

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الصديق محمد بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

العنوان

## أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي

- دراسة حالة شركة الخزف الصحي بالميلية -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

كحيلة نبيلة

إعداد الطالبتين:

بعيو أسماء

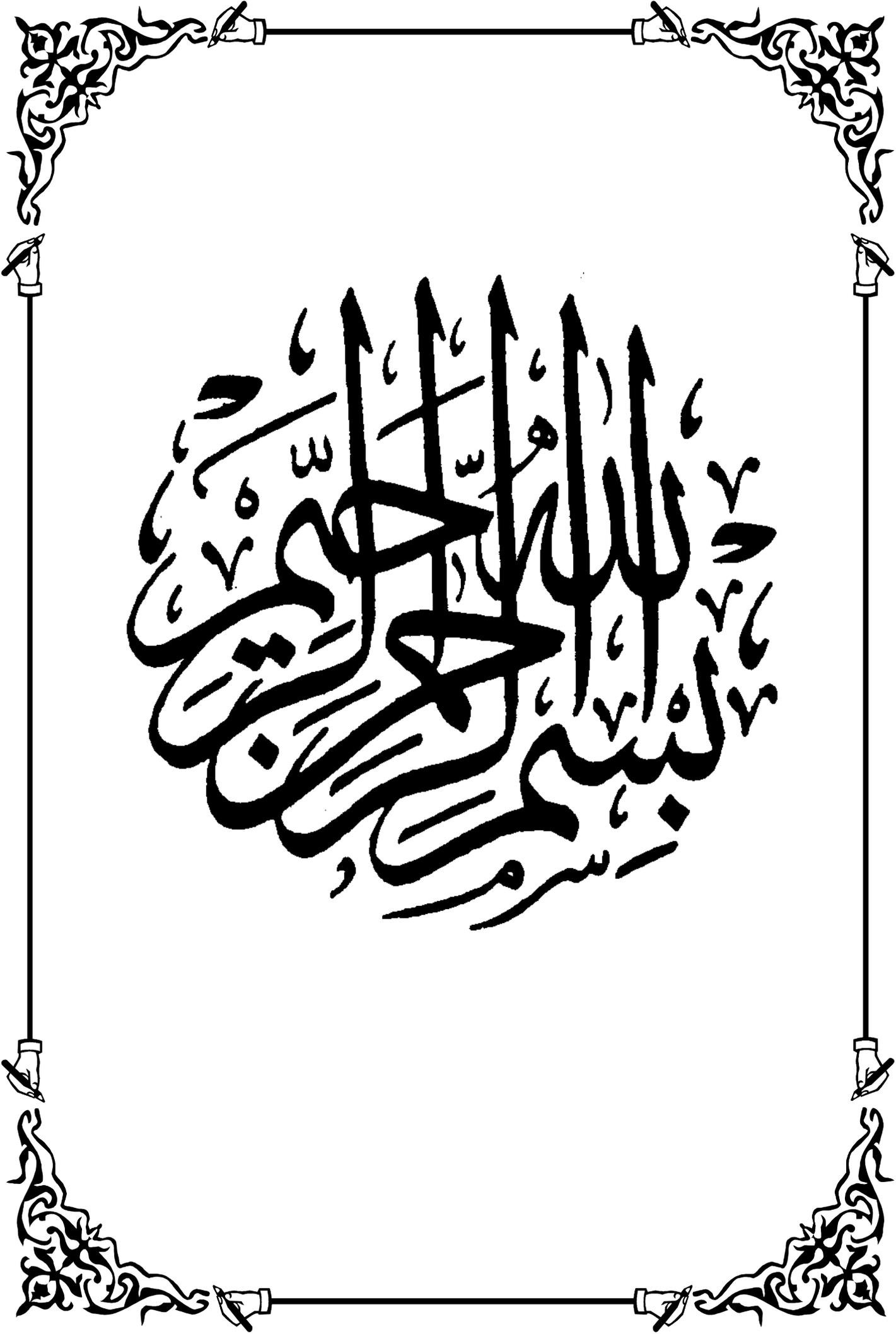
بومزير دلال

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الأستاذ(ة)
رئيسا	جامعة جيجل	الرابطي هناء
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	كحيلة نبيلة
مناقشا	جامعة جيجل	شاطر شفيق

السنة الجامعية: 2016-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# دعاء

اللهم إِنَّا نَسْأَلُكَ عِلْمًا نَافِعًا وَعَمَلًا مُتَقَبَّلًا وَرِزْقًا طَيِّبًا

اللهم إِذَا أَعْطَيْتَنَا نَجَاحًا فَلَا تَأْخُذْ تَوَاضِعْنَا.

وَإِذَا أَعْطَيْتَنَا تَوَاضِعًا فَلَا تَأْخُذْ اِعْتِزَانَا بِكِرَامَتِنَا.

اللهم لَا تَدْعِنَا نِصَابَ بِالْغُرُورِ إِذَا نَجَحْنَا. وَلَا بِالْيَأْسِ إِذَا أَخْفَقْنَا.

وَذَكِّرْنَا أَنَّ الْإِخْفَاقَ هُوَ التَّجْرِبَةُ الَّتِي تَسْبِقُ النِّجَاحَ.

اللهم سَاعِدْنَا أَنْ نَقُولَ كَلِمَةً حَقًّا فِي وَجْهِ الْأَعْدَاءِ

وَلَا نَقُولَ كَلِمَةً بَاطِلًا لِكَسْبِ الْأَقْوِيَاءِ.

# شكر وعرفان

﴿وَعَلَّمْتَ بِالنَّجْمِ هُمْ يَهْتَدُونَ﴾ سورة النحل -19-

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي بهذا إلا بفضلته وكرمه.

"نتقدم بالشكر الجزيل و بفائق عبارات الإحترام إلى الأستاذة المشرفة " كحيلة نبيلة" على توجيهاتها القيمة وعلى سعة صدرها، فجزاها الله ألف خير على كل ما قدمته لنا.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ " نجمي عيسى" الذي لم يبخل علينا بنصائحه و مساعدته.

كما نتوجه بالشكر إلى كافة عمال وعاملات مصنع الخزف الصحي بالميلية الذين ساعدونا على إنجاز هذه المذكرة، وأخص بالذكر الإطار "زهير لتيم" الذي قدم لنا يد المساعدة.

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في تقديم المساعدات لنا سواء من قريب أو من بعيد.

# الإهداء

بسم الله ابدأ كلامي

أهدي ألقى و أسمى و أعلى عبارات الحب و الإحترام و التقدير إلى الذين أوصى بها رب العالمين،

إلى الوالدة الكريمة حفظها الله.

إلى الشمعة التي تحترق لتضيء لي الطريق.

إلى الشمس التي تشرق كل يوم و تبقى حارسة طوال النهار لتعطني الدفء و الحنان.

إلى القمر الذي لا ينام و يبقى ساهرا طوال الليل لينير دربي وسط ظلام حالك و يرشدني الى طريق النجاح

إليك أُمي أطال الله عمرك أدام عليك الصحة و العافية.

إلى السفينة التي لاطمت وصارعت أمواج البحار حتى أوصلتني إلى بر الأمان و شاطئ الهدوء وغرقت وتركتني عالقة وسط

رمال البحار أحلم برويتها من جديد.

إلى الذي تعب لأرتاح و شقى لأسعد إلي روح أبي رحمه الله وجعله من أهل الجنة.

إلى زوجي و رفيق دربي و شريك حياتي و منبع سعادتني "حسين".

إلى إخوتي: منية، عبد الجليل، عبد الحكيم، محي الدين، محمد، سليم.

إلى صديقاتي: زهرة، كريمة، حسبية، أمينة،نادية، بسمينة، إلى التي شاركتني إنجاز هذا العمل، وشاركتني أفراحي و أحزاني

إلى رفيقتي و زميلتي أسماء

والكتكوتة أنفال. إلى إبنة عمتي "ذهبية" وزوجها، و بناتها: أحلام، أية، سجاد،

إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد.

إلى من نسيهم القلم و لم يغفل عنهم العقل.

# دلال

# الإهداء

أهدي أرقى و أحلى الكلام و عبارات الحب و التقدير إلى الوالدين الكريمين،

إلى منبع الدفء و الحنان إلى التي تفرح لفرحي و تسهر لراحتي و تدعو دائما لي بالنجاح.

إلى التي غمرتني بحبها، و إلى الشمس التي تشرق كل صباح لإضاءة الطريق لي بابتسامتها المشرقة و لبداية يوم جديد الى قلب امي  
الحنون.

إلى الذي يتعب و يشقى لأجلنا ووضعه ثقته في و إلى معلمي على الاعتماد على النفس و الذي يفرح بنجاحي.

الذي يشجعني و يعتبرني أمه في الدنيا اليك أبي الغالي،

إلى المشجع من قريب و بعيد خالي العزيز.

إلى أخواتي بسماوات حياتي: نوال، ليلي، يسرى.

إلى صديقاتي و منبع سعادتي: كريمة، مليكة، نجاة، وداد، زهرة، دلال.حسيبية،نادية،أمينة،حفيضة.

إلى جازتي و نصف حياتي : كريمة، مسيكة، ليندة، سمية، نجاة.

إلى بنات عماتي : زهية، رفيقة، رحيمة.

إلى خالتي و أجمل ذكرياتي: عابدة،حنان، وردية و سميرة.

إلى بركاتي: جدي و جدي أطل الله عمرهما و إلى كل العائلة

إلى صديقتي دلال التي قاسمتني الحلوة والمررة لإعداد هذه المذكرة

إلى كل من نسيهم قلبي و تنساهم ذكرياتي

إلى رمز السعادة: أحلام، اية، أريج، سجود، لين، سلسبيل، قطر الندى و سيرين.

إلى كل من نسيهم قلبي و لم تنساهم ذكرياتي.

# أسماء

رقم الصفحة	العنوان
	شكر
	إهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ز	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل</b>
11	تمهيد
12	المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل
15	المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل
16	المطلب الثاني: أنواع ضغوط العمل
18	المطلب الثالث: مراحل ضغوط العمل
	<b>المبحث الثاني: مصادر ضغوط العمل</b>
20	المطلب الأول: ضغوط العمل الناتجة عن المصادر التنظيمية
23	المطلب الثاني: ضغوط العمل الناتجة عن المصادر الشخصية
24	المطلب الثالث: ضغوط العمل الناتجة عن المصادر البيئية
	<b>المبحث الثالث: إدارة ضغوط العمل</b>
25	المطلب الأول: نظريات ضغوط العمل
27	المطلب الثاني: نماذج ضغوط العمل
30	المطلب الثالث: أساليب التعامل مع ضغوط العمل
32	خلاصة
	<b>الفصل الثاني: مدخل للأداء الوظيفي</b>
34	تمهيد
	<b>المبحث الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي</b>
35	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

37	المطلب الثاني: مؤشرات وطرق قياس الأداء الوظيفي
41	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
	<b>المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي</b>
43	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
45	المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء الوظيفي
47	المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء الوظيفي
	<b>المبحث الثالث: أثر مصادر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي</b>
49	المطلب الأول: أثر ضغوط العمل الناتجة عن المصادر التنظيمية على الأداء الوظيفي
50	المطلب الثاني: أثر ضغوط العمل الناتجة عن المصادر الشخصية على الأداء الوظيفي
52	المطلب الثالث: أثر ضغوط العمل الناتجة عن المصادر البيئية على الأداء الوظيفي
54	خلاصة
	<b>الفصل الثالث: دراسة أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي بشركة الخزف الصحي بالميلية</b>
56	تمهيد
	<b>المبحث الأول: تقديم شركة الخزف الصحي بالميلية - جيجل</b>
57	المطلب الأول: نشأة الشركة وأهميتها الاقتصادية لشركة الخزف الصحي
58	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي
63	المطلب الثالث: تعريف بالعملية الإنتاجية لشركة الخزف الصحي
	<b>المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>
66	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
69	المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان
74	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
	<b>المبحث الثالث: عرض و تحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة</b>
75	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالخصائص الشخصية والوظيفية
79	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بضغط العمل

93	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الأداء الوظيفي
96	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
101	الخلاصة
102	الخاتمة
106	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	الملخص

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
20	مراحل ضغوط العمل	01
27	نموذج ميتشغن	02
28	نموذج لازاروس	03
29	نموذج كرايترز وكينيكي	04
58	الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل	05
60	الهيكل التنظيمي الفرعي لمصلحة الأفراد بالشركة	06
67	مقياس ليكارت السداسي	07
75	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	08
76	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	09
76	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	10
77	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	11
77	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل	12

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
62	مصادر وأنواع المواد الأولية	01
68	تحديد طول الخلايا حسب مقياس ليكارت السداسي	02
69	الأساتذة المحكمين	03
70	الصدق الداخلي لمحور ضغوط العمل	04
71	الاتساق الداخلي لفروع المحور الأول	05
72	الصدق الداخلي لمحور الأداء الوظيفي	06
73	ألفاكرونباخ لثبات أداة الدراسة	07
75	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	08
76	توزيع أفراد العينة حسب السن	09
76	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	10
77	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	11
77	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل	12
78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمصدر طبيعة الوظيفة	13
80	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمصدر طبيعة عبء الدور	14
82	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمصدر غموض الدور	15
83	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لصراع الدور	16
85	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمصدر نمط الشخصية	17
86	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمصدر نمط الإشراف	18
88	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمصدر الحياة الخاصة	19
89	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمصدر المتغيرات التكنولوجية	20

91	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمصدر المتغيرات الثقافية	21
92	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الأداء الوظيفي	22
95	إختبار الفرضية الرئيسية	23
96	إختبار الفرضية الفرعية الأولى	24
97	الفرعية الثانية إختبار الفرضية	25
97	إختبار الفرضية الفرعية الثالثة	26
98	إختبار الفرضية الفرعية الرابعة	27
99	إختبار الفرضية الفرعية الخامسة	28

مقدمة

تعد ضغوط العمل بمصادرها المختلفة من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين والدارسين في هذا المجال وذلك للتأثير المباشر وغير المباشر الذي تسببه للأفراد، وخاصة بعد أن أصبح العالم في ديناميكية مستمرة، بفعل الحضارة والتقدم التكنولوجي وسرعة الاتصالات والتي قدمت المزيد من الراحة والرفاهية للعاملين من جهة، لكنها جلبت فوق ضغوط العمل النفسية والبدنية ضغوط أخرى ارتبطت ببيئة العمل، وهذا ما أدى أيضا إلى زيادة حدة التغيرات التي تواجه المنظمة، الأمر الذي حتم على القائمين عليها ضرورة التعرف على هذه المتغيرات والآثار الناتجة عنها والتي ستفرزها والحد من التأثيرات السلبية لها.

ولعل أبرز ما أحدثته هذه التغيرات من تأثيرات جذرية في المفاهيم الإدارية هو الانشغال التام والعناية المتزايدة بالموارد البشري باعتباره الركيزة الأساسية لأي منظمة والمحرك الرئيسي للعملية الإنتاجية، لأن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على هذا المورد، لذلك أصبحت أغلب الإستراتيجيات التي يتبناها مختلف المسيرين تتمحور حول تهيئة العنصر البشري وجعله خط الدفاع الأول لحماية استقرار المنظمة، لكن هذا لا يعني أن المورد البشري سيتمتع عمله بالكفاءة والفعالية في كل الظروف والأحوال.

وما يلاحظ من بيئة الأعمال اليوم أنها اتسمت بسمات ومعالم فرضت على العامل محاولة التكيف معها وعدم الثبات والاتجاه الدائم نحو التطور والنمو، وذلك بالإنتاج الأكثر والعمل الأطول، والمنافسة الأشد من أجل البقاء في الوظيفة، وهذا الأمر جعل العاملين في الكثير من المؤسسات والمنظمات يتعرضون لأنواع كثيرة من الضغوط، قد تكون ناتجة عن أنفسهم أو بسبب المنظمة التي يعملون بها، وهو ما يعرف بضغوط العمل، أو بسبب مصادر خارجية، وهذا ما يعود بالسلب على الفرد.

إن ضغوط العمل ليست بوليدة الحاضر، لكنها أصبحت أكثر وضوحا في العصر الحديث، فتنامت الأهمية بدراسة هذا الموضوع، لكنه رغم ذلك لم يصل بعد إلى الحد المأمول كون ضغوط العمل ظاهرة لا يمكن تجنبها تماما ولا يمكن التعايش معها على المدى الطويل، وهذا ما يظهر جليا في العديد من مظاهر الاختلال في أداء العاملين من خلال زيادة دوران العمل، الشكاوي، انخفاض جودة الخدمة، زيادة الصراعات بين العاملين، وكل هذا سوف يكلف المنظمة تكاليف غير مباشرة (مادية، بشرية) كانت المنظمة بإمكانها تجنبها.

ولما لهذا الموضوع من تأثيرات، فقد ركزت هذه الدراسة على أثر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون على أدائهم الوظيفي.

## 1- إشكالية الدراسة:

إن موضوع ضغوط العمل يحظى باهتمامات كبيرة لما له من تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على صحة الفرد وسلوكه ومن تم على أدائه الوظيفي، لذلك تتمحور إشكالية الدراسة حول تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال وكانت صياغة الإشكالية على النحو التالي: ما مدى تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون بشركة الخزف الصحي بالميلية؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية؟
- ما مدى تأثير ضغوط العمل التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية؟
- ما مدى تأثير ضغوط العمل الشخصية على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية؟
- ما مدى تأثير ضغوط العمل البيئية على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية؟

## 2- فرضيات الدراسة:

بعد القراءات الأولية للموضوع، نجد أن أكثر الإجابات ملائمة للأسئلة المطروحة هي الفرضيات

التالية:

الفرضية الرئيسية:

ضغوط العمل تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية.

الفرضيات الفرعية:

تتفرع عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى : يوجد مستوى متوسط من ضغوط العمل التي يتعرض لها للعاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد مستوى متوسط من الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: مصادر ضغوط العمل التنظيمية تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: مصادر ضغوط العمل الشخصية تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية.
- الفرضية الخامسة: مصادر ضغوط العمل البيئية تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية.

### 3- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون بشركة الخزف الصحي بالميلية.
- التعرف على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية.
- التعرف على مدى تأثير ضغوط العمل بمصادرها التنظيمية، الشخصية والبيئية على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية.

### 4- منهج الدراسة

تماشياً مع الطبيعة الترابطية للموضوع والتي تهدف إلى تحديد مدى تأثير المتغير المستقل للدراسة والمتمثل في ضغوط العمل على المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بالمنظمة، فإنه تم الاعتماد على منهجين للإلمام بهذه الدراسة وهما:

**المنهج الوصفي:** تم الاعتماد عليه في الجانب النظري من خلال جمع المعلومات وانتقاء الأفكار لتحديد أهم الجوانب المتعلقة بالموضوع بالاعتماد على مجموعة من المراجع متمثلة في الكتب، الرسائل الجامعية ومواقع الانترنت.

**المنهج الإحصائي:** تم الاعتماد عليه في الجانب التطبيقي، وهذا لمحاولة التعرف على تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الخزف الصحي بالميلية.

حيث تم الاعتماد على الاستبيان وهو مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط ببعضها ببعض بشكل يساعد على إعطاء إجابة لإشكالية البحث، قدم لمجموعة للعاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية، ليتم تعيئته وإعادة من أجل التحليل.

### 5- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول عنصرين رئيسيين هما ضغوط العمل والأداء الوظيفي، فهي تحدد أهمية الضغوط لدى العمال وسبل مواجهتها لرفع مستويات الأداء الوظيفي ويمكن تقسيم هذه الأهمية إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية كما يلي:

تثري الأهمية النظرية لهذه الدراسة الجوانب المعرفية التي يمكن أن تضاف إلى المكتبة في مجال ضغوط العمل والأداء والعلاقة بينهما، وتسعى إلى التعرف على أهم مصادر هذه الضغوط والإستراتيجية المتبعة للتقليل من حدتها.

أما الأهمية التطبيقية فتكمن في إمكانية استفادة المسؤولين بشركة الخزف الصحي بالمبيلية -جيجل- من المعلومات التي توفرها النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة في مستويات ضغوط العمل، وذلك من أجل وضع الآليات والوسائل اللازمة لعلاج هذه الظاهرة والحد من أخطارها.

## 6- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار الباحث لأي موضوع من أجل الدراسة والبحث لا يتم من دون تفكير مسبق، لأن اختيار موضوع جدير بالدراسة والبحث يجب أن يخضع لأسس وقواعد علمية، كأن تكون المشكلة قابلة للدراسة. ويمكن التمييز بين أسباب ذاتية وأسباب موضوعية على النحو التالي:

### - الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في إثراء هذا الموضوع والسعي لإيجاد حلول للتقليل من هذه الضغوط.
- الرغبة في معرفة مستوى الضغوط الموجودة في شركة الخزف الصحي بالمبيلية.
- تحسيس المسؤولين بالآثار السلبية لضغوط العمل على الأداء الوظيفي.

### - الأسباب الموضوعية:

- زيادة المظاهر السلبية لهذه الظاهرة (ضغوط العمل) مع ازدياد وتيرة التطور الحاصلة.
- قلة الدراسات التي تناولت موضوع ضغوط العمل على الأقل على المستوى الوطني.
- محاولة رفع الوعي لمواجهة مثل هذه الظواهر مستقبلا.

## 7- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على تناول أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية بشركة الخزف الصحي بالمبيلية.

- الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على العاملين بشركة الخزف الصحي بالمبيلية.

- الحدود الزمنية: تجرى هذه الدراسة في السداسي الثاني من 1 فيفري إلى 31 أبريل.

- الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على شركة الخزف الصحي بالمبيلية.

## 8- الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة:

- دراسة السبيعي شبيب منصور سنة 1999م بعنوان " تأثير ضغوط العمل على أداء ضباط الشرطة في مدينة الرياض " رسالة ماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها ضباط الشرطة بالرياض، ومعرفة أهم الاستراتيجيات لمواجهة هذه الضغوط.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن أكثر ما يتعرض له ضباط الشرطة من مصادر الضغوط يتمثل في نوع العمل وكميته، قلة فرص النمو الوظيفي وصراع الدور، و لها تأثير كبير على مستويات الأداء الوظيفي للأفراد، كما كشفت هذه الدراسة أن أهم الاستراتيجيات المعمول بها في مواجهة الضغوط هي: الترتيب تنمية القدرات الشخصية، المساندة الاجتماعية من طرف العائلات وتفعيل دور الاتصالات الإدارية.

- دراسة الأحمدى حنان عبد الرحيم 2002 بعنوان: " ضغوط العمل لدى الأطباء المصادر والأعراض " وهو بحث ميداني في المستشفيات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى ضغوط العمل من خلال أعراضها في المستشفيات الحكومية بالرياض.

حيث توصلت إلى أن نسبة ظهور الأعراض الجسمية لدى بعض أفراد عينة الدراسة هي: 41 درجة متوسطة، ولدى البعض الآخر 31 درجة عالية، أما البقية فكانت بدرجة قليلة، كما بينت النتائج وجود أعراض نفسية بنسبة تصل إلى 25 % من إجمالي العينة.

- دراسة التويم نايف بن فهد سنة 2005م بعنوان: " مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية دراسة تطبيقية على ضباط جوازات السفر بمدينة الرياض " رسالة ماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستويات ضغوط العمل التي يتعرض لها ضباط جوازات السفر بمدينة الرياض ، بالإضافة إلى أهم مصادرها.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المعدل العام لضغوط العمل لدى أفراد الدراسة متوسط، وبلغت نسبته 3.09، وأن أهم مصادر هذه الضغوط ترتبت حسب نسب الظهور كما يلي: بيئة العمل المادية (17.05%)، عدم المشاركة في صنع القرار (15.77%)، العبء الوظيفي (15.28%)، غموض الدور

(14.15%) وأخيرا العلاقات في العمل بنسبة (13.97%)، كما أن الأساليب الأكثر استعمالا في مواجهة ضغوط العمل حسب هذه الدراسة هي: تحديد أولوية العمل مناقشة المشكلات مع الزملاء واللجوء إلى قراءة القرآن.

- دراسة أبو بكر عائشة سنة 2007م بعنوان " صراع الأدوار والضغط النفسي لدى الزوجة العاملة دراسة ميدانية لوحدات صحية بمدينة طولقة" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم بجامعة منتوري قسنطينة الجزائر.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة هل هناك علاقة بين صراع الأدوار والضغط النفسي لدى الزوجات العاملات، بالإضافة إلى محاولة معرفة إذا ما كان هناك اختلاف بين صراع الأدوار والضغط النفسي بين فئات الطبيبات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه لا يوجد ارتباط دال إحصائيا بين صراع الأدوار والضغط النفسي لدى الزوجات العاملات، كما أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا بين الطبيبات والممرضات في كل من صراع الأدوار والضغط النفسي، في حين أثبتت الدراسة وجود فروق دالة إحصائيا بين الزوجات العاملات المقيمت في أسر ضيقة والزوجات العاملات المقسمات في أسر ممتدة، وذلك باستعمال الاختبار الإحصائي T ستودنت، حيث كانت قيمته الجدولية (1.98) أقل من القيمة المحسوبة (2.27) عند درجة الحرية 88 ومستوى دلالة (0.05).

- دراسة مكناسي محمد سنة 2007م بعنوان: "التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم بجامعة منتوري قسنطينة الجزائر.

حيث شمل الجانب التطبيقي لها أعوان إدارة السجون بمؤسسة إعادة التأهيل ببوالصوف لولاية قسنطينة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فيما إذا كانت هناك علاقة بين التوافق المهني وضغوط العمل بالإضافة إلى معرفة أعراض ضغوط العمل بين ضغوط العمل والمتغيرات الشخصية (الجنس، سنوات العمر...).

ومن أهم نتائج هذه الدراسة فيما يخص ضغوط العمل أن معدله العام متوسط، إذ بلغ درجة 2.87 وتمثلت هذه الضغوط أساسا في أعراض جسدية بمتوسط قدره 3.17، أعراض نفسية بمتوسط 3.09 وأخرى

سلوكية بلغت متوسط 2.50، كما أوضحت الدراسة عدم وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين ضغوط العمل وكل من متغير العمر وسنوات الخبرة.

هذه بعض الدراسات التي تناولت موضوع ضغوط العمل، والملاحظ أن جلّ هذه الدراسات ركزت على ضغوط العمل كعنصر مستقل ما عدا دراسة مكناسي والسبيعي التي ركزت على العلاقة الإرتباطية مع متغير آخر، والجدير بالذكر أن دراسة السبيعي سنة 1999 إهتمت بعلاقة ضغوط العمل مع الأداء الوظيفي في مؤسسة عسكرية، مما يجعل التساؤل قائماً على نتائج هذه الدراسة في مؤسسة إنتاجية وهذا ما سوف نعالجه في بحثنا هذا.

## 9- هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة سنقسم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي من أجل الدراسة الميدانية.

بحيث أن الفصل الأول يحمل عنوان الإطار العام لضغوط العمل حيث يقسم إلى ثلاث مباحث ويتناول فيه ماهية ضغوط العمل، مصادر ضغوط العمل ودراسة ضغوط العمل.

أما الفصل الثاني يحمل عنوان الإطار العام للأداء الوظيفي حيث يقسم إلى ثلاث مباحث، حيث يتناول عموميات حول الأداء الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي وفي الأخير أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي.

بينما يتناول الفصل الثالث الدراسة الميدانية لأثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي شركة الخزف الصحي بالميلية ويتضمن هو الآخر ثلاث مباحث، حيث سنتطرق من خلاله إلى تقديم الشركة محل الدراسة، بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وكذلك عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة.

كما تشتمل الدراسة على مقدمة وخاتمة تتضمن مجموعة من النتائج والاقتراحات.

## 10- صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا عدة صعوبات خلال إنجازنا لهذه الدراسة، سواء فيما تعلق بالجانب النظري أو الجانب التطبيقي ويمكن حصرها فيما يلي:

- تشعب الموضوع حداثة دراسته.
- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية والاجتماعية، مما يجعله دراسة معقدة.
- صعوبة تكبير حجم عينة الدراسة الميدانية، بسبب كثرة الضغط على الشركة.

## 11- مصطلحات الدراسة:

يشكل الإطار المفاهيمي الخلفية النظرية التي ينطلق منها الباحث في إنجاز بحثه، إذ تتطلب كل دراسة أو بحث العناية بحصر وتدقيق مفاهيمها قصد تكوين رؤية واضحة عن المراد البحث فيه، وقد اشتملت دراستنا على المفاهيم التالية:

- **ضغط:** هو "العصر وضغط الدم هو الضغط الذي يحدثه تيار الدم على جدر الأوعية" (1).  
كما يعرف أيضا بأنه: "عصر الشيء إلى الشيء" (2).

**ضغوط العمل:** هو "رد فعل نفسي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل والتي تجعل الفرد يشعر بالقلق أو التوتر" (3).

**الأداء:** هو "محصلة تفاعل ثلاث عوامل هي القدرة والدافعية والإمكانيات (البيئة أو فرص الأداء) فقد يمتلك الفرد القدرة على أداء عمل معين لكنه لن يكون قادرا على تأديته بشكل جيد إذا لم يكن لديه الدافع لتأديته" (4).  
- **الأداء الوظيفي:** هو قيام الفرد بالعمل الصحيح وبالطريقة الصحيحة مراعيًا الفعالية والكفاءة والسلامة العامة في العمل والاحترام وتوفير المصادر والوقت" (5).

(1) محمود المسعدي، القاموس الجري للطلاب (معجم عربي مدرسي ألفبائي)، الطبعة السابعة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1991، ص 588.

(2) الخليل بن أحمد الفراهيدي، كتاب العين (معجم لغوي تراثي)، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، 2004، ص 471.

(3) الطاهر أحمد محمد علي، أثر المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الدراسات التجارية - كلية الفنون والحاسوب، جامعة السودان، 2008، ص 80.

(4) سحرروي أنور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، المعهد الطبي التقني المنصور، العدد السادس والثلاثون، 2013، ص 213.

(5) حسين محمد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 91.

# الفصل الأول:

## الإطار العام لضغوط العمل

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

المبحث الثاني: مصادر ضغوط العمل

المبحث الثالث: دراسة ضغوط العمل

**تمهيد:**

تسعى كل المنظمات بالرغم من اختلاف حجمها وأنشطتها إلى تحقيق ميزة تنافسية، وهذه الميزة لا تتحقق بمجرد امتلاكها لمعدات وأدوات ورؤوس أموال، بل يتعدى ذلك إلى امتلاك موارد بشرية تتمكن من تأدية العمل بكفاءة وفعالية، وحتى تتمكن من تحقيق هذه الأهداف وجب عليها الاعتناء بمواردها البشرية وحمايتهم وتوفير الظروف الملائمة لعملهم من أجل كسب ولائهم، وهذا من خلال دراسة ضغوط العمل والتقليل من معاناة الأفراد العاملين باعتباره أثن الموارد الموجودة لديها.

لذلك سيتم التطرق في هذا الفصل والذي يحمل عنوان الإطار العام لضغوط العمل حيث يقسم إلى ثلاث مباحث، حيث يتضمن المبحث الأول المعنون بماهية ضغوط العمل يتضمن مفهوم ضغوط العمل في المطلب الأول، وأنواع ضغوط العمل في المطلب الثاني، والمطلب الثالث يتضمن مراحل ضغوط العمل، أما الثاني الذي يحمل عنوان مصادر ضغوط العمل، يتضمن مصادر ضغوط العمل الناتجة عن المصادر التنظيمية، الشخصية والبيئية، أما المبحث الثالث سيكون لدراسة ضغوط العمل، ففي المطلب الأول نماذج الضغوط، المطلب الثاني: نظريات ضغوط العمل، المطلب الثالث: أساليب التعامل مع الضغوط.

## المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

حضي هذا الموضوع باهتمام من قبل العديد من المفكرين والباحثين، ولا زال يحظى بالاهتمام نفسه إلى يومنا هذا.

## المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل

على الرغم من الاهتمام المتزايد لهذا الموضوع والانتشار الواسع له، خاصة في عصرنا الحالي إلا أن مفهومه يختلف من باحث إلى آخر.

## الفرع الأول: تعريف ضغوط العمل

قبل التطرق إلى تعريف ضغوط العمل نشير إلى تعريف الضغط

يشير معجم الكافي إلى أن الأصل اللغوي لكلمة "stress" هو "ضغط" (1).

وتعود كلمة ضغوط (stress) لغويا إلى الكلمة اللاتينية (string) وتعني يسحب بشدة (2).

وفي معجم لسان العرب: "ضغط ضغطا ومعناه عصر أو ضيق على الشخص أي شد عليه" (3).

كما أن الضغوط عرفت بأنها: "مفاهيم جاءت في الفيزياء وبهذا المفهوم تعني المضاعفات التي تؤثر على حركة ضغط الدم في الجسد، أما في علم النفس فالضغوط تعني المطالب التي تجعل الكائن أو الفرد يتكيف ويتعاون لكي يتلاءم مع ما حوله، وتتمثل الضغوط النفسية في القلق، الإحباط، الصراع، عدم الارتياح والشعور بالألم" (4).

ومنه يمكن تعريف الضغط بأنه حالة غير طبيعية تصيب الفرد بسبب عدة عوامل مما يجعله غير مرتاح ويشعر بالقلق.

أما عن ضغوط العمل فعرفت كما يلي:

لقد وردت عدة مفاهيم وتعريف لضغوط العمل واختلف العلماء والباحثون في تعريفاتهم لها.

حيث عرفها " سيزلافي" (Sisavis) وآخرون: "بأنها تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى

(1) معجم الكافي، فرنسي عربي، الطبعة الثانية، دار الأصالة للنشر والتوزيع، 2008، ص 473.

(2) جاسم مشتت دواي وسعيد عبد عابر، مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الحكومي في العراق، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد السابع والعشرون، 2009، ص 120.

(3) معجم لسان العرب، عربي عربي، بدون طبعة، دار البرهان، القاهرة، 2007، ص 237.

(4) فوزي شعبان مذكور، ندوة ضغوط العمل والصراعات وورش عمل التعامل مع ضغوط العمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2006، ص 5.

الأفراد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه" (1).

هذا التعريف ركز على تأثير ضغوط العمل من خلال التجربة

كما عرفها " هانز سلاي " ( Hans Selye ) والذي يعتبره الكثيرون الأب الروحي لهذا الموضوع، حيث عرفها على أنها: "أمراض التكيف والضغط هي عبارة عن تجارب محببة يسعى الفرد إلى منع حدوثها مرة أخرى كما يسعى إلى تناسيها" (2).

هذا التعريف يركز على التكيف مع الضغوط وتناسيها

كما عرفها بينت نيو مان ( Beeht New Man ) بأنها: " حالة ناشئة عن تفاعل الناس وأعمالهم وتتصف بتغيرات داخل الناس تجبرهم على الخروج عن عملهم العادي" (3).

هذا التعريف يركز على التفاعل بين الأفراد وتأثيره على الفرد .

وتعرف بأنها: "مجموعة من التفاعلات بين الفرد وبيئته والتي تتسبب في حالة عاطفية أو وحدانية غير سارة" (4).

ويشمل هذا التعريف حالات التوتر والقلق التي يشعر بها الفرد نتيجة ضغوط العمل، وحددت حاسبه عدة عوامل يعتمد عليها هذا الضغط الذي يشعر به الفرد متمثلة في مدى إدراك الفرد لهذه الضغوط وتفسيرها وتقديره لإمكانية مواجهته وفقا لقدراته وإدراك الفرد لمدى أفضلية النواتج المحتملة للنجاح في التكيف مع مسببات الضغط.

وتعرف أيضا على أنها: "مجموعة من المتغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد ردود فعله أثناء مواجهته للمواقف المحيطة التي تمثل تهديدا له" (5).

يركز على التغيرات الجسمية والنفسية للتعامل مع المواقف المحيطة.

(1) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 160

(2) سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 174.

(3) محمد حسن محمد حامدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، 2008، ص 162.

(4) معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 107.

(5) خير كاظم محمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 277.

كما عرفت بأنها: " مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي تنتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد، وهي حالاتهم النفسية والجسمانية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحتوي الضغوط" (1).

هذا التعريف يركز على تأثير بيئة العمل على سلوكيات الأفراد وعلى أدائهم.

كما قدم كل من بير و نيومان (bar nd nanumna) تعريف لها جاء فيه: " إن ضغوط العمل عبارة عن حالة تنشأ بسبب تفاعل بعض العوامل المتعلقة بالعمل وخصائص العاملين، فتحدث تغييرا في الحالة البدنية أو النفسية للفرد وتدفعه إلى تمزق بدني أو عقلي غير معتاد" (2).

هذا التعريف يركز على نتائج عدم التأقلم في العمل والأضرار النفسية والبدنية.

مما سبق يمكن تعريف ضغوط العمل بأنها: حالة من التوتر وعدم الشعور بالراحة من قبل العاملين اتجاه الموقف الذي يتعرضون له، بحيث يؤثر سلبا على أدائهم لعملهم وعلى رضاهم الوظيفي، وتتوقف على هذه الضغوط عوامل أهمها:

- مدى إدراك الفرد لهذه الضغوط.
- تفسير الفرد لهذه الضغوط وتقديره لمدى إمكانية مواجهتها بحسب قدراته.
- إدراك الفرد لقدراته لمعرفة النواتج المحتملة لنجاح تكيفه مع مسببات الضغوط.

### الفرع الثاني: أهمية دراسة ضغوط العمل

تبرز أهمية دراسة ضغوط العمل فيما يلي: (3)

- توفير الظروف والجو الصحي المناسبين في بيئة العمل بالمنظمة، وبالشكل الذي يجعل لكل مدير جو عمل أفضل، وما يمكنه من اتخاذ القرارات وممارسة سلطاته ومهامه الإدارية بشكل أفضل.
- تنمية مهارات التوافق السريع والتعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والضغوط الخارجية التي تواجه متخذ القرار، وبالتالي تنمية مهارات التخطيط، التنظيم التوجيه والرقابة، في ظل سيادة جو من الضغوط على متخذ القرار في المنظمة.
- سيادة روح التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وزيادة التقاهم والمشاركة الإيجابية والبناءة، مما يساهم في رفع الروح المعنوية وإحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم ومستقبلهم الوظيفي بالمنظمة.

(1) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 329.

(2) محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 42.

(3) محمد الصيرفي، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص

ويمكن إبراز أهميتها أيضا فيما يلي: (1)

- حماية متخذ القرار ومن تم المنشأة من اتخاذ قرار خاطