والتي من شأنها أن تؤثر على العلاقات الاجتماعية بينهم كما توصلت أيضا إلى عدم وجود علاقة بين ضغوط العمل مع كل من دوران العمل والتسيب المهني.

### المطلب الثاني : الدراسات الخارجية

و يمكن تقسيم الدراسات الخارجية إلى : دراسات عربية و دراسات أجنبية

#### 1 . الدراسات العربية :

##### 1 . 1 . دراسة عيسى إبراهيم المعشر: بعنوان أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم (دراسة ميدانية)<sup>2</sup>

تناولت مشكلة الدراسة سؤالين هما :

- هل توجد علاقة لعناصر ضغوط العمل (عبء العمل , الأجور و المكافئة , الهيكل التنظيمي , بيئة العمل) على أداء العاملين في الفنادق الأردنية ؟
- هل يوجد تأثير لضغوط العمل على أداء العاملين يعزى للخصائص الشخصية ( الجنس, العمر, المستوى التعليمي, الحالة الاجتماعية, وعدد سنوات الخبرة)؟

1 منيرة تماسيني ، مرجع سبق ذكره

2 عيسى إبراهيم المعشر ، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم (دراسة ميدانية ) ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية العلوم الإدارية ، الأردن ، 2009

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة

وكانت استنتاجات الدراسة كما يلي :

علاقة عناصر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية :

- أن عبء العمل لا يؤثر على أداء العاملين في فنادق فئة الخمسة نجوم في عمان.

-المكافآت والأجور تؤثر على أداء العاملين في فنادق فئة الخمسة نجوم في عمان.

- الهيكل التنظيمي لا يؤثر على أداء العاملين في فنادق فئة الخمسة نجوم في عمان.

- أن بيئة العمل تؤثر على أداء العاملين في فنادق فئة الخمسة نجوم في عمان.

-إن الخصائص الشخصية لا يؤثر على أداء العاملين في فئة الخمسة نجوم في عمان إلا في الحالة الاجتماعية .

نستنتج مما سبق أن عبء العمل والهيكل التنظيمي لا يعتبران مؤثرا معنويا في أداء العاملين في فنادق فئة الخمسة

نجوم في عمان وانه لا يوجد فروق في الأداء تعزى للجنس و العمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة في حين

أن أداء العمل يختلف باختلاف الحالة الاجتماعية للعاملين في الفنادق.

### 1 . 2 . دراسة فراس إبراهيم عمران " أثر مصادر القوة التنظيمية على ضغوط العمل في

المؤسسات المصرفية العامة في سوريا بالتطبيق على مصرف التسليف الشعبي"<sup>1</sup>

لم تطرح الإشكالية واضحة لدراستها

من أهم النتائج :

أولا- الملاحظة الميدانية :

- كافة أبعاد مصادر القوة التنظيمية وضغوط العمل المدروسة في البحث موجودة وبدرجات متفاوتة في الوضوح

والشدة , وبتفوق واضح للقوة الرسمية بالنسبة لمصادر القوة ولعبء العمل الزائد بالنسبة لضغوط العمل.

-تركز أبعاد كل من القوة التنظيمية وضغوط العمل في منصب مدير الفرع بشكل كبير.

<sup>1</sup>فراس إبراهيم عمران ، أثر مصادر القوة التنظيمية على ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية العامة في سوريا بالتطبيق على مصرف التسليف الشعبي ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة ماجستير ، الجامعة الافتراضية السورية ، إدارة الأعمال التخصصي ، سوريا

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة

- للعوامل الديموغرافية للموظف تأثير على مدى استيعاب واستجابة الموظف لكل من مصادر القوة التنظيمية وضغوط العمل.

- من أهم العوامل المسببة لضغوط العمل المدروسة في البحث لدى مصرف التسليف هو آلية العمل بنظام الأقسام الوظيفية المتخصصة بدلا من نظام عمل النافذة الواحدة حيث أن العمل بنظام الأقسام الوظيفية يعني قيام العامل بنفس العمل كل اليوم كما أن ازدحام العمل في فترات محدودة يعني زيادة الضغط على العامل في هذه الفترات مقابل شعوره بالملل في فترات أخرى, بينما وفق نظام عمل النافذة الواحدة بشكله الصحيح تحل هذه القضية كما هذا النظام رفع مستوى الخبرة لدى كافة العاملين.

### ثانيا- المقابلة المعمقة :

-توجد كافة مصادر القوة التنظيمية المدروسة لدى مصرف التسليف وتتكامل هذه القوى مع بعضها في أحداث تأثير القيادة, وكذلك تتواجد كافة أشكال ضغوط العمل المدروسة في المصرف ولكن بدرجات متفاوتة.

- ترتبط مصادر القوة التنظيمية بشكل أساسي بخطوط السلطة والمسؤولية وفق الهيكل التنظيمي فيما ترتبط ضغوط العمل بشكل أساسي بوجود وصف وظيفي دقيق لكافة المواقع والمهام العملية في المصرف.

- تتأثر قوة أو شدة كل من مصادر القوة التنظيمية وضغوط العمل بحسب العوامل الديموغرافية للعاملين.

- توجد علاقة عكسية بين مصادر القوة التنظيمية وضغوط العمل المدروسة في البحث

-لا توجد لدى مصرف التسليف الشعي عمليات موجهة نحوى تدريب القياديين والمدراء على فهم وحسن استخدام مصادر القوة التنظيمية أو بالنسبة لتلمس وجود ضغوط العمل لدى الموظفين وآليات التعامل معها .

## 2 . الدراسات الأجنبية

### 2.1 . دراسة :

## Bakhshi .Soudha.Sanfdhu "Impact of Occupational Stress On Home Environment: An Analytical Study Of Working Women Of Ludhiana City" 2008<sup>1</sup>

( تأثير الضغوط المهنية على البيئة المنزلية : دراسة تحليلية للنساء العاملات في مدينة لوديانا ) عام 2008

قامت هذه الدراسة بفحص ظروف العمل لمجموعة مختارة من النساء العاملات , من خلال أثر الضغط المهني على المحيط العائلي , وذلك في مدينة لوديانا الهندية عن طريق معرفة الخصائص الشخصية والاجتماعية للفئات المختارة من النساء العاملات وأسرهم , أدى ارتفاع عدد النساء المتزوجات العاملات إلى زيادة الضغط داخل البيت ومكان العمل معا .

- وقد جرت هذه الدراسة على عينة شملت : الطبيبات مدرسات الجامعة , العاملات في البنوك .

و كانت النتائج الدراسة كما يلي :

- " تأثير الضغوط العمل على الحياة المنزلية و شؤونها" ، نالت هذه الفقرة نقاط جد مرتفعة مع فقرة "الاعتماد على الخادmates لم يتغير".

- أما فقرة " أثر الضغط على الحياة الاجتماعية والترفيهية " فقد تحصل على الأكثر نقاط لكن فقرة " الخروج في أيام العطلات " فتحصلت على نسبة قليلة مع فقرة " الاستمتاع بالالتزامات الاجتماعية "

- أما فقرة "تأثير الضغط على الأعمال المتنوعة " فقد نالت أعلى النقاط كما تم تحصلت فقرة " الاهتمام بسداد الفواتير والشيكات , التأمينات " نقاط جد عالية

- أما أقل النقاط فقد سجلتها فقرة " متابعة احتياجات المطبخ " و هذا ما يدل على أن المرأة العاملة لها ضغوط كبيرة في المنزل و العمل معا .

2.2 . دراسة :

<sup>1</sup>Bakhshi .Soudha.Sanfdhu "Impact of Occupational Stress On Home Environment: An Analytical Study Of Working Women Of Ludhiana City" 2008

## Rubina&Shehla&Delawar" OccupationalStrees And ItsEffect On Job Performance A Case Study Of Medical House Officers Of District Abbottabad " 2008 <sup>1</sup>

( الإجهاد المهني و أثاره على الأداء الوظيفي : دراسة حالة لموظفي البيت الطبي في منطقة أبوت آباد )  
عام 2008

عاجت هذه الدراسة تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي و كانت منطقة الدراسة في باكستان مقاطعة أبو تا باد ، كانت هذه الدراسة على الأطباء الضباط حيث يعيشون في ضغوط كبير بسبب ضغوطات مهنية الجدة صعبة ، و تمثل ذلك في : عدم الكفاءة التنظيمية وكثرة تحويل الموظفين من مكان عملهمو الغياباتالتي أرجعوها للمرض وانخفاض كمية ونوعية التدريب ما أدى إلى عدم الرضا الوظيفي، و بتالي تأثير على الأداء الوظيفي . و شملتكلعمالهذه المنطقة من الضباط ، و كانت أداة الاستبيان وسيلة لجمع المعلومات ومعالجتها باستخدام وسائلإحصائية.

ومن نتائج الدراسة كالتالي :

- من خلال التحليل الإحصائي تأكد وجود علاقة عكسية بين الضغط العمل والأداء الوظيفي، فهناك ضغوط عمل جد مرتفعة في عمل الضباط و هذا ما أدى إلى أداء وظيفي منخفض و كان الانعكاس على الضباط الذكور أكثر من الإناث.
- و هذا ما جعل وجوبتحسين العلاقة بين الضباط وعدم خلق ضغوط عمل من جهة الإدارة و تركيز على ثقافة الانفتاح ، حيث أظهرت الدراسة أن هؤلاء الضباط يعانون من أداء مهني منخفض بسبب الضغط مهني عالي .

المطلب الثالث : علاقة الدراسة بالدراسات السابقة

1Rubina&Shehla&Delawar" OccupationalStrees And ItsEffect On Job Performance A Case Study Of Medical House Officers Of District Abbottabad " 2008 <sup>1</sup>

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة

تناولنا في هذا البحث استعراض لأهم الدراسات السابقة الوطنية والدولية, التي أجريت في بيئات مختلفة , وقد استفدنا من هذه الدراسات في بناء أداة الاستبيان والإطار النظري لدراستنا. حيث لاحظنا اختلاف في الدراسة من ناحية أهدافها ومحاورها ونتائجها, ركزت أغلب هذه الدراسات على ضغوط العمل وعلاقتها بالقوة التنظيمية أو أداء العاملين أو أداء الوظيفي أو أداء الموارد البشرية إلى جانب عنصر هام في ضغوط العمل عند المرأة العاملة والضباط .

### 1 - اختلفت هذه الدراسات عن بعضها البعض في عدة جوانب منها :

- تناولت الضغوط الثقافية و الاقتصادية و الاجتماعية , مثل دراسة فهيمة حمدي و دراسة عيسي إبراهيم المعشر التي تناولت كل جوانب ضغوط العمل الداخلية و الخارجية.

-منها من ركزت علي الأجور و الحوافز مثل دراسة حمدوني رشيد , التي توصلت لعدم رضا الأساتذة نتيجة عدم وجود تماثل الأجر مع المتطلبات البحثية للأساتذة .

-هناك من الدراسات التي توصلت إلي أن هناك تأثير سلبي لضغوط العمل على الرضا الوظيفي مثل دراسة بن خيرة عبد الرحمان و بن دراج عبد الله مع وجود معاناة بمشكلات في العمل (ضوضاء, سوء الإضاءة...إلخ).

-هناك من تناولت خمس أبعاد لضغوط العمل (عبء العمل, الأجور, المكافئة, الهيكل التنظيمي, بيئة العمل) مثل دراسة إبراهيم المعشر و التي بينت أن بيئة العمل و الأجور هما أكثر تأثير في أداء العاملين فقط ، أما من ناحية القوة التنظيمية على ضغوط العمل فكان تركيز على منصب المدير و هذا ما جاء في دراسة فراس إبراهيم عمران.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة

-استعملت كل الدراسات السابقة أداة الاستبيان الي دراسة فراس ابراهيم عمران حيث استعملت الملاحظة والاستبيان والمقابلة معا.

-كما ركزت الدراسات الأجنبية على فئات خاصة مثل المرأة العاملة والضباط الأطباء (الجيش) حيث توصلت أن ضغوط العمل تؤثر على الأداء نتيجة الجهد المبذول المضاعف بالنسبة للمرأة العاملة في البيت والعمل , وبالنسبة لضباط نتيجة العمل الحساس الذي يقومون به والضغط الزائد عليهم .

### 2 -تميزت دراستنا على الدراسات السابقة على حد اطلاقنا في النقاط التالية:

-أما تناولت أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الإدارات العمومية . حيث تميزت من خلال دراستها على عمال مديرية مسح الأراضي بولاية غرداية, أما الدراسات السابقة فأغلبها كانت بمؤسسات خدمتية .

-تناولت دراستنا في بعد زمني جديد وذلك خلال 2019

- من حيث خطة البحث تناولت دراستنا فصل نظري استعرضنا الجانب النظري للمتغيرين (ضغوط العمل وأداء العاملين) وجانب فيه الدراسات السابقة وفي الفصل الثاني نتناول الدراسة الميدانية ، أما أغلب الدراسات السابقة قسمت البحث إلى خمس فصول مع عدم التفصيل في الدراسات السابقة التي أغلبها تناولها في المقدمة العامة.

-تناولت دراستنا أربع أبعاد رئيسية في ضغوط العمل (عبء العمل, ظروف العمل ، عدم ملائمة الدور, صراع الدور) والتدقيق في دراستها وتحليلها ، بينما الدراسات السابقة تناولت أبعاد ضغوط العمل بشكل عام مع تقسيمها إلى داخلية وخارجية دون التركيز على أهم الأبعاد التي تأثر على الأداء .

### خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل يتضح أن ضغوط العمل ناتجة عن تفاعل عدة عوامل ومؤثرات , تتعلق بداخل حياة الفرد مثل معاناة الأسرة من فقر وإحساس الفرد بنقص إنتاجه وعدم قدراته على توفير احتياجاته , كما تصدر الضغوط من مصادر عدة تؤدي إلى تواجدها في بيئة العمل من بينها مصادر تنظيمية وأخرى بيئية وهذه الضغوط بدورها تؤثر على كمية ونوعية الجهد المبذول.

