

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم إقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
شعبة: علوم إقتصادية
التخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات
من إعداد الطالبين: توفيق سونة، محمد بدة
بعنوان:

أثر التوتر الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة العمومية
- دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية بنورة ولاية غرداية -

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ: 2020/09/22

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة

الرتبة	الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
/د	علماوي أحمد	جامعة غرداية	رئيسا
/د	علي بن ساحة	جامعة غرداية	مشرفا ومقرراً
/د	قطيب عبد القادر	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2020 / 2019

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم إقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
شعبة: علوم إقتصادية
التخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات
من إعداد الطالبين: توفيق سونة، محمد بدة
بعنوان:

أثر التوتر الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة العمومية
- دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية بنورة ولاية غرداية -

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ: 2020/09/22

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة

الرتبة	الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
/د	علماوي احمد	جامعة غرداية	رئيسا
/د	علي بن ساحة	جامعة غرداية	مشرفا ومقرراً
/د	قطيب عبد القادر	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2020 / 2019

شكر وعرفان

الحمد لله على أن أنعم وسهل وأرشد فله
الحمد كله وله الشكر كله على ما توصلنا
ومنحنا الصبر ومكننا لإنجاز هذا العمل
إليه وبعد:

نتقدم بالشكر الجزيل ووافر الامتنان
والعرفان مع فائق الاحترام والتقدير للأستاذ
الدكتور: علي بن ساحة

على قبوله الإشراف على الموضوع ، حيث لم
يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه السديدة
- حفظك الله ورعاك وجعلك منارة للعلم -

كما نقدم بخالص الشكر للجنة المناقشة
على قبولهم مناقشة هذا العمل
كما نتقدم بخالص الشكر إلى الأساتذة
الكرام أعضاء الهيئة التدريسية
قسم علوم اقتصادية.

والشكر موصول إلى كافة أساتذة كلية العلوم
الإقتصادي والتجارية
وعلوم التسيير بجامعة غرداية

الإهداء

مصدقاً لقوله تعالى بعد بسم الله الرحمن
الرحيم :

«وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ

إِحْسَانًا» [الإسراء : 17]

أولا أهدي ثمرة جهدي إلى أعز ما أملك في هذا
الكون ،

والداي الكريمين - أطال الله في عمرهما -

وإلى إخوتي وأخواتي

وإلى كل الأصدقاء والأحباب وزملاء العمل

كل من يحملهم قلبي ولا تتذكرهم كلماتي

توفيق

الإهداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من
علمني العطاء بدون انتظار
إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أرجو من
الله أن يرحمه برحمته الواسعة **أبي الغالي**
إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب
والتفاني إلى بسمه الحياة وسر الوجود
إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها
بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب **أمي**
الحبيبة"

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة
إخوتي وأخواتي وزوجتي العزيزة الغالية

إلى أعمامي وأخوالي وخالاتي إلى كل
أساتذتي من الطور الابتدائي إلى الطور
الجامعي دون استثناء
إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي،
إلى كل من يحمل لقب "بده"
إلى كل من يعرف "محمد".

محمد

ملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى إبراز أثر التوتر الوظيفي على أداء العاملين ومن أجل الإلمام أكثر بالموضوع، قمنا باستخدام المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية، و استخدام أسلوب الاستبيان في الجانب الميداني لجمع المعلومات لعينة تتكون من 35، حيث تتضمن، أسئلة وسيطيه لمتغيرات ومصادر التوتر الوظيفي وأسئلة حول أداء العاملين، كما حرصنا على تصميمه بشكل يتوافق مع تحقيق أغراض الدراسة النهائية . مستخدمين في ذلك البرنامج الإحصائي spss 20، حيث تم التأكد من دلالات صدقه وثباته وفي الأخير خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج تتمثل في

-وجود علاقة ارتباطية بين التوتر الوظيفي واداء العاملين

- وجود علاقة بين مصادر التوتر الوظيفي من جانب (عبئ العمل، صراع الدور، غموض الدور، المناخ التنظيمي)

-لا توجد فروقات في إجابات العمال حول المتغيرات الوسيطة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة)

الكلمات المفتاحية: التوتر الوظيفي، اداء العاملين، عبئ العمل، المناخ التنظيمي .

Abstract:

This study aims to highlight the effect of job stress on employee performance, and in order to gain more familiarity with the subject, we used the descriptive approach to present the theoretical background, and the questionnaire method was used in the field side to collect information for a sample consisting of 35, as it includes, mediating questions of variables and sources of job stress and questions about The performance of the employees, as we were keen to design it in a manner consistent with the achievement of the final study objectives. Using the spss 20 statistical program, the indications of its validity and reliability were ascertained at a rate of 0.916, and in the end the study concluded with a number of results, which are:

- There is a correlation between job stress and employee performance.

- The existence of a statistically significant relationship between the sources of job stress on the one hand (workload, role conflict, role ambiguity, organizational climate(

- There are no statistically significant differences in the workers' answers about the median variables (gender, age, educational qualification, and job(

Key words: job tension, employee performance, workload, organizational climate.

قائمة المحتويات:

I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
أ - د	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتوتر الوظيفي وأداء العاملين	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: الإطار النظري للتوتر الوظيفي وأداء الوظيفي للعاملين
26	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
38	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية على الوحدة الثانوية للحماية المدنية	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة العمومية وحدة الثانوية للحماية المدنية
48	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
81	خلاصة الفصل
83	الخاتمة
87	المصادر و المراجع
91	الملاحق
119	الفهرس

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-I	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	37
1-II	يوضح مضمون الاستبيان	50
2-II	متغيرات الدراسة	51
3-II	يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	51
4-II	يوضح مقياس ليكارت الخماسي	52
5-II	يوضح مقياس التحلي	52
6-II	معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان	54
7-II	بين لكل مصدر من مصادر التوتر الوظيفي الارتباط معاملات يبين	55
8-II	التوزيع الطبيعي لبيانات المحاور يبين	56
9-II	يبين Crosstabulation للعناصر الديموغرافية	57
10-II	يبين اختبار Chi-Square Tests	57
11-II	توزيع عينة دراسة حسب الجنس	58
12-II	توزيع عينة دراسة حسب العمر	59
13-II	توزيع عينة دراسة حسب المؤهل العلمي	60
14-II	توزيع عينة دراسة حسب الوظيفة	61
15-II	يوضح التكرار والتكرار النسبي لفقرات المحور الأول	62

65	التكرار والتكرار النسبي لفترات المحور الثاني	16-II
68	يوضح تصورات المستجوبين لمحور التوتر الوظيفي مرتبة حسب الأهمية	17-II
69	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات مصدر "عبئ العمل" مرتبة حسب الأهمية	18-II
70	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات مصدر "صراع الدور" مرتبة حسب الأهمية	19-II
71	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات مصدر "غموض الدور" مرتبة حسب الأهمية	20-II
72	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات مصدر "المناخ التنظيمي" مرتبة حسب الأهمية	21-II
73	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور أداء العاملين مرتبة حسب الأهمية	22-II
74	يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية	23-II
75	دراسة المعنوية لمحاور الاستبيان باستخدام اختبار One-Sample Test	24-II
76	يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة	25-II
79	يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية الوسطية حول مستوى أداء العاملين	26-II

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
09	عناصر التوتر الوظيفي	1-I
20	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	2-I
24	علاقة التوتر بالأداء	3-I

58	توزيع عينة دراسة حسب الجنس	1-II
59	توزيع عينة دراسة حسب العمر	2-II
60	توزيع عينة دراسة حسب المؤهل العلمي	3-II
61	توزيع عينة دراسة حسب الوظيفة	4-II

مقدمة

توطئة:

يتأثر نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها بمجموعة من المتغيرات ويعتبر التوتر الوظيفي جزءاً مهماً من هذه المتغيرات، وأن أي وظيفة أو مهنة كونها لا تخلو من هذا التوتر من مهنة إلى أخرى ومن شخص لأخر وذلك باختلاف مصادر التوتر في المؤسسات والمهن المختلفة، واختلاف نسبة الاستجابة إلى هذا التوتر من شخص لأخر نظرًا للفروق الفردية فيما بينهم وردود أفعالهم تجاه هذا التوتر.

وتجدر الإشارة إلى أن الأداء ليس بالأمر اليسير، إذ يعد مهمة صعبة وذلك بسبب وجود العديد من العوامل التي تؤثر عليه بما فيها من العوامل البيئية، التنظيمية والفردية، زيادة على ذلك وجود العديد من المشكلات والمعوقات الناتجة عن تقييم الأداء.

ونظرًا لأهمية هذا الموضوع حاولت هذه الدراسة معرفة طبيعة العلاقة بين التوتر الوظيفي وأداء العاملين، وعليه قمنا بطرح الإشكالية التالية

ب. الإشكالية العامة:

ما مدى تأثير التوتر الوظيفي في الوحدة الثانوية للحماية المدنية على أداء العاملين فيها؟

وعلى هذا يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

هل يوجد تأثير مصدر عبء العمل على مستوى أداء العاملين في الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببصرة؟

هل يوجد تأثير مصدر صراع الدور على مستوى أداء العاملين في الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببصرة؟

هل يوجد تأثير مصدر غموض الدور على مستوى أداء العاملين في الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببصرة؟

هل يوجد تأثير مصدر المناخ التنظيمي على مستوى أداء العاملين في الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببصرة؟

ت. الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: يمكننا اقتراح الفرضية الرئيسية كالآتي:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التوتر الوظيفي في الوحدة الثانوية للحماية المدنية وعلى أداء العاملين فيها وتتفرع منها فرضيات جزئية

الفرضية الجزئية الأولى:

- يوجد تأثير بين مصدر عبء العمل التوتر الوظيفي على مستوى اداء العاملين.

الفرضية الجزئية الثانية:

- يوجد تأثير بين مصدر صراع الدور على مستوى اداء العاملين.

الفرضية الجزئية الثالثة:

- يوجد تأثير بين مصدر غموض الدور على مستوى اداء العاملين

الفرضية الجزئية الرابعة:

- يوجد تأثير بين مصدر المناخ التنظيمي على مستوى اداء العاملين.

الفرضية الرئيسة الثانية:

- توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى اداء العاملين تعزى للمتغيرات الوسطية " الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والوظيفة"

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- معرفة مستويات ضغوط العمل عند العاملين وقياسها؛
- معرفة أثر التوتر الوظيفي على أداء العاملين بالوحدة الثانوية للحماية المدنية ببنورة؛
- معرفة مستويات ضغوط العمل عند العاملين وقياسها؛
- الوصول إلى نتائج ونصائح للتخفيف من مسببات التوتر الوظيفي التي تؤثر على أداء عملي الحماية المدنية.

أهمية الدراسة:

يمكن النظر إلى أهمية الدراسة من جانبين هما:

الأهمية العلمية: تبرز الأهمية العلمية في كونها تناولت موضوعًا متعلقًا بميدان تسيير المؤسسات، وهي تبحث عن مدى تأثير التوتر الوظيفي على أداء العاملين بالوحدة الثانوية للحماية المدنية بنورة، كما تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة وذلك من خلال إثراء المعلومات وزيادة المعارف .

الأهمية العملية: تبرز أهمية الدراسة العملية من التعرف على المشاكل وتحديد آثارها على العامل كما يساعد في وضع حلول مناسبة والتي تتماشى مع طموحات وقدرات العمال، وهذا من خلال نتائج وتوصيات الدراسة في تحسين أداء العاملين.

أسباب اختيار الموضوع

من جملة أسباب اختيارنا لهذا الموضوع نذكر:

- شعورنا بأهمية الموضوع لبيان أثر التوتر الوظيفي على أداء العاملين؛
- البحث يدخل ضمن مجال التخصص الأكاديمي والوظيفي، حيث نسعى من خلاله لزيادة معرفتنا العلمية والعملية في هذا المجال المهم من مجالات تسيير المؤسسات؛
- الميل للموضوع والرغبة في الإطلاع على كل ما هو جديد يتعلق به.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

انطلاقاً من طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على أثر التوتر الوظيفي على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، اعتمدنا على المنهج الوصفي فيما يخص الجانب النظري للدراسة لبناء وصياغة الإطار النظري للدراسة وعرض المفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة، بالاستناد على عدة مراجع مختلفة أجنبية وعربية من: كتب، أطروحات، رسائل علمية، دوريات متنوعة، بحوث علمية مقدمة إلى الملتقيات، وخدمات الانترنت.

وفيما يخص الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص مشكلة الدراسة وملاحظة النتائج في المؤسسة محل الدراسة من خلال القياس الكمي والإحاطة بفروض الدراسة حيث تم تصميم استبيان تم توزيعه على العاملين في الوحدة الثانوية للحماية المدنية بنورة بغرداية، ثم تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

حدود الدراسة:

حتى تتمكن الدراسة من الإجابة على الإشكالية المطروحة كان من الضروري وضع بعض الحدود وهي كالاتي:

- الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية بالوحدة الثانوية للحماية المدنية بنورة ولاية بغرداية.
- الحدود الزمانية: امتدت فترة الدراسة الميدانية من 02 فيفري 2020 إلى غاية 15 ماي 2020.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على عينة مكونة من عمال الوحدة الثانوية للحماية المدنية محل الدراسة.

صعوبات الدراسة:

- لا يخلو إنجاز أي بحث من مواجهة صعوبات أو مصادفة عقبات، ولا يختلف الأمر بالنسبة لهذه الدراسة، إلا أن تلك الصعوبات لم تكن بالحجم أو الشدة التي تثني الطالبين عن بلوغ أهدافهما، ولعل من أهم هذه الصعوبات:
- صعوبة الحصول على المراجع (الكتب) كون المكتبات مغلقة نظراً للحجر الصحي جراء جائحة كورونا.
- الجهد الذي يتطلبه البحث في الترجمة نظراً لطبيعة الموضوع؛
- صعوبة استقراء الاستبيانات.

هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بالموضوع ومعالجته من مختلف جوانبه فقد تم تقسيم هذا البحث إلى:

مقدمة: تعرض السياق العام للموضوع وإشكالياته وفرضياته والهدف منه.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية، واحتوى على مبحثين، المبحث الأول الأدبيات النظرية التوتر الوظيفي والأداء الوظيفي بحيث قسمناه إلى ثلاثة مطالب تطرقنا في المطلب الأول للأدبيات النظرية للتوتر الوظيفي، وفي المطلب الثاني تطرقنا للأدبيات النظرية الإطار النظرية الأداء الوظيفي. أما المطلب الثالث فكان حول العلاقة بين التوتر والأداء الوظيفي.

أما المبحث الثاني فخصصناه للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة من قبل باحثين سابقين، وختمناه بمقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني: فكان عبارة عن دراسة حالة بالوحدة الثانوية للحماية المدنية بنورة بغرداية.

خاتمة: تلخص مجمل النتائج المتوصل إليها، سواء من جانبها النظري، أو التطبيقي مع عرض لبعض

المقترحات وآفاق البحث.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية
للتوتر الوظيفي والأداء الوظيفي

تمهيد:

جراء التطور الذي عرفه العصر الحالي في شتى المناحي، أصبح يطلق عليه "عصر التوتر"، حيث حظي هذا الموضوع باهتمام الكثير من العلماء والباحثين نظرًا لتأثيراته التي يتركها على الفرد، ووجدوا أن للتوتر مجموعة من المسببات والمصادر وبالتالي فإن الأساليب التي يلجأ الفرد في التعامل مع التوتر يجب أن تختلف أو تتنوع باختلاف المسببات والمصادر التي أسهمت في حدوث هذا التوتر.

وبالتالي فإن التوتر الوظيفي يساهم على إيجاد الشعور بالقلق أو اليقظة أو عدم الراحة خصوصاً في الحياة الوظيفية، إذ يعد الأداء الوظيفي هو الآخر من المواضيع الهامة للأفراد والمجتمعات، فهو أساس الذي يحقق التوافق النفسي والاجتماعي للعاملين، ويساعد على حسن الأداء لارتباطه بالنجاح في مجال العمل، كما يعد المعيار الموضوعي للنجاح الفردي في مختلف جوانب حياته، والذي ينعكس على سلوكه من خلال اتجاهاته الكامنة وعلى قوة المشاعر لديه.

مما سبق ومن خلال موضوع دراستنا نحاول التعرض إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية للتوتر الوظيفي والأداء الوظيفي.

ولإجابة عن هذه التساؤلات قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية للصراع التنظيمي والخدمة العمومية.
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتوتر الوظيفي والأداء الوظيفي

نتطرق في هذا المبحث لدراسة الأدبيات النظرية للموضوع المتمثلة في للتوتر الوظيفي والأداء الوظيفي، كما يلي:

المطلب الأول: الأدبيات النظرية للتوتر الوظيفي

من خلال هذا المطلب نحاول التعرف على الأدبيات النظرية للتوتر الوظيفي، وذلك بالتطرق لتعريفه وأسباب حدوثه وذكر عناصره ومصادره والتعرف على آثاره.

أولاً: تعريف التوتر الوظيفي

عرف التوتر بالعديد من التعاريف من قبل الباحثين من بين هذه التعاريف نذكر:

عرف التوتر الوظيفي بأنه: "حالة من حالات الضغوط النفسية، والذهنية والاجتماعية تنتاب الإنسان وتتسم بالشعور والإرهاق الجسمي والبدني الذي قد يصل إلى الاحتراق، كما تتسم بالشعور الضيق والتعاسة وعدم القدرة على التأقلم وما يصاحب ذلك من عدم رضا عن النفس أو المنظمة أو المجتمع بصفة عامة"¹.

وعرف أيضاً على أنه: "عبارة عن نتائج المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد الناتجة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد، أو في أدائهم لأعمالهم"².

كما عرف بأنه: "حالة متبدله يجابه فيها الفرد فرصة عبء أو احتياج يرتبط بما يرغب به، وتكون فيها النتائج غير مؤكدة ومهمة"³.

كما عرف على أنه: "عبارة عن تباين في الحاجات والقيم، فكلما ازدادت الضرورة للحاجات كلما ازداد التوتر لدى الإنسان، وهناك من يصف التوتر بأنه حالة من القلق والضجر والكآبة والانفعال والانزعاج والخوف، وقد يتضمن مفهوم التوتر جانبيين هما الظروف البيئية التي يوجد بها الفرد وردود الفعل النفسية، لذا فهو عبارة عن

1- زكريا سلامة، أثر التوتر الوظيفي في أداء العاملين في ظل الثقافات المتعددة للإدارة (دراسة مقارنة بين جامعة دمشق والمعهد العالي لإدارة الأعمال)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق- سوريا، 2014، ص25.

2- المرجع نفسه، ص:25.

3- محمد عدنان النجار، أساليب إدارة الصراع وآثاره في الأداء، منشورات جامعة دمشق، 1994، ص، 409.

ردود الأفعال التي يبديها الأفراد نتيجة تعرضهم لعوامل بيئية أو ذاتية تجعلهم جميعاً أو تجعل بعضهم عاجزين عن تحقيق التكيف معها، أو مع البيئة الموجودة بها بسبب عدم موافقة ومطابقة القدرات الفعلية للأفراد لمتطلبات البيئة، وهذه العوامل التي تكون مصدراً للتوتر تتمثل في: الأمن الوظيفي، ومتطلبات وظروف العمل، والعبء الوظيفي، والمناخ التنظيمي والمردود المادي، ومدى المشاركة في رسم القرارات واتخاذها، والإجهاد الوظيفي¹. من خلال التعاريف السابقة نقول إن التوتر الوظيفي هو ردود الضغوط التي يتعرض لها الأفراد في العمل فإذا زادت ضرت بصحة العامل، وإذا تم إزالتها شفي هذا العامل، وبالتالي إن نسبة الضغوط مختلفة ومتفاوتة بين عامل وآخر وعلى العامل أن يدرك ذلك.

ثانياً: عناصر وأنواع التوتر الوظيفي

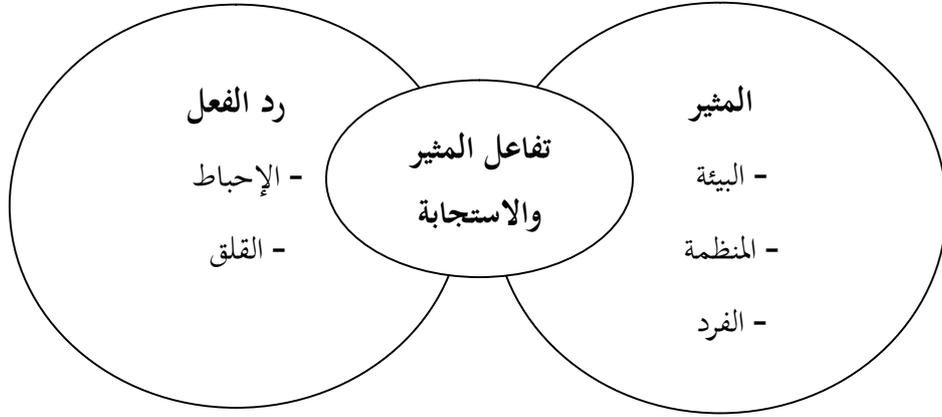
1- عناصر التوتر:

- يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية للتوتر الوظيفي في المؤسسة وهي²:
- **العنصر المثير:** ويحتوي هذا العنصر على القوى المسببة للضغط والتي تقتضي إلى الشعور بالضغط النفسي، وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المؤسسة أو الفرد.
 - **عنصر الاستجابة:** يمثل هذا العنصر ردود الفعل الجسمية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد اتجاه الضغط مثل: القلق، التوتر، الإحباط، وغيرها.
 - **عنصر التفاعل:** وهو التفاعل بين العوامل المثيرة للضغط والاستجابة له.
- ويمكن توضيح المكونات الرئيسية لعناصر التوتر الوظيفي من خلال الشكل التالي:

¹ - موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص106.

² - خالد عيادة علي، ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص53.

الشكل رقم (I-01): عناصر التوتر الوظيفي



المصدر: خالد عيادة عليجات، مرجع سبق ذكره، ص 53.

2- أنواع التوتر الوظيفي

حاول الباحثون في معظم الضغوط تقسيم هذه الأخيرة إلى أنواع حسب معايير تصنيف معينة، ويعتبر التصنيف على أساس الآثار المترتبة عنها هو المعيار الأكثر شيوعاً. وتصنف الضغوط إلى نوعين هما¹:
 أ- **ضغط إيجابي**: وهذا الضغط يعدّ حافزاً يدفع الفرد نحو الأداء الأفضل ويساعده على الإبداع وتنمية الثقة بالنفس؛

ب- **ضغط سلبي**: وهو الصورة المدمرة للضغوط، يؤدي إلى اختلال وظيفي في تكيف الكائن حيث تؤثر في حالته الجسدية والنفسية، وهذا ما يؤدي إلى اختلال في الاستجابة سواء المعرفية أو النفسية، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف في الأداء.

ثالثاً: مصادر التوتر الوظيفي

بالرغم من تنوع مصادر ضغوط العمل إلا أنه يمكن عرض أهمها من خلال ما يلي:

1- زيادة أو انخفاض عبء العمل:

¹ - رشيد حمدوني، الضغوط المهنية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي دراسة حالة الملحقة الجامعية مغنية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الملحقة الجامعية-مغنية، 2015/2016، ص 26-27.

يعتبر عبء العمل الزائد سببا رئيسيا من أسباب ضغوط العمل التنظيمية، وذلك لما يترتب عنه من كثرة الأخطاء في الأداء وتدني مستوى صحة الفرد، فالعمل يعتبر عبء على الفرد عندما تفوق متطلباته قدرات وإمكانات الفرد، سواء أكان ذلك بكمية هذا العمل أو بنوعه. فيما يتعلق بكمية العمل، فإن هذا النوع من الإشكال يقع عندما يكون لدى الفرد الكثير من الأعمال التي تتطلب الإنجاز في وقت محدد، ومع أن الشخص ربما يكون كفؤا في عمله، غير أن كمية العمل قد لا تساعد في إظهار كفاءته¹.

والعبء الزائد يأتي من كمية العمل فحسب، بل من نوع العمل كذلك، ذلك أن بعض الأعمال تتطلب من القائمين عليها توفر مهارات فكرية وفنية قد تفوق مهاراتهم الحالية، فهذه الأعمال تستلزم من الأفراد التركيز والإمعان المتواصل واتخاذ القرارات الإبداعية والحاسمة، ولعل من بين أهم العوامل التي تسهم في مشكلة نوعية العمل وزيادة حدتها هو تعقيد العمل في حد ذاته، ذلك أنه كلما كان العمل معقدا كلما تطلب درجة عالية من الأداء والمهارات التي قد لا تتوفر لدى الفرد، مما يجعله عرضة للضغوط².

كما تمثل ساعات العمل أيضا عبئا إضافيا على بعض المهن التي تتطلب طبيعة العمل فيها العمل لساعات طويلة، أو تتطلب أداء متواصلًا، أو عملا ليليا أو أثناء العطلات، وهذه كلها قد تكون أسبابا لضغوط العمل³. ومن جهة أخرى فإذا كان العمل الزائد، الذي يفوق طاقة الفرد، يمثل سببا أو مصدرا لضغوط العمل، فإن قلته قد تعد أيضا سببا للضغوط. فالعمل الذي يقل عن اللزوم لا يؤدي في الغالب إلى استثارة حماس واهتمام الأفراد، بل قد يؤدي بهم إلى الشعور بالخوف والقلق والإهمال، وذلك لشعورهم بعدم الحاجة إليهم في العمل وعدم أهميتهم في المنظمة ككل، فالأعمال التي لا تتطلب من الفرد المتخصص استخدام مهاراته وخبراته بكفاءة، أو تلك التي يغلب عليها طابع التكرار الممل تعتبر في الغالب أمثلة جيدة عن الأعمال التي يعاني أصحابها ضغوطا من هذا النوع والتي أسماها "هانز سلي" بضغوط الحرمان. إن مثل هؤلاء الأفراد كثيرا ما يفقدون الصلة بينهم وبين

¹ - محمد بوناب، أثر ضغوط العمل التنظيمية في الأداء الوظيفي للموارد البشرية -دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قلمة-، مجلة دراسات إقتصادية، العدد 04، المجلد 1، جوان 2017، ص 264.

² - عبد الرحمان بن أحمد بن محمد هيجان، ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998، ص ص 169-170.

³ - مساعد سلامة عطية الشراري، ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفية للعاملين الإداريين في جامعة الجوف، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة اليرموك، أربد، الأردن، 2012، ص 16.

المنظمات التي يعملون بها، حيث يقل ولاءهم ويزيد انتقادهم لها، ويميلون إلى التهرب والغياب عن العمل وحتى التخريب¹.

2- غموض الدور:

يجب على أي فرد في المنظمة أن يعرف متى تبدأ وتنتهي مسؤولياته في العمل، ويجب أيضا أن يعرف علاقة مسؤوليات الآخرين بمهامه، فمن الغريب ألا يكون الفرد على علم مسبق بطبيعة العمل الذي سيقبل عليه، لأن الوضع يترتب عليه أن يلام أو يعاقب إذا أهمل مهام كان يعتقد أنها لا تقع ضمن نطاق مسؤولياته أو تدخل في اختصاصات غيره، كما أن معرفة الفرد بحدود مهامه تمكنه من ضبط أولوياته والوقت اللازم للإنجاز².

فغموض الدور يعني نقص المعلومات التي يحتاجها الفرد لأداء عمله وعدم وضوح سلطاته وصلاحياته، مما ينجم عنه حالة من عدم التأكد والتوتر جراء جهله بأهداف عمله أو الإجراءات المتبعة فيه، وغموض الدور في العمل وإن تعددت مظاهره يمكن حصر أسبابه في أربعة مصادر أساسية هي:

- عدم إيصال المعلومات الكافية إلى الموظف فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل؛
- تقديم معلومات غير واضحة ومشوشة من قبل الرئيس أو المشرف أو الزملاء إلى الموظف؛
- عدم وضوح السلوكيات التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه، حيث نجد الكثير من المهام المسندة إلى العامل تكون دون توضيح الكيفية التي تساعد على تأديتها؛
- عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد، وبالتالي يمكن له أن يتجاوز الأهداف المطلوبة منه أو أن يخفق في تحقيقها.

إن كل هذه الأسباب من شأنها أن تترك الفرد وحيدا في تفسير المواقف دون أن تكون لديه معلومات كافية وواضحة تحدد له الدور المطلوب منه، مما يجعله عرضة للأخطاء نتيجة للسلوكيات التي يتبعها، وهو ما يولد لديه شعورا بالضغط يؤثر في نهاية الأمر على أدائه³.

3- تضائل فرص النمو والتقدم الوظيفي:

¹ - عبد الرحمان بن أحمد بن محمد هيجان، مرجع سبق ذكره، ص: 170-171.

² - حمدي علي الفرماوي، رضا عبد الله، الضغوط النفسية في مجال العمل والحياة، موجّهات نفسية في مجال التنمية البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص68.

³ - خالد عيادة عليّات، مرجع سبق ذكره، ص66-68.

من المعروف أنه كلما تعقدت عناصر المهام المهنية، كلما زادت الحاجة إلى اكتساب مهارات جديدة توفى بالمتطلبات المهنية الجديدة والمتزايدة. ويختلف مستوى النمو المعرفي للمهنة باختلاف نوعها، ويعتبر نقص المعلومات والكفاءة المهنية لدى العامل سبباً مهماً لعدم تكيفه وبالتالي تمثل مصدراً مهماً للضغوط، وعليه يعتبر التدريب المستمر للعاملين وتنشيط وتجديد معلوماتهم أفضل حل لهذا النوع من المشاكل¹.

كما أن إحساس الفرد بكون فرص الترقية والتقدم والنمو الوظيفي داخل المنظمة التي ينتمي إليها تحكمها معايير أخرى بخلاف كفاءة الأداء، يعتبر أحد المصادر الهامة لضغط العمل، حيث تتعارض مع طموحات الفرد ومحاولته تأكيد مستقبله المهني².

4- الافتقار إلى نظام فعال للاتصال:

إن عدم وجود شبكة قوية للاتصال في المنظمة خاصة الاتصال الصاعد يؤدي إلى تزايد الضغوط، حيث أنه من خلاله يمكن التعرف على رد فعل الموظفين عن القرارات والأفعال والسياسات التي تتخذها الإدارة العليا للمنظمة، وقد ترجع عدم كفاءة الاتصال الصاعد إلى انخفاض كفاءة المشرفين في توصيل احتياجات مرؤوسيههم إلى المستويات الأعلى³.

كما أن الأفراد الذين يعملون في ظل تنظيم ذو هيكل مسطح وأقل بيروقراطية يوفر قنوات اتصال مباشرة، واضحة وبسيطة، ويسمح لهم بإبداء آرائهم بكل أريحية يشعرون بضغط أقل أثناء العمل والعكس صحيح، إذا كان التنظيم عمودياً وبيروقراطياً فهو يولد ضغطاً أكبر⁴.

5- التغيير والافتقار إلى الأمان والاستقرار الوظيفي:

هناك الكثير من التغييرات التي يواجهها الأفراد في منظماتهم، والتي تتضمن التغيير في البناء التنظيمي وما سيتبعه من تغيير في البيئة الوظيفية أو نوعية الموظفين أو العاملين، وإن كان للتغيير العديد من المزايا، سواءً بالنسبة للمنظمة أو الفرد، فإن يعتبر كذلك مصدراً من مصادر الضغوط لما قد يحمله من مخاطر لا يمكن التنبؤ بها، ذلك أن التغيير غالباً ما ينتج عنه تغيير في محتوى الوظائف وظروف العمل والعلاقات بين الأفراد، كما أنه قد يهدد

¹ - حمدي علي الفرماوي، مرجع سبق ذكره، ص76.

² - خالد عيادة عليجات، مرجع سبق ذكره، ص70.

³ - سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي - موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة-، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص522.

⁴ - محمد بوناب، مرجع سبق ذكره، ص266.

مكانة بعض الأفراد ووظائفهم داخل المنظمة، لذا فقد يقابل بعدم الارتياح وربما المعارضة العلنية وحتى محاولة إفشاله. إن التغيير يتطلب من الفرد نوعاً من التكيف للوضع الجديد، سواء كان هذا التغيير مرغوباً فيه أم لا، والطاقة التي يصرفها الفرد في محاولة التكيف هي التي يترتب عليها الإحساس بعدم الأمان والترقب والخشية، لذا فإن مرحلة التغيير الأولى التي تتسم بعدم التأكد يظل الفرد خلالها مشغولاً بإثبات ذاته على حساب إنجاز العمل، وذلك حتى يضمن وظيفته في ظل التغيير الجديد أو يضمن مركزاً أفضل، وفي كلتا الحالتين فإن الفرد يجد نفسه واقفاً تحت الضغوط¹.

6- بيئة العمل المادية:

تشتمل ظروف العمل المادية على تجهيزات مكان العمل والموقع والمساحة والإضاءة والتهوية والضوضاء والخصوصية والتأثير وما شابه ذلك من الأمور، وقد تولد ظروف العمل ضغطاً على الفرد باعتبار أن عدم توافرها بالشكل المناسب يتسبب في زيادة حدة ضغوط العمل، وعلى العكس من ذلك، فإن تحسينها يساعد على رفع الروح المعنوية للأفراد، على أن يكون التحسين بقصد تكيف عناصر العمل مع نفسية الفرد من جهة، ومع كفاءته ومهارته في العمل من جهة أخرى، كما أن عدم الاهتمام بشروط السلامة والصحة المهنية وقواعدهما يعد مصدراً لضغوط العمل، كونه يولد إحساساً لدى الفرد بأنه غير آمن على حياته أثناء أدائه لعمله².

رابعاً: إدارة التوتر الوظيفي

تلجأ المنظمات للعديد من الطرق، وتستخدم الكثير من الوسائل في محاولة منها إن لم يكن القضاء على ضغوط العمل فالتقليل من حدتها ونتائجها التي تمس المنظمة وتنعكس بصورة واضحة على أداء العاملين ومنها على الأداء العام للمنظمة، وإن تنوعت واختلفت الإستراتيجيات التي اقترحتها الباحثين لإدارة ضغوط العمل، فإن ما يمكن أخذه بعين الاعتبار عند تطبيق أي إستراتيجية هو طبيعة المنظمة ونوعية الضغوط وحجمها، وذلك يعني أنه قبل بداية تطبيق أي إستراتيجية والحكم أنها صالحة لهذه المنظمة ينبغي دراسة المنظمة من جوانبها المختلفة، إضافة إلى تجنب العشوائية في الاختيار، حيث لا بد من معرفة هذه الإستراتيجيات والإطلاع عن كثب عليها، ليكون الاختيار في محله وليس عشوائياً، وهو مهمة يضطلع بها الأخصائيين والخبراء في هذا الميدان، كما أن المنظمات في واقع الأمر لا تلجأ لطريقة واحدة مهما كانت الدقة في تطبيقها بل تلجأ إلى العديد من الإستراتيجيات إما تطبيقها على مراحل أو جملة واحدة حسب نظرتها للضغوط التي تعترضها، ذلك أن لكل إستراتيجية مواطن قوة ومواطن

¹ - عبد الرحمن بن أحمد محمد الهيجان، مرجع سبق ذكره ص: 202-203.

² - خالد عيادة عليما، مرجع سبق ذكره، ص: 72-73.

ضعف كما أن بعض الإستراتيجيات التي تصلح لمهنة ما لا يمكن تطبيقها في مهنة غيرها فمثلا مشاركة العمال في اتخاذ القرار يكون في بعض المهن من الصعوبة التي لا يمكننا تصورها، كما أن المنظمات في حد ذاتها تختلف وهو ما يجعل من أمر نجاحها متوقف على عدة عوامل ترتبط بالضغوط والمنظمة معا¹.

إن إلمام المنظمات بظغوط العمل اليوم تعدى مجرد التعرف عليها ودراستها في أمهات الكتب المتعارف عليها، بل إن الأمر وصل إلى أن بعض المنظمات وضعت إستراتيجياتها الخاصة لإدارة ضغوط العمل بناء على الدراسات والأبحاث التي تقوم بها وذلك بالتعاون مع الخبراء والمختصين وهو الأمر الذي يكاد ينعدم كي لا نجزم في واقع المنظمات الجزائرية نتيجة عوامل ترتبط بواقع منظماتنا والثقافة المنتشرة والذهنيات المختلفة، مع العلم أن المنظمات التي تريد لنفسها البقاء والمنافسة تولى أهمية قصوى للمورد البشري الطرف الأهم في أي منظمة كانت، لذا وجب على منظماتنا خدمتية كانت أو صناعية أو تجارية اليوم الأخذ بتجارب باقي المنظمات والتدقيق في مختلف الدراسات والأبحاث العلمية المتراكمة، من أجل تطوير نفسها من جهة، وهو ما يساهم بالدرجة الأولى في الرقي بالإقتصاد الوطني في سبيل تحقيق تنمية في مختلف المجالات الحياتية من جهة أخرى².

المطلب الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

في هذا المطلب نحاول التعرف على الإطار النظري لأداء الوظيفي، وذلك من خلال التعرف مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره أولاً، ثم تناول أبعاده والعوامل المؤثرة فيه ثانياً، كما تناول من خلال العنصر الثالث معايير وفي الأخير نتطرق إلى مؤشرات الأداء الوظيفي.

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي وعناصره

1- تعريف الأداء الوظيفي:

لغة يعود أصل كلمة أداء إلى المصطلح الفرنسي القديم "PARFORMER" للقرن الثالث عشر والذي يشير إلى الإنجاز والتنفيذ، وفي القرن الخامس عشر جاء الفعل الإنجليزي "To perform" بمفهوم أوسع، مفاده

¹ - صابر بحري، أهم إستراتيجيات إدارة ضغوط العمل الفردية والتنظيمية، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد2، جوان2014، تصحح. ص ص: 142-143.

² - المرجع نفسه، ص: 143.

أن الأداء لا يقتصر على إتمام إنجاز عملية أو مهمة ما ولكن هو أيضا النتائج المحصل عليها فضلا عن الأهداف المحققة، وهو انطلاقا من هذه الفكرة يعتبر مفهوم شامل يضم تنفيذ المهمة والحكم عليها¹.

أما اصطلاحا فقد تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي وفقا لتعدد آراء الكتاب والباحثين في إعطائهم مفهوما محددًا، ولعل مرد ذلك يرجع إلى اختلاف منطلقاتهم الفكرية وتصوراتهم، فمنهم من يعرف الأداء الوظيفي بأنه مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقا، والتعرف على مواطن القصور ونقاط الضعف، ووضع الحلول العملية الكفيلة بتجاوز الانحرافات والمشاكل، وتجنبها مستقبلا².

وهناك من يرى أن الأداء الوظيفي هو انعكاس لنجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المرتبطة بعمله، وهو سلوك وظيفي هادف يقوم به العامل لإنجاز الأعمال المكلف بها، وأنه مستوى قيامه بالعمل ومن خلال هذا المستوى يتحدد الأداء إذا كان جيدا أم لا³.

كما أن تمييز بعض الباحثين بين السلوك والإنجاز والأداء دفع البعض الآخر إلى الجمع بين السلوك والنتائج، وذلك في محاولة منهم لإعطاء تعريف مقبول للأداء الوظيفي لتغطية النقص في التعريفات التي اختارت أحد المنظرين فقط للتعبير عن معنى المصطلح، وعلى هذا الأساس فقد تم تعريف الأداء الوظيفي على أنه "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفها بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة" وإن كان البعض يضيف بعد الشخصية في الأداء الوظيفي ليصبح مزيجا بين السلوك والنتائج والشخصية⁴.

من خلال استعراض المفاهيم السابقة، فإنه يمكن استخلاص التعريف الإجرائي التالي "يشير الأداء الوظيفي إلى مدى قدرة الأفراد على الالتزام بتأدية وظائفهم داخل المنظمة وفق معايير محددة تضمن تحقيق الأهداف المسطرة".

¹ - محمد بوناب، مرجع سبق ذكره، ص 267-268.

² - العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية -دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث، ورقة، العدد10، 2012، ص323.

³ - سهام بن رحون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين -دراسة ميدانية بكلية جامعة باتنة-، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد08، ديسمبر، 2013، ص205.

⁴ - عبد الفتاح بوخمخيم، عز الدين هروم، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية والمصرفية الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، غرداية، العدد07، 2009، ص:358-359.

2- عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها¹:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛
- **نوعية العمل:** وتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم؛
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز؛
- **المثابرة:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين².

ثانياً: أبعاد الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

1- أبعاد الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي³:

أ- **الجهد:** حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته؛
 ب- **القدرات:** هي الخصائص الشخصي المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة؛

ج- **إدراك الدور أو المهمة:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتهما في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل مكون من مكونات الأداء.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{إدراك الدور.}$$

1- زكريا سلامة، مرجع سبق ذكره، ص 64-65.

2- المرجع نفسه، ص: 65.

3- حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 216.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.

وفي نفس المنحى يميز بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي في مايلي¹:

أ- **الدافعية:** إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل؛

ب- **قدرات الفرد وخبراته السابق:** التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول؛

ج- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة. ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك.}$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد، قدرات الفرد وخبراته السابقة (التعليم، التدريب، الخبرة...) وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء. يرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي: الرغبة، القدرة، وبيئة العمل².

أ- **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.

ب- **القدرة:** تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:

- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل؛

- المهارات أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة؛

1- عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 38-39.

2- مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2000، ص 147.

- مدى وضوح الدور.

ج- بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين. ومنه يمكن التوصل للمعادلات البسيطة التالية:

الرغبة = الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة x مواقف بيئة

القدرة = المعرفة x المهارة x وضوح الدور.

أما الأداء = الرغبة x القدرة x بيئة العمل.

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

- 1) الموظف: وما يمتلكه من معرفة، مهارة، قيم، اتجاهات ودوافع خاصة بالعمل؛
- 2) الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات، تحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة؛
- 3) الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية والهيكلي التنظيمي.

2- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

هناك عوامل مؤثرة في الأداء الوظيفي، حيث تخضع بعض العوامل لسيطرة الموظف مثل كفاءة الموظف في العمل بينما البعض الآخر يخرج عن هذه السيطرة كالبيئة التنظيمية التي تتضمن عوامل خارجية (البيئة الخارجية) وعوامل داخلية (المناخ التنظيمي وما يتضمنه من هيكل تنظيمي، نمط الإشراف، الإتصال، الحوافز.... حيث تنطوي هذه الفروض الثلاثة في معطياتها على القصور الداخلي للفرد وقدرته على إنجاز عمله بكفاءة وفعالية وما يتطلع إلى تحقيقه من خلال أدائه لهذا العمل، فالأفراد يميلون إلى وضع مستوى معين من الأداء يطمحون في الوصول إليه اعتمادا على خبراتهم وإنجازاتهم السابقة، فإذا حققوا مستوى الطموحات أو فاقوها شعروا بالنجاح والسرور والرضا، أما إذا فشل مستوى أدائهم عن تحقيق الطموحات المأمولة فالنتيجة هي الشعور بالفشل، لهذا تعد تجربة النجاح والفشل ذات تأثير كبير في المستوى الجديد من الطموح فالنجاح يؤدي إلى مستوى أعلى من

الأداء الوظيفي، وهذا ما يؤدي بنا إلى القول أن الطموحات المستقبلية لها دور كبير ومؤثر في تحديد مستوى الأداء الوظيفي وتنميته، فأداء الفرد لعمله تسبق عملية مفاضلة بين عدة بدائل وهذه المفاضلة تتم على أساس قيمة العوائد المتوقع الحصول عليها من أداء هذا العمل ودرجة هذا التوقع لدى الشخص، وهذه المفاضلة تختلف من شخص لآخر ومن منظمة لأخرى¹.

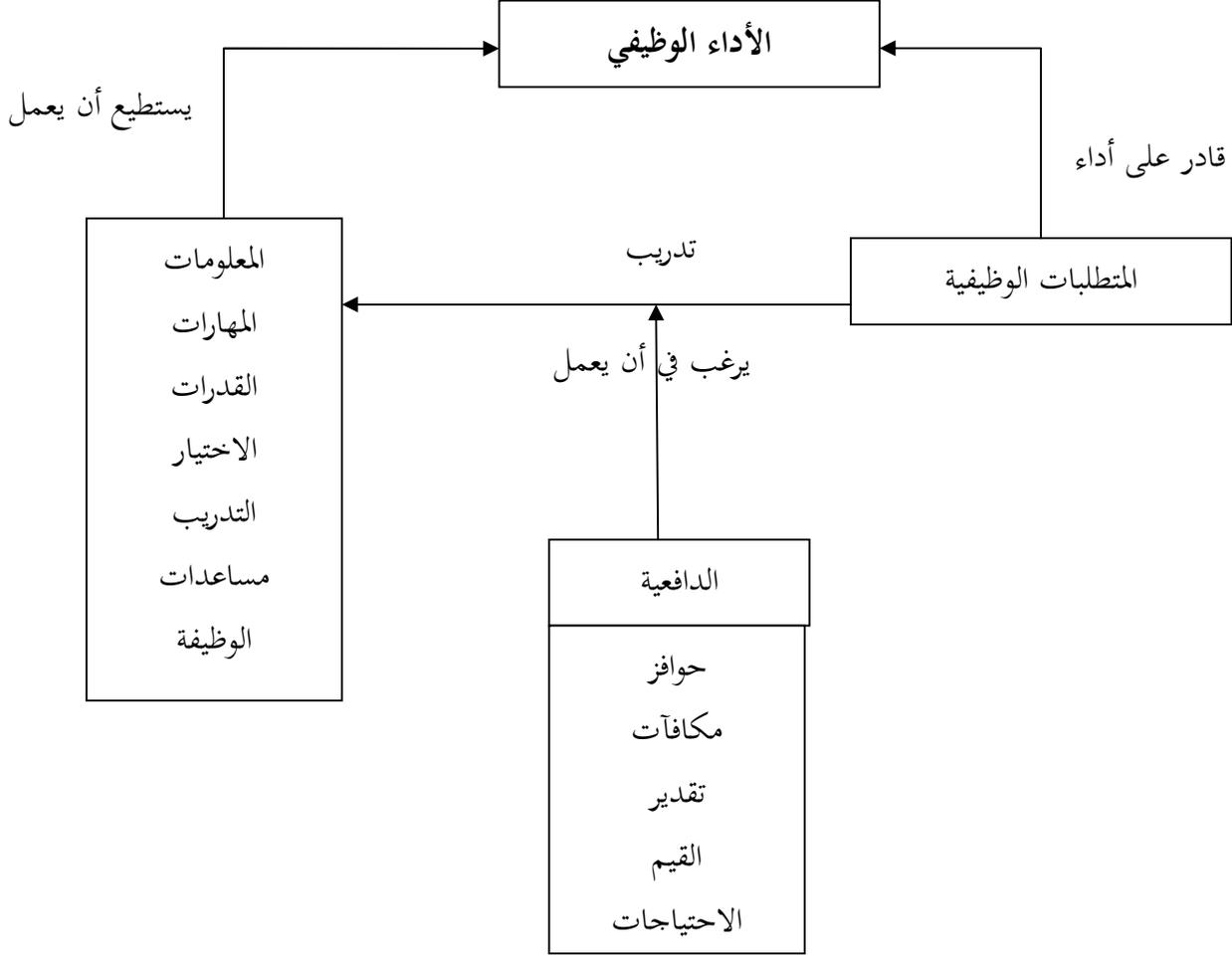
إن التباين في الأداء ناتج في الأصل عن متغيرات عديدة منها الفيزيولوجية، المادية، التنظيمية، الاجتماعية، البيئية والتقنية وهو تفاعل لسلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته، ويعتمد أغلب المديرين إلى التأثير على السلوك والأداء من خلال التوجيه والإرشاد، وتم مجموعة أخرى من المحركات تتبع إتمام العمل ولها أثر رجعي على الجهود والسلوك والأداء اللاحق ففي ظروف مماثلة نرى أن جهد الفرد وسلوكه وأدائه يحدث استجابة لمؤثرات بيئية وجوانب شخصية ودوافع وقدرات وإدراك وتعليم لازمة جميعا لحدوث الفعل وأنها عوامل ترتبط بعضها ببعض ارتباطا وثيقا وتؤثر على السلوك والأداء².

1- صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2010، ص:68-69.

2- العميرة محمد بن عبد العزيز، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص:52.

الشكل الموالي يوضح مختلف العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

الشكل رقم (I-02): العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي



المصدر: الدحله فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001، ص123.

نلاحظ من الشكل السابق أن القدرات، المهارات والدافعية (حوافز، مكافآت...) والمتطلبات الوظيفية (الواجبات، المهام والخبرة المناسبة)، وكذا التدريب مع توفير مساعدات الوظيفة اللازمة لتأدية الوظائف كلها تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

رابعاً: طرق تقييم الأداء

توجد عدة طرق لتقييم الأداء الوظيفي منها ما هو بسيط، ومنها ما هو معقد، منها ما يمكن استخدامه لغرض واحد، ومنها ما هو متعدد الأغراض، ونظراً لتعدد هذه الطرق فقد قام بعض الباحثين بالتمييز بينها إما

وفقاً لقدمها أو حداثتها، وإما وفقاً للبساطة أو التعقيد في أسلوب التطبيق، وعلى العموم فإن مجمل الدراسات تميز بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة، وفيما يلي أهم هذه الطرق:

1- الطرق التقليدية:

حيث يشكل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء أساس الطرق التقليدية، والتي تنفرع إلى عدة طرق أهمها¹:

أ- أدوات المقارنة بين العاملين: وفي هذه الأدوات يقوم المقيم بمقارنة أداء الموظف مع غيره من زملائه وثمة ثلاثة أشكال لأدوات المقارنة:

- طريقة الترتيب: يُكوّن الرئيس فكر عامة عن أفرادها، وبالتالي يُمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً، تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم، كما تمتاز بالسهولة والبساطة، لكنها تفتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي، كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص².

- طريقة المقارنة الثنائية: وفيها يقوم المقيم بمقارنة الموظف بكل موظف من زملائه، والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقاً على الآخرين³.

- طريقة التوزيع الإجباري: تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالباً شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة المتوسطة والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة، إن كيفية الحصول على ذلك الشكل تكون عن طريق كتابة أسماء العاملين الخاضعين لعملية التقييم على بطاقات صغيرة، ويُطلب من المقيم توزيع العاملين إلى مجموعات، وذلك بعد مقارنة أدائهم بعضهم ببعض وعلى النحو التالي⁴:

✓ المجموعة الأولى (مجموعة ضعفاء الكفاءة) = 10% من العاملين؛

✓ المجموعة الثانية (مجموعة الأقل من المتوسط) = 20% من العاملين؛

✓ المجموعة الثالثة (مجموعة المتوسطين) = 40% من العاملين؛

1- صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

2- حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 280.

3- در عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحنى نظمي"، وائل للنشر، الأردن، ط 1، 2008، ص 276.

4- درة عبد الباري إبراهيم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 288.

✓ المجموعة الرابعة = (مجموعة الأعلى من متوسط) = 20% من العاملين؛

✓ المجموعة الخامسة (مجموعة الممتازين) = 10% من العاملين.

ب- طريقة التمثيل البياني: يتم بموجبها حصر الصفات أو الخصائص والواجبات التي يتطلبها العمل الكفاء (المقاييس) والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، ويُطلب من المقيم قياس مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة والتي تقسم إلى أقسام يُمثل كل منها مرتبة معينة من الكفاءة¹.

2- الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء:

هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل وتستند هذه الطرق إلى مبدأ مفاده "إنجاز الرجل النموذجي" وفي نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الآخرين أو تقارنه بمعدل أداء مثالية، ومن أهم هذه الطرق:

أ- طريقة الأحداق الحرجة: تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل، فيتم تسجيل متى وأين ولماذا حدث هذا التصرف؟ ومع من؟ ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث، تجدر الإشارة أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليست مجرد آراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة، وهي تُعتبر أعمالاً فعلية يقوم بها الفرد العامل سواءً كانت ذات مردود إيجابي أو سلبي، ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناءً على ذلك².

ب- الإدارة بالأهداف: تُعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف على زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبق هذا البرنامج في المنطقة والتي تتضمن مايلي³:

1- درة عبد الباري إبراهيم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص289.

2- الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص152.

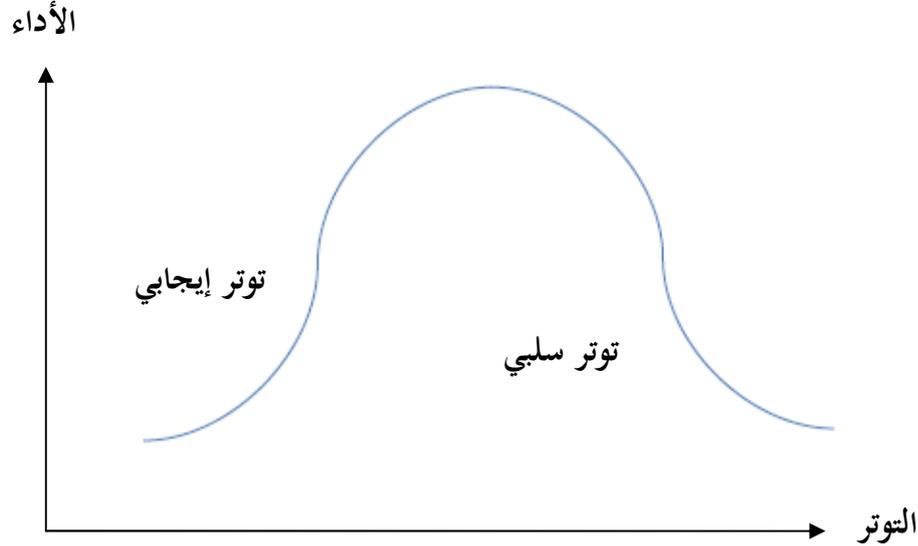
3- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص134.

- ✓ يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة؛
- ✓ يُشرف الرؤساء والمرؤوسين على وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها، وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها؛
- ✓ يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم لها؛
- ✓ إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواح ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها.

ج- طريقة الاختيار الإجباري: هنا يتم إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات اثنان تمثلان الصفات الغير مرغوبة، وتتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو الجملة التي تُعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم الذي يقوم بملاء الاستمارة، وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد أنها مناسبة ويتم تسليمها إلى إدارة الموارد البشرية، والتي تقوم بدورها بحل الشفرة، فإذا كانت العبارة التي اختارها المقيم بالنسبة لمرؤوسيه هي التي اختارها واضعو الشفرة تُحسب في صالح المرؤوس والعكس صحيح¹

المطلب الثالث: العلاقة بين التوتر والأداء

الشكل رقم (03-I) يبين علاقة التوتر بالأداء



المصدر: زكريا سلامة، مرجع سبق ذكره، ص 83.

يبين الشكل رقم (03-I) أنه كلما زاد مقدار التوتر الواقع على العامل، كلما زادت إنتاجيته إلى أن يصل إلى مستوى معين يترتب بعده على أية زيادة في التوتر إلى نقص في الإنتاجية (الأداء).

إن التوافق بين العمل الذي يؤديه العامل وإمكاناته الخاصة، يؤدي إلى ارتفاع الأداء والشعور بالرضا في حين أن عدم التوازن بين تلك الأطراف يؤدي إلى زيادة حدة التوتر، حيث يدل وجود مستوى أداء منخفض على وجود حالات من التوتر بمستويات عالية، بسبب محدودية القدرة والتأهيل والمهارة وبالعكس، إذا كان مستوى التوتر منخفضاً، فإنه يدل على زيادة أداء العاملين بشكل طبيعي، هذا مع الأخذ بالحسبان أن تلك العلاقة العكسية ستكون متذبذبة بناء على اختلاف شخصيات العاملين.

وقد أشارت نتائج بعض الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الأداء وتوتر العمل فعندما يكون مستوى توتر العمل منخفضاً جداً أو منعدماً فإن العاملين أيضاً يقل مستوى أدائهم، وذلك لانعدام النشاط أو الدافعية لديهم¹.

1- زكريا سلامة، مرجع سبق ذكره، ص: 83-84.

إن العلاقة بين التوتر الوظيفي وأداء العمل، هي علاقة تسير في شكل منحنى بمعنى أنه حينما يكون التوتر، منحنيًا يحافظ العاملون على مستويات أدائهم في العمل وينعدم النشاط، وعندما يكون هذا التوتر منخفضاً إلى متوسط الانخفاض فإن الأفراد ينشطون لتحسين مستوى أدائهم، وعندما ترتفع مستويات التوتر، إلى درجة عالية من الأداء من الممكن أن ينخفض بصورة ملحوظة كنتيجة لتكريس العامل جزءاً كبيراً من جهوده وطاقته لتخفيف التوتر¹.

وتؤكد بعض الدراسات بأن هناك علاقة سلبية بين توتر العمل والأداء الوظيفي، بمعنى أن توتر العمل يعوق العامل والمنظمة عن تحقيق أهدافهما، وذلك لأن العاملين الذين يواجهون التوتر في العمل يمضون وقتهم في محاولة للتغلب على هذا التوتر، أو القيام بنشاطات تضر بالمنظمة، كما إن تعرض العاملين بالمنظمة للتوتر قد يؤدي إلى عواقب وخيمة وتلحق أضراراً شديدة بالأداء الوظيفي أو بالإنتاجية وفاعلية المنظمة من خلال بعض السلوكيات العدوانية كالقيام بالعديد من الأعمال التخريبية بالمنظمة مثل إتلاف المخرجات وتضييع وقت ومواد المنظمة وتدمير المباني والأجهزة وتقييد الإنتاج.

كما أن هناك العديد من الدراسات ترى وجود علاقة منحنية بين توتر العمل والأداء، فوجود مستوى منخفض من التوتر لن يؤدي إلى تحفيز العاملين للعمل، وسيشعرون بالضجر وتناقص الدافعية وكثرة التغيب عن العمل، كما أن وجود مستوى عال من التوتر سوف يؤدي إلى امتصاص قدرات العاملين في محاولة منهم لمكافحة ذلك التوتر. لذلك فإن أصحاب هذا الاتجاه يرون أن وجود مستوى متوسط من التوتر يساعد العامل على إيجاد نوع من التوازن في قواه وقدراته².

1- عبد الرحمان هيجان، ضغوط العمل ومصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1998، ص54.

2- زكريا سلامة، مرجع سبق ذكره، ص84.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وقد تم اختيار أهم الدراسات التي لها علاقة بالبحث الحالي، حيث قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب تطرقنا في الأول للدراسات المحلية والعربية، أما المطلب الثاني فتناولنا فيه الدراسات الأجنبية، وفي المطلب الثالث والأخير أجرينا مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات المحلية والدراسات العربية

أولاً: الدراسات المحلية:

1- دراسة: يوسف لعجايلية، بعنوان: "مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الإستعجالية" دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي بعنابة"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة في المؤسسة الاستعجالية في عنابة والسبل التي يواجهون بها هذه الضغوط، حيث ركزت الدراسة على قياس مؤشرات مصادر ضغوط العمل المتعلقة بكل من الوظيفة والمنظمة والبيئة المادية للعمل وشخصية الفرد العامل، بالإضافة إلى تحديد سبل مواجهة هذه الضغوط، وتمت الدراسة على 90 من العمال شبه الطبيين العاملين في المصالح الاستعجالية، وتوصلت الدراسة إلى وجود مؤشرات قوية لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة وهي: عبء العمل، طبيعة الوظيفة، وصراع الدور.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى ضغط العمل على أفراد عينة الدراسة مقبول، وجود مؤشرات بمستوى مقبول لضغوط العمل على اتخاذ القرارات عند مستوى دلالة 0.05؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين عن مستوى ضغط العمل تعزى إلى التغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، الراتب الشهري، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة باستثناء متغير عدد أفراد الأسرة والمسمى الوظيفي وجدت فروق لبعض مجالات ضغوط العمل؛

- كما بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابة الباحثين عن مستوى اتخاذ القرارات تعزي (الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري).

2- دراسة: صليحة شامي، بعنوان: "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين" دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين على عينة من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة بومرداس، ولقد اقتصر هذا البحث على دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي ومدى تأثير عناصره المتمثلة في كل من (الهيكلة التنظيمي، نمط الإتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، مشاركة العاملين في صنع القرارات والخوف) على الأداء الوظيفي للعاملين وذلك دون التعمق في تحليل هذه العناصر.

بعد تحديد المجتمع الأصلي للدراسة والمتكون من جميع الأساتذة الدائمين والموظفين الإداريين العاملين، التقنيين وأعوان المصالح الدائمين (باستثناء أعوان التنفيذ) بجامعة بومرداس وانسجاما مع هدف الدراسة ومن أجل اختيار عينة بصورة ممثلة لمجتمع الدراسة قام الباحث بتحديد عينتان أوليتان الأولى ممثلة للموظفين الإداريين بلغ عددها 80 موظف شملت (مستخدمين في التصميم والبحث، مستخدمين في التطبيق، مستخدمين في التحكم، مستخدمين في التنفيذ)، وبعد أن استثنى منها المستخدمين في التنفيذ لصعوبة الموضوع عليهم والبالغ عددهم (31) موظف لتبقى العينة تتكون من 48 موظف، والثانية ممثلة للأساتذة الدائمين البالغ عددهم 199 أستاذ دائم بالكلية.

بعدها قام الباحث باعتماد كعينة أولية للدراسة حيث بلغ عدد أفرادها 48 موظف وعينة من الأساتذة الدائمين بلغ عددها 100 أستاذ، وبعد تطبيق أداة الدراسة استرجعت 38 استبانة من الموظفين الإداريين كلها صالحة للتحليل و85 استبانة من مجموع 100 موزعة وبعد إلغاء بعضها لعدم اكتمال البيانات، وبالتالي فقد أصبح عدد أفراد العينة الفعلية 38 موظف و85 أستاذ كلها صالحة للتحليل.

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية منها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية ومعامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المناخ التنظيمي الأداء الوظيفي للعاملين ومعادلة كرومباخ الفا لقياس محاور الاستبيان

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- انطلاقا من حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة لا بد من المسؤولين في أية منظمة الإهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال الإعتماد على العناصر التالية: الهيكل التنظيمي، السياسات، تدريب العاملين، وسائل وأنماط الإتصال، عدالة التعامل، النمط القيادي، أساليب الرقابة والمسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى عدة سبل تساهم في خلق المناخ التنظيمي الفعال؛
- إن عناصر المناخ التنظيمي المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الإتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرارات والحوافز) تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين إما سلبا أو إيجابا؛
- وخلصت الدراسة الميدانية إلى أن هناك تصور محايد (متدل) لدى معظم الموظفين الإداريين عن المناخ التنظيمي السائد فيها؛
- هناك تصور سلبي لدى معظم الأساتذة عن المناخ التنظيمي السائد فيها؛
- هناك تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين سواءً موظفين إداريين أم أساتذة.

3- دراسة: سهيلة عازم، بعنوان: " مصادر الضغط المهني لدى ممرضات مصلحة الاستعجالات دراسة ميدانية ببعض مستشفيات مدينة الجزائر "، الدراسة عبارة عن مقال " بشبكة ضياء للمؤتمرات والدراسات"، 2009.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الضغوط النفسية التي تتعرض لها الممرضات والكشف عن أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية في الضغط المهني ببعض المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة، ولتحقيق هذه الأهداف صمم استبيان لقياس مستوى الشعور بالضغط طبق على عينة من 160 ممرضة وتمت الدراسة بستة مؤسسات صحية على مستوى الجزائر العاصمة، كما طبقنا استبيان قياس مصادر الضغط، والذي يهدف إلى معرفة مستوى الضغط في مختلف مصادره، ومقياس تقدير الذات لـ **Rozemberg** وأخيرا مقياس مركز التحكم لـ **Rotter** بعد التحقق من خصائصهم السيكو مترية.

أسفرت نتائج الدراسة على النتائج التالية:

- تعاني الممرضات من ضغط مهني مرتفع، كما أن هذه الفئة تعاني من مختلف مصادر الضغط المهنية إلا أن تأثيرها يختلف من مصدر لآخر، حيث يوجد مصدر واحد من بين المصادر الستة لديه درجة فوق وخارج

الدرجات المتوقعة وهو العمل في حد ذاته، أما المصادر الخمسة المتبقية يقع متوسطهم داخل منطقة الدرجات المتوقعة مع وجود اختلافات هامة فيما بينها؛

- أن الشعور بالضغط لا يتأثر بالعوامل التنظيمية فقط، وإنما للعوامل الشخصية دور في ذلك؛
 - كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني وتقدير الذات؛
 - إن نتائج مركز التحكم تبين أن أغلب الممرضات يتميزن بمركز تحكم خارجي، وهذا ما يفسر معاناتهم في مختلف مصادر الضغط، وكما أن أشارت إلى ذلك فان النتيجة تدعم ما ذهب إليه (سبيكتور و اوكنيل Spector & O'Connell 1994) إلى كون الداخليين أقل ضغطاً وأقل قلقاً، وأكثر رضا من الخارجيين.
- 4- دراسة: عبد الغني طاهري، بعنوان: " ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة-«، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007.

هدفت الدراسة إلى معرفة الخلفية النظرية لكل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي والكشف عن العلاقة بين كل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، وتم اختيار مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة محل الدراسة كعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتم جمع البيانات عن طريق استقصاء تضمن 45 سؤالاً حول الموضوع.

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن مستويات ضغوط العمل والرضا الوظيفي هي مستويات متوسطة بشكل عام بالمؤسسة محل الدراسة؛
- أن مصادر ضغوط العمل بالمؤسسة هي: ساعات العمل بسبب نظام المناوبة، قلة فرص التقدم والترقية بسبب الإحساس بعدم عدالة الترقية، عدم المشاركة في اتخاذ القرار وتقييم الأداء والمسؤولية عن الآخرين؛
- أن المسيرين في قمة الهرم التنظيمي بشكل خاص يعانون من ضغوط عمل مرتفعة، كما أن أقصى مستويات الرضا كانت عند صغار السن من العاملين؛
- أن مستويات ضغوط العمل والرضا الوظيفي تختلف باختلاف السن والجنس؛
- كما كشف البحث عن اختلاف مستويات ضغوط العمل باختلاف الخبرة المهنية، فيما لا تختلف مستويات الرضا تبعاً لذلك، أما درجة العلاقة الارتباطية فقد أثبتت الدراسة أنها تختلف باختلاف الجنس.

ثانيًا: الدراسات العربية

1- دراسة "ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي"، بعنوان: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أغراض الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة مكونة من (67) فقرة موزعة على متغيري الدراسة.

استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية، وقد تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم (4481) مفردة، تم توزيع (380) استبانة كعينة، حيث تم استرداد (371) استبانة وبنسبة استرداد قدرها (97.63%).

وقد أظهرت الدراسة عددًا من النتائج أهمها:

- أن هناك تنوعاً واضحاً في استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وبوزن بلغ (63.58%)؛
- أن أكثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي استخداماً من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة هي إستراتيجية التعاون وبدرجة مرتفعة بلغت (76.97%)؛
- جاء ترتيب استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تنازلياً: (التعاون، التسوية (الحل الوسط)، التنازل (المجاملة)، السيطرة، التجنب)؛
- وجود مستوى عالٍ للأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وبوزن نسبي (79.51%)؛
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة؛

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية التعاون على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
 - وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:
 - ضرورة تطوير ممارسات مديري المنظمات الأهلية الفلسطينية حول إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من خلال الدورات التدريبية وورش العمل؛
 - التحديد الدقيق لمهام العاملين ومسؤولياتهم في المنظمات الأهلية تجنباً للصراعات المتعلقة بازدواجية المهام وغموض الدور؛
 - تعزيز العمل الجماعي، وتشجيع استخدام إستراتيجية التعاون على نطاق أوسع؛
 - ضرورة دراسة مواقف الصراع وتشخيصه قبل الشروع في استخدام الإستراتيجية التي سيتم إدارة الصراع من خلالها؛
 - زيادة اهتمام إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في رفع الأداء الوظيفي للعاملين لديها وتطويره؛
 - تقديم إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية حوافز تشجيعية للعاملين لديها.
- 2- دراسة "زكريا سلامة"، بعنوان: أثر التوتر الوظيفي في أداء العاملين في ظل الثقافات المتعددة للإدارة (دراسة مقارنة بين جامعة دمشق والمعهد العالي لإدارة الأعمال)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد-قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2014.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوتر الوظيفي في أداء العاملين في كل من جامعة دمشق والمعهد العالي لإدارة الأعمال، طبقة الدراسة على عينة مؤلفة من (220) عامل على رأس عملهم.
- استخدم الباحث المنهج التحليلي بأسلوب وصفي عن طريق توزيع أداة الدراسة، كما استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) بالاعتماد على الأساليب الإحصائية وهي: معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، اختبار ((T-TEST اختبار التباين (ANOVA)، معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات مقياس أداة الدراسة.
- أما نتائج الدراسة فقد أوجزها الباحث كما يلي:
- تؤثر أبعاد التوتر الوظيفي لدى جامعة دمشق في أداء العاملين تأثيراً قوياً بينما هذا التأثير هو ضعيف لدى المعهد العالي لإدارة الأعمال؛

- كما أنه يوجد علاقة ارتباط قوية بين ثقافة الإدارة والميل للثقافة الأوروبية في المعهد العالي بنسبة أكبر منها من جامعة دمشق؛

- أداء العمل لدى جامعة دمشق يرتبط بالتوتر الوظيفي، أما في المعهد العالي فلا يوجد ارتباط؛

- تلعب الثقافات المتعددة للإدارة دوراً معدياً فهي تخفض التوتر الوظيفي وتزيد من أداء العمل في كل من جامعة دمشق والمعهد العالي، كما أن التوتر الوظيفي في جامعة دمشق هو توتر سلبي بينما في المعهد العالي لإدارة الأعمال هو توتر إيجابي.

وتجلى توصيات الباحث بما يلي:

ضرورة تشجيع الشعور بالنمو الوظيفي، وإتاحة المزيد من فرص الترقية، وتشجيع الشعور بالأمن الوظيفي وخلق بيئة مناسبة للعمل بشكل أفضل، وتحسين ظروف العمل المادية وتحسين طبيعة العلاقات بين العاملين والإدارة، وبين العاملين أنفسهم، وضرورة تنمية مهارات العاملين بوجود برامج تدريبية مستمرة، وضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وتشجيع العاملين على بذل الجهود من أجل تطوير أداء العمل، وضرورة سعي الإدارة في علاج وتجنب عوامل التوتر باتخاذ الأساليب المتبعة بذلك.

3- دراسة "مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري"، بعنوان: "ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا

الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستويات ضغوط العمل ومستويات الرضا الوظيفي التي يواجهها الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة.

خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن هناك مستويات مرتفعة لضغوط العمل التي يواجهها الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة؛

- أن هناك مستويات متوسطة للرضا الوظيفي التي يواجهها الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول محاور الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

4- دراسة "عبد القادر سعيد بنات"، بعنوان: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء

الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة"، الدراسة عبارة عن رسالة تخرج

لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال/ موارد بشرية، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2009.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، كما هدفت إلى تحديد مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغط العمل والأداء الوظيفي وطبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

تكون من (440) موظف وموظفة وقد تم استخدام العينة العشوائية وشكلت عينة الدراسة عدد (250) استبيان بنسبة (56.8%) من مجتمع الدراسة الأصلي، واسترجع (214) استبيان بنسبة (85.6%) من عينة الدراسة، وتكون الاستبيان من (98) فقرة قسمت على أربعة أجزاء: المتغيرات الشخصية والتنظيمية، ضغوط العمل الداخلية، ضغوط العمل الخارجية، الأداء الوظيفي، واستخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية في اختبار الفرضيات وهي: النسب المئوية، والتكرارات، معامل ارتباط سيرمان، اختبار الإشارة، اختبار مان-ونتي، واختبار كروسكال-ولاس.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يتعرض الموظفون لضغوط عمل داخلية ناتجة عن مجالات (النمو والتقدم المهني، الأمان الوظيفي، عدم ملائمة الدور، تقييم الأداء، الهيكل التنظيمي) وإلى ضغوط عمل خارجية ناتجة عن مجالات (الضغوط السياسية، الضغوط الثقافية، الضغوط الاقتصادية)؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الداخلية والأداء لمجالات (الأمان الوظيفي وتقييم الأداء) وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لباقي المجالات؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لضغوط العمل الخارجية والأداء لمجالات (الضغوط السياسية، الضغوط الثقافية، الضغوط الاقتصادية) وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مع الضغوط الاجتماعية.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

- 1- دراسة: **Fajar Saranani** بعنوان: " أثر ضغوط العمل وصراع الدور على أداء العاملين في القطاع العام "، مقال في مجلة الدولية للهندسة والعلوم، 2015.

Fajar Saranani, Role conflict and stress effect on the performance of employees working in public works department, The International Journal Of Engineering And Science (IJES), Volume 4, Issue 6, June – 2015, India.

- هدفت إلى دراسة إلى دراسة اثر ضغوط العمل وصراع الدور على أداء العاملين في القطاع العام، حيث شملت 110 من العاملين في القطاع العام في ولاية سو لاويسي الجنوب شرقية، توصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على أداء العاملين، في حين أن الضغوط تؤثر بشكل سلبي على أدائهم.
- 2- دراسة: **Rubina & Shehla & Delwar** بعنوان: " ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي " دراسة حالة ضباط البيت الطبي في منطقة أبوتاباد"، مقال في مجلة كلية أيوب الطبية ، أبوتاباد، باكستان، 2008.

Rubina Kazmi, Shehla Amjad, Delwar Khan : Occupational Stress And Its Effect on job Performance A Case Study Of Medical House Officers Of District Abbottabad , journal of Ayub Medical College, Abbottabad : JAMC, Pakistan, 2008.

- هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي وأجريت هذه الدراسة في باكستان مقاطعة أبو تاباد على جميع العاملين في المنطقة من الضباط وعددهم 55 ضابطاً.

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة للحصول على المعلومات، وتم تحليلها بالطرق الإحصائية وتشمل الإحصاءات الوظيفية ومعامل الأنباط سيرمان والانحدار المتعدد.

خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

هناك تأيدا قويا بالافتراض القاتل بأنه توجد علاقة عكسية بين الضغط في العمل والأداء الوظيفي، مشيرا إلى أن هناك ضغوط عمل متنوعة في عمل الضباط مما أدى إلى أداء وظيفي منخفض وكان تأثير العوامل على الضباط الذكور أكثر من الإناث.

3- دراسة: Sandhu، Sudha·Bakhshi بعنوان: " تأثير الإجهاد المهني على البيئة المنزلية: دراسة

تحليلية للنساء العاملات في مدينة لوديانا"، مقال في مجلة علم البيئة البشرية، الهند، 2008.

Bakhshi، Sudha· Sandhu: Impact of Occupational Stress on Home Environment: An Analytical Study of Working Women of Ludhiana City، Journal of Human Ecology، Volume 23، 2008 - Issue 3، India.

هدفت الدراسة إلى فحص ظروف العمل المختارة من النساء العاملات، وتحليل أثر الضغط المهني على المحيط العائلي حسب استجابات العينة المختارة للمرأة العاملة في مدينة لوديانا الهندية وقد أخذت بعين الاعتبار معرفة الخصائص الشخصية والاجتماعية للفئات المختارة وأسرههم أدى ارتفاع عدد النساء المتزوجات الذين يدخلون في قوة العمل الرسمية إلى زيادة الضغط داخل البيت ومكان العمل على حد سواء.

وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 150 امرأة، تم اختيارهم من ثلاث فئات وتشمل: الطبيبات، مدرسات الجامعة والعاملات في البنوك، وضمت كل فئة 50 امرأة.

خلصت الدراسة للنتائج التالية:

تأثير الضغوط على الرعاية المنزلية والنظام داخل المنزل وقد نال هذا البند أعلى النقاط، والاعتماد على الخدمات لم يتغير أعلى النقاط أيضا. أما الضغط على الحياة الاجتماعية والترفيهية فقد كان الأكثر نقاطا الخروج في أيام العطلات أما الأقل تفضيلا فقد سجله البند الاستمتاع بالالتزامات الاجتماعية، أما البند تأثير الضغط على الأعمال المتنوعة فقد تبين أن أعلى النقاط تم تسجيلها لصالح البيان الاهتمام بسداد الفواتير، الشبكات والتأمينات... الخ. أما أقل النقاط فقد سجلها متابعة احتياجات المطبخ.

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

1- التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال تعرضنا للدراسات السابقة لاحظنا أنها تباينت من حيث الهدف، فبعضها ركز على مستوى ضغط العمل، وبعضها ركز على الأداء في العمل، وبعضها ربطت الضغط بالأداء، ومنها ما تعلق بالتعرف على مصادر الضغوط في العمل، وبعضها بينت أثر المتغيرات الديموغرافية على الضغوط وكانت هذه الدراسات متنوعة في العينات المتخذة، وأسلوب تحليل البيانات. وهناك اختلاف واضح في النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات، لكنها تشابهت بالتوصيات بزيادة الأبحاث والدراسات المتعلقة بمجالات ضغوط العمل (التوتر الوظيفي).

2- مساهمة الدراسة الحالية:

إن الوحدات الثانوية للحماية المدنية تتأثر إلى حد كبير بنوع الإدارة وتخضع إلى مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحاول من خلال إدارتها رفع وتحسين أوضاع العاملين فيها ورفاهيتهم، وذلك استجابةً لاحتياجاتهم وتوفير الخدمات العامة لهم من أجل نيل رضاهم الوظيفي، الأمر الذي يزيد من طاقاتهم ودافعيتهم نحو تحقيق وإنجاز الأهداف الموضوعية والمسطرة من خلال مساعدة الأفراد على التعاون جماعياً وبفاعلية وبأقل التكاليف. وخاصة في ظل الظروف الحالية وتبعات جائحة (كورونا covid-19) والتي أثرت على أفراد المجتمع ورمت بكل ثقلها على أفراد الحماية المدنية باعتبارهم حائط الصد الأول في مواجهتها.

والجدول التالية يوضح بعضاً من من أوجه التشابه والاختلاف ما بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

الجدول رقم (I-01): يبين أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
مختلفة بالزمان والمكان	الوحدة الثانوية للحماية المدنية بنورة غرداية 2020
تُعد دراسات سابقة قديمة	هي دراسة تضاف إلى الدراسات الأكاديمية لمكتبة الجامعة
اعتمدها على عدد محدد من المتغيرات	تعتمد على متغيرين
اعتمدت على العينة العشوائية البسيطة	اعتمدت على العينة العشوائية البسيطة
طبقت على بيئات مختلفة بيئة محلية وبعضها عالمية	طبقت على بيئة محلية
تناولت المجتمع التعليمي والطبي والصناعي والأمني	تناولت مجتمع من قطاع الخدمة العمومية
استخدامها لأداة الاستبانة والمقابلة	استخدامها لأداة الاستبانة والمراجع
إتباع منهجية الأسلوب الوصفي التحليلي	استخدمت المنهج الوصفي التحليلي
بعضها ركز على ضغط العمل وبعضها ركز على الأداء الوظيفي	ركزت على ربط التوتر الوظيفي بالأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل مبحثين تطرق الأول إلى الإطار النظري للتوتر الوظيفي والأداء الوظيفي، حيث عرضنا في المطلب الأول الإطار النظري للتوتر الوظيفي وتعرفنا فيه على مفهومه وأسبابه وعناصره وأنواعه وبيان مصادره وكيفية إدارة التوتر الوظيفي، أما المطلب الثاني فتطرقنا فيه للأدبيات النظرية للأداء الوظيفي، بذكر مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره وأبعاده والعوامل المؤثرة فيهن كما تطرقنا لمعايير الأداء الوظيفي ومؤشراته. وتناولنا في المطلب الثالث العلاقة بين التوتر الوظيفي والأداء الوظيفي.

أما المبحث الثاني فقد عرضنا فيه أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوعنا، ثم عقدنا مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

وفي الأخير وكإطار نظري لموضوع الدراسة للعلاقة بين التوتر الوظيفي والأداء الوظيفي

تبين لنا أن التوتر الوظيفي هو محصلة تفاعل لعدة عوامل ومؤثرات نابعة من مصادر مختلفة تتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وبالحيات الشخصية والعملية للعمال والتي بدورها تؤثر على كمية ونوعية الجهد المبذول وكذا نمط الأداء المستعمل، كما أن أداء العاملين هو مجموعة من السلوكيات الإدارية التي قد تنتج عنها آثار سلبية وأثار إيجابية، وهذه قد تكون مرغوبة للعاملين وللمؤسسة، حيث يتوقف ذلك على مستويات التوتر الذي يتعرض له العاملين، وكذا طول مدتها ومدى تكرارها، يمكن للمؤسسة التقليل من الآثار السلبية للتوتر الوظيفي من خلال طريقة تعاملها اتجاهها.

مما يتوجب دراسة مدى يؤثر التوتر الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسة من خلال دراسة تطبيقية، وهو ما سنتناوله في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

دراسة حالة الوحدة الثانوية

للمدينة بونورة

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

تمهيد:

بعد تعرضنا في الفصل الأول لأهم المفاهيم النظرية لموضوعنا المتمثل في أثر التوتر الوظيفي على أداء العاملين ومن هنا سنحاول اسقاط هذه المفاهيم على الواقع في هذا الجانب التطبيقي، حيث اخترنا الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة قصد دراسة واقع التوتر الوظيفي وأثره على أداء العاملين، وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين :

- المبحث الأول: تقديم للوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة
- المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

المبحث الأول: تقديم الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

سنتطرق في هذا المبحث الى تقديم للوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة لتعريف بها ومهامها وهيكلها التنظيمي

المطلب الأول: تعريف الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة ومهامها

الحماية المدنية مرفق مكلف بحماية الأشخاص والممتلكات موضوع تحت وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية ، وان طبيعة مهامها تتطور باستمرار لمسايرة التطورات التكنولوجية والنمو الديموغرافي للبلاد ، حيث تتمتع بتنظيم اداري (تقني ، عملي علمي) لضمان التكفل الخاص بالمهمة الإنسانية المنوطة به .

أولاً: تعريف الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

هي الوحدة الثانوية التابعة لدائرة بنورة تعنى بالتدخل في جميع تراب دائرة بنورة من منحدر سيدي عباذ الى غاية النقطة الكيلومترية عشرين في اتجاه منصوره زائد النقطة الكيلومترية عشرين في اتجاه زلفانة تعنى بالتدخل في جميع المجالات الإسعاف والإنقاذ والاطفاء زائد العمليات التحسيسية ، التغطيات الأمنية لجميع الفعاليات الرياضية والسياسية والثقافية .

ثانياً: مهام الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

- الوقاية والتدخل اثناء الكوارث الطبيعية والتكنولوجية
- التغطية الأمنية لمختلف التظاهرات وحراسة الشواطئ
- تقديم اسعافات في مختلف الحوادث
- البحث عن التائهين في الصحراء
- اخماد الحرائق بمختلف أنواعها
- اعداد دراسات الوقائية للوقاية من مختلف الاخطار

إن تقديم الإسعافات وتلبية نجدة المواطنين في اي منطقة من الوطن تتم من طرف وحدات الحماية المدنية الموزعة عبر التراب الوطني وفقاً لتنظيم قانوني. * المرسوم التنفيذي رقم 70-167 المؤرخ في 10-11-1970 المتعلق بتصنيف، تأطير و تجهيز وحدات الحماية المدنية

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

تصنيف وحدات الحماية المدنية:

وحدات الحماية المدنية عبر القطر الوطني تصنف حسب اهميتها ومهامها الى 04 انواع.

1. الوحدات الرئيسية (UNITE Principale)

2. الوحدات الثانوية (UNITE Secondaire)

3. وحدات القطاع (UNITE DE Secteur)

4. المراكز المتقدمة (Poste avance)

مهام وتأطير وحدات الحماية المدنية:

ا/ الوحدة الرئيسية

* عند النداء الاول تدافع على قطاع الولاية

* عند النداء الثاني تدافع على تراب الولاية (الامداد)

هذه الوحدة مسؤولة على التسيير الاداري وصيانة العتاد الموجود تحت تصرفها ولها السلطة في قيادة

العمليات على مستوى وحدات الولاية

ب/ الوحدة الثانوية

* عند النداء الأول تدافع على مقر قطاع الدائرة

* عند النداء الثاني تدافع على كل بلديات الدائرة

هذه الوحدة مسؤولة على التسيير الاداري وصيانة العتاد الموجود تحت تصرفها.

ج/ وحدة القطاع: تدافع على القطاع الإداري للبلدية والبلديات المجاورة والمنظمة اليها.

د/ المركز المتقدم: يدافع على القطاع المخصص والمحدد له.

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالحماية المدنية (**Statut particulier des agents de la protection civile**)

النص القانوني:

المرسوم التنفيذي رقم 106/11 المؤرخ في 6 مارس 2011 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالحماية المدنية.

تعريف القانون الأساسي:

هو مجموعة من القواعد المستنبطة من القانون العام للوظيفة العمومية التي تطبق أحكامه على إحدى القطاعات التابعة للوظيفة العمومية حسب خصوصيات كل قطاع حيث يحدد: الأصناف، الحقوق و الواجبات، المهام، سلم الأجور... الخ.

أسلاك الحماية المدنية:

تعد أسلاك خاصة بالحماية المدنية الأسلاك الآتية:

- سلك أعوان الحماية المدنية
- سلك ضباط الصف للحماية المدنية
- سلك الضباط المرؤوسين للحماية المدنية
- سلك الضباط السامون للحماية المدنية
- سلك الأطباء المرؤوسين للحماية المدنية
- سلك الأطباء السامون للحماية المدنية

الحقوق والواجبات:

- * يلزم أعوان الحماية المدنية أثناء القيام بمهامه ارتداء البذلة النظامية
- * يجب على كل عون في الحماية المدنية ان يطيع من هم أعلى منه رتبة أثناء القيام بمهامه
- * يستفيد أعوان الحماية المدنية من الإيواء والإطعام في حالة وضعهم موضع احتجاز.
- * يمكن أن يستفيدوا موظفو الحماية المدنية الذين يبرهنون على شجاعتهم من ترقية استثنائية.

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

* على الموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالحماية المدنية القيام بعملية إنقاذ أشخاص والممتلكات

* يلزم على الأسلاك الخاصة بالحماية المدنية واجب التحفظ والحفاظة على السر المهني حتى بعد إنهاء الخدمة.

* يمكن حجز الأسلاك الخاصة بالحماية المدنية داخل الثكنة في حالة الضرورة الميدانية ويمكن تجنيدهم خارج أوقات عملهم وأثناء عطلةهم لمواجهة وضعية استثنائية كما تعوض ساعات العمل الإضافية بإجازات معادلة

* لا يمكن الموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالحماية المدنية الانتماء إلى حزب سياسي أو جماعة ذات طابع ديني كما لا يمكن له الانخراط في أي نوع من الجمعيات إلا برخصة كتابية مسبقة من السلطة السلمية.

* يمارس الموظفون المنتمون للأسلاك الخاصة بالحماية المدنية مهامهم في جميع مصالح الحماية المدنية المتواجدة عبر كامل التراب الوطني

* لا يمكن للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالحماية المدنية مغادرة التراب الوطني إلا برخصة كتابية مسبقة من السلطة السلمية

المطلب الثاني: التسيير الإداري والهيكل التنظيمي للوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

أولاً: التنظيم والتسيير الإداري

1- حركة الموظفين:

* يمكن للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالحماية المدنية بناء على طلب منهم أن يجولوا بعد قضاء 3 سنوات متتالية إلى إقليم آخر.

2- أحكام تأديبية:

* يلزم للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالحماية المدنية بالانضباط الصارم واحترام القواعد الواردة في القانون الداخلي.

* كل خطأ مهني يرتكبه عون أثناء تأدية مهامه يعرضه إلى عقوبة تأديبية حسب درجة الخطأ. التكوين وتحسين الأداء:

تنظم إدارة الحماية المدنية دورات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف لغرض تحسين معارفهم ومهاراتهم وترقيتهم المهنية وتأهيلهم لمهام جديدة.

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

3- التوظيف والترقية:

* طرق التوظيف للموظفين المنتميين للأسلاك الخاصة بالحماية المدنية كالتالي:

- عن طريق المسابقة على أساس الشهادة (توظيف خارجي)

- عن طريق الامتحان المهني

- عن طريق الاختيار

4- مدة التكوين:

* ملازمين الأولين: 12 شهرا

* ملازمين: 12 شهرا (الحاصلين على شهادة ليسانس)

* ملازمين: 24 شهرا (الحاصلين على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية)

* الأعوان: 12 شهرا

المناصب العليا والخاصة بالحماية المدنية:

* طيب رئيس بالوحدة الرئيسية * طيب منظم * طيب رئيس بالوحدة الثانوية * طيار ريان طائرة * ريان

باخرة الإطفاء * رئيس خلية التدخل ضد أخطار الحوادث النووية والاشعاعية. * رئيس خلية استعمال الكلاب

المدرية * ضابط منسق للتدخلات بالوحدة الرئيسية * ضابط منسق للتدخلات بالوحدة ثانوية

* مكون المستوى الثالث * المستوى الثاني * المستوى الاول * مدرب * ممرن

مناصب الشغل الخاصة:

* عون تشكيلة موسيقية * رئيس عدد

* إطفائي بحري * مصور عملياتي * مخبر راديو

* مروض الكلاب - غطاس * دراج

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

ثانياً: الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية للولاية

الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية للولاية

مديرية الحماية المدنية للولاية
م. ح. م. D. P. C. W

مصلحة الإدارة
والامداد

مصلحة الحماية
العامة

مصلحة
الوقاية

مكتب المستخدمين و النشاط
الاجتماعي

مكتب المخططات
م. م. B. P

مكتب الدراسات
م. د. E. B.

مكتب التكوين
م. ت. F. B.

مكتب الاتصالات الميدانية
م. ا. م. B. T. O

مكتب المراقبة
م. م. B. C

مكتب الاملاك
م. ا. P. B.

مكتب اجهزة الحماية
م. ا. ح. B. D. P

مكتب التوثيق و الاحصائيات
و التحسيس

مكتب المالية و المحاسبة
م. م. م. B. F. C

مكتب الاسعاف الطبي و ترقية
الاسعاف

مكتب الخرائط و الاخطار
الخاصة

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

مصلحة الإمداد والإدارة	مصلحة الحماية العامة	مصلحة الوقاية	لمصالح المناطق
مكتب المستخدمين والنشاط الاجتماعي مكتب التكوين مكتب الميزانية والمحاسبة مكتب الأملاك	مكتب الإشارة مكتب الإسعاف الطبي وترقية الإسعاف مكتب العدد الأمنية مكتب المخططات	مكتب الدراسات مكتب المراقبة مكتب التوثيق والإحصاء والتوعية مكتب الخرائط والأخطار الخاصة	المنطقة الأولى وتضم الولايات التالية: -10-09-06-02 -15-14-13-05 -21-19-18-16 -25-24-23-22 -31-27-29-26 42-35
مكتب المستخدمين والتكوين والنشاط الاجتماعي مكتب الميزانية والمحاسبة مكتب الأملاك	مكتب الإشارة مكتب الإسعاف الطبي وترقية الإسعاف مكتب المخططات والعدد الأمنية	مكتب الدراسات والمراقبة مكتب التوثيق والإحصاء والتوعية مكتب الخرائط والأخطار الخاصة	المنطقة الثانية وتضم الولايات التالية: -34-20-17-12 -43-41-40-36 -04-48-46-44
مكتب المستخدمين والتكوين والنشاط الاجتماعي مكتب الميزانية والمحاسبة مكتب الأملاك	مكتب الإشارة مكتب المخططات والعدد الأمنية	مكتب الدراسات والإحصاء مكتب الخرائط والأخطار الخاصة	المنطقة الثالثة وتضم الولايات التالية: -39-33-11-- -32-37-47-45 -08-07-28-38 01-03-30

تنظيم مكاتب مصالح مديريات الحماية المدنية للولايات

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

بعدما تطرقنا في الفصل الأول الجانب النظري لأثر التوتر الوظيفي على أداء العاملين سنقوم باسقاط تلك المفاهيم على المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: الطريقة والادوات المستخدمة

سنتناول في هذا المطلب الى الأسلوب الذي تم الاعتماد عليه في هذه الدراسة واهم الأدوات المستخدمة

أولاً : الأدوات المستخدمة

نستعرض في هذا المطلب الأدوات الإحصائية المستعملة في هذه الدراسة.

عرض الاستبيان:

حيث يتم التطرق إلى مختلف مراحل إعداد الاستبيان والظروف التي تم فيها صياغته، بدءاً من مرحلة إعداد الاستمارة و كيفية تصميم قائمة الأسئلة، مروراً بكيفية نشر و توزيع الاستمارات، ثم التطرق إلى هيكل الاستبيان وكذا مجتمع وعينة الدراسة.

منهج البحث:

أن لهذه الدراسة بعد ميداني تطبيقي كونها تتعلق بأثر تفعيل الاليات الداخلية لحوكمة الشركات، لذلك اعتمدنا على المنهج التحليلي في تحليل البيانات، والمعلومات المحصل عليها من خلال استبيان ثم إعدادها لهذا الغرض وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماع SPSS.

استبانة الدراسة:

تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، والمتمثلة في آراء وجهات نظر موظفي وعمال الشركة حول مشكلة الدراسة.

ولكي تكون الاستمارة دقيقة ومنظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة والوضوح والمضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل:

■ مرحلة التصميم الأولى.

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، وانطلاقاً من الجانب النظري والدراسات السابقة تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث والفرضيات الموضوعية، ولقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

- استعمال لغة سليمة؛
- صياغة أسئلة بسيطة وغير قابلة للتأويل؛
- ترتيب الأسئلة وتسلسلها وربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.
- بعد الانتهاء من إعداد الأسئلة تم عرضها على بعض الأساتذة المختصين في إدارة الأعمال وذلك بغية التحكيم والتأكد من سلامة بناء الاستمارة وصياغة الأسئلة، وتفادي الأخطاء التقنية والمنهجية التي قد تحول دون الوصول إلى الأهداف المنشودة.

■ مرحلة إعادة التصميم:

بعد المراجعة والأخذ بعين الاعتبار الملاحظات المقدمة من قبل الأساتذة المختصين، تم عرض الاستبيان على مجموعة من موظفي الشركة للتأكد من وضوح واستيعاب الأسئلة من قبلهم، حيث تمكننا هذه المرحلة الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات واتخاذ بعض التعديلات والتصميمات فيما يخص الأسئلة وصياغتها بطريقة مناسبة وواضحة.

■ مرحلة التصميم النهائي:

وهي المرحلة النهائية المتعلقة بالاستمارة، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات في المرحلة السابقة ومن ثم التصميم النهائي للاستمارة وتوزيعه مستعينين في ذلك على:

● التسليم المباشر لأفراد العينة؛

● الاستعانة ببعض الزملاء الأكاديميين وأصحاب المهنة.

أما عن طريق استرجاع الاستمارات فقد اختلفت تبعاً لاختلاف طرق توزيعها حيث تم الحصول على الإجابة من خلال ما يلي:

● الحصول على الإجابة بشكل مباشر من المستجوبين؛

● استلام الاستمارات من قبل الزملاء الذين تم الاستعانة بهم.

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

ثانياً: هيكل الاستبيان ومجتمع الدراسة:

سنقوم باستعراض محاور الذي صمم بها الاستبيان و العينة محل الدراسة

1) هيكل الإستبيان:

تتضمن استمارة الاستبيان 35 سؤالاً موزعة محورين كما يلي:

- الجزء الأول: يوضح البيانات الشخصية عن أفراد المجتمع، واحتوت على خمس فقرات، (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة)، والتي يتوقع أن تساعد الباحث على تفسير النتائج.
- الجزء الثاني: يوضح مصادر التوتر الوظيفي التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون من (17) فقرة. إذ يحتوي على (04) مصادر التوتر الوظيفي، وكل مصدر يحتوي على مجموعة من الفقرات: (04) فقرات متعلقة عبئ العمل و(05) فقرات متعلقة صراع الدور، (04) فقرات متعلقة غموض الدور و (04) فقرات متعلقة المناخ التنظيمي.
- الجزء الثالث: متعلق بأداء العاملين و يتكون من 18 فقرة.

الجدول رقم (01-02): يوضح مضمون الاستبيان

رقم الفقرات	المصدر
(04-01)	عبئ العمل
(09-05)	صراع الدور
(13-10)	غموض الدور
(17-14)	المناخ التنظيمي
(18-01)	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبين

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

ثالثا: متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول رقم (II-03)

الجدول رقم (02-02): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
التوتر الوظيفي	المتغير المستقل
اداء العاملين	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبين

رابعا: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مختلف العمال والموظفين الذين يعملون في ادارة الشركة بمختلف المصالح والدوائر المدرجة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

1) عينة الدراسة:

استهدف الاستبيان عينة عشوائية من موظفي الشركة خلال توزيع 40 استبيان تم الحصول على 35 استبانة صالحة للدراسة و3 ملغاة و2 مفقودة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم: 2-3 يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

النسبة	العدد	البيان
100%	40	عدد الاستمارات الموزعة
88%	35	عدد الاستمارات المسترجعة
5%	02	عدد الاستمارات المفقودة
8%	03	عدد الاستمارات الملغاة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على تجميع الاستبيان

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت (Likert) الخماسي حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (2-2) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ، أي أنه

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي ، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-4) : يوضح مقياس ليكارت الخماسي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.60	2.59-1.80	1-1.79

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (2-5) يوضح مقياس التحلي

مرتفع	متوسط	منخفض
67,3 فأكثر	66,3-34,2	33,2-1

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس:

إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعاً (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 3.66-2.34 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1-2.33 فيكون المستوى منخفض.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا المطلب سنقوم بعرض النتائج وتحليلها وذلك حسب التقسيم التالي :

أولاً: المعالجة الإحصائية للدراسة

بهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تم تفرغ البيانات الواردة بالاستبيان وتبويبها وجدولتها، ليسهل التعامل معها بواسطة جهاز الكمبيوتر، وتمت معالجة البيانات بغية اختبار نموذج الدراسة وفرضيتها وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 20 وبرنامج Excel2007 .

لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على أجوبة بغية التعرف على مدى موافقة أفراد العينة لها استخدمنا الأدوات والأساليب الإحصائية التالية:

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.

✓ التكرارات والنسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

✓ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

✓ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الفقرات ولقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي وموجب (طردي)، وإذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.

✓ معامل T – Test one simple

✓ اختبار كولومجروف – سمرنوف (1-Sample K-S): لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

✓ تحليل الانحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والتابع.

✓ الاختبار الإحصائي ANOVA لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغيرات الدراسة.

ثانيا: صدق وثبات الاستبيان.

1. تحكيم الاستبيان: عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (03) أعضاء في هيئة التدريس، لأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

2. قياس ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS) حيث قيمته 0.899 (90%) هذا يدل على أن أسئلة الاستبانة ثابتة، والجدول التالي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

جدول رقم (2-6): معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرومباخ
مصدر عبئ العمل	04	0.259
مصدر صراع الدور	05	0.727
مصدر غموض الدور	04	0.901
مصدر المناخ التنظيمي	04	0.417
التوتر الوظيفي في المؤسسة العمومية	17	0.761
اداء للعاملين في المؤسسة العمومية	18	0.828
جميع الفقرات	35	0.899

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS20

من خلال الجدول رقم (II-06) معامل الثبات العام للاستبيان عال حيث بلغ (0.899) كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور بين (0.761 إلى 0.828) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (25%) وهذا يدل أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

03- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان ويكون ذلك من خلال معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين مصادر المحور الاول المتعلق بالتوتر الوظيفي (عبئ العمل، صراع الدور، غموض الدور، المناخ التنظيمي) ومعاملات الارتباط بين المتغيرين التابع و المستقل.

الجدول رقم(2-7): يبين معاملات الارتباط بين لكل مصدر من مصادر التوتر الوظيفي

عنوان المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
مصدر عبئ العمل	0.491**	0.003
مصدر صراع الدور	0.352	0.038
مصدر غموض الدور	0.746**	0.000
مصدر المناخ التنظيمي	0.561**	0.000
المحور الاول	التوتر الوظيفي في المؤسسة العمومية	0.732**
المحور الثاني	اداء العاملين في المؤسسة العمومية	0.737**
محورين	معامل الارتباط بين المحورين	0.959**

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج ال SPSS20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية هامة وموجبة ومتوسطة بين التوتر الوظيفي واداء العاملين، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ(0,959) عند مستوى الدلالة المحسوبة(0,000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05). و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوتر الوظيفي واداء العاملين. حيث أن معامل الارتباط بين المصدر الأول " عبئ العمل " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة(0.491) وهي درجة متوسطة.

كما أن معامل الارتباط بين المصدر " صراع الدور " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.352) وهي درجة أيضا متوسطة. أما معامل الارتباط بين المصدر "غموض الدور " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.746) وهي أيضا درجة مرتفعة. أما معامل الارتباط بين المصدر " المناخ التنظيمي " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.561) وهي أيضا درجة مرتفعة.أما معامل الارتباط بين المحور الثاني "اداء العاملين " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.737)وهي أيضا درجة مرتفعة مما يكسب الاستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق ما تتطلبه الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة ومتوسطة بين التوتر الوظيفي واداء العاملين في الوحدة الحماية المدنية ، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ(0،959) عند مستوى الدلالة المحسوبة(0،00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0،05).و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالوحدة الثانوية للحماية المدنية اراء العاملين وادائهم.

***توزيع البيانات:** تم إجراء اختبار كولجروف- سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (2-8): يبين التوزيع الطبيعي لبيانات المحاور

القسم	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	التوتر الوظيفي في المؤسسة العمومية	17	1.769	0.004
الثاني	اداء العاملين في المؤسسة العمومية	18	1.063	0.209
	جميع الفقرات	35	0.625	0.324

التحليل واتخاذ القرار الإحصائي:

من خلال الجدول رقم (2-9) يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (1.769)، وأن مستوى الدلالة يساوي(0.004) أي أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة(0.05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي(1.063)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.209) أي أنها غيردالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) وبناءً عليه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق العلمية:

* اختبار Square-Chi للاستقلالية:

في هذه الحالة نجري اختبار مربع كاي Square-Chi للاستقلالية (لمعرفة مدى استقلالية المتغيرات عن بعضها البعض) وفي دراستنا هنا المتغيرين من متغيرات الدراسة الوصفية (العوامل الديموجرافية) هل هناك علاقة بين الجنس والمستوى التعليمي.

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

الفرضية الصفرية: H_0 المستوى التعليمي لا يعتمد على الجنس (متغيرا الجنس ومستوى التعليم مستقلان)

الفرضية البديلة: H_A المستوى التعليمي يعتمد على النوع (توجد علاقة بين المستوى التعليمي والجنس)

الجدول رقم (2-9): يبين **Crosstabulation** للعناصر الديموغرافية

		Crosstabulation مؤهل علمي * الجنس			Total
		ثانوي	ليسانس	ماستر	
الجنس	ذكر	Count 4	12	9	25
	Expected Count	5.0	10.7	9.3	25.0
الجنس	انثى	Count 3	3	4	10
	Expected Count	2.0	4.3	3.7	10.0
Total	Count	7	15	13	35
	Expected Count	7.0	15.0	13.0	35.0

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS20

الجدول أعلاه يوضح عدد البيانات المدخلة 35 منها 7 ثانوي (4 ذكور والقيمة المتوقعة 5.0؛ 3 إناث والقيمة المتوقعة 2.0) و 15 ليسانس (12 ذكور والقيمة المتوقعة 10.7؛ 3 إناث والقيمة المتوقعة 4.3) و 13 ماستر (9 ذكور والقيمة المتوقعة 9.3؛ 4 إناث والقيمة المتوقعة 3.7).

الجدول رقم (2-10): يبين اختبار **Chi-Square Tests**

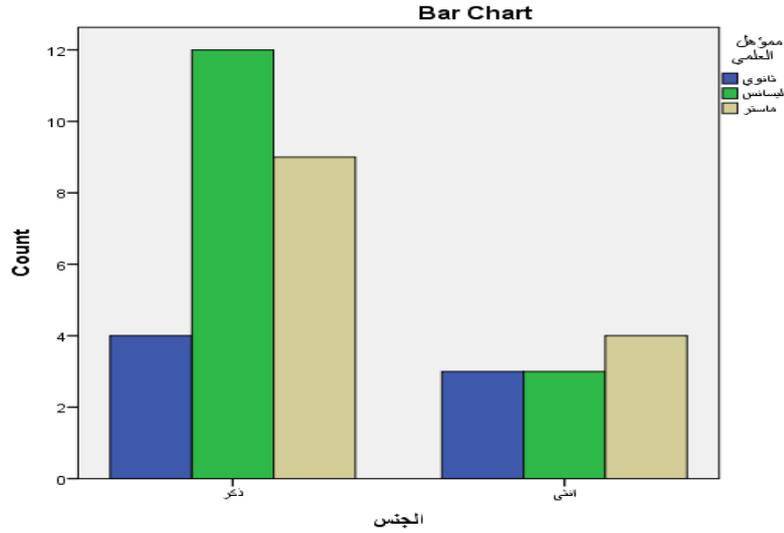
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.271 ^a	2	.530
Likelihood Ratio	1.258	2	.533
Linear-by-Linear Association	.128	1	.721
N of Valid Cases	35		

a. 3 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.00.

يبين الجدول أعلاه قيمة مربع كاي وتساوي 1.271 بدرجة حرية 2 وأقل قيمة لمستوى الدلالة 0.530

قبول ورفض الفرضيات:

من الجدول أعلاه يتضح أن أقل قيمة لمستوى الدلالة هي : 0.415 وهي أكبر من قيمة $\alpha = 0.005$ وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية أي أن (مستوى التعليم لا يعتمد على الجنس) ورفض الفرضية البديلة التي تنص على ان المستوى التعليمي يعتمد على الجنس.



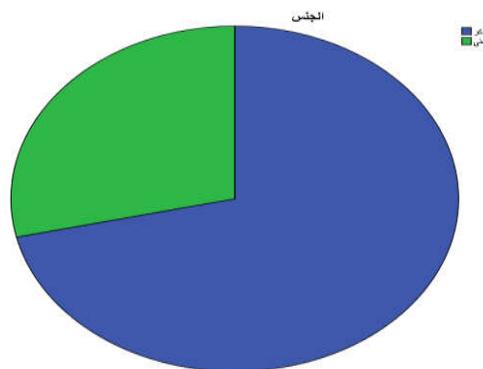
ثالثاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة

1- توزيع أفراد العينة تبعا للجنس:

جدول رقم (2-11) : توزيع عينة دراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	25	71.4%
أنثى	10	28.6%
المجموع	35	100%

الشكل رقم (2-1): توزيع عينة دراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج Excel

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

التحليل:

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم ذكور بنسبة %71.4 من مجموع المستجوبين بينما بلغت نسبة الإناث في العينة %28.6 وهذا يفسر طبيعة العمل في المؤسسات العمومية حيث يجذب استقطاب الذكور لشغل هذا النوع من العمل.

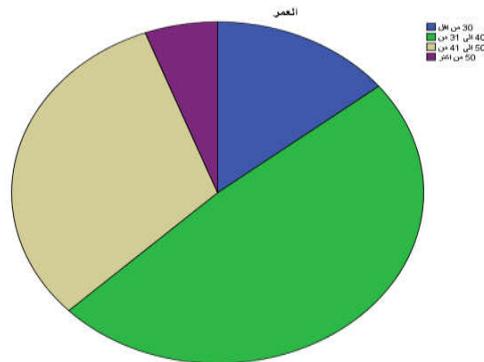
كما أنه يعود لطبيعة العمل بالمؤسسة الذي يتطلب تواجد الذكور أكثر من الإناث، وبالتالي نلاحظ بأن هناك نقص في توظيف العنصر النسوي و تمكينه من تحمل المسؤولية بالمؤسسة محل الدراسة.

2- توزيع أفراد العينة تبعا للعمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (2-12): توزيع عينة دراسة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	9	%25.7
من 31 إلى 40 سنة	20	%57.1
من 41 إلى 50 سنة	5	%14.3
أكثر من 51 سنة	1	%2.9
المجموع	35	%100

الشكل رقم (2-2): توزيع عينة دراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج Excel

التحليل:

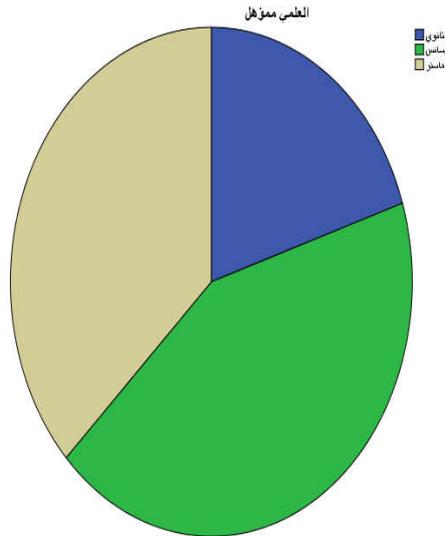
من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية [من 31 إلى 41 سنة] كانت بنسبة % 57.1 وهي الفئة ذات أكبر نسبة تم تليها الفئة العمرية [أقل من 30 سنة] بنسبة %25.7 وتليها الفئة العمرية [من 41 إلى 50 سنة] بنسبة %14.3 من مجموع المستجوبين، أما الفئة العمرية [أكثر من 51 سنة] فكانت بنسبة %2.9، ويفسر هذا التوزيع بين فئات العمرية لأفراد العينة على أن نسبة الرجال كانت عالية وهذا راجع الى متطلبات هذه المهنة.

3- توزيع أفراد العينة تبعا للمؤهل العلمي: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (2-13): توزيع عينة دراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	البيان
%17.1	06	ثانوي
%34.3	12	ليسانس
%48.6	17	ماستر
%100	35	المجموع

الشكل رقم (2-3): توزيع عينة دراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج Excel

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

التحليل:

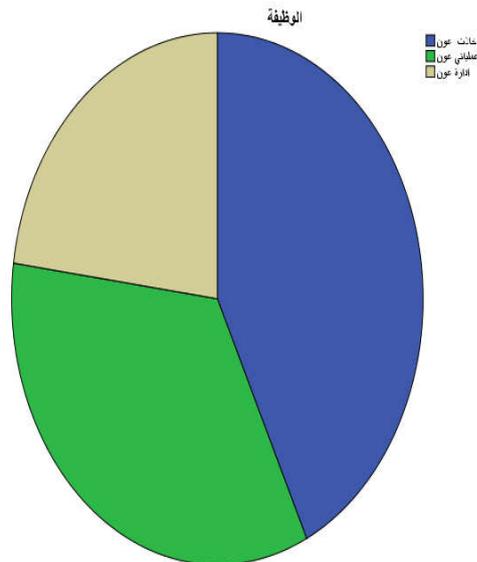
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم مؤهل علمي ماستر، إذ أن 48.6% من العينة من حملة شهادة جامعية، تليها الدرجة ليسانس بنسبة 34.3% في الحين تراوحت نسبة 17.1% لدى درجة ثانوي، وهذه نتائج تدل على أن الغالبية العظمة من عينة الدراسة يتمتعون بمستوى من التأهيل العلمي على الإجابة على الأسئلة الخاصة بالدراسة.

4- توزيع أفراد العينة تبعا للوظيفة: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (2-14) : توزيع عينة دراسة حسب الوظيفة

البيان	التكرار	النسبة
عون ادارة	9	25.7%
عون عملياتي	0	0%
عون تدخلات	26	74.3%
المجموع	35	100%

الشكل رقم (2-4): توزيع عينة دراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج Excel

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 74.3% من المستجوبين كانت في الفئة الثالثة (عون تدخلات) وأن نسبة 25.7% كانت في فئة الثانية (عون إدارة)، أما الفئة الأولى (عون عملياتي) فقد سجلت نسبة 0%.

رابعاً: تحليل محاور الدراسة

1- عرض استجابات الأفراد حول متغيرات الدراسة

جدول رقم (2-15): يوضح التكرار والتكرار النسبي لفقرات المحور الاول

المحور الأول: التوتر الوظيفي في المؤسسة العمومية						العبــــــــــــــــارات	
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جداً			
8	12	2	10	3	التكرار	1	اضطر ان اعمل بالمنزل حتى انتهي من العمل اليومي المكلف به
19.0	28.6	4.8	23.8	7.1	النسبة%		
2	6	7	18	2	التكرار	2	لدي مسؤوليات كثيرة في عملي متغيرة وغير ثابتة
4.8	14.3	16.7	42.9	4.8	النسبة%		
7	12	14	2	0	التكرار	3	المهام الموكلة الي معقدة (صعبة للغاية)
16.7	28.6	33.3	4.8	0	النسبة%		
0	16	0	19	0	التكرار	4	كمية العمل الملقاة على عاتقي تفوق قدراتي
0	38.1	0	45.2	0	النسبة%		
6	15	3	7	4	التكرار	5	اشعر بالتشويش نتيجة توجيهات الادارة

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

14.3	35.7	7.1	16.7	9.5	النسبة %		
5	14	4	12	0	التكرار	اشعر بالتناقض بين مهمامي المطلوبة مني ومبادئ الشخصية	6
11.9	33.3	9.5	28.6	0	النسبة %		
2	0	1	8	24	التكرار	هناك تعارض بين متطلبات العمل والواجبات العائلية	7
4.8	0	2.4	17.0	57.1	النسبة %		
2	3	5	19	6	التكرار	اتلقى اوامر غير متوافقة من رؤسائي في العمل	8
4.8	7.1	11.9	45.2	14.3	النسبة %		
2	5	6	19	3	التكرار	اعمل في ظل سياسات وارشادات متعارضة	9
4.8	11.9	14.3	45.2	7.1	النسبة %		
2	4	11	17	1	التكرار	اعرف مسؤوليات عملي بالتحديد	10
4.8	9.5	26.2	40.5	2.4	النسبة %		
3	4	4	21	3	التكرار	انا غير متأكد من حدود صلاحياتي في وظيفتي الحالية	11
7.1	9.5	9.5	50.0	7.1	النسبة %		
2	1	8	24	0	التكرار	احيانا لا اعرف ما لمطلوب مني القيام به في عملي	12
4.8	2.4	19.0	57.1	0	النسبة %		
2	2	11	19	1	التكرار	العمل الذي ينبغي عليا تأديته واضح جدا	13
4.8	4.8	26.2	45.2	2.4	النسبة %		

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

7	2	9	14	3	التكرار	اشعر بطيء شديد في التغيير والتجديد في الوحدة	14
16.7	4.8	21.4	33.3	7.1	النسبة%		
14	4	4	7	6	التكرار	اشعر بالملل من كثرة التجمعات الدورية والفارغة	15
33.3	9.5	9.5	16.7	14.3	النسبة%		
2	2	6	5	20	التكرار	تسود العلاقة الرسمية في جو العمل	16
4.8	4.8	14.3	11.9	47.6	النسبة%		
0	0	8	13	14	التكرار	لا توجد انسيابية في المعلومات بين المستويات الادارية في العمل	17
0	0	19.0	31.0	33.3	النسبة%		

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على إجابات الاستبانة وبرنامج spss20.

التحليل واتخاذ القرار:

من خلال الجدول أعلاه توضح نلاحظ أن الفقرة رقم 16 تحصلت على أكبر نسبة من درجة موافق بشدة قدرت ب 47.6% وبتكرار 20، والفقرة رقم 12 تحصلت على أكبر نسبة من درجة موافق بنسبة 57.1% وبتكرار 24، الفقرة رقم 3 تحصلت على أكبر نسبة من درجة غير متأكد قدرت ب 33.3% وبتكرار 14، والفقرة رقم 4 تحصلت على أكبر نسبة من درجة غير موافق قدرت ب 38.1% وبتكرار 16، أما الفقرة رقم 1 تحصلت على أكبر نسبة من درجة غير موافق بشدة قدرت ب 19.0% وبتكرار 8.

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

جدول رقم (2-16): التكرار والتكرار النسبي لفرات المحور الثاني

المحور الأول: اداء العاملين في المؤسسة العمومية						العبــــــــارات	
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جدا			
2	0	4	9	20	التكرار	1	جماعة العمل من العوامل المساعدة على تحقيق رغباتي
4.8	0	9.5	21.4	47.6	النسبة%		
5	0	10	11	9	التكرار	2	أعتمد على رأي زملائي في حل المشاكل التي تعترضني
11.9	0	23.8	26.2	21.4	النسبة%		
2	3	14	13	3	التكرار	3	غالبا ما أوافق زملائي في الأمور المتعلقة بالعمل
4.8	7.1	33.3	31.0	7.1	النسبة%		
5	1	6	20	3	التكرار	4	أدائي في العمل يكون جيدا إذا ما تم في جماعة الزملاء
11.9	2.4	14.3	47.6	7.1	النسبة%		
8	11	2	11	3	التكرار	5	أعمل دائما على مساعدة زملائي في أداء العمل 9.5
19.03	26.2	4.8	26.2	7.1	النسبة%		
2	5	7	18	3	التكرار	6	يتم أسلوب الترقية في المؤسسة بالموضوعية
4.8	11.9	16.7	42.9	7.1	النسبة%		
7	11	15	2	0	التكرار	7	لا أشعر بحرج في مناقشة جوانب شخصية من حياتي مع زملائي في

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

						العمل	
16.7	26.2	35.7	4.8	0	النسبة%		
0	15	0	20	0	التكرار	أشارك دائما في اتخاذ القرارات المتعلقة بأسلوب عملي	8
0	35.7	0	47.6	0	النسبة%		
6	15	3	7	4	التكرار	لا توجد صراعات بيني وبين زملائي في العمل	9
14.3	35.7	7.1	16.7	9.5	النسبة%		
6	14	4	11	0	التكرار	أجد سهولة في محاوره مسؤولي	10
14.3	33.3	9.5	26.2	0	النسبة%		
2	0	1	8	24	التكرار	نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها من اهتماماتي الرئيسية	11
4.8	0	2.4	19.0	57.1	النسبة%		
2	4	5	19	5	التكرار	أستطيع الاعتماد على هذا العمل طيلة حياتي	12
4.8	9.5	11.9	45.2	11.9	النسبة%		
2	6	6	18	3	التكرار	أرفض أي عمل سيعرض علي في مجال آخر يعمل نفس الامتيازات	13
4.8	14.3	14.3	42.9	7.1	النسبة%		
2	4	11	18	0	التكرار	أتوق دائما للالتحاق بمنصب عملي	14
4.8	9.5	26.2	42.9	0	النسبة%		
2	4	4	22	3	التكرار	منصب عملي يحسن ظروفه الاجتماعية والاقتصادية	15
4.8	9.5	9.5	52.4	7.1	النسبة%		

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

16	منصب عملي يتناسب مع طبيعة تكويني	التكرار	0	25	8	0	2
		النسبة%	0	59.5	19.0	0	4.8
17	أمارس هذا العمل حتى وإن كان لديك عمل آخر	التكرار	2	18	11	2	2
		النسبة%	4.8	42.9	26.2	4.8	4.8
18	إذا واجهتني مشاكل لن أغادر إلى مؤسسة أخرى	التكرار	4	13	9	2	7
		النسبة%	9.5	31.0	21.4	4.8	16.7

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على إجابات الاستبانة وبرنامج SPSS 20.

التحليل واتخاذ القرار الإحصائي:

من خلال الجدول أعلاه توضح نلاحظ أن الفقرة رقم 11 تحصلت على أكبر نسبة من درجة موافق بشدة قدرت ب 57.1% وبتكرار 24، والفقرة رقم 16 تحصلت على أكبر نسبة من درجة موافق بنسبة 59.5% وبتكرار 25، والفقرة رقم 7 تحصلت على أكبر نسبة من درجة غير متأكد قدرت ب 35.7% وبتكرار 15، والفقرة رقم 9 تحصلت على أكبر نسبة من درجة غير موافق قدرت ب 35.7% وبتكرار 15، أما الفقرة رقم 2 تحصلت على أكبر نسبة من درجة غير موافق بشدة قدرت ب 19.03% وبتكرار 8.

خامسا: أوساط الحسابية وانحراف المعياري لمحاو الدراسة

1- نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مصادر التوتر الوظيفي

قصد التعرف على أثر التوتر الوظيفي من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكرنا آنفا ب 4 مصادر (عبئ العمل، صراع الدور، غموض الدور، المناخ التنظيمي) وستناول لاحقا كل مصدر على حدى .

تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة العاملين في الوحدة الثانوية للحماية المدنية ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح بالجدول التالي:

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

الجدول رقم (2-17) يوضح تصورات المستجوبين لمحور التوتر الوظيفي مرتبة حسب الأهمية

المصدر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
عبي العمل	2.8500	.49705	متوسط
صراع الدور	3.3886	.68246	مرتفع
غموض الدور	3.5071	.63445	مرتفع
المناخ التنظيمي	3.4429	.76717	مرتفع
محور الاول ككل	2.2750	0.76906	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد العينة بالوحدة الثانوية للحماية المدنية قد أظهروا موافقتهم حول مصادر التوتر الوظيفي المتمثلة بمصادرها في: (عبي العمل، صراع الدور، غموض الدور، المناخ التنظيمي) وقد جاء المعدل العام مرتفعا حيث بلغ المتوسط الحسابي ككل (2.2750)، و الانحراف المعياري (0.76906)، إذ احتل المرتبة الأولى مصدر "غموض الدور" بمتوسط حسابي (3،5071) و هي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، في حين جاء مصدر "عبي العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2،8500) بدرجة موافقة متوسطة، وهذه النتائج تؤكد أن مستوى مصادر التوتر الوظيفي مرتفع ومقبول عموما ، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وفيما يلي تحليل ومناقشة كل مصدر على حدى.

المصدر الأول: عبي العمل

للتعرف على مستوى عبي العمل و دورها في اداء العاملين ، تم اقتراح 04 فقرات من (01-04) لنقيس هذا الجانب كما يلي:

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

جدول رقم (2-18) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات مصدر "عبئ العمل" مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	اضطر ان اعمل بالمنزل حتى انتهي من العمل اليومي المكلف به	2.6571	1.34914	متوسط
02	لدي مسؤوليات كثيرة في عملي متغيرة و غير ثابتة	3.3429	1.02736	متوسط
03	المهام الموكلة الي معقدة (صعبة للغاية)	2.3143	.86675	منخفض
04	كمية العمل الملقاة على عاتقي تفوق قدراتي	3.0857	1.01087	متوسط
	المعدل العام	2.8500	،49705	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه ان العاملين في الوحدة الثانوية للحماية المدنية قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة بمصدر "عبئ العمل" بمتوسط حسابي قدر ب(2.8500)، بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (02): "لدي مسؤوليات كثيرة في عملي متغيرة و غير ثابتة فقد جاء متوسطها الحسابي (3.34) بتقدير مرتفع مما يجعل العمال يتحملون مسؤوليات غير قادرين عليها جراء تغييرها وعدم ثبوتها، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (04): "كمية العمل الملقاة على عاتقي تفوق قدراتي" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.08) بتقدير متوسط، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (01): "اضطر ان اعمل بالمنزل حتى انتهي من العمل اليومي المكلف به" فقد جاء متوسطها الحسابي (2.65) بتقدير متوسط، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (03) "المهام الموكلة الي معقدة (صعبة للغاية)" بمتوسط حسابي بلغ (2.31) ايضا بتقدير قريب من المتوسط، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن مصدر عبئ العمل بها قد جاء متوسطا لجميع الفقرات ما يدل على أن العاملين يعانون من عبئ في العمل إذ من غير المعقول أن يكون الوقت المخصص لانجاز المهام المكلف بها الموظف كافيا في ظل زيادة حجم العمل لنفس الموظف، وبالتالي فإن مستوى تحقق عبئ العمل جاء بدرجة متوسطة.

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

المصدر الثاني: صراع الدور

بقصد التعرف على صراع الدور بالمؤسسة وبلوغها المستوى الصحيح، تم صياغة 5 فقرات (05-09) لقياس مدى وجود هذا مصدر والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-19) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات مصدر "صراع الدور" مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	اشعر بالتشويش نتيجة توجيهات الادارة	2.6571	1.30481	مرتفع
02	اشعر بالتناقض بين مهمامي المطلوبة مني ومبادئ الشخصية	2.6571	1.10992	متوسط
03	هناك تعارض بين متطلبات العمل والواجبات العائلية	4.4857	1.01087	متوسط
04	اتلقى اوامر غير متوافقة من رؤسائي في العمل	3.6857	1.05081	متوسط
05	اعمل في ظل سياسات وارشادات متعارضة	3.4571	1.03875	متوسط
	المعدل العام	3.3886	68246	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه ان اداء العاملين قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة بمصدر "صراع الدور" بمتوسط حسابي قدر ب(3.3886)، بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (03): "هناك تعارض بين متطلبات العمل والواجبات العائلية" فقد جاء متوسطها الحسابي (4.48) بتقدير مرتفع مما يجعل العمال يتضاربون بين واجبهما اتجاه عائلاتهم و وبين عملهم، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (04): "اتلقى اوامر غير متوافقة من رؤسائي في العمل" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.68) بتقدير متوسط، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(05): "اعمل في ظل سياسات وارشادات متعارضة" فقد جاء متوسطها الحسابي (3.45) بتقدير متوسط، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (02) "اشعر بالتناقض بين مهمامي المطلوبة مني ومبادئ الشخصية بمتوسط حسابي بلغ (2.65)، بينما في المرتبة الخامسة فقد جاءت الفقرة رقم (01) "اشعر بالتشويش نتيجة توجيهات الادارة" بمتوسط حسابي بلغ (2.65) ايضا بتقدير قريب من المتوسط، وهذه النتائج تؤكدان مصدر صراع الدور من وجهة نظر المستجوبين يعانون من ضغوط عمل ناجمة عن صراع الدور ولكن بصورة منخفضة، بما قد جاء متوسطا لجميع الفقرات ما يدل على أن العاملين وبالتالي فإن مستوى تحقق صراع الدور جاء بدرجة متوسطة.

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

المصدر الثالث: غموض الدور

بغرض التعرف على أثر غموض الدور في أداء العاملين، تم صياغة 04 فقرات (10-13) لقياس مدى وجود هذا مصدر، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-20) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات مصدر "غموض الدور" مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	اعرف مسؤوليات عملي بالتحديد	3,1143	1,27813	متوسط
02	انا غير متأكد من حدود صلاحياتي في وظيفتي الحالية	2,6286	1,59200	متوسط
03	احيانا لا اعرف ما المطلوب مني القيام به في عملي	4,1143	1,23125	متوسط
04	العمل الذي ينبغي عليا تأديته واضح جدا	4,1714	,78537	مرتفع
	المعدل العام	3,5071	,63445	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه ان أداء العاملين قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة بمصدر "غموض الدور" بمتوسط حسابي قدر ب(3,5071)، بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (04): "العمل الذي ينبغي عليا تأديته واضح جدا" فقد جاء متوسطها الحسابي (4.17) بتقدير مرتفع مما يجعل العامل على معرفة وادراك بنوعية العمل الواجب انجاز مهامه، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (03): "احيانا لا اعرف ما المطلوب مني القيام به في عملي" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(4.11) بتقدير متوسط، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (01): "اعرف مسؤوليات عملي بالتحديد" فقد جاء متوسطها الحسابي (3.11) بتقدير متوسط، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (02): "انا غير متأكد من حدود صلاحياتي في وظيفتي الحالية" بمتوسط حسابي بلغ (2.62)، لذلك نستنتج من الجدول ان مستويات التوتر الوظيفي الناجمة عن مصدر غموض الدور في صورتها المنخفضة وهذا يدل على ان هذا مصدر مسببا من مسببات التوتر الوظيفي حتى وان كان منخفضا بما قد جاء متوسطا لجميع الفقرات ما يدل على أن مستوى تحقق غموض الدور جاء بدرجة متوسطة.

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

المصدر الرابع: المناخ التنظيمي

بغرض معرفة مدى توفر مصدر المناخ التنظيمي ومدى تبني إدارة المؤسسة أيضا لكل ما من شأنه أن يرفع من مستوى المناخ التنظيمي من اجل تحسين اداء العمال، قد تم صياغة 04 فقرات من(14-17)، لقياس مدى وجود هذا مصدر؛ والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(2-21) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات مصدر " المناخ التنظيمي " مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	اشعر بطيء شديد في التغيير والتجديد في الوحدة	3,3143	.93215	مرتفع
02	اشعر بالملل من كثرة التجمعات الدورية والفارغة	3,4857	1,09468	مرتفع
03	تسود العلاقة الرسمية في جو العمل	3,5429	.81684	مرتفع
04	لا توجد انسيابية في المعلومات بين المستويات الادارية في العمل	3,4286	.88403	مرتفع
	المعدل العام	3,4429	.76717	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه ان اداء العاملين قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة بمصدر "المناخ التنظيمي" بمتوسط حسابي قدر ب(3,4429)، بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (03): " تسود العلاقة الرسمية في جو العمل " فقد جاء متوسطها الحسابي (3.54) بتقدير مرتفع مما يجعل العامل على معرفة وادراك بنوعية العمل الواجب انجاز مهامه، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (02): " اشعر بالملل من كثرة التجمعات الدورية والفارغة " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.48) بتقدير متوسط ، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(04): " لا توجد انسيابية في المعلومات بين المستويات الادارية في العمل " فقد جاء متوسطها الحسابي (3.42) بتقدير متوسط، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (01) " اشعر بطيء شديد في التغيير والتجديد في الوحدة " بمتوسط حسابي بلغ (3.31)، من خلال التحليل نستنتج ان العامل يشعر بتوتر ناتج عن عدم المرونة في التنظيم، وعدم المرونة في تنمية المهارات البشرية، وعدم وجود برامج تطويرية مستمرة وعدم قبول الهيكل التنظيمي القديم وعدم تطويره. الوظيفي حتى وان كان منخفضا .بها قد جاء متوسطا لجميع الفقرات ما يدل على أن مستوى تحقق المناخ التنظيمي جاء بدرجة متوسطة.

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

- نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول اداء العاملين

قصد التعرف على اداء العاملين في الوحدة الثانوية للحماية المدنية من خلال إجابات العاملين بالمؤسسة المدروسة في هذه الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير بمجموعة من الفقرات وستتناول فيما يلي ذلك: تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ودرجة موافقتهم عليها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-22) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور اداء العاملين مرتبة حسب

الأهمية

درجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان
عالية	07297.1	2857.4	جماعة العمل من العوامل المساعدة على تحقيق رغباتي
عالية	29121.1	5429.3	أعتمد على رأي زملائي في حل المشاكل التي تعترضني
عالية	9684.	343.3	غالبا ما أوافق زملائي في الأمور المتعلقة بالعمل
عالية	17036.1	4286.3	أدائي في العمل يكون جيدا إذا ما تم في جماعة الزملاء
عالية	36277.1	7143.2	أعمل دائما على مساعدة زملائي في أداء العمل
عالية	03713.1	4286.3	يتم أسلوب الترقية في المؤسسة بالموضوعية
عالية	87255.	3429.2	لا أشعر بحرج في مناقشة جوانب شخصية من حياتي مع زملائي في العمل
عالية	00419.1	1429.3	أشارك دائما في اتخاذ القرارات المتعلقة بأسلوب عملي
عالية	30481.1	6571.2	لا توجد صراعات بيني وبين زملائي في العمل
عالية	11897.1	5714.2	أجد سهولة في محاوره مسؤولي
عالية	01087.1	4857.4	نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها من اهتماماتي الرئيسية
عالية	06274.1	6000.3	أستطيع الاعتماد على هذا العمل طيلة حياتي
عالية	06274.1	4000.3	أرفض أي عمل سيعرض علي في مجال آخر يعمل نفس الامتيازات
عالية	89349.	2857.3	أتوق دائما للالتحاق بمنصب عملي

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

منصب عملي يحسن ظروفه الاجتماعية والاقتصادية	5714.3	00837.1	عالية
منصب عملي يتناسب مع طبيعة تكوينه	6000.3	77460.	عالية
أمارس هذا العمل حتى وإن كان لديك عمل آخر	4571.3	91853.	عالية
إذا واجهتني مشاكل لن أغادر إلى مؤسسة أخرى	1429.3	30931.1	عالية
مجموع فقرات المحور الثاني	3.3095	0.46610	عالية

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على إجابات الاستبانة وبرنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول أداء العاملين ، وقد جاء المعدل العام متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات الأداء (3.3095)، و الانحراف المعياري له قدر ب (0.46610)، حيث أن الفقرات (12،02) كان مستوى توافرها مرتفعاً، أما باقي الفقرات فكان مدى توافرها متوسطاً، ولم يوجد أي فقرة كان مستوى توافرها منخفضاً، وكان أكبر قيمة للوسط الحسابي للفقرة رقم (12): "نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها من اهتماماتي الرئيسية" محتلة بذلك المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبته (4.4857)، وانحراف معياري قيمته (1.01087) وفي الرتبة الأخيرة الفقرة رقم(10): "أجد سهولة في محاوره مسؤولي" بمتوسط حسابي (2.5714) و انحراف معياري قيمته (1.11897) وهذا راجع الى ان المسؤولين عن العمال يتيحون للعاملين فرصة التحوار و المناقشة حول امور العمل، وهذه النتائج تدل على أن درجة أداء العاملين بالوحدة الثانوية للحماية المدنية جاء متوسطاً على العموم و ذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

الجدول رقم (2-23) يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
02	51947.	3429.3	التوتر الوظيفي في المؤسسة العمومية
01	46610.	3095.3	اداء العاملين في المؤسسة العمومية
/	0.76906	2.2750	المجموع

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على إجابات الاستبانة وبرنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن المتوسط الإجمالي التوتر الوظيفي في المؤسسة العمومية بلغت نسبته (3.3429) وانحراف معياري (0.51947) وهو أكبر من المتوسط الحسابي اداء العاملين الذي جاء بمتوسط حسابي قدره (3.3095) وانحراف معياري (0.46610) مما يعني ان التوتر الوظيفي يؤثر بشكل كبير على مستوى اداء العاملين.

سادسا: اختبار الفرضيات وفروق آراء عينة الدراسة

1- اختبار الفرضيات الدراسة:

نعمد في اختبار الفرضية على اختبار **One-Sample Test** ، ونستند على الجدول رقم (2-21).

الجدول رقم (2-24): دراسة المعنوية لمحاور الاستبيان باستخدام اختبار **One-Sample Test**

المحور	متوسط حسابي	القيمة المتخيرة	فرق متوسط	قيمة T	مستوى المعنوية
التوتر الوظيفي في المؤسسة العمومية	3.3429	0	3.34286	38.071	0.000
الاداء الوظيفي في المؤسسة العمومية	3.3095	0	3.30952	42.007	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss20.

1-1. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى:

H0 : لا توجد علاقة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 5\%$) بين التوتر الوظيفي واداء العاملين

H1 : توجد علاقة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 5\%$) بين التوتر الوظيفي واداء العاملين

من خلال الجدول السابق نلاحظ:

أن متوسط الحسابي كانت قيمة 3.3429 وأن قيمة فرق المتوسط كان 3.34286 وقيمة T 38.071 حيث تم اختبار نسبة أفراد العينة فوق الحياض أي نسبة أفراد العينة التي كانت إجاباتهم فوق الحياض أي موافقون على أن هناك أثر التوتر الوظيفي على اداء العاملين وعليه بما أن مستوى المعنوية يساوي 0.000 أي أقل من 0.005 نصل إلى رفض الفرض العدمي وقبول الفرضية البديلة.

أي أنه: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين التوتر الوظيفي في

الوحدة الثانوية للحماية المدنية وعلى اداء العاملين فيها وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

1-2. اختبار الفرضيات الجزئية بواسطة الانحدار الخطي المتعدد:

- وبغرض بيان أثر مصادر التوتر الوظيفي) عبئ العمل، صراع الدور، غموض الدور، المناخ التنظيمي) في اداء العاملين تم تقسيمها إلى اربعة فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها بمصدر من المصادر المذكورة وتم حساب معامل الانحدار المتعدد والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (2-25) يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	R	R ²	الخطأ المعياري	درجة الحرية	B ₀ (الثابت)	B ₁	BETA	مصادر التوتر الوظيفي
0.052	2.022	0.952	0.906	0.15248	34-4	0.57	0.113	0.131	مصدر عبئ العمل
0.005	3.008						0.170	0.250	مصدر صراع الدور
0.001	3.896						0.253	0.416	مصدر غموض الدور
0.001	3.821						0.278	0.387	مصدر المناخ التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل ب SPSS

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (II-24) أثر التوتر الوظيفي في المؤسسة بمصادره المختلفة في اداء العاملين، حيث أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين فبلغت معاملات الارتباط R (0.952) على التوالي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد (التفسير) R² فقد بلغ (0.906) على أي أن مصادر التوتر الوظيفي تفسر ما نسبته (95%) من التباينات في المتغير التابع، كما بلغت قيمة β (0.131، 0.250، 0.416، 0.387) على التوالي وهذا يعني أن الزيادة بأربع درجات في أي مصدر من مصادر التوتر الوظيفي سيؤدي إلى زيادة في مستوى اداء العاملين، كما أن قيم T المحسوبة هي (2.022، 3.008، 3.893، 3.821)، على التوالي وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبالتالي فإن التوتر الوظيفي بمصادره المختلفة يؤثر في مستوى اداء العاملين.

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

الفرضية الجزئية الأولى:

- H0 : لا توجد علاقة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 05\%$) بين مصدر عبء العمل التوتر الوظيفي على مستوى اداء العاملين

- H1 : توجد علاقة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 05\%$) بين مصدر عبء العمل التوتر الوظيفي على مستوى اداء العاملين.

◆ وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية والتي تنص على أنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين مصدر عبء العمل واداء العاملين. في حين نجد أنّ معلمة انحدار مصدر عبء العمل جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (II-24) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن مصدر عبء العمل يؤثر في اداء العاملين، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=0.57+0.113x+0.15x$$

حيث:

Y : تمثل اداء العاملين

x : تمثل مصدر عبء العمل

الفرضية الجزئية الثانية:

- H0 : لا توجد علاقة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 05\%$) بين بعد مصدر صراع الدور على مستوى اداء العاملين.

- H1 : توجد علاقة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 05\%$) بين مصدر صراع الدور على مستوى اداء العاملين.

◆ ونقبل الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين مصدر صراع الدور واداء العاملين، إذ أنّ معلمة انحدار مصدر صراع الدور جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (II-24) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن مصدر صراع الدور يؤثر في اداء العاملين، و بالتالي نقبل الفرضية H1 .

$$Y=0.57+0.170x+0.15x$$

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

حيث:

Y : تمثل اداء العاملين

X : تمثل مصدر صراع الدور

الفرضية الجزئية الثالثة:

- H0 : لا توجد علاقة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 05\%$) بين مصدر غموض الدور على مستوى اداء العاملين

- H1 : توجد علاقة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 05\%$) بين مصدر غموض الدور على مستوى اداء العاملين

و يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين مصدر غموض الدور واداء العاملين، إذ أنّ معلمة انحدار مصدر غموض الدور جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (II-24) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن مصدر غموض الدور يؤثر في اداء العاملين ، و بالتالي تقبل الفرضية.

$$Y=0.57+0.253x+0.15x$$

حيث:

Y : تمثل اداء العاملين

X : تمثل مصدر غموض الدور

الفرضية الجزئية الرابعة:

- H0 : لا توجد علاقة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 05\%$) بين مصدر المناخ التنظيمي على مستوى اداء العاملين.

- H1 : توجد علاقة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 05\%$) بين مصدر المناخ التنظيمي على مستوى اداء العاملين.

◆ وقبول الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص أنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين مصدر المناخ التنظيمي واداء العاملين، إذ أنّ معلمة انحدار مصدر المناخ التنظيمي

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (II-24) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن مصدر المناخ التنظيمي يؤثر في اداء العاملين، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=0.57+0.278x+0.15x$$

حيث:

Y : تمثل اداء العاملين

x : تمثل مصدر المناخ التنظيمي

- الفرضية الرئيسة الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى اداء العاملين تعزى للمتغيرات الوسطية " الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة"

نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي:

الجدول رقم (2-26) يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية الوسطية حول مستوى اداء العاملين

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	- بين المجموعات	4.060	20	0.203	,922	,577
	- داخل المجموعات	3.083	14	0.220		
	- التباين الكلي	7.143	34			
العمر	- بين المجموعات	13.560	20	0.678	,921	,339
	- داخل المجموعات	7.583	14	0.542		
	- التباين الكلي	21.143	34			
المؤهل العلمي	- بين المجموعات	10.055	20	0.503	,789	,693
	- داخل المجموعات	8.917	14	0.637		
	- التباين الكلي	18.971	34			
الوظيفة	- بين المجموعات	10.017	20	0.501	,605	,851
	- داخل المجموعات	11.583	14	0.827		
	- التباين الكلي	21.600	34			

الفصل الثاني: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل ب SPSS

- نلاحظ من الجدول رقم (II-25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة ومستوى أداء العاملين تعزى للمتغيرات الوسيطة "، حيث بلغت قيمة F (0.922، 0.921، 0.789، 0.605) على التوالي وهي أكبر من 0.05 غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية. ومنه يمكننا القول إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الوسيطة " الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، والوظيفة"؛ وبالتالي يتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية للوحدة الثانوية للحماية المدنية ببونورة, وأدى بنا الخوض إلى دراسة واقع التوتر الوظيفي وأثره على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بإستخدام أدوات إحصائية بهدف الوصول إلى نتائج تحقق أهداف الدراسة, حيث تبين لنا من خلال ما سبق أنه توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين التوتر الوظيفي وأداء العاملين وذلك من خلال أبعاد الدراسة (عبيء العمل, صراع الدور, المناخ التنظيمي).

خاتمة

لقد تبين من خلال بحثنا هذا بجانبه النظري والتطبيقي أن ضغوط العمل تعتبر من مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك التنظيمي الأفراد وأداء الموارد البشرية، إذ أنه لا يمكن أن تتواجد منظمة سواء كانت خدماتية أو إنتاجية خالية من ضغوط العمل، و لكن ذلك لا يعني أن التحكم فيها (الضغوط) مستحيل، يكفي فقط أن تتوفر المنظمة على كفاءات للحد منها على الأقل ويتوقف ذلك على فعالية الإدارة وطريقة الإشراف على الأفراد من خلال المساهمة في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظمتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المنظمة. ولقد تبين لنا من خلال الجانب النظري لهذا البحث أن المنظمات الناجحة تولي اهتماما بالغا للمورد البشري باعتباره مصدر النجاح والتميز والإبداع، فإذا ما أتيحت له حرية المبادرة وتحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات المناسبة إضافة إطار مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل وإلى توفير منظومة المكافآت والحوافز التي من شأنها أن تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف عمله و من ثم أهداف المنظمة ككل، كما أن الاهتمام ببيئة العمل تساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي من خلال الاستجابة لمطالبها خصوصا إذا كانت ال تتعارض مع مصالح المنظمة، كما تساعد على تجنب الآثار السلبية سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة. وال شك أنه يتعين على المنظمة أن تدرك بأن أهمية الظروف المناسبة للعمل تعتبر من الشروط الضرورية للعنصر الأقوى والأهم في إدارة المنظمات أي الموارد البشرية، إذ يتوقف نمط تفكيرهم وقيمتهم وشخصيتهم على ما تقدمه من تسهيلات وخدمات لتحقيق أداء جيد ومن ثم أهداف المنظمة ككل.

نتائج الدراسة الميدانية:

- ◆ توجد علاقة ارتباط بين التوتر الوظيفي واداء العاملين وهذا ما تم تأكيده في الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على انه يوجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية بين مستوى التوتر الوظيفي واداء العاملين.
- هناك تأثير لتوتر الوظيفي من خلال ابعادها (عبئ العمل، صراع الدور، غموض الدور، المناخ التنظيمي) على اداء العاملين وذلك ما تم تأكيده من خلال الفرضيات الفرعية الاولى والتي تنص على:
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مصدر عبئ العمل التوتر الوظيفي على مستوى اداء العاملين.
- يوجد تأثير ذودلالة إحصائية بين مصدر صراع الدور على مستوى اداء العاملين.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مصدر غموض الدور على مستوى اداء العاملين
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مصدر المناخ التنظيمي على مستوى اداء العاملين.

◆ كما تم نفي الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على انه توجد فروق في اجابات العاملين تعزى للمتغيرات الوسيطة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والوظيفة).

التوصيات

1-التخفيف من مستوى ضغوط العمل وذلك باتباع إجراءات ادارية وفق مبادئ الادارة الحديثة ومنهج الادارة الانسانية ومن هذه الاجراءات على سبيل المثال:

* ايجاد البنية المناسبة لمساعدة العاملين على إطلاق هذه الطاقة وتوظيفها لمزيد من الانتاج والابداع؛

* توفير خدمات ساندة للعاملين اثناء عملهم تعينهم على التعامل الايجابي مع متطلبات العمل كممارسة الرياضة واقامة سفرات ترفيهية خارج اوقات الدوام.

2-اعداد برامج خاصة لتنمية مهارات العاملين في التعامل مع ضغوط العمل وبأشراف ملاكات متخصصة في: مجال العلوم النفسية والادارية والاجتماعية في ادارة مواجهة ضغوط العمل ومن هذه البرامج مثلا:

* التدريب على المهارات الاجتماعية من اتصال بالأخرين وكيفية التعامل مع كل شخصية؛

* التدريب على حل المشكلات سواء بشكل فردي (من خلال جمع وتحليل البيانات الخاصة بالمشكلة ووضع وتطوير خطة للعمل) او بشكل جماعي (من خلال اساليب العصف الذهني والتركيز على اسلوب عام للتعامل مع المشكلات وليس حل مشكلة بعينها؛

* تطوير مهارات ادارة الذات وكيفية الموازنة بين العمل والانشطة الترفيهية والالتزامات العائلية.

3 -تفعيل مفهوم العلاقات الانسانية بين الادارات العليا والعاملين لما في ذلك من أثر في تعزيز دافعية العاملين وتحسين ادائهم الوظيفي وتطبيق المفاهيم الحديثة في الادارة؛

4-تفعيل اسلوب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بشكل يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم الدراسية وميولهم مما يزيد من قبولهم للعمل وقدراتهم على الابداع والتفاني في الاداء وعدم تكليفهم بأعمال تفوق قدراتهم وتتجاوز الوقت اللازم لانجازها.

5- ضرورة اجراء المزيد من الدراسات وتناول مصادر ضغوط العمل الخارجية بالدراسة ومقارنة نتائجها مع هذه لضغوط العمل على اعتبار انها ركزت على المصادر ذات العلاقة بالعمل.

افاق الدراسة:

- إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع التوتر وعلاقته بمتغيرات الرضا الوظيفي والإبداع الإداري في مجال بيئة العمل؛
- إجراء أكثر من دراسة لبحث علاقة توتر العمل لدى العاملين بالمتغيرات التالية: ترك العمل التقاعد المبكر، التدخين؛
- إجراء المزيد من الدراسات حول مصادر التوتر الوظيفي وأثرها على الأفراد، والمنظمة، والمجتمع ككل خارج وداخل بيئة العمل في بعض القطاعات الحكومية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب:

1. بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط2، 2000.
2. حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
3. حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
4. حمدي علي الفرماوي، رضا عبد الله، الضغوط النفسية في مجال العمل والحياة، موجهاً نفسية في مجال التنمية البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
5. خالد عيادة عليمات، ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي، دار الخليج لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
6. سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي -موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة-، مطبعة العشري، مصر، 2005.
7. الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
8. عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
9. عبد الرحمان بن أحمد بن محمد هيجان، ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998.
10. عبد الرحمان هيجان، ضغوط العمل ومصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1998.
11. محمد عدنان النجار، أساليب إدارة الصراع وآثاره في الأداء، منشورات جامعة دمشق، 1994.
12. مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2000.
13. موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

ثانيًا: المقالات

1. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين -دراسة ميدانية بكليات جامعة باتنة-، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد08، ديسمبر، 2013.
2. صابر بحري، أهم إستراتيجيات إدارة ضغوط العمل الفردية والتنظيمية، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد2، جوان2014.
3. عبد الفتاح بوخمحم، عز الدين هروم، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية والمصرفية الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، غرداية، العدد07، 2009.
4. العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية -دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث، ورقلة، العدد10، 2012.
5. محمد بوناب، أثر ضغوط العمل التنظيمية في الأداء الوظيفي للموارد البشرية -دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قلمة-، مجلة دراسات إقتصادية، العدد04، المجلد1، جوان 2017.

ثالثًا: الأطروحات:

1. زكريا سلامة، أثر التوتر الوظيفي في أداء العاملين في ظل الثقافات المتعددة للإدارة(دراسة مقارنة بين جامعة دمشق والمعهد العالي لإدارة الأعمال)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق - سوريا، 2014.
2. مساعد سلامة عطية الشراري، ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفية للعاملين الإداريين في جامعة الجوف، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة اليرموك، أربد، الأردن، 2012.

رابعًا: رسائل الماجستير:

1. صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2010.
2. العميرة محمد بن عبد العزيز، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.

خامسًا: المذكرات

1. رشيد حمدوني، الضغوط المهنية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي دراسة حالة الملحقة الجامعية مغنية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الملحقة الجامعية-مغنية، 2016/2015.

،

الملاحق

الملحق رقم 1: معامل الفا كرومباخ و معامل الثبات لمجاور الدراسة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
899٠	35

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
761٠	17

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
828٠	18

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
٠727	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
٠259	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
٠901	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
٠417	4

الملحق رقم 2: التكرار والتكرار النسبي لفقرات الاستبيان الكلية

q01

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	8	0.19	9.22	9.22
غير موافق	12	6.28	3.34	1.57
Valid غير متأكد	2	8.4	7.5	9.62
موافق	10	8.23	6.28	4.91
موافق جدا	3	1.7	6.8	0.100
Total	35	3.83	0.100	
Missing System	7	7.16		
Total	42	0.100		

q02

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	8.4	7.5	7.5
غير موافق	6	3.14	1.17	9.22
Valid غير متأكد	7	7.16	0.20	9.42
موافق	18	9.42	4.51	3.94
موافق جدا	2	8.4	7.5	0.100
Total	35	3.83	0.100	
Missing System	7	7.16		
Total	42	0.100		

q03

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	7	7.16	0.20	0.20
غير موافق	12	6.28	3.34	3.54
Valid غير متأكد	14	3.33	0.40	3.94
موافق	2	8.4	7.5	0.100
Total	35	3.83	0.100	
Missing System	7	7.16		
Total	42	0.100		

q04

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	16	1.38	7.45	7.45
Valid موافق	19	2.45	3.54	0.100
Total	35	3.83	0.100	
Missing System	7	7.16		
Total	42	0.100		

q05

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	3.14	1.17	1.17
غير موافق	15	7.35	9.42	0.60
Valid غير متأكد	3	1.7	6.8	6.68
موافق	7	7.16	0.20	6.88
موافق جدا	4	5.9	4.11	0.100
Total	35	3.83	0.100	
Missing System	7	7.16		
Total	42	0.100		

q06

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	5	9.11	3.14	3.14
غير موافق	14	3.33	0.40	3.54
Valid غير متأكد	4	5.9	4.11	7.65
موافق	12	6.28	3.34	0.100
Total	35	3.83	0.100	
Missing System	7	7.16		
Total	42	0.100		

q07

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	8.4	7.5	7.5
غير متأكد	1	4.2	9.2	6.8
Valid موافق	8	0.19	9.22	4.31
موافق جدا	24	1.57	6.68	0.100
Total	35	3.83	0.100	
Missing System	7	7.16		
Total	42	0.100		

q08

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	8.4	7.5	7.5
غير موافق	3	1.7	6.8	3.14
Valid غير متأكد	5	9.11	3.14	6.28
موافق	19	2.45	3.54	9.82
موافق جدا	6	3.14	1.17	0.100
Total	35	3.83	0.100	
Missing System	7	7.16		
Total	42	0.100		

q09

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	8.4	7.5	7.5
غير موافق	5	9.11	3.14	0.20
Valid غير متأكد	6	3.14	1.17	1.37
موافق	19	2.45	3.54	4.91
موافق جدا	3	1.7	6.8	0.100
Total	35	3.83	0.100	
Missing System	7	7.16		
Total	42	0.100		

q10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	8.4	7.5	7.5
غير موافق	4	5.9	4.11	1.17
Valid غير متأكد	11	2.26	4.31	6.48
موافق	17	5.40	6.48	1.97
موافق جدا	1	4.2	9.2	0.100
Total	35	3.83	0.100	
Missing System	7	7.16		
Total	42	0.100		

q11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	1.7	6.8	6.8
غير موافق	4	5.9	4.11	0.20
Valid غير متأكد	4	5.9	4.11	4.31
موافق	21	0.50	0.60	4.91
موافق جدا	3	1.7	6.8	0.100
Total	35	3.83	0.100	
Missing System	7	7.16		
Total	42	0.100		

q12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	8.4	7.5	7.5
غير موافق	1	4.2	9.2	6.8
Valid غير متأكد	8	0.19	9.22	4.31
موافق	24	1.57	6.68	0.100
Total	35	3.83	0.100	
Missing System	7	7.16		
Total	42	0.100		

q13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	8.4	7.5	7.5
غير موافق	2	8.4	7.5	4.11
Valid غير متأكد	11	2.26	4.31	9.42
موافق	19	2.45	3.54	1.97
موافق جدا	1	4.2	9.2	0.100
Total	35	3.83	0.100	
Missing System	7	7.16		
Total	42	0.100		

q14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	7	7.16	0.20	0.20
غير موافق	2	8.4	7.5	7.25
Valid غير متأكد	9	4.21	7.25	4.51
موافق	14	3.33	0.40	4.91
موافق جدا	3	1.7	6.8	0.100
Total	35	3.83	0.100	
Missing System	7	7.16		
Total	42	0.100		

q15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	14	3.33	0.40	0.40
غير موافق	4	5.9	4.11	4.51
Valid غير متأكد	4	5.9	4.11	9.62
موافق	7	7.16	0.20	9.82
موافق جدا	6	3.14	1.17	0.100
Total	35	3.83	0.100	
Missing System	7	7.16		
Total	42	0.100		

q16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	8.4	7.5
	غير موافق	2	8.4	7.5
	غير متأكد	6	3.14	1.17
	موافق	5	9.11	3.14
	موافق جدا	20	6.47	1.57
Total	35	3.83	0.100	
Missing System	7	7.16		
Total	42	0.100		

q17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير متأكد	8	0.19	9.22
	موافق	13	0.31	1.37
	موافق جدا	14	3.33	0.40
Total	35	3.83	0.100	
Missing System	7	7.16		
Total	42	0.100		

q18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	8.4	7.5
	غير متأكد	4	5.9	4.11
	موافق	9	4.21	7.25
	موافق جدا	20	6.47	1.57
Total	35	3.83	0.100	
Missing System	7	7.16		
Total	42	0.100		

q19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	5	9.11	3.14	3.14
غير متأكد	10	8.23	6.28	9.42
Valid موافق	11	2.26	4.31	3.74
موافق جدا	9	4.21	7.25	0.100
Total	35	3.83	0.100	
Missing System	7	7.16		
Total	42	0.100		

q20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	8.4	7.5	7.5
غير موافق	3	1.7	6.8	3.14
Valid غير متأكد	14	3.33	0.40	3.54
موافق	13	0.31	1.37	4.91
موافق جدا	3	1.7	6.8	0.100
Total	35	3.83	0.100	
Missing System	7	7.16		
Total	42	0.100		

q21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	5	9.11	3.14	3.14
غير موافق	1	4.2	9.2	1.17
Valid غير متأكد	6	3.14	1.17	3.34
موافق	20	6.47	1.57	4.91
موافق جدا	3	1.7	6.8	0.100
Total	35	3.83	0.100	
Missing System	7	7.16		
Total	42	0.100		

q22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	8	0.19	9.22	9.22
غير موافق	11	2.26	4.31	3.54
Valid غير متأكد	2	8.4	7.5	0.60
موافق	11	2.26	4.31	4.91
موافق جدا	3	1.7	6.8	0.100
Total	35	3.83	0.100	
Missing System	7	7.16		
Total	42	0.100		

q23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	8.4	7.5	7.5
غير موافق	5	9.11	3.14	0.20
Valid غير متأكد	7	7.16	0.20	0.40
موافق	18	9.42	4.51	4.91
موافق جدا	3	1.7	6.8	0.100
Total	35	3.83	0.100	
Missing System	7	7.16		
Total	42	0.100		

q24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	7	7.16	0.20	0.20
غير موافق	11	2.26	4.31	4.51
Valid غير متأكد	15	7.35	9.42	3.94
موافق	2	8.4	7.5	0.100
Total	35	3.83	0.100	
Missing System	7	7.16		
Total	42	0.100		

q25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	15	7.35	9.42	9.42
Valid موافق	20	6.47	1.57	0.100
Total	35	3.83	0.100	
Missing System	7	7.16		
Total	42	0.100		

q26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	3.14	1.17	1.17
غير موافق	15	7.35	9.42	0.60
Valid غير متأكد	3	1.7	6.8	6.68
موافق	7	7.16	0.20	6.88
موافق جدا	4	5.9	4.11	0.100
Total	35	3.83	0.100	
Missing System	7	7.16		
Total	42	0.100		

q27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	3.14	1.17	1.17
غير موافق	14	3.33	0.40	1.57
Valid غير متأكد	4	5.9	4.11	6.68
موافق	11	2.26	4.31	0.100
Total	35	3.83	0.100	
Missing System	7	7.16		
Total	42	0.100		

q28

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	8.4	7.5	7.5
غير متأكد	1	4.2	9.2	6.8
Valid موافق	8	0.19	9.22	4.31
موافق جدا	24	1.57	6.68	0.100
Total	35	3.83	0.100	
Missing System	7	7.16		
Total	42	0.100		

q29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	8.4	7.5	7.5
غير موافق	4	5.9	4.11	1.17
Valid غير متأكد	5	9.11	3.14	4.31
موافق	19	2.45	3.54	7.85
موافق جدا	5	9.11	3.14	0.100
Total	35	3.83	0.100	
Missing System	7	7.16		
Total	42	0.100		

q30

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	8.4	7.5	7.5
غير موافق	6	3.14	1.17	9.22
Valid غير متأكد	6	3.14	1.17	0.40
موافق	18	9.42	4.51	4.91
موافق جدا	3	1.7	6.8	0.100
Total	35	3.83	0.100	
Missing System	7	7.16		
Total	42	0.100		

q31

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	8.4	7.5	7.5
غير موافق	4	5.9	4.11	1.17
Valid غير متأكد	11	2.26	4.31	6.48
موافق	18	9.42	4.51	0.100
Total	35	3.83	0.100	
Missing System	7	7.16		
Total	42	0.100		

q32

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	8.4	7.5	7.5
غير موافق	4	5.9	4.11	1.17
Valid غير متأكد	4	5.9	4.11	6.28
موافق	22	4.52	9.62	4.91
موافق جدا	3	1.7	6.8	0.100
Total	35	3.83	0.100	
Missing System	7	7.16		
Total	42	0.100		

q33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	8.4	7.5	7.5
Valid غير متأكد	8	0.19	9.22	6.28
موافق	25	5.59	4.71	0.100
Total	35	3.83	0.100	
Missing System	7	7.16		
Total	42	0.100		

q34

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	8.4	7.5	7.5
غير موافق	2	8.4	7.5	4.11
Valid غير متأكد	11	2.26	4.31	9.42
موافق	18	9.42	4.51	3.94
موافق جدا	2	8.4	7.5	0.100
Total	35	3.83	0.100	
Missing System	7	7.16		
Total	42	0.100		

q35

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	7	7.16	0.20	0.20
غير موافق	2	8.4	7.5	7.25
غير متأكد	9	4.21	7.25	4.51
موافق	13	0.31	1.37	6.88
موافق جدا	4	5.9	4.11	0.100
Total	35	3.83	0.100	
Missing System	7	7.16		
Total	42	0.100		

الملحق رقم 3: توزيع البيانات الشخصية لأفراد العينة

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validه ذك	25	5.59	4.71	4.71
انثى	10	8.23	6.28	0.100
Total	35	3.83	0.100	
Manquant Système	7	7.16		
Total	42	0.100		

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validه أقل من 30	5	9.11	3.14	3.14
من 31 إلى 40	17	5.40	6.48	9.62
من 41 إلى 50	11	2.26	4.31	3.94
أكثر من 50	2	8.4	7.5	0.100
Total	35	3.83	0.100	
Manquant Système	7	7.16		
Total	42	0.100		

مؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	7	7.16	0.20	0.20
	ليسانس	15	7.35	9.42	9.62
	ماستر	13	0.31	1.37	0.100
	Total	35	3.83	0.100	
Manquant	Systeme	7	7.16		
	Total	42	0.100		

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عوتدخلاات	15	7.35	9.42	9.42
	عوتعملياتي	12	6.28	3.34	1.77
	عوتنادارة	8	0.19	9.22	0.100
	Total	35	3.83	0.100	
Manquant	Systeme	7	7.16		
	Total	42	0.100		

الملاحق رقم 4: معاملات الارتباط بين محاور الدراسة والابعاد

Correlations

	t1	t2
Pearson Correlation	1	.959**
t1 Sig. (2-tailed)		.000
N	35	35
Pearson Correlation	.959**	1
t2 Sig. (2-tailed)	.000	
N	35	35

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

Correlations

	q01	q02	q03	q04	بعد1
Pearson Correlation	1	-.252	.045	-.150	.491**
q01 Sig. (2-tailed)		.144	.799	.389	.003
N	35	35	35	35	35
Pearson Correlation	-.252	1	-.257	.367*	.420*
q02 Sig. (2-tailed)	.144		.137	.030	.012
N	35	35	35	35	35
Pearson Correlation	.045	-.257	1	.002	.335*
q03 Sig. (2-tailed)	.799	.137		.991	.050
N	35	35	35	35	35
Pearson Correlation	-.150	.367*	.002	1	.597**
q04 Sig. (2-tailed)	.389	.030	.991		.000
N	35	35	35	35	35
Pearson Correlation	.491**	.420*	.335*	.597**	1
بعد1 Sig. (2-tailed)	.003	.012	.050	.000	
N	35	35	35	35	35

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

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

Correlations

	q05	q06	q07	q08	q09	بعد2
Pearson Correlation	1	.343*	-.205	-.145	-.120	.352*
q05 Sig. (2-tailed)		.044	.239	.405	.494	.038
N	35	35	35	35	35	35
Pearson Correlation	.343*	1	.336*	.334	.421*	.787**
q06 Sig. (2-tailed)	.044		.048	.050	.012	.000
N	35	35	35	35	35	35
Pearson Correlation	-.205	.336*	1	.480**	.455**	.614**
q07 Sig. (2-tailed)	.239	.048		.004	.006	.000
N	35	35	35	35	35	35
Pearson Correlation	-.145	.334	.480**	1	.594**	.684**
q08 Sig. (2-tailed)	.405	.050	.004		.000	.000
N	35	35	35	35	35	35
Pearson Correlation	-.120	.421*	.455**	.594**	1	.713**
q09 Sig. (2-tailed)	.494	.012	.006	.000		.000
N	35	35	35	35	35	35
Pearson Correlation	.352*	.787**	.614**	.684**	.713**	1
بعد2 Sig. (2-tailed)	.038	.000	.000	.000	.000	
N	35	35	35	35	35	35

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

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

Correlations

	q10	q11	q12	q13	3بعد	
q10	Pearson Correlation	1	،451**	،310	،688**	،746**
	Sig. (2-tailed)		،007	،070	،000	،000
	N	35	35	35	35	35
q11	Pearson Correlation	،451**	1	،716**	،660**	،875**
	Sig. (2-tailed)	،007		،000	،000	،000
	N	35	35	35	35	35
q12	Pearson Correlation	،310	،716**	1	،564**	،778**
	Sig. (2-tailed)	،070	،000		،000	،000
	N	35	35	35	35	35
q13	Pearson Correlation	،688**	،660**	،564**	1	،883**
	Sig. (2-tailed)	،000	،000	،000		،000
	N	35	35	35	35	35
3بعد	Pearson Correlation	،746**	،875**	،778**	،883**	1
	Sig. (2-tailed)	،000	،000	،000	،000	
	N	35	35	35	35	35

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

Correlations

	q14	q15	q16	q17	4بعد	
q14	Pearson Correlation	1	-،542**	،702**	،185	،561**
	Sig. (2-tailed)		،001	،000	،287	،000
	N	35	35	35	35	35
q15	Pearson Correlation	-،542**	1	-،248	،052	،250
	Sig. (2-tailed)	،001		،151	،765	،147
	N	35	35	35	35	35
q16	Pearson Correlation	،702**	-،248	1	،314	،780**
	Sig. (2-tailed)	،000	،151		،066	،000
	N	35	35	35	35	35
q17	Pearson Correlation	،185	،052	،314	1	،588**
	Sig. (2-tailed)	،287	،765	،066		،000
	N	35	35	35	35	35
4بعد	Pearson Correlation	،561**	،250	،780**	،588**	1
	Sig. (2-tailed)	،000	،147	،000	،000	
	N	35	35	35	35	35

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

الملحق رقم 5: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمخاور الدراسة والابعاد

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
q01	35	6571.2	34914.1
q02	35	3429.3	02736.1
q03	35	3143.2	86675.1
q04	35	0857.3	01087.1
q05	35	6571.2	30481.1
q06	35	6571.2	10992.1
q07	35	4857.4	01087.1
q08	35	6857.3	05081.1
q09	35	4571.3	03875.1
q10	35	3143.3	93215.1
q11	35	4857.3	09468.1
q12	35	5429.3	81684.1
q13	35	4286.3	88403.1
q14	35	1143.3	27813.1
q15	35	6286.2	59200.1
q16	35	1143.4	23125.1
q17	35	1714.4	78537.1
q18	35	2857.4	07297.1
q19	35	5429.3	29121.1
q20	35	343.3	9684.1
q21	35	4286.3	17036.1
q22	35	7143.2	36277.1
q23	35	4286.3	03713.1
q24	35	3429.2	87255.1
q25	35	1429.3	00419.1
q26	35	6571.2	30481.1
q27	35	5714.2	11897.1
q28	35	4857.4	01087.1
q29	35	6000.3	06274.1
q30	35	4000.3	06274.1
q31	35	2857.3	89349.1
q32	35	5714.3	00837.1
q33	35	6000.3	77460.1
q34	35	4571.3	91853.1
q35	35	1429.3	30931.1
t1	35	3429.3	51947.1
t2	35	3095.3	46610.1
Valid N (listwise)	35		

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q01	35	1.00	5.00	2.6571	1.34914
q02	35	1.00	5.00	3.3429	1.02736
q03	35	1.00	4.00	2.3143	.86675
q04	35	2.00	4.00	3.0857	1.01087
بعد1	35	1.75	4.25	2.8500	.49705
Valid N (listwise)	35				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q05	35	1.00	5.00	2.6571	1.30481
q06	35	1.00	4.00	2.6571	1.10992
q07	35	1.00	5.00	4.4857	1.01087
q08	35	1.00	5.00	3.6857	1.05081
q09	35	1.00	5.00	3.4571	1.03875
بعد2	35	1.80	4.40	3.3886	.68246
Valid N (listwise)	35				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q14	35	1.00	5.00	3.1143	1.27813
q15	35	1.00	5.00	2.6286	1.59200
q16	35	1.00	5.00	4.1143	1.23125
q17	35	3.00	5.00	4.1714	.78537
بعد3	35	1.50	4.50	3.5071	.63445
Valid N (listwise)	35				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q10	35	1.00	5.00	3.3143	.93215
q11	35	1.00	5.00	3.4857	1.09468
q12	35	1.00	4.00	3.5429	.81684
q13	35	1.00	5.00	3.4286	.88403
بعد4	35	1.00	4.25	3.4429	.76717
Valid N (listwise)	35				

الملحق رقم 6 : One-Sample Statistics

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
t1	35	3429.3	51947.0	08781.0
t2	35	3095.3	46610.0	07878.0

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
t1	071.38	34	.000	34286.3	1644.3	5213.3
t2	007.42	34	.000	30952.3	1494.3	4696.3

الملحق رقم 7: معادلة الانحدار الخطي البسيط

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	.570	.215		2.657	.013	
1	بعد1	.113	.056	.131	2.022	.052
	بعد2	.170	.057	.250	3.008	.005
	بعد3	.253	.065	.416	3.896	.001
	بعد4	.278	.073	.378	3.821	.001

a. Dependent Variable: t2

الملحق رقم 8: اختبار فرضيات الدراسة باستعمال One-Sample Test

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
t1	35	3429.3	51947.0	70.1	09.4
t2	35	3095.3	46610.0	83.1	96.3

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		t1	t2
N		35	35
^b Normal Parameters ^a			
	Mean	3429.3	3095.3
	Std. Deviation	51947.0	46610.0
Most Extreme Differences			
	Absolute	299.0	180.0
	Positive	166.0	139.0
	Negative	299.0	180.0
	Kolmogorov-Smirnov Z	769.1	063.1
	Asymp. Sig. (2-tailed)	004.0	209.0

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

الملحق رقم 9: فروق اراء العينة الدراسة يعزى للمتغيرات الوسطية ANOVA

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الجنس	Between Groups	4.060	20	.203	.922	.576
	Within Groups	3.083	14	.220		
	Total	7.143	34			
العمر	Between Groups	13.560	20	.678	1.252	.339
	Within Groups	7.583	14	.542		
	Total	21.143	34			
مؤهلي	Between Groups	10.055	20	.503	.789	.693
	Within Groups	8.917	14	.637		
	Total	18.971	34			
الوظيفة	Between Groups	10.017	20	.501	.605	.851
	Within Groups	11.583	14	.827		
	Total	21.600	34			
سنواتخدمة	Between Groups	22.138	20	1.107	.921	.577
	Within Groups	16.833	14	1.202		
	Total	38.971	34			

الملاحق رقم 10 : Chi-Square Tests

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
مؤهلعلمي * الجنس	35	83.3%	7	16.7%	42	100.0%

Crosstabulation مؤهلعلمي * الجنس

		مؤهلعلمي			Total	
		ثانوي	ليسانس	ماستر		
الجنس	ذكر	Count	4	12	9	25
	Expected Count	5.0	10.7	9.3	25.0	
انثى	Count	3	3	4	10	
	Expected Count	2.0	4.3	3.7	10.0	
Total	Count	7	15	13	35	
	Expected Count	7.0	15.0	13.0	35.0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.271 ^a	2	.530
Likelihood Ratio	1.258	2	.533
Linear-by-Linear Association	.128	1	.721
N of Valid Cases	35		

a. 3 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.00.

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
شعبة علوم اقتصادية
تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

استمارة استبيان

أخي الموظف، أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد ...

صممت الاستمارة التي بين يديك للحصول على بعض المعلومات التي تدخل في إنجاز بحث نقوم بإعداده لإتمام

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في اقتصاد وتسيير المؤسسات بعنوان " أثر التوتر الوظيفي على أداء العاملين

في المؤسسة العمومية" بدراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية بنورة ولاية غرداية"، بهدف بيان أثر التوتر الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة العمومية.

وتحتوي هذه الاستمارة على مجموعة من الأسئلة، نرجو منك التعاون والمساهمة بالإجابة عليها بكل دقة وموضوعية بوضع

(X) في المكان المخصص لذلك

مع العلم أن البيانات المقدمة من قبلكم ستستغل لأغراض علمية فقط، مع المحافظة على السرية والخصوصية، مقدرين

إسهامكم في هذا الاستبيان وشاكرين تعاونكم سلفاً.

وتقبلوا أسمى عبارات التقدير والاحترام

إشراف :

د/ علي بن ساحة

إعداد الطالبين :

- توفيق سونة

- محمد بدة

أ- البيانات الشخصية :

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر : أقل من 30 سنة من 31-40 من 41-50 أكثر من 50

3- المؤهل العلمي: ثانوي ليسانس ماستر

4- الوظيفة: عون ادارة عون عملياتي عون تدخلات

المحور الاول: التوتر الوظيفي في المؤسسة					
رقم السؤال	العبرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق بشدة
المصدر الاول: عبئ العمل					
01	اضطر ان اعمل بالمنزل حتى انتهي من العمل اليومي المكلف به				
02	لدي مسؤوليات كثيرة في عملي متغيرة و غير ثابتة				
03	المهام المؤكدة الي معقدة (صعبة للغاية)				
04	كمية العمل الملقاة علي عاتقي تفوق قدراتي				
المصدر الثاني: صراع الدور					
05	اشعر بالتشويش نتيجة توجيهات الادارة				
06	اشعر بالتناقض بين مهامي المطلوبة مني ومبادئي الشخصية				
07	هناك تعارض بين متطلبات العمل والواجبات العائلية				
08	اتلقى اوامر غير متوافقة من رؤسائي في العمل				
09	اعمل في ظل سياسات وارشادات متعارضة				
المصدر الثالث: غموض الدور					
10	اعرف مسؤوليات عملي بالتحديد				
11	انا غير متأكد من حدود صلاحياتي في وظيفتي الحالية				
12	احيانا لا اعرف ماالمطلوب مني القيام به في عملي				
13	العمل الذي ينبغي عليا تاديته واضح جدا				
المصدر الرابع: المناخ التنظيمي					
14	اشعر بطئ شديد في التغيير والتجديد في الوحدة				
15	اشعر بالملل من كثرة التجمعات الدورية والفارغة				
16	تسود العلاقة الرسمية في جو العمل				
17	لا توجد انسيابية بين المستويات الادارية في العمل				

المحور الثاني: اداء العاملين في المؤسسة						
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	جماعة العمل من العوامل المساعدة على تحقيق رغباتي					
02	أعتمد على رأي زملائي في حل المشاكل التي تعترضني					
03	غالبا ما أوافق زملائي في الأمور المتعلقة بالعمل					
04	أدائي في العمل يكون جيدا إذا ما تم في جماعة الزملاء					
05	أعمل دائما على مساعدة زملائي في أداء العمل					
06	يتم أسلوب الترقية في المؤسسة بالموضوعية					
07	لا أشعر بحرج في مناقشة جوانب شخصية من حياتي مع زملائي في العمل					
08	أشارك دائما في اتخاذ القرارات المتعلقة بأسلوب عملي					
09	لا توجد صراعات بيني وبين زملائي في العمل					
10	أجد سهولة في محاورة مسؤولي					
11	نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها من اهتماماتي الرئيسية					
12	أستطيع الاعتماد على هذا العمل طيلة حياتي					
13	أرفض أي عمل سيعرض علي في مجال آخر يعمل نفس الامتيازات					
14	أتوق دائما للالتحاق بمنصب عملي					
15	منصب عملي يحسن ظروف في الاجتماعية والإقتصادية					
16	منصب عملي يتناسب مع طبيعة تكويني					
17	أمارس هذا العمل حتى وإن كان لديك عمل آخر					
18	إذا واجهتني مشاكل لن أغادر إلى مؤسسة أخرى					

وشكرا.....