كما تبين لنا أن أداء العاملين هو عبارة عن مجموعة من السلوكيات الإدارية التي قد ينتج عنها آثار سلبية و آثار ايجابية, وهذه الأخيرة قد تكون مرغوبة للموارد البشرية وللمؤسسة حيث يتوقف ذلك على مستويات الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري, و يمكن للمؤسسة التقليل من الآثار السلبية لضغوط العمل من خلال طريقة تعاملها تجاهها كما توجد عدة أساليب واستراتيجيات تستخدمها المؤسسة لتقليل من هذه الآثار.

كما تطرقت دراسات عديدة لموضوع ضغوط العمل ، اختلقت في الدراسة عن بعضها البعض ، حيث كل دراسة منها عاجلت جانب معين من الضغوط و في مؤسسة معينة .

### تمهيد :

بعدها تطرقنا في الفصل الأول إلى الجزء النظري الخاص بمحوري ضغوط العمل و أداء العاملين , كما تعرضنا إلى الدراسات السابقة.

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى إسقاط الدراسة في الجانب الميداني و ذلك بدراسة الحالة في مديرية مسح الأراضي في غرداية من أجل ربط متغيرات الدراسة ببعضها البعض .

من خلال هذا الفصل نتطرق إلى تقديم لمحة على المديرية محل الدراسة , و تبيان كافة الخطوات المنهجية و الأدوات المتبعة في الدراسة وصولاً إلى تحليل كافة النتائج و اختبار الفرضيات لتحقيق الأهداف المسطرة لهذه الدراسة .

و ذلك مروراً بما يلي :

-المبحث الأول : تقديم للمؤسسة و الأدوات المستخدمة في الدراسة

- المبحث الثاني : المعالجة الإحصائية و اختبار الفرضيات

## المبحث الأول : تقديم للمؤسسة و الأدوات المستخدمة

نتناول في هذا المبحث مقدمة عن المديرية محل الدراسة و التعريف بالأدوات التي استخدمناها في البحث للوصول إلى النتائج .

### المطلب الأول : لمحة عن المؤسسة

#### 1 - الوكالة الوطنية لمسح الأراضي :

توجد الوكالة الوطنية لمسح الأراضي بالجزائر العاصمة و تتفرع إلى خمس مديريات جهوية , التي بدورها تتفرع إلى 48 مديرية ولائية .

#### 1-1 إنشاء الوكالة الوطنية لمسح الأراضي :

اتخذت السلطات العمومية الجزائرية منذ 1975 جملة من التدابير التشريعية و التنظيمية لتزويد البلاد بنظام عقاري عصري يستند إلى داعم مادي هو سجل مسح الأراضي, وهذا طبقا للأمر رقم 74 - 75 المؤرخ في 12 نوفمبر 1975 المتضمن إعداد مسح الأراضي العام وتأسيس السجل العقاري معدل بالقانون رقم 09 - 79 المؤرخ في 31 ديسمبر سنة 1979 المتضمن قانون المالية لسنة 1980 و المرسوم رقم 62 - 76 المؤرخ في 25 مارس 1976 الخاص بإعداد مسح الأراضي العام , المعدل و المتمم بالمرسوم رقم 400 - 84 المؤرخ في 24 ديسمبر 1984 و المرسوم التنفيذي رقم 134 - 92 و المؤرخ في 07 أبريل 1992

#### 1 - 2 تعريف الوكالة الوطنية لمسح الأراضي:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري و تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي, تحت وصاية وزارة الاقتصاد.<sup>1</sup> ( وزارة المالية حاليا )

وهي مكلفة بإنجاز العملية التقنية الرامية إلى إعداد مسح الأراضي العام في جميع أنحاء التراب الوطني .

<sup>1</sup>المرسوم التنفيذي رقم 89 - 234 المؤرخ في 21 جمادى الأولى عام 1410 الموافق 19 ديسمبر 1989, المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لمسح الأراضي

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مديرية مسح الأراضي غرداية

إن مسح الأراضي هي عملية تعريف وجرد وإحصاء للملكية العقارية له صفة إلزامية وتقوم بها الدولة , بهدف ضبط الثرات العقاري داخل أقاليم الدولة و تأسيس بنك معلومات من أجل تحقيق أهداف اجتماعية و اقتصادية وعلى هذا الأساس نجد أن وظيفة السجل العقاري مرتبطة ماديا بشكل وثيق بمسح الأراضي أي أن المسح يتولى تحديد الوضعية القانونية .<sup>2</sup>

### 1-3 مهام الوكالة الوطنية لمسح الأراضي :

المادة 5: تتولى الوكالة في مجال أعداد مسح الأراضي العام على الخصوص ما يأتي:<sup>3</sup>

- تنفيذ أعمال التحقيق العقاري الخاصة برسم الحدود والطبوغرافيا بأساليب اراضية أو بالتصوير الماسي الضوئي اللازمة لوضع مسح عام للأراضي .
- تحضير العقود والملفات المتعلقة بأشغال لجان مسح الأراضي ورسم الحدود المنصوص عليها في إطار التنظيم الذي يخضع له إجراء إعداد مسح الأراضي العام وتتولى الكتابة لها .
- تقوم بتحرير مخططات المسح العام للأراضي والوثائق الملحقة بها وتضبطها باستمرار .
- تطبيق عمليات تطابق مسح الأراضي مع السجل العقاري الذي تمسكه إدارات الحفظ العقاري .
- تنظيم الأرشفة والاستشارة ونشر الوثائق المتعلقة بمسح الأراضي بوسائل الإعلام الآلي وتسهر على ضبطها بانتظام .
- تراقب الأشغال التي ينجزها الماسحون ومكاتب الدراسات الطبوغرافية التابعة للخواص لحساب الإدارات العمومية .

---

2 فيلاي علي , الشهر العقاري في ضوء القضاء الجزائري , المجلة الجزائرية للعلوم القانونية الاقتصادية و السياسة , جامعة الجزائر , جزء 40 , العدد 03 , , 2002 , ص : 116  
3 المرسوم التنفيذي رقم 234/89 مرجع سبق ذكره

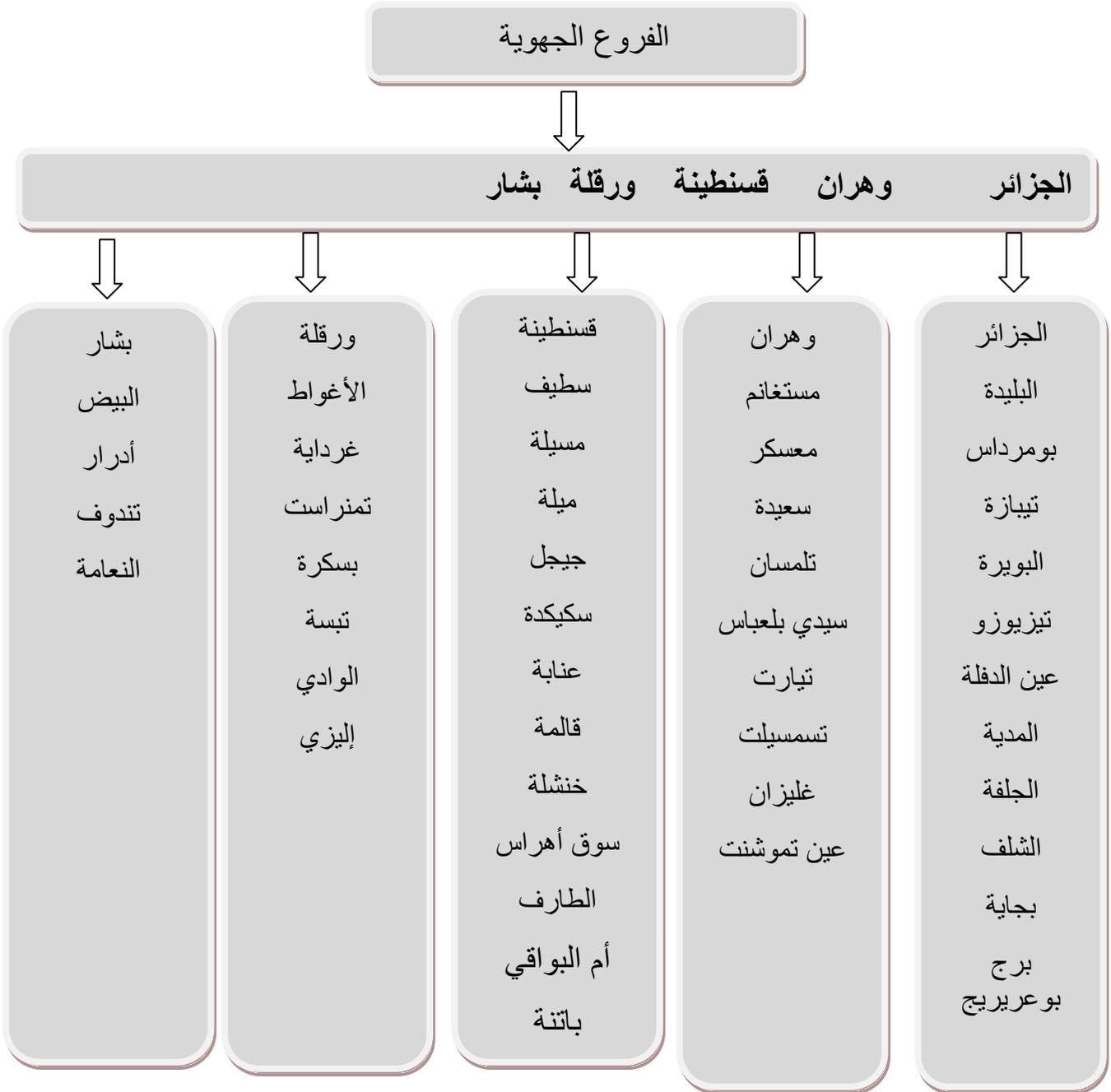
## الفصل الثاني: دراسة حالة في مديرية مسح الأراضي غرداية

### 1 - 4 الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لمسح الأراضي :

تنقسم الوكالة الوطنية إلى خمسة فروع جهوية التي تنقسم بدورها إلى مديريات ولائية موضحة في الشكل

(رقم : 07 )

الشكل (رقم : 07) الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لمسح الأراضي



المصدر: منشورات خاصة بالوكالة الوطنية لمسح الأراضي

### 2 مديرية مسح الأراضي غرداية :

2-1- تعريفها : هي مؤسسة عمومية إدارية تابعة لوزارة المالية تقوم بعمليات تقنية رامية إلى إعداد مسح

الأراضي العام على مستوى كامل تراب الولاية , مقرها ساحة خميستي بالولاية

2 - 2- مهامها : لها مهام مختلفة و متعلقة مع المواطنين والخبراء العقاريين و الموثقين .

أ - مهامها الرئيسية : أشغال طبوغرافية مختلفة لفائدة المصالح الإدارية و الجماعات و المؤسسة العمومية

-تقديم البيان الطبوغرافي للمعنيين

-تحديد وضع المعالم

-التجزئة و التقسيم

-إصلاح الحدود

ب - علاقتها مع المهندسين الخبراء العقاريين و الموثقين :

- تعيين وثائق المسح ( في حالة تحويل - تقسيم الملكية المسوحة ..... ) تخضع لإجراءات قانونية تستلزم تدخل

مصالح المسح و الحفظ العقاري و مهندسو في المصلحة في المصلحة الإدارية و الموثقون. حيث يجررون على أساس

مستخرجات المسح , وثائق المسح والعقود .

ج - علاقتها مع الجمهور : يمكن للملاك العقاريين أن يطلبوا من مصلحة مسح الأراضي مستخرج سجل

المساحة المتعلق بملكيتهم .

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مديرية مسح الأراضي غرداية

3 - 2- الهيكل التنظيمي لمديرية مسح الأراضي غرداية : يتضح الهيكل التنظيمي لمديرية مسح الأراضي غرداية من خلال الشكل (رقم : 08)

الشكل ( رقم : 08 ) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية مسح الأراضي غرداية



حسب المرسوم الوزاري المشترك مؤرخ في 4 صفر عام 1423 الموافق ل 17 أبريل سنة 2002, يتضمن التنظيم الداخلي للوكالة الوطنية لمسح الأراضي .

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مديرية مسح الأراضي غرداية

### 4 - 2 مهام مكاتب المديرية الولائية :

أ - مكتب الوسائل العامة و الأرشيف : وينقسم إلى مهام خاصة بالمستخدمين حيث تهتم بالمسار المهني للموظفين , و مهام خاصة بالوسائل حيث تقوم بتوفير كل ما يحتاجونه العمال في عملية المسح مثل السيارات , أمر بمهمة , حاجات المكتب ..... إلخ

ومهام خاصة بالحاسبة وكلف بها محاسب معتمد يقوم بمراقبة العمليات الحسابية . أما الأرشيف مهمته تخزين الملفات و المخططات الخاصة بالمؤسسة و اللجوء لها عند الحاجة .

أما المنازعات فمهمته حل النزعات التي قد تحدث أثناء عملية المسح

ب - مكتب الأشغال المسحية و تطبيقات الإعلام الآلي : تقوم الفرق المسحية بعملية المسح ويقوم أعوان الإعلام الآلي بتسجيل كل إجراءات في شبكة الإعلام الآلي ( مسح حضري - مسح ريفي - مسح صحراوي )

ج- مكتب الحفظ المسحي و فحص الإحصائيات : تقوم بتحيين ( تجديد ) معلومات عن الملكية و المالك في الدفتر العقاري وتنقسم إلى أربع أقسام :

- قسم 01 : خاص بالتوجيه و استلام الوثائق وتسليم الوثائق المسحية .

- قسم 02 : خاص بالتحقيقات الواردة من المحافظة العقارية قصد التحيين .

- قسم 03 : خاص بالتحقيق في القواعد المسحية .

- قسم 04 : خاص بمراقبة كل الوثائق المسحية لمكتب المحافظة المسحية .

د - مكتب الأشغال الطبوغرافيا : تقوم بمسح المناطق الخاصة بالمستثمرين أو المؤسسات العمومية و الخاصة في الولاية , التي لم يدخل لها المسح بعد .

### المطلب الثاني: منهجية الدراسة

#### 1- منهج البحث المستخدم

تم اختيار المنهج الوصفي لوصف مشكلة الدراسة تم تحليلها للوصول إلى النتائج التي توصلنا إلى توصيات.

حيث نهدف من خلال هذه الدراسة إلى ما مدى تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين حيث تتألف الدراسة من جزئين جزء نظري كانت فيه أفكار علمية حول ضغوط العمل والأداء ومن جهة نظر الباحثين و الجزء الثاني دراسة حالة في مديرية مسح الأراضي غرداية , و من خلالها نحاول اكتشاف أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في هذه المديرية .

وقد عالجنا الجانب الميداني باستخدام الاستبيان الذي من خلاله تمكنا من جمع البيانات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي , من خلال برنامج SPSS (Statistical Package For Social Sciences) و تعني الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية .

الذي يترجم لنا الدلالات إلى قيم ومؤشرات من خلالها نتوصل إلى نتائج وتوصيات تساهم لنا في حل مشكلة الدراسة .

#### 2 - المجتمع وعينة الدراسة :

قمنا باستهداف موظفين مديرية مسح الأراضي غرداية, وقد كان عددهم 47 موظف ونظرا لطبيعة العمل في هذه المديرية, حيث أغلب الموظفين يكونون في مهمة إدارية ( في الميدان ) قمنا بأخذ عينة عشوائية مقدارها 35 استبانة وزعت على الموظفين الموجودين في المديرية خلال شهر مارس عام 2019, ثم استرجاع منها 33 استبانة أي نسبة 94,28% من عينة الدراسة وبنسبة 70,21% من مجتمع الدراسة.

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مديرية مسح الأراضي غرداية

### 3 - متغيرات وأداة الدراسة :

3 - 1 - متغيرات الدراسة :تحتوي الدراسة على متغيرين ( مستقل وتابع ) كما يوضح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 01) يوضح متغيرات الدراسة.

الاسم	المتغيرات
ضغوط العمل	المتغير المستقل
أداء العاملين في الإدارات العمومية	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبتين

3 - 2 - أداة الدراسة :الأداة المستخدمة في جميع المعلومات لاختيار الفرضيات فقد تمثلت في الاستبانة وقد توصلنا إلى شكلها النهائي بعد عرضها على أربع أساتذة جامعيين محكمين (الملحق 02) .

تضمنت الاستبانة ثلاث محاور رئيسية:

آ - المحور الأول : تغطية المتغيرات الديمغرافية للعينة ويتكون من 05 فقرات ( الجنس, السن, المستوى التعليمي, الخبرة المهنية, المستوى المهني) عن طريق اختيار إجابة واحدة ضمن عدد من الخيارات المتاحة.

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مديرية مسح الأراضي غرداية

ب -المحور الثاني: حول المتغير المستقل والمتمثل في ضغوط العمل و قسمناه إلى أربع أبعاد:

- عبء العمل - ظروف العمل

- صراع الدور- عدم ملائمة الدور

ويتضمن كل بعد 05 عبارات في شكل أسئلة عن مسببات ضغوط العمل

ج- المحور الثالث: حول المتغير التابع والمتمثل في أداء العاملين وقد قسمناه إلى 17 عبارات في شكل أسئلة لقياس الأداء.

### المطلب الثالث : إجراءات الدراسة :

#### 1 - الاستبانة :

لقد تم توزيع الاستبانة واستلامها حيث طلبنا من عينة الدراسة الإجابة على الأسئلة المطروحة وفقا لمقياس ليكارت خماسي الدرجات وهي كما يلي:

وفقا أوزنها النسبية لتحديد دور كل متغير:

-موافق بشدة - موافق - حيادية - غير موافق- غير موافق بشدة

#### 2 -التصميم الإحصائي المستخدم:

ولدراسة الموضوع الحالي ومعالجته وتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استعمال الأساليب الإحصائية

التالية:

أ- اختبار ألفا كرو نباخ : للتحقق من مصداقية اداة الدراسة وثبات فقرات الاستبيان ، حيث يعرف كل من

-الثبات : يعني استقرار المقياس و عدم تناقضه مع نفسه , أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال

مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة .

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مديرية مسح الأراضي غرداية

-الصدق : يقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه و يمكن حساب معامل Validity عن طريق حساب جدر معامل الثبات و يعرف بصدق المحك .

ب- الارتباط : هو تعيين طبيعة و قوة العلاقة بين المتغيرين أو عدمها , و له نوعان , طردي ( موجب ) او عكسي ( سالب ) .

- معامل الارتباط بيرسون: لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين .

- إذا كان المعامل قريب من ( +1 ) فإن الارتباط قوي و موجب

- إذا كان المعامل قريب من ( -1 ) فإن الارتباط قوي و سالب

- وكل ما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم

ج- النسب المئوية والتكرارات : تحدد مدى نسبة وتكرارات المتغيرات الديمغرافية

د -المتوسط الحسابي: تزيد درجة موافقة العينة على الفقرات كلما زاد المتوسط الحسابي لها وتقل كل ما قلت قيمته. فهو معيار لقياس الوزن النسبي ( درجة الموافقة النسبية)

هـ -الانحراف المعياري: مؤشر لقياس مدى الاتساق ( التشتت) بين إجابات عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبيان. فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما قل التشتت وزاد تجانس الأفراد حول إجاباتهم و الاتفاق على قيمة المتوسط الحسابي.

و- الانحدار : هو أسلوب يمكن بواسطته تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الأخر عن طريق معادلة الانحدار , و له أنواع ( انحدار خطي بسيط - انحدار متعدد , انحدار غير خطي )

ز- درجة الحرية : يقصد بها عدد أفراد العينة ناقصا عدد القيود , فإذا رمزنا لحجم العينة برمز ( ن ) فإن الحرية في اختيار أفراد العينة هي ( ن - 1 ) و تسمى بدرجات الحرية , و تختلف وفق للاختبارات الإحصائية المستخدمة أو القيود التي يتم وضعها للمقارنة .

## المبحث الثاني : المعالجة الإحصائية واختبار الفرضيات في مديرية مسح الأراضي غرداية

نتناول في هذا المبحث نتائج التحليل الإحصائي و تحليل اتجاهات أفراد العينة اتجاه الدراسة ، كما نقوم باختبار الفرضيات للوصول للنتائج

### المطلب الأول : نتائج التحليل الإحصائي.

حيث نقوم بتحليل بيانات الدراسة والتي تشمل على ما يلي:

#### 1 - اختبار مصداقية أداة الدراسة ومدى ثبات المقياس

1-1 - ثبات الاستبانة : تم حساب معامل ألفا كرو نباخ لكل من ضغوط العمل و للأداء حيث لحضنا أن قيمة كل منهما أكبر من (0,6) هذا ما يشير إلى أن هناك ثبات المقياس . وهذا ما هو موضح في الجدول (رقم : 02) وهذا ما يدل على أن الاستبيان ثابت لدرجة عالية.

#### الجدول (رقم : 02) يوضح قيم عامل ألفا كرو نباخ

المتغيرين	عدد البنود	معامل ألفا كرو نباخ
ضغوط العمل	20	0,763
أداء العاملين	17	0,773

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

#### 1 - 2 - تحليل المعلومات الخاصة بالعوامل الديمغرافية لعينة الدراسة :

حيث قمنا بتحليل خصائص العينة حسب البيانات الشخصية للمبحوثين بحسب كل متغيرات : الجنس , السن , المستوى التعليمي , الخبرة المهنية , المستوى المهني.

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مديرية مسح الأراضي غرداية

- نستعرض في ما يلي نتائج دراسة خصائص عينة الدراسة من حيث التكرارات و النسب المئوية :

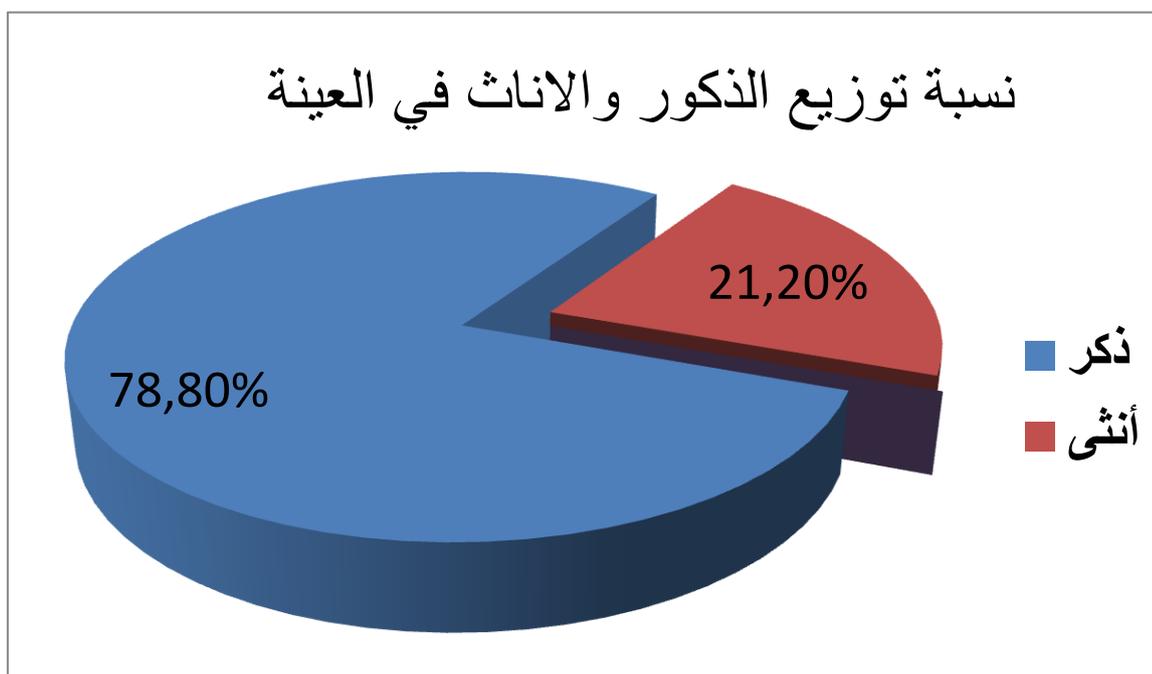
آ) بحسب الجنس :

الجدول (رقم: 03) توزيع أفراد العينة بحسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
78,8	26	ذكر
21,2	7	أنثى
100,0	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

الشكل ( رقم: 09)نسبة توزيع العينة بحسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مديرية مسح الأراضي غرداية

يتضح من الجدول ( رقم : 03 ) و الشكل السابق أن نسبة الذكور قد بلغت 78,8% وهذا راجع لطبيعة عمل مديرية مسح الأراضي (المهام الميدانية), حيث أغلب عملها يكون في جانب الميدان و الذي يحتاج إلى فئة الذكور كون العمل شاق و ميداني .

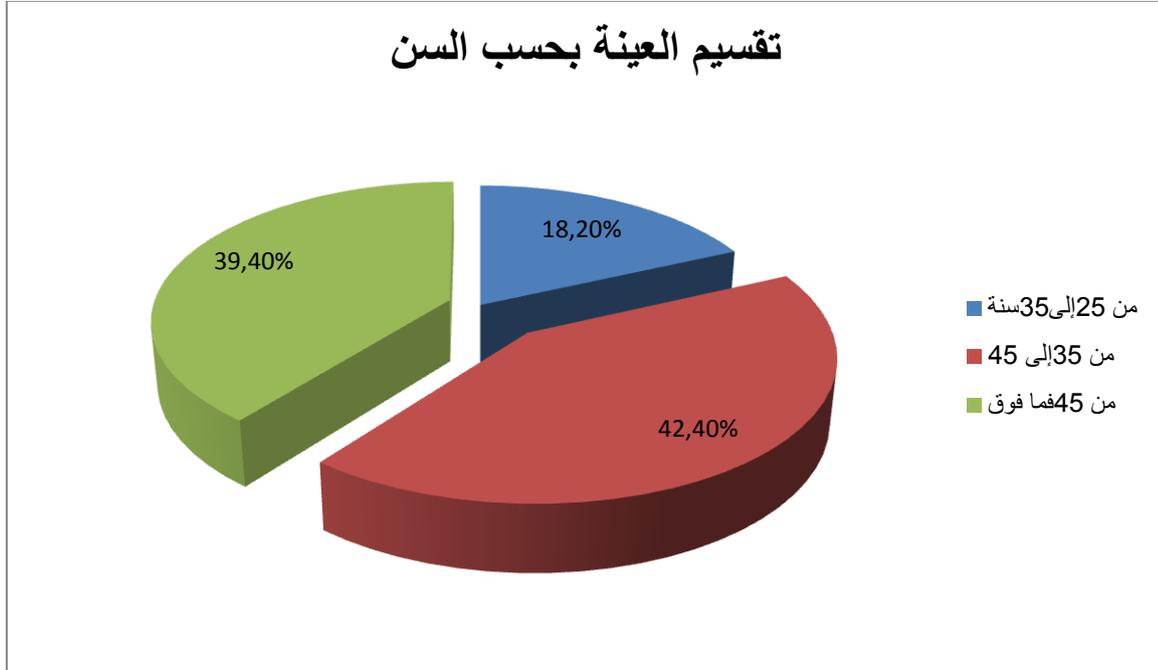
ب - بحسب السن:

الجدول ( رقم : 04 ) توزيع أفراد العينة بحسب السن

النسبة %	التكرار	السن
18,2	6	من 25 إلى 35 سنة
42,4	14	من 35 إلى 45 سنة
39,4	13	من 45 فما فوق
100,0	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

الشكل (رقم: 10) نسبة توزيع العينة بحسب السن



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول ( رقم: 04 ) والشكل السابق أن فئة ( من 35 إلى 45 ) أخذت نسبة 42,4 % من عينة الدراسة ثم تليها فئة ( من 45 إلى ما فوق ) بنسبة 39,4 أما فئة ( من 25 إلى 35 ) فقد أخذت أقل نسبة أما فئة ( أقل من 25 ) فقد انعدمت في عينة الدراسة.

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مديرية مسح الأراضي غرداية

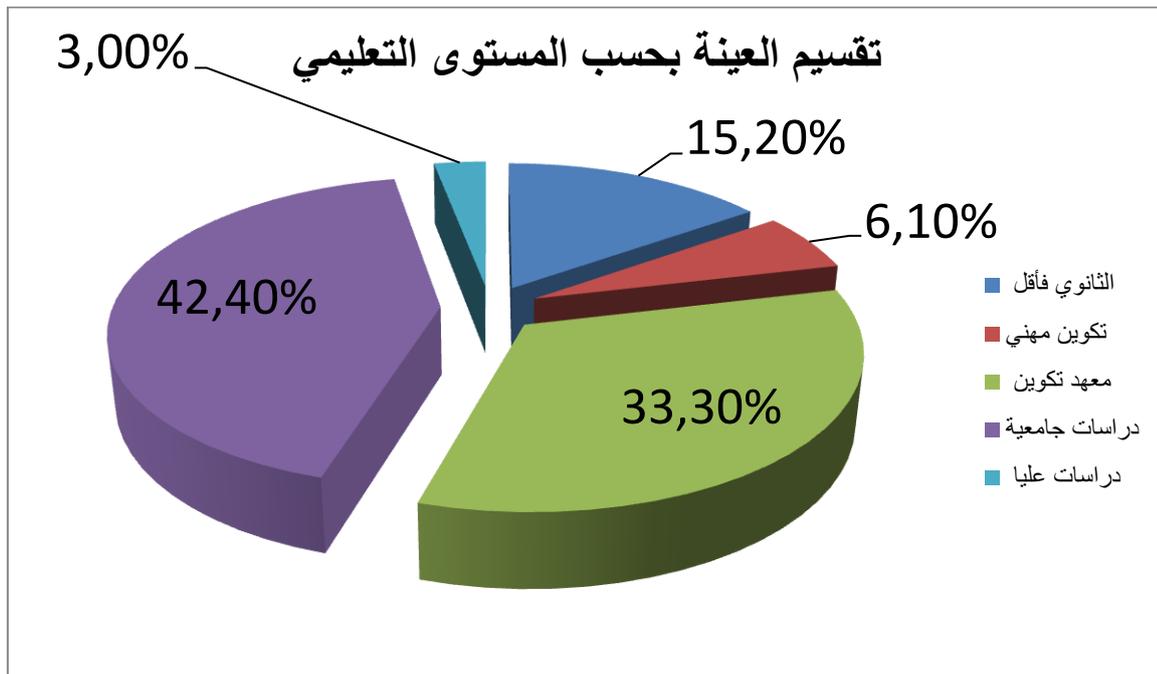
ج- بحسب المستوى التعليمي:

الجدول ( رقم : 05 ) توزيع أفراد العينة بحسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
15,2	5	الثانوي فأقل
6,1	2	تكوين مهني
33,3	11	معهد تكوين
42,4	14	دراسات جامعية
3,0	1	دراسات عليا
100,0	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

الشكل ( رقم : 11 ) نسبة توزيع العينة بحسب المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مديرية مسح الأراضي غرداية

يتضح من الجدول ( رقم :05 ) و الشكل السابق أن الدراسات الجامعية أخذت أعلى نسبة تقدر بـ 42,4% ويليهها معهد التكوين بنسبة 33,3% حيث تعتمد هذه المديرية على معهد تكوين خاص بمجالها في العمل. كما أخذت الدراسات العليا نسبة ضئيلة قدرت بـ 03%, وهذا راجع لاحتياج المديرية إلى التكوين في مجال عملها و اكتساب معارف تقنية تخدم المهام الإدارية و التقنية الموكلة لهم .

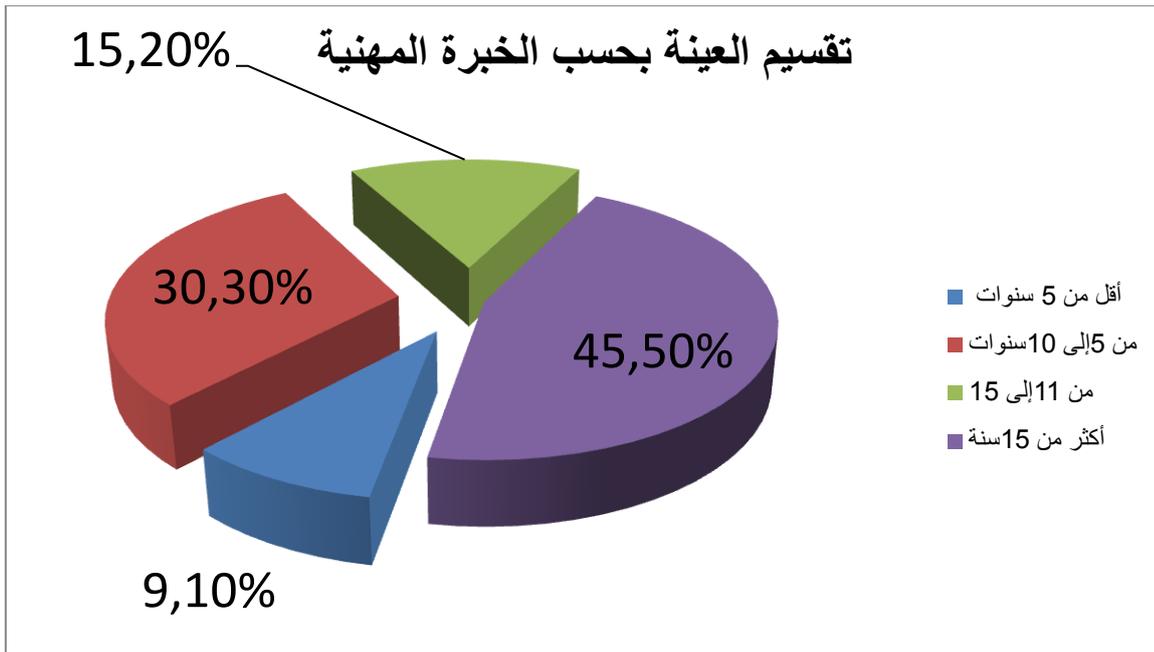
د-بحسب الخبرة المهنية :

الجدول ( رقم : 06 ) توزيع أفراد العينة بحسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
9,1	3	أقل من 5 سنوات
30,3	10	من 5 إلى 10 سنوات
15,2	5	من 11 إلى 15 سنة
45,5	15	أكثر من 15 سنة
100,0	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

الشكل ( رقم : 12 ) نسبة توزيع العينة بحسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول ( رقم : 06 ) والشكل السابق أن في الخبرة المهنية الخبرة الأكثر من 15 سنة أخذت نسبة كبرى قدرت ب 45,5% تليها من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 30,3%, التي تأخذ أقل نسبة في الخبرة المهنية هي الخبرة الأقل من 5 سنوات حيث قدرت نسبتها ب- 9,1%, وهذا ما يضمن للمديرية عدم تقادم اليد العاملة من جهة و الاستفادة من خبرات العاملين القدامى في نقل المعارف إلى الأجيال القادمة من جهة أخرى .

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مديرية مسح الأراضي غرداية

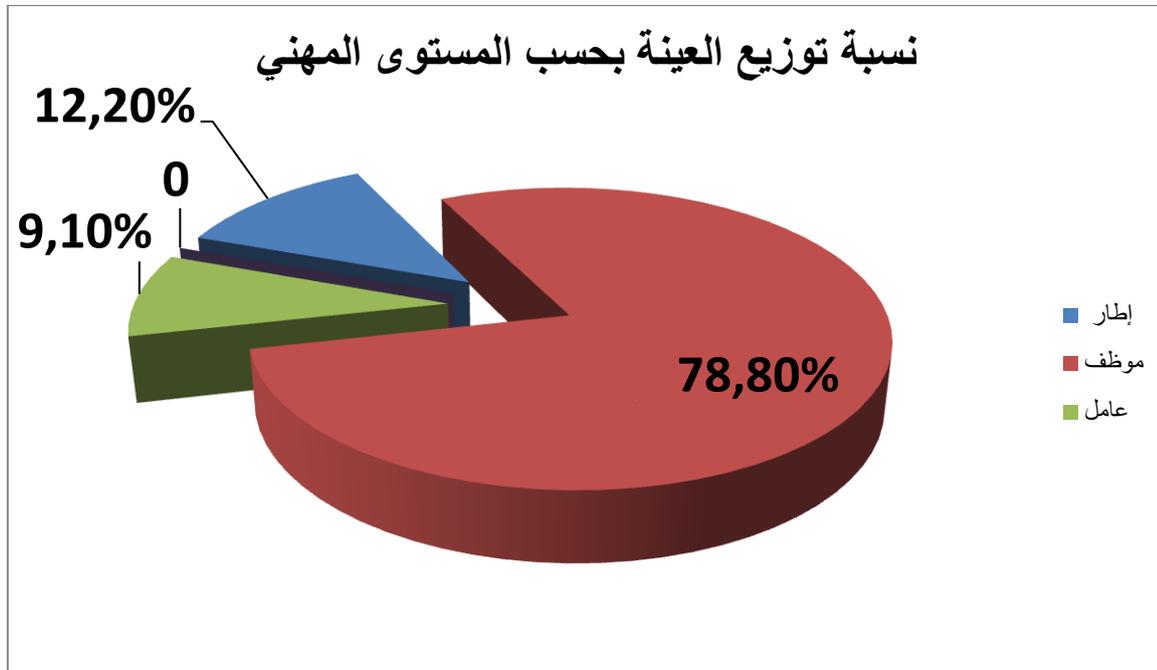
هـ - بحسب المستوى المهني:

الجدول ( رقم : 07 ) توزيع أفراد العينة بحسب المستوى المهني

النسبة %	التكرار	المستوى المهني
12,1	4	إطار
78,8	26	موظف
9,1	3	عامل
100,0	33	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل ( رقم : 13 ) نسبة توزيع العينة بحسب المستوى المهني



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مديرية مسح الأراضي غرداية

---

يتضح من الجدول ( رقم : 07 ) والشكل السابق أن الموظفين أخذت الأغلبية بنسبة 78,8% من عينة الدراسة كما توزعت النسبة الباقية على التوالي إطارات بنسبة 12.1% والعاملين بنسبة 9.1%, وهذا يرجع لطبيعة عمل المديرية حيث تحتاج إلى عدد كبير من الموظفين نتيجة كثرة الأعمال الداخلية في المديرية والمهام الميدانية الموكلة إلى الموظفين بصفة عامة.

## المطلب الثاني : تحليل اتجاهات أفراد العينة اتجاه الدراسة

من خلال هذا المطلب سنحاول عرض إجابات أفراد عينة الدراسة وتحليلها باعتماد الأهمية النسبية و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال الجداول التالية:

### 1 - تحليل إجابات الأفراد نحو محور ضغوط العمل :

قسم المحور الخاص بضغوط العمل إلى 4 أبعاد وعليه كانت اتجاهات أفراد العينة حسب هذه الأبعاد كما يلي :

#### 1 - 1 تحليل إجابات الأفراد نحو البعد الأول : عبء العمل

الجدول ( رقم : 08 ) إجابات الأفراد نحو البعد الأول : عبء العمل

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1	أشعر بالتعب و الإرهاق لكثرة ما يطلب مني من واجبات و مهام	10	17	1	0	5
2	أكلف بمهام خارج نطاق عملي وعلى حساب وقت عملي الرسمي	3	7	3	7	13
3	يتطلب عملي درجة عالية من التركيز و الانتباه	21	7	0	3	2
4	امتلك للخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام الموكلة لي	19	13	0	0	1
5	توكل لي أعمال كثيرة تتطلب الإنجاز في نفس الوقت	10	9	1	1	12

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (رقم : 08) أن العبارة " أشعر بالتعب والإرهاق ما يطلب مني من واجبات ومهام " كان اتجاهها إيجابي لأن درجة الموافقة هي الغالبة حيث كانت عدد الإجابات 17 وهذا يدل على أن الموظفين في هذه المؤسسة يعانون عبء العمل عليهم، وتليها العبارة الثانية " أكلف بمهام خارج نطاق عملي وعلى حساب وقت عملي " كان اتجاهها سلبي وعليه فإن درجة الموافقة في هذه العبارة كانت

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مديرية مسح الأراضي غرداية

عبارة غير موافق وغير موافق بشدة حيث كانت عدد الإجابات على التوالي : 07 - 13 وهذا يدل على ان مهامهم ليست خارج نطاق عملهم, وتليها العبارة الثالثة " يتطلب عملي درجة عالية من التركيز والانتباه" كان اتجاهها إيجابي ودرجة الموافقة بشدة هي الغالبة حيث كانت عدد الإجابات 21 وهذا يدل على أن الأعمال الموكلة إليهم تتطلب التركيز والانتباه, وتاليها العبارة الرابعة " أمتلك الخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام الموكلة لي" كان اتجاهها إيجابي لأن درجة الموافقة بشدة هي الغالبة وهذا يدل على أن الموظفين لهم القدرة الكافية لتأدية مهامهم, وتأتي العبارة الخامسة والأخيرة " توكل لي أعمال كثيرة تتطلب الإنجاز في نفس الوقت" اتجاهها سلبي لأن درجة الغير موافق بشدة هي الغالبة بحيث كانت عدد الإجابات 12 وهذا يدل على أن الموظفين يعانون من ضغوط في الأعمال الموكلة إليهم. وفي الأخير نستخلص أن زيادة عبء العمل سبب من أسباب ضغوط العمل, وزيادة عبء العمل فوق طاقة الفرد تؤدي به إلى كثرة الأخطاء وتدني مستوى صحة الفرد.

### 1 - 2 تحليل إجابات الأفراد نحو البعد الثاني: ظروف العمل

الجدول (رقم: 09) إجابات الأفراد نحو البعد الثاني: ظروف العمل

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايدة	غير موافق بشدة	غير موافق
1	أعاني من كثرة الضوضاء في مكان عملي	3	10	0	1	16
2	كثيرا ما يتوقف العمل بسبب نقص في الاحتياجات المطلوبة	12	16	2	0	3
3	الأثاث و التجهيزات غير ملائمة لطبيعة عملي	2	17	3	2	3
4	موقع مكثي يتناسب في المؤسسة مع الوظيفة التي أقوم بها	4	19	1	3	6
5	أعاني من سوء الإضاءة في مكان عملي	1	6	2	4	20

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول(رقم: 09) أعلاه أن العبارة الأولى " أعاني من كثرة الضوضاء في مكان

عملي" ظهر اتجاهها سلبي حيث كانت عدد الإجابات 16 وهذا راجع لعدد الاستجابات الغير موافق بشدة

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مديرية مسح الأراضي غرداية

هي الغالبة لأن الموظفين لا يعانون من عدم توفير الجو المناسب للعمل وهو تأثير سلبي على العامل و أداه اتجاه منصبه، وتأتي بعدها العبارة الثانية " كثيرا ما يتوقف العمل بسبب نقص في الاحتياجات المطلوبة " ظهر اتجاهها ايجابي وعليه لأن درجة موافق هي الغالبة حيث كانت عدد الإجابات 16 وهذا ما يعني أن الموظفين يقرون أنهم يتوقفوا عن عملهم بسبب غياب المستلزمات الضرورية، وتليها العبارة الثالثة " الأثاث والتجهيزات غير ملائمة لطبيعة عملي " كان اتجاهها ايجابي لأن درجة الموافقة كانت هي الغالبة حيث كانت عدد الإجابات 17 وهذا ما يدل على أن الموظفين يعانون من عدم ملائمة التجهيزات لعملهم، أما العبارة الرابعة فكانت إيجابية , وتليها العبارة الخامسة " أعاني من سوء الإضاءة في مكان عملي " كان اتجاهها سلبي لأن درجة الغير موافق بشدة كانت هي الغالبة بحيث كانت عدد الإجابات 20 وهذا يدل على أن الموظفين لا يعانون من سوء في الإضاءة وهي تؤثر بالسلب على أدائهم في حال عدم توفيرها , وفي الأخير نستخلص أن الموظفين غير موافقين عن ظروف العمل بمؤسستهم بسبب الضغوط التي يوجهونها.

### 1-3- تحليل إجابات الأفراد نحو البعد الثالث : صراع الدور

الجدول ( رقم: 10 ) إجابات الأفراد نحو البعد ثالث: صراع الدور

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايدة	غير موافق بشدة	غير موافق
1	أتعامل مع أكثر من مجموعة عمل و يوجد اختلاف فيما بينهما	3	15	3	6	2
2	تدخل الآخرون في مجال عملي لا يتيح لي أداءه بأسلوب سليم	8	11	3	10	1
3	أنا غير متأكد من حدود صلاحياتي في وظيفتي الحالية	13	4	3	3	10
4	يطلب مني تنفيذ أعمال متعددة و متناقضة أحيانا	10	17	3	1	2
5	يتطلب عملي القيام بأعمال تتناقض مع القيم و المبادئ العامة	9	2	3	9	10

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مديرية مسح الأراضي غرداية

من خلال نتائج الجدول (رقم : 10) يتضح أن العبارة الأولى " أتعامل مع أكثر من مجموعة عمل و يوجد اختلاف فيما بينهم " كان اتجاهها إيجابي لأن عدد الإجابات كانت 15 وهذا على ما يدل أن الموظفين يتفوقون على أن في بيئة عملهم يوجد اختلاف بين العاملين, وتليها العبارة الثانية " تدخل الآخرين في مجال عملي لا يتيح لي أداءه بأسلوب سليم " أما العبارة الثالثة "أنا غير متأكد من حدود صلاحياتي في وظيفتي الحالية " كان اتجاهها إيجابي لأن عدد الإجابات كانت 13 ودرجة الموافقة هي الغالبة لأن الموظفين يرون أن مدة صلاحيتهم غير محددة, وتليها العبارة الرابعة " يطلب مني تنفيذ أعمال متعددة ومتناقضة أحيانا " كان اتجاهها إيجابي لأن درجة الموافقة هي الغالبة بحيث كانت عدد الإجابات 17, أما العبارة الخامسة " يتطلب عملي القيام بأعمال تتناقض مع القيم و المبادئ العامة " كان اتجاهها سلبي لأن درجة الغير موافق هي الغالبة بحيث كانت عدد الإجابات 10 وهذا يدل على أن الموظفين يعانون من تناقض في أعمالهم اتجاه القيم و المبادئ العامة , ومن هنا نستنتج أن بعد صراع الدور للموظفين له دور كبير في تأدية مهامهم لهذا الموظفين يعانون من صراع الأدوار.

### 1 - 4 - تحليل إجابات الأفراد نحو البعد الرابع : عدم ملائمة الدور :

الجدول ( رقم : 11) إجابات الأفراد نحو البعد الرابع: عدم ملائمة الدور

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايدة	غير موافق بشدة	غير موافق
1	أشعر أنني في مكان غير مناسب	5	10	1	3	14
2	أمتلك طاقة لا يتم الاستفادة منها	3	15	3	1	8
3	نظام الاتصال بيني وبين رؤسائي ضعيف	5	7	2	3	16
4	الأعمال التي أقوم بها بعيدة عن خبراتي و مهاراتي	3	4	2	10	14
5	يساهم عملي في تحقيق أهداف المؤسسة	22	8	0	1	2

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (رقم : 11) يتضح ما يلي : أن عبارة " أشعر أنني في مكان غير مناسب " كان اتجاهها سلبي لأن درجة الغير موافق بشدة هي الغالبة لأن عدد الإجابات كانت 14 لأن الموظفين يعانون من مكان عملهم الغير مناسب, وتليها العبارة الثانية " أمتلك طاقة لا يتم الاستفادة منها" كان اتجاهها إيجابي وهذا راجع لعدد الإجابات الغالبة لأن درجة الموافقة كانت 15, أما العبارة الثالثة " نظام الاتصال بيني وبين

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مديرية مسح الأراضي غرداية

رؤسائي ضعيف " اتجاهاها سلبي لأن درجة الغير موافق بشدة هي الغالبة بحيث كانت عدد الإجابات 16 وهذا يعني إن الموظفين ليست لديهم معانات في نظام الاتصال مع الرؤساء وتليها العبارة الرابعة " الأعمال التي أقوم بها بعيدة عن خبراتي ومهاتي " كان اتجاهاها سلبي لأن درجة الغير موافق بشدة هي الغالبة بحيث كانت عدد الإجابات 14 وهذا يدل على إن الأعمال التي يقومون بها ليست بعيدة عن خبراتهم و مهارتهم , أما العبارة الخامسة والأخيرة " يساهم عملي في تحقيق أهداف المؤسسة " كان اتجاهاها إيجابي بحيث كانت عدد الإجابات الموافقة بشدة هي الغالبة و ب 22 إجابة وهذا يدل على أن الموظفين يتفوقون كلهم على أنعامهم تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها.

### 2 -تحليل إجابات الأفراد نحو محور أداء العاملين :

الجدول ( رقم: 12 ) إجابات الأفراد نحو محور أداء العاملين

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايدة	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لدي الاستعداد و الرغبة للقيام بأية مهام إضافية يتم تكليفي بها	8	22	1	0	2
2	أرى أن معدل أخطائي في العمل محدود مقارنة بزملائي	2	11	2	7	11
3	أتواصل مع زملائي و أعمل معهم بروح الفريق	6	21	5	1	0
4	ألتزم بتنفيذ الواجبات و التعليمات المنظمة لعملي	10	16	3	1	3
5	أحرص على تحسين مستوى أدائي و جودته	19	13	1	0	0
6	أخطط جيدا للأعمال قبل تنفيذها بشكل دوري	18	13	2	0	0
7	القدرة على التكيف و إنجاز الأعمال في الحالات الطارئة	13	17	3	0	0
8	أحرص باستمرار على استغلال وقت المحدد	14	16	2	0	1
9	لدي الدقة في إنجاز الأعمال بالوقت المحدد	15	15	2	0	1
10	توجد عندي قدرة لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل	6	15	0	0	12

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مديرية مسح الأراضي غرداية

0	0	0	12	11	أحرص على تحقيق الأهداف العامة	11
1	0	1	12	14	تتوفر لدي الرغبة و الحماس لإنجاز مهام العمل	12
0	0	0	15	18	أبدل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	13
0	0	1	14	18	أحرص على تنفيذ العمل وفق الخطط و البرامج المرسومة	14
2	0	2	20	9	عندي القدرة على الحوار و إدارة النقاش و التواصل مع زملائي	15
1	0	1	16	15	أحرص على الاهتمام بالمنظر العام أمام المواطنين	16
2	0	2	15	11	أعتمد على الذات في إنجاز الأعمال	17

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (رقم : 12) يبين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بأداء العاملين, حيث أن العبارة الأولى " لدي الاستعداد والرغبة للقيام بأية مهام تم تكليفي بها " نلاحظ أن إجابات أفراد العينة أخذت الأغلبية الموافقة بشدة على فقرات هذه العبارة ب 22 إجابة وهذا يدل على أن العاملين لديهم الرغبة في تأدية أي مهام, أما العبارة الثانية " أرى أن معدل أخطائي في العمل محدود مقارنة بزملائي " كان اتجاهها سلمي لأن درجة الغير موافق هي الغالبة و ب 22 إجابة وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة غير موافقين على هذه العبارات , أما العبارة الثالثة " أتواصل مع زملائي و أعمل معهم بروح الفريق " كان اتجاهها إيجابي لأن درجة الموافقة هي الغالبة ب 22 إجابة وهذا يدل على أن العاملين توجد لديهم روح الفريق , أما العبارة الرابعة " ألتزم بتنفيذ الواجبات و التعليمات المنظمة لعملي " هي أيضا ظهر اتجاهها إيجابي لأن درجة الموافقة بشدة هي الغالبة و ب 22 إجابة و هذا يدل على أن العاملين ملتزمين بتأدية مهامهم و تعليماتهم , وتليها العبارة الخامسة " أحرص على تحسين مستوى أدائي و جودته " اتجاهها إيجابي لأن درجة الموافقة هي الغالبة بحيث كانت عدد الإجابات 19 وهذا يدل على أن العاملين موافقين على عبارات هذه العبارة, أما العبارة السادسة "أخطط جيدا للأعمال قبل تنفيذها بشكل دوري " نلاحظ أن اتجاهها إيجابي ودرجة الموافقة بشدة هي الغالبة و ب 18 إجابة وهذا يدل على أن العاملين مهتمين بأعمالهم لغرض تحقيق أهداف المؤسسة

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مديرية مسح الأراضي غرداية

وتليها العبارة السابعة " القدرة على التكيف وإنجاز الأعمال في الحالات الطارئة " نلاحظ اتجاهها ايجابي وكانت درجة الموافقة بشدة هي الغالبة وهذا يدل على أن العاملين موافقين على هذه العبارة , أما العبارة الثامنة " أحرص باستمرار على استغلال الوقت المحدد " كان اتجاهها ايجابي وهذا يدل على أن العاملين موافقين على هذه العبارة , أما العبارة التاسعة " لدي الدقة في إنجاز الأعمال في الوقت المحدد " كان اتجاهها إيجابي لأن درجة الموافقة هي الغالبة بحيث كانت عدد الإجابات 15 مما يدل على أن العاملين مدققين في تأدية مهامهم , وتليها العبارة العاشرة " توجد لدي القدرة لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل " كانت هي أيضا اتجاهها إيجابي , أما العبارة الحادي عشر " أحرص على تحقيق الأهداف العامة " كان اتجاهها ايجابي لأن درجة الموافقة هي الغالبة بـ 12 إجابة مما يدل على أن العاملين حريصين على تحقيق هذه الأهداف , وتليها العبارة ثلاثة عشر " أ بذل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة " كانت درجة الموافقة هي الغالبة بـ 18 إجابة وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقين على هذه العبارة , أما العبارة الرابعة عشر " أحرص على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المرسومة " كان اتجاهها إيجابي لأن درجة الموافقة هي الغالبة وكانت عدد الإجابات 18 مما يدل على أن العاملين لديهم القدرة في تأدية أعمالهم , وتليها العبارة الخامسة عشر " عندي القدرة على الحوار و إدارة النقاش و التواصل مع الزملاء " كان اتجاهها ايجابي لأن درجة الموافقة بشدة هي الغالبة بحيث كانت عدد الإجابات 20 إجابة مما يدل على أن العاملين لديهم الشجاعة في الحوار والتواصل مع الزملاء , أما العبارة السادسة عشر " أحرص على الاهتمام بالمنظر العام أمام المواطنين " كان اتجاهها ايجابي لأن درجة الموافقة بشدة هي الغالبة بحيث كانت عدد الإجابات 15 مما يدل على أن العاملين مهتمين بإظهار منظرهم أمام المواطنين " أعتمد على الذات في إنجاز الأعمال " العبارة السابعة عشر والأخيرة كان اتجاهها ايجابي بحيث كانت عدد الإجابات الموافقة بشدة هي الغالبة وهذا يدل على أن العاملين موافقين بشدة على هذه العبارة. و نستخلص في الأخير أن كل عبارات الأداء كانت إيجابية وهذا يدل على أن أداء أفراد العينة اعتبروا أن أداءهم لمهامهم متميز وفقا للعبارات السابقة .

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مديرية مسح الأراضي غرداية

### المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة :

من أجل اختبار صحة الفرضيات يجب أن نعتمد على بعض الأساليب الإحصائية المناسبة . والمتمثلة في المتوسط الحسابي , الانحراف المعياري , معامل الانحدار ومستوى الدلالة ( المحسوب - المعتمد ) .

**الفرضية الرئيسية الأولى : هناك ممارسة لأبعاد ضغوط العمل في مديرية مسح الأراضي غرداية.**

و لتأكد من صحة هذه الفرضية أو عدمها قمنا باستخراج الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد ضغوط العمل في مديرية مسح الأراضي غرداية و ذلك كما هو موضح في ما يلي :

#### 1- بعد عبء الدور:

جدول(رقم: 13) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء عبء العمل

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أشعر بالتعب و الإرهاق لكثرة ما يطلب مني من واجبات و مهام	3.81	1.30
2	أكلف بمهام خارج نطاق عملي وعلى حساب وقت عملي الرسمي	2.39	1.43
3	يتطلب عملي درجة عالية من التركيز و الانتباه	4.27	1.23
4	امتلك للخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام الموكلة لي	4.48	0.79
05	توكل لي أعمال كثيرة تتطلب الانجاز في نفس الوقت	3.12	1,47

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مديرية مسح الأراضي غرداية

بمطالعة بيانات الجدول (رقم: 13) أعلاه يتضح ما يلي :

أن المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت بين ( 4.48 ) في أعلى قيمة لها و ( 2.6 ) في أدنى قيمة لها .

من خلال مطالعة المتوسطات الحسابية على العبارات من ( 1 - 5 ) و المتعلقة بعبء العمل نجد أن مجمل المتوسطات مرتفعة وهذا يدل على أن الأعمال التي توكل إليهم تشكل عبء عليهم بمعنى أنها تشكل ضغطا عليهم و تجعلهم في حالة توتر شديد تنعكس على صحتهم الجسدية , و من خلال ملاحظة القيم نجد أن أفراد العينة اتفقوا على أن المهام التي توكل إليهم في كمها ونوعها تشكل عبئا للعمل .

### 2- بعد ظروف العمل :

جدول ( رقم: 14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء ظروف العمل

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أعاني من كثرة الضوضاء في مكان عملي	2.66	1.72
2	كثيرا ما يتوقف العمل بسبب نقص في الاحتياجات المطلوبة	4.03	1.13
3	الأثاث والتجهيزات غير ملائمة لطبيعة عملي	3.75	1.17
4	موقع مكنتي يتناسب في المؤسسة مع الوظيفة التي أقوم بها	3.36	1.34
5	أعاني من سوء الإضاءة في مكان عملي	1.90	1.30

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مديرية مسح الأراضي غرداية

من خلال الجدول ( رقم : 14) يتضح لنا ما يلي :

إن المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت بين (4.03) في أعلى قيمة لها و (1.90) في أدنى قيمة لها

من خلال مطالعة المتوسطات الحسابية على العبارات من (1 - 5) والمتعلقة بظروف العمل نجد أن

معظم المتوسطات هي متوسطة وهذا يدل على أن أفراد العينة يتأثرون نوعا ما بظروف العمل لعدم توفر الإمكانيات اللازمة التي تسهل عليهم تادية مهامهم.

### 3- بعد صراع الدور:

جدول ( رقم : 15 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء صراع الدور

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أتعامل مع أكثر من مجموعة عمل ويوجد اختلاف بينهم	3.55	1.39
2	تدخل الآخرون في مجال عملي لا يتيح لي أداءه بأسلوب سليم	3.18	1.60
3	أنا غير متأكد من حدود صلاحيتي في وظيفتي	3.42	1.50
4	يطلب مني تنفيذ أعمال متعددة ومتناقضة أحيانا	2.36	1.75
5	يتطلب عملي القيام بأعمال تتناقض مع القيم والمبادئ	2.75	1.60

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مديرية مسح الأراضي غرداية

توضح بيانات جدول (رقم: 15) ما يلي :

أن المتوسطات الحسابية كانت متوسطة وكانت تتراوح بين (3.55) في أعلى قيمة وبين (2.36) في أدنى قيمة لها .

من خلال مطالعة المتوسطات الحسابية على العبارات من (1 - 5) والمتعلقة بصراع الدور نجد أن مجمل المتوسطات هي متوسطة وهذا يعطي مؤشرا إلى أن أفراد العينة يعانون من ضغوط عمل ناجمة عن صراع الدور وفي حد متوسط .

### 4- بعد عدم ملائمة الدور:

جدول (رقم: 16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم ملائمة الدور

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
1.63	2.66	أشعر أنني في مكان غير مناسب	1
1.46	3.30	أمتلك طاقة لا يتم الاستفادة منها	2
1.62	2.45	نظام الاتصال بيني وبين رؤسائي ضعيف	3
1.34	2.15	الأعمال التي أقوم بها بعيدة عن خبراتي ومهارتي	4
1.09	4.24	يساهم عملي في تحقيق أهداف المؤسسة	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

يشير جدول (رقم: 16) إلى ما يلي :

إن المتوسطات الحسابية كانت تتراوح بين (4.24) كأعلى قيمة لها و(2.15) كأدنى قيمة لها

من خلال مطالعة المتوسطات الحسابية على العبارات من (1 - 5) والمتعلقة بعدم ملائمة الدور نجد إن مجملها كانت متوسطة وهو ما يدل على أن أفراد العينة يعانون من ضغوط ناجمة عن عدم ملائمة الدور إلى حد ما .

5 - مجمل أبعاد ضغوط العمل :

الجدول (رقم: 17) يوضح مجمل أبعاد ضغوط العمل في مديرية مسح الأراضي غرداية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عبء العمل	3.61	0.70
ظروف العمل	3.14	0.76
صراع الدور	3.03	0.73
عدم ملائمة الدور	3	0.94

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

يتضح من جدول (رقم: 17) أنه هناك ممارسة لأبعاد ضغوط العمل في مديرية مسح الأراضي غرداية , حيث تبين ذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية فعبء العمل أخذ المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.61 أما ظروف العمل في المرتبة الثانية 3.14 و المرتبة الثالثة كانت لصراع الدور أما المرتبة الرابعة فكانت لبعدهم ملائمة الدور.

من خلال ما سبق نقبل الفرضية القائلة ( هناك ممارسة لأبعاد ضغوط العمل في مديرية مسح الأراضي غرداية )

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين أثر ضغوط العمل وأداء العاملين.

و لتفصيل ندرس الفرضيات الفرعية التالية:

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مديرية مسح الأراضي غرداية

1- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين عبء العمل و أداء العاملين .

جدول ( رقم: 19) يوضح أثر عبء العمل على أداء العاملين حسب نتائج برنامج SPSS

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.451	0.204	0.008	7.928	313.686	1	313.686	الانحدار
				39.566	31	1226.557	الخطأ المتبقي
					32	1540.242	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

جدول ( رقم: 20) تحليل الانحدار بين بعد عبء العمل و أداء العاملين حسب نتائج برنامج SPSS

التفسير	مستوى دلالة	اختبار t	A	النموذج
معنوية	000	9.238	3.146	A
معنوية	0.008	2.816	0.260	A1

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

يظهر الجدول (رقم: 19) أن معامل الارتباط بين عبء العمل و الأداء في عينة الدراسة يساوي 0.451 و أن القيمة الاحتمالية المحسوبة لهذه العلاقة تساوي 0.008 أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين , فإن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة المعتمد , إن عبء العمل استطاع أن يفسر 20,4% من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين

نلاحظ أن معامل الارتباط قدر بـ (0.451)، و إن قيمة "ف" بلغت (7.928) بمستوى دلالة (0.008)، و هي دالة إحصائية عند 0.05، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، حيث بلغ معامل التحديد بـ (0.204).

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مديرية مسح الأراضي غرداية

يظهر الجدول (رقم: 20) أن متوسط أداء العاملين كوحدة واحدة هي ( $A = 3.146$ ) عند ما يكون عبء العمل يساوي الصفر .

وبيعني أن الزيادة في بعد عبء العمل بوحدة واحدة يزداد أداء العاملين بنسبة معيارية قدرها

$$(A1 = 0.260) \text{ إذن هي معنوية .}$$

يوجد تأثير من قبل عبء العمل كأحد أبعاد ضغوط العمل على أداء العاملين ، لأن القيمة الاحتمالية ( $0.008$ ) لا اختبار ( $t$ ) أقل من ( $0.05$ )

وبالتالي فإننا نقبل الفرضية ( يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05$  بين عبء العمل و أداء العاملين)

**2 - الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05$  بين أثر ظروف العمل و أداء العاملين .**

جدول ( رقم: 21) يوضح أثر ظروف العمل على أداء العاملين حسب نتائج برنامج SPSS

معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	مستوى الدلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.377	0.142	0.030	5.147	219.304	1	219.304	الانحدار
				42.611	31	1320.939	الخطأ المتبقي
					32	1540.242	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات

SPSS

جدول ( رقم: 22) تحليل الانحدار بين بعد ظروف العمل و أداء العاملين حسب نتائج برنامج SPSS

تفسير	مستوى دلالة	اختبار t	A	النموذج
معنوية	000	12.249	3.700	A
معنوية	0.030	1.319	0.123	A1

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مديرية مسح الأراضي غرداية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

يظهر الجدول (رقم: 21) أن معامل الارتباط بين ظروف العمل و الأداء في عينة الدراسة يساوي 0.377 و أن القيمة الاحتمالية المحسوبة لهذه العلاقة تساوي 0.030 أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 مما يعني وجود علاقة الارتباط طردية متوسطة و ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين . فإن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة المعتمد , إن ظروف العمل استطاعة أن تفسر 14,2% من المتغيرات الحاصلة في أداء العاملين .

نلاحظ أن معامل الارتباط قدر ب (0.377)، و إن قيمة "ف" بلغت (5.147) بمستوى دلالة (0.030)، و هي دالة إحصائية عند 0.05، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، حيث بلغ معامل التحديد ب ( 0.142).

يظهر الجدول(رقم: 22) أن متوسط أداء العاملين كوحدة واحدة هي (A = 3.700) عند ما تكون ظروف العمل تساوي الصفر .

ويعني أن الزيادة في بعد ظروف العمل بوحدة واحدة يزداد أداء العاملين بنسبة معيارية قدرها

$$( 0.123=A1 ) \text{ إذن هي معنوية .}$$

يوجد تأثير من قبل ظروف العمل كأحد أبعاد ضغوط العمل على أداء العاملين ، لأن القيمة الاحتمالية (0.030) لا اختبار (t) أقل من (0.05)

وبالتالي فإننا نقبل الفرضية ( يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين ظروف العمل و أداء العاملين).

**3 - الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين أثر صراع الدور و أداء العاملين .**

جدول ( رقم: 23) يوضح أثر صراع الدور على أداء العاملين حسب نتائج برنامج SPSS

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F	معامل التحديد	معامل الارتباط

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مديرية مسح الأراضي غرداية

R	R <sup>2</sup>						
0.028	0.001	0.877	0.024	1.212	1	1.212	الانحدار
				49.646	31	1539.030	الخطأ المتبقي
					32	1540.242	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

جدول ( رقم: 24) تحليل الانحدار بين صراع الدور و أداء العاملين حسب نتائج برنامج SPSS

التفسير	مستوى دلالة	اختبار t	A	النموذج
معنوية	000	13.298	4.135	A
غير معنوية	0.877	0.156.	0.016.	A1

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

يظهر الجدول ( رقم: 23) أن معامل الارتباط بين صراع الدور و الأداء في عينة الدراسة يساوي 0.028 وأن القيمة الاحتمالية المحسوبة لهذه العلاقة تساوي 0.877 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 مما يعني وجود ارتباط جد ضعيف يكاد ينعدم ، و لا توجد دلالة إحصائية بين المتغيرين ، فإن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى الدلالة المعتمد عليه .

نلاحظ أن معامل الارتباط قدر ب (0.028)، و إن قيمة "ف" بلغت (0.024) بمستوى دلالة (0.877)، و هي دالة غير دالة إحصائية، حيث بلغ معامل التحديد ب ( 0.001).

يظهر الجدول(رقم: 24) أن متوسط أداء العاملين كوحدة واحدة هي (A = 4.135) عند ما يكون بعد صراع الدور يساوي الصفر .

وبعني أن الزيادة في بعد صراع الدور بوحدة واحدة يقل أداء العاملين بنسبة معيارية قدرها

(A1=0.016)، لكن هذا النقصان ضئيل و ليس له أثر ، لأن مستوى الدلالة أكبر من (0.05)

إذن فهي غير معنوية .

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مديرية مسح الأراضي غرداية

لا يوجد تأثير من قبل بعد صراع الدور كأحد أبعاد ضغوط العمل على أداء العاملين ، لأن القيمة الاحتمالية (0.877) لا اختبار (t) أكبر من (0.05)

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ( لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين أثر صراع الدور و أداء العاملين .

4- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين عدم ملائمة الدور و أداء العاملين .

جدول ( رقم: 25) يوضح أثر عدم ملائمة الدور على أداء العاملين حسب نتائج برنامج SPSS

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.262	0.069	0.141	2.285	105.741	1	105.741	الانحدار
				46.274	31	1434.502	الخطأ المتبقي
					32	1540.242	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

جدول ( رقم: 26) تحليل الانحدار بين عدم ملائمة الدور و أداء العاملين حسب نتائج برنامج SPSS

تفسير	مستوى دلالة	اختبار t	A	النموذج
معنوية	000	15.891	3.747	A
غير معنوية	0.141	1.512	0.114	A1

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مديرية مسح الأراضي غرداية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

يظهر الجدول (رقم: 25) أن معامل الارتباط بين عدم ملائمة الدور و الأداء في عينة الدراسة يساوي 0.262 وأن القيمة الاحتمالية المحسوبة لهذه العلاقة تساوي 0.141 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 مما يعني وجود ارتباط طردي ضعيف و لا توجد دلالة إحصائية بين المتغيرين , لكن هذا الارتباط لا يتحقق عند مستوى الدلالة المعتمد بل يتحقق في مستوى أعلى

نلاحظ أن معامل الارتباط قدر ب (0.262)، و إن قيمة "ف" بلغت (2.285) بمستوى دلالة (0.141)، و هي دالة غير دالة إحصائية، حيث بلغ معامل التحديد ب (0.069).

يظهر الجدول (رقم: 26) أن متوسط أداء العاملين كوحدة واحدة هي (A = 3.747) عند ما يكون بعد عدم ملائمة الدور يساوي الصفر .

وبعني أن الزيادة في بعد عدم ملائمة الدور بوحدة واحدة يزداد أداء العاملين بنسبة معيارية قدرها (A1 = 0.114)، لكن هذه الزيادة ضئيلة و ليس لها أثر ، لأن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) إذن فهي غير معنوية .

لا يوجد تأثير من قبل بعد عدم ملائمة الدور كأحد أبعاد ضغوط العمل على أداء العاملين ، لأن القيمة الاحتمالية (0.141) لا اختبار (t) أكبر من (0.05)

و هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية و نقبل الفرضية الصفرية " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين عدم ملائمة الدور و أداء العاملين .

**الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية بالنسبة لأداء العاملين .**

جدول ( رقم: 27) يوضح فروقات تأثير المتغيرات الشخصية و الوظيفية على أداء العاملين حسب نتائج برنامج SPSS.

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مديرية مسح الأراضي غرداية

البيانات الإحصائية المتغيرات	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة
الجنس	58.745	58.745	1	1.206	0.285	غير دالة
السن	80.786	40.393	2	0.829	0.451	غير دالة
المستوى التعليمي	79.969	19.992	4	0.410	0.799	غير دالة
الخبرة المهنية	30.816	10.272	3	0.211	0.888	غير دالة
المستوى المهني	52.841	26.420	2	0.542	0.590	غير دالة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول (رقم: 27) أن متوسط المربعات بالنسبة لمتغير الجنس قدر بـ (58.745) بدرجة حرية واحدة (01) في حين بلغ متوسط المربعات بالمتغير السن بـ (40.393) بدرجة حرية (02)، أما المستوى التعليمي فقدرت قيمة متوسط المربعات بـ (19.992) بدرجة حرية (04)، في حين بلغ متوسط المربعات لمتغير الخبرة المهنية بـ (10.272)، بدرجة حرية (3)، أما عن المستوى المهني فقدرت قيمة متوسط المربعات بـ (26.420) بدرجة حرية (2)، و هي غير دالة عند مستوى (0.05).

بمعنى لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية بالنسبة لأداء العاملين، أي الفرضية لم تتحقق.

ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية ( لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية بالنسبة لأداء العاملين).

### خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق تطرقنا في هذا الفصل لإسقاط الدراسة على مديرية مسح الأراضي غرداية حول أثر ضغوط العمل على أداء العاملين .

و في هذه الدراسة لاحظنا وجود هذا الأثر و ذلك من خلال كافة الخطوات العلمية المتعارف عليها في البحوث العلمية .

ومن خلال الدراسة استنتجنا أن هناك وجود لممارسة أبعاد ضغوط العمل في المديرية , كما أن هناك أثر لأبعاد ضغوط العمل على أداء العاملين تمثل ذلك في بعد عبء العمل وظروف العمل و لم يتجسد الأثر في بعد صراع الدور و بعد عدم ملائمة الدور .

كما لاحظنا عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية بالنسبة لأداء العاملين .

من خلال دراستنا حاولنا معالجة إشكالية أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الإدارات العمومية , وكانت دراسة الحالة في مديرية مسح الأراضي غرداية , أين قمنا بتقسيم الدراسة إلى جانب نظري و جانب تطبيقي حيث قمنا باختبار الفرضيات من خلال التحليل الإحصائي للاستبيان الموجه لعينة الدراسة و المتمثلة في موظفي المديرية الولائية لمسح الأراضي غرداية حيث كانت الاستبانة أداة أساسية لجمع البيانات .

### النتائج :

من خلال دراسة الحالة التي قمنا بها في المديرية توصلنا إلى مجموعة من نتائج كما يلي :

**أولا :** هناك ممارسة لأبعاد ضغوط العمل في مديرية مسح الأراضي غرداية حيث أوضحت الدراسة أن كل بعد من الأبعاد له تأثير في المديرية و ذلك من خلال المهام الموكلة لهم .

**ثانيا :** هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين أثر ضغوط العمل و أداء العاملين و اتضح لنا هذا من خلال أثر كل بعد من أبعاد ضغوط العمل مع أداء العاملين .

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين عبء العمل و أداء العاملين , و هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغيرين , حيث استطاع عبء العمل أن يفسر 12,2% من المتغيرات الحاصلة في أداء العاملين

2 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين أثر ظروف العمل و أداء العاملين , مع وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغيرين كما أن ظروف العمل استطاعت أن تفسر 20,4% من المتغيرات الحاصلة في أداء العاملين و الباقي لعوامل أخرى .

3 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين أثر صراع الدور و أداء العاملين , و لهذا قبلنا الفرضية الصفرية , كما أنه لا يوجد ارتباط بين المتغيرين .

4 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين عدم ملائمة الدور و أداء العاملين , إلا أننا نلاحظ وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين لكن هذا الارتباط لا يتحقق عند مستوى الدلالة المعتمد 0.05 بل يتحقق في مستوى أعلى و هذا ما جعلنا رفضنا الفرضية و قبلنا الفرضية الصفرية .

ثالثا : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية بالنسبة لأداء العاملين ، و ذلك من خلال :

**الجنس :** فبنسبة للجنس يرجع إلى التوافق الكبير بين الإناث و الذكور في العمل ولا يوجد اختلاف في أداء المهام.

**السن :** أما بالنسبة للسن لا توجد فروق و يرجع هذا الأمر كون أن النسبة الكبيرة من العينة تجاوزت سن 35 سنة فقد تجاوزوا مرحلة التأسيس في العمل حيث يشعرون بالاستقرار الوظيفي و لا يهتمهم الأداء الوظيفي و تطلع للأداء بقدر ما يرونه روتين يومي.

**المستوى التعليمي :** أما بالنسبة للمستوى التعليمي لا يوجد فروق وقد رجع هذا الأمر لطبيعة العمل الذي يحتاج إلى الخبرة و التكوين المستمر في العمل من المستوى التعليمي ( المؤهل العلمي) .

**الخبرة المهنية :** وبنسبة للخبرة المهنية لا يوجد فروق وقد يرجع هذا الأمر كون أن النسبة الكبيرة من العينة تجاوزت خبرة خمس سنوات فقد تجاوزت مرحلة الإعداد فلا تهتم بتحسين الأداء بقدر اهتمامها بأداء المهام كمهمة إدارية فقط فهي تشعر بتقادم و اكتساب الخبرة .

**المستوى المهني :** وبنسبة للمستوى المهني لا يوجد فروق وقد يرجع هذا الأمر إلى كون أغلب العينة موظفين , فلا يهتمهم حسن الأداء بقدر اهتمامهم بتنفيذ المهام و الأوامر الموكلة لهم لا غير .

و لهذا قبلنا الفرضية الصفرية , وقد يرجع هذا لأن أغلب العينة و حتى مجتمع الدراسة موظفين تنفيذيين لا يملكون مناصب عليا فهم يهتمون بأداء المهام و الأوامر الموكلة لهم فحسب , و بالتالي فإن المتغيرات الشخصية و الوظيفية ليست معيار محدد لأداء العاملين في المديرية .

### التوصيات :

- من خلال النتائج السابقة يمكن أن نتوصل إلى أهم النقاط التي يجب الاهتمام بها للحد من أثر ضغوط العمل على أداء العاملين و جعلها جانب إيجابي يخدم أداء العاملين .
- 1 - تحديد المهام لكل موظف و تجنب كل الملاحظات التي قد تكون عبء على أداء العاملين .
  - 2 - الاهتمام بالوقت كعنصر هام و تجنب الخلط في أداء المهام مع إعطاء الوقت المناسب للأداء لتجنب الضغط الوظيفي و خاصة عند الموظفين الجدد .
  - 3 - توفير ظروف عمل مناسبة من الناحية المالية ( تحفيزات , كفاءات , أجور ..... ) و من ناحية الوسائل ( تجهيزات مكتبية , سيارات ملائمة للمهام .... ) حتى لا يتوقف العمل بسبب نقص في الاحتياجات .
  - 4 - الاهتمام بالهيكل التنظيمي و ذلك من خلال تحديد موقع المكاتب يتناسب مع الوظيفة , حيث لحظنا خلط و عدم تناسب موقع المكاتب في المديرية و هذا ما عرقل الموظفين في أداء مهامهم .
  - 5 - ترسيخ قواعد واضحة في أداء المهام و عدم تداخل مهام بين المصالح و الموظفين للحد من صراع الدور في أداء المهام حتى يكون الأداء بأسلوب سليم و واضح .
  - 6 - الاهتمام بتحسين أسلوب الاتصال بين الموظفين و رؤسائهم و تحديد المهام و المسؤولية حسب الكفاءات العلمية و الخبرة المهنية , و ذلك لإعطاء الموظفين دافعا معنويا و تعزيز ثقتهم بنفسهم و تشجيعهم للعمل الجماعي لتحقيق الأداء .
  - 7- مشاركة الموظفين في طرح كل المشاكل و حلها من خلال اجتماعات دورية مع المدير و الرؤساء ليساهم الموظفين في تحقيق أهداف المديرية مما يجعلهم يتسابقون في المهام الموكلة لهم و استغلال كل طاقتهم في الأداء .
  - 8 - تطوير قدرة الموظفين على مواجهة ضغوط العمل و ذلك من خلال دورات تدريبية و تكوينية في مجال العمل من خلال مبدأ تنمية الموارد البشرية .

### أفاق الدراسة :

إن هذه الدراسة ما هي إلى محاولة لتوضيح اثر ضغوط العمل على أداء العاملين في مديرية مسح الأراضي غرداية , فهي غير ملمة بكل جوانب الموضوع حيث يعتبر هذا الموضوع شاسع و له جوانب عديدة تحتاج للدراسة , لذا نقترح على زملائنا الطلبة بعض المواضيع لتوسع و البحث فيها لتقديم إضافات و إثراء الحقل العلمي :

- ضغوط المرأة العاملة و علاقتها بفعالية الأداء .

- أثر البيئة الداخلية على أداء العاملين .

- علاقة مصلحة الموارد البشرية في تنمية الأداء البشري .

- معوقات الأداء في المؤسسات العمومية الجزائرية .

- أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات الصناعية .

و في الأخير نرجو أن نكون قد وفقنا في الإلمام بأهم جوانب الموضوع و قدمنا إضافة في حقل المعرفة

العلمية .

## قائمة المصادر و المراجع:

### أولا : المصادر والمراجع باللغة العربية :

1 . القرآن الكريم : الآية 28 ، سورة الرعد

2 . القوانين و المراسيم :

- المرسوم التنفيذي رقم 89 . 234 المؤرخ في 21 جمادى الأول عام 1410 الموافق 19 ديسمبر 1989 المتضمن

إنشاء الوكالة الوطنية لمسح الأراضي

- المرسوم الوزاري المشترك المؤرخ في 4 صفر عام 1423 الموافق ل 17 أبريل سنة 2002 ، يتضمن التنظيم

الداخلي للوكالة الوطنية لمسح الأراضي .

### 3 . الكتب :

- أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة . الدار الجامعية , الاسكندرية, مصر 2000

- أحمد عبد الله مجدي ، علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ، مصر 1996

- أندرو دي سيزلافي وماك جي, والاس ، السلوك التنظيمي وتقييم الأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد , الرياض  
معهد الإدارة العامة, بدون سنة.

- أنيس عبد الباسط عباس ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1،

2011

- بهاء شاهين ، دليل المدير الى الصحة والسلامة في العمل ، مجموعة النيل العربية, مصر الطبعة الاولى 2003

- حريم حسين ، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات الأعمال) ، عمان, دار الحامد للنشر والتوزيع 2004

- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر ، الإدارة بالحب والمرح، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر, القاهرة, دار

الطبع 2014

- خالد عيادة عليمات ، ضغوط العمل وأثرها على الأداء، دار الخليج للنشر والتوزيع . عمان . العبدلي الطبعة الأولى

2015

- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة ، الأداء البشري الفعال ، دون دار نشر ، دون طبعة ، د ب ، 2010

- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة) ، ط1 إثراء للنشر والتوزيع, عمان الأردن,  
2009

- حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية الإسكندرية , مصر، د ط ، 2005  
- سليم بطرش جلدة ، الاستراتيجيات الحديثة للإدارة الأزمات ، عمان, دار الراهة 2011  
- سليمان الحنفي، السلوك التنظيمي و الأداء، مكتبة عين الشمس, القاهرة , مصر 1994  
- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المعمل, الدار الجامعية, اسكندرية, مصر, 2004  
- عبدالرحمان بن أحمد بن محمد الهيجان ، ضغوط العمل(مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها) ط 1 ، مكتبة الفهد  
الوطنية, الرياض ، 1998

- عبد الغفار حنفي أبو قحف و محمد بلال ، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية,  
الاسكندرية ، ط1, ، 2002  
- فاروق عبده فليه ومحمود عبد المجيد السيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر  
والتوزيع ,الأردن, 2005

- فيليح حسن خلف ، اقتصاديات الأعمال، عالم الكتاب الحديث ، ط1 ، الأردن ، 2009  
- قاسم نايف علوان, نجوى رمضان احمد "إدارة الوقت(مفاهيم, عمليات, تطبيقات)" دار الثقافة للنشر والتوزيع,  
2009

- كمال أبو الخير ، أصول الإدارة العلمية ، بالتصرف, مكتبة عين الشمس والقاهرة, مصر بدون سنة  
- مدحت محمد أبو النصر ، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر, القاهرة, مصر, ط2, 2014  
- محمد أحمد سليمان وسوسن عبدالفتاح وهب ، الرضا والولاء الوظيفي . قيم وأخلاقيات الأعمال ، دون دار  
النشر, 2011

- محمد المبضين عقلة "التدريب الإداري الموجه بالأداء" المنظمة العربية للتنمية الإدارية, ط1 القاهرة 2001  
- محسن علي الكتيبي ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الطبع للنشر والتوزيع, المكتبة الأكاديمية,  
الإسماعيلية , مصر ، 2005

- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر, الطبعة الثانية 2004  
- مصطفى يوسف كافي ، إدارة الصراع و الأزمات التنظيمية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015  
، ص107

- معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل ، عمان دار الحمادية ،  
2007

#### 4. الأطروحات و الدراسات :

. إبراهيم عيسى المعشر ، ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم (دراسة ميدانية)، مذكرة  
مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال والمالية ،جامعة الشرق الاوسط, كلية العلوم الإدارية ،  
الأردن , 2009

- القايد سالم ، فرق العمل وعلاقته بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل رسالة  
دكتوراه, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض 2008

- المكّي باهي ، أثر الضغوط المهنية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضة ، دراسة ميدانية على  
بعض أساتذة ثانويات ولاية الوادي , مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة ماجستير ,جامعة محمد خيضر  
بسكرة، تخصص تربية حركية عند الطفل والمراهق 2016.2015

- بن خيرة عبدالرحمان, بن دراج عبدالله ، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة ذات  
هدف الوسيلة" دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية بحاسي بجيج, مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل  
شهادة ماجستير، جامعة زيان عاشور الجلفة، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل 2017.2016

- حمدوني رشيد ، الضغوط المهنية واثرها على الرضا الوظيفي . دراسة حالة الملحقة الجامعية مغنية ، مذكرة  
مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة ماجستير, الملحقة الجامعية مغنية ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم  
التجارية , 2016

- شاطر شفيق ، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية  
بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة ماجستير , جامعة  
بومرداس ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2009 - 2010

- فراس ابراهيم عمران ، اثر مصادر القوة التنظيمية على ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية في سوريا على  
مصرف التنسيق الشعبي, مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي,  
الجامعة الافتراضية السورية, سوريا

- فهيمة حمدي ، أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية زرداني صالح, بعين البيضاء ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة ماجستير، جامعة أم البواقي ، تخصص إدارة أعمال ، 2014

- منيرة تماسيني ،علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي . دراسة ميدانية في بلدية سيدي عمران, مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة ماجستير ، جامعة الشهيد لخضر الوادي ، علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل 2015

#### 5 . ملتقيات و المقالات :

- سناء عبد الكريم الخناق ، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات , جامعة ورقلة, كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية, علوم التسيير, 8 . 9 مارس 2005

#### 6 . المجلات و المنشورات :

- سمية عباس مجيد ،بيئة العمل المادية و أثرها في تحسين أداء العاملين . دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، جامعة مستنصرية , مجلة الادارة والاقتصاد, قسم ادارة الاعمال عدد 35, عراق, 2012

- فيلالى علي ، الشهر العقاري في ضوء القضاء الجزائري , المجلة الجزائرية للعلوم القانونية الاقتصادية و السياسة , جامعة الجزائر , جزء 40 , العدد 03 , 2002-2003

- منشورات خاصة بالوكالة الوطنية لمسح الأراضي - الجزائر

#### 7 . الموسوعات و القواميس :

- جماعة من كبار اللغويين العرب ،المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ,دار التوزيع والطباعة, بدون سنة

- حسن شحاتة و زينب النجار ، معجم المصطلحات التربوية والنفسية ، الدار المصرية اللبنانية, لبنان, 2003

#### 8 . المراجع الإلكترونية :

. أحمد الكردي , إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال

<https://kenanaonline.com/file/0011/> الموقع الإلكتروني

. جامعة الملك عبد العزيز ، نظام إدارة الأداء الوظيفي ، الإدارة العامة لشؤون الموظفين ، تاريخ الاطلاع

2019/02/12

<https://vice-presidency.kau.edu.sa> البريد الإلكتروني

## ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية :

### 1 . الكتب :

- Jean yves Saulquin . " Gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des stabilises – émetts socio – sanitaire "Revue des gestion des Ressource Humaines N°36 , Editions Eska , paris , juin 2000 , P 20

### 2 . الأطروحات و الدراسات :

- Bakhshi .Soudha. Sanfdhu "Impact of Occupational Stress On Home Environment: An Analytical Study Of Working Women Of Ludhiana City" 2008
- Rubina & Shehla & Delawar " Occupational Strees And ItsEffect On Job Performance A Case Study Of Medical House Officers Of District Abbottabad " 2008

### 3 – المجلات :

- claire Edey gamassou, prévenir le stress professionnel et promouvoir l'implication au travaille : une enjeu de gestion des ressources humaines , les cahiers de CERGOR , numéro ; 01/04, paris , février 2004 , p 3



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الاستبيان

السادة و السيدات ، يشرفنا أن نقدم إلى سيادتكم المحترمة هذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان : أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الإدارات العمومية، و نعلمكم أن إجابتكم تحظى بالأهمية القصوى لنجاح بحثنا ، و أنها تستخدم لأغراض البحث العلمي فحسب ، نشكركم جزيل الشكر لمساندتكم و مساعدتكم لنا ، تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير .

المحور الأول :المتغيرات الشخصية : ضع علامة X في المكان المناسب

1- الجنس : ذكر  أنثى

2-السن : أقل من 25 سنة  من 25 إلى 35 سنة

من 35 من 45 سنة  من 45 فما فوق

3-المستوى التعليمي :

الثانوي أو أقل  تكوين المهني  معهد تكوين  دراسات جامعية  دراسات العليا

4-الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنوات  أكثر من 15 سنة

5- المستوى المهني : إطار  موظف  عامل

المحور الثاني :ضغوط العمل : فضلا منك ضع علامة X في المكان المناسب

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	حيادية	غير موافق بشدة	غير موافق
<b>البعد الأول : عبء العمل</b>						
01	أشعر بالتعب و الإرهاق لكثرة ما يطلب مني من واجبات و مهام					
02	أكلف بمهام خارج نطاق عملي وعلى حساب وقت عملي الرسمي					
03	يتطلب عملي درجة عالية من التركيز و الانتباه					
04	امتلك للخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام الموكلة لي					
05	توكل لي أعمال كثيرة تتطلب الإنجاز في نفس الوقت					
<b>البعد الثاني : ظروف العمل</b>						
01	أعاني من كثرة الضوضاء في مكان عملي					
02	كثيرا ما يتوقف العمل بسبب نقص في الاحتياجات المطلوبة					
03	الأثاث و التجهيزات غير ملائمة لطبيعة عملي					
04	موقع مكنتي يتناسب في المؤسسة مع الوظيفة التي أقوم بها					
05	أعاني من سوء الإضاءة في مكان عملي					
<b>البعد الثالث : صراع الدور</b>						
01	أتعامل مع أكثر من مجموعة عمل و يوجد اختلاف فيما بينهما					
02	تدخل الآخرون في مجال عملي لا يتيح لي أداءه بأسلوب سليم					
03	أنا غير متأكد من حدود صلاحياتي في وظيفتي الحالية					
04	يطلب مني تنفيذ أعمال متعددة و متناقضة أحيانا					
05	يتطلب عملي القيام بأعمال تتناقض مع القيم و المبادئ العامة					
<b>البعد الرابع : عدم ملائمة الدور</b>						
01	أشعر أنني في مكان غير مناسب					
02	أمتلك طاقة لا يتم الاستفادة منها					
03	نظام الاتصال بيني وبين رؤسائي ضعيف					

					الأعمال التي أقوم بها بعيدة عن خبراتي و مهاراتي	04
					يساهم عملي في تحقيق أهداف المؤسسة	05

### المحور الثالث : أداء العاملين

					لدي الاستعداد و الرغبة للقيام بأية مهام إضافية يتم تكليفي بها	01
					أرى أن معدل أخطائي في العمل محدود مقارنة بزملائي	02
					أتواصل مع زملائي و أعمل معهم بروح الفريق	03
					ألتزم بتنفيذ الواجبات و التعليمات المنظمة لعملي	04
					أحرص على تحسين مستوى أدائي و جودته	05
					أخطط جيدا للأعمال قبل تنفيذها بشكل دوري	06
					القدرة على التكيف و إنجاز الأعمال في الحالات الطارئة	07
					أحرص باستمرار على استغلال وقت المحدد	08
					لدي الدقة في إنجاز الأعمال بالوقت المحدد	09
					توجد عندي قدرة لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل	10
					أحرص على تحقيق الأهداف العامة	11
					تتوفر لدي الرغبة و الحماس لإنجاز مهام العمل	12
					أبدل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	13
					أحرص على تنفيذ العمل وفق الخطط و البرامج المرسومة	14
					عندي القدرة على الحوار و إدارة النقاش و التواصل مع زملائي	15
					أحرص على الاهتمام بالمنظر العام أمام المواطنين	16
					أعتمد على الذات في إنجاز الأعمال	17

## الملحق ( رقم : 02 ) قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

- الأستاذ : طويطي مصطفى - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة غرداية
- الأستاذة : شرع مريم - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة غرداية
- الأستاذة: حواطي أمال - كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية جامعة غرداية
- الأستاذ : صيتي عبد اللطيف - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة غرداية

الملحق ( رقم: 03 ) مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS

1. تقسيم عينة الدراسة :

الجنس :

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	26	78,8	78,8	78,8
أنتى	7	21,2	21,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

السن :

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة 35 الى 25 من	6	18,2	18,2	18,2
سنة 45 الى 35 من	14	42,4	42,4	60,6
فما فوق 45 من	13	39,4	39,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

المستوى التعليمي :

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid الثانوي أقل	5	15,2	15,2	15,2
تكوين مهني	2	6,1	6,1	21,2
معهد تكوين	11	33,3	33,3	54,5
دراسات جامعية	14	42,4	42,4	97,0
دراسات عليا	1	3,0	3,0	100,0
Total	33	100,0	100,0	

## الخبرة المهنية :

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 اقل من	3	9,1	9,1	9,1
سنوات 10 الى 5 من	10	30,3	30,3	39,4
سنة 15 الى 11 من	5	15,2	15,2	54,5
سنة 15 اكثر من	15	45,5	45,5	100,0
Total	33	100,0	100,0	

## المستوى المهني :

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اطار	4	12,1	12,1	12,1
موظف	26	78,8	78,8	90,9
عامل	3	9,1	9,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

## 2 - العرض و التحليل حسب فرضيات الدراسة :

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,451 <sup>a</sup>	,204	,178	6,290

a. Predictors: (Constant), العمل\_عبء

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	313,686	1	313,686	7,928	,008 <sup>b</sup>
	Residual	1226,557	31	39,566		
	Total	1540,242	32			

a. Dependent Variable: العاملين\_أداء

b. Predictors: (Constant), العمل\_عبء

### Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.146	.341		9.238	.000
عبء_العمل	.260	.092	.451	2.816	.008

a. أداء\_العاملين. Dependent Variable:

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.377 <sup>a</sup>	.142	.115	6,528

a. Predictors: (Constant), العمل\_ظروف

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	219,304	1	219,304	5,147	.030 <sup>b</sup>
	Residual	1320,939	31	42,611		
	Total	1540,242	32			

a. Dependent Variable: العاملین\_أداء

b. Predictors: (Constant), العمل\_ظروف

### Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.700	.302		12.249	.000
العمل_ظروف	.123	.093	.230	1.319	.030

a. Dependent Variable: العاملین\_أداء

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,028 <sup>a</sup>	,001	-,031	7,046

a. Predictors: (Constant), الدور\_صرّاع

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,212	1	1,212	,024	,877 <sup>b</sup>
	Residual	1539,030	31	49,646		
	Total	1540,242	32			

a. Dependent Variable: العاملين\_أداء

b. Predictors: (Constant), الدور\_صرّاع

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.135	,311		13.298	,000
	الدور_صرّاع	-,016-	,100	-,028-	-,156-	,877

a. Dependent Variable: العاملين\_أداء

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,262 <sup>a</sup>	,069	,039	6,803

a. Predictors: (Constant), الدور\_ملائمة

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	105,741	1	105,741	2,285	,141 <sup>b</sup>
	Residual	1434,502	31	46,274		
	Total	1540,242	32			

a. Dependent Variable: العاملين\_أداء

b. Predictors: (Constant), الدور\_ملائمة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.747	.236		15.891	.000
	الدور_ملائمة_عدم	.114	.075	.262	1.512	.141

a. Dependent Variable: العاملين\_أداء

## Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: العاملین أداء

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	565,715 <sup>a</sup>	12	47,143	,968	,508
Intercept	25989,121	1	25989,121	533,369	,000
الجنس	58,745	1	58,745	1,206	,285
السن	80,786	2	40,393	,829	,451
التعليمي_المستوى	79,969	4	19,992	,410	,799
المهنية_الخبرة	30,816	3	10,272	,211	,888
المهني_المستوى	52,841	2	26,420	,542	,590
Error	974,528	20	48,726		
Total	160869,000	33			
Corrected Total	1540,242	32			

a. R Squared = ,367 (Adjusted R Squared = -,012)

### 3 - العلاقة بين أبعاد ضغوط العمل و محور الأداء :

#### Correlations

		العمل_عبء	العمل_ظروف	الدور_صراع	الدور_ملائمة	العاملین أداء
العمل_عبء	Pearson Correlation	1	,883**	,164	,514**	,451**
	Sig. (2-tailed)		,000	,361	,002	,008
	N	33	33	33	33	33
العمل_ظروف	Pearson Correlation	,883**	1	,249	,653**	,377*
	Sig. (2-tailed)	,000		,163	,000	,030
	N	33	33	33	33	33
الدور_صراع	Pearson Correlation	,164	,249	1	,455**	-,028
	Sig. (2-tailed)	,361	,163		,008	,877
	N	33	33	33	33	33
الدور_ملائمة	Pearson Correlation	,514**	,653**	,455**	1	,262
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,008		,141
	N	33	33	33	33	33
العاملین أداء	Pearson Correlation	,451**	,377*	-,028	,262	1
	Sig. (2-tailed)	,008	,030	,877	,141	
	N	33	33	33	33	33

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

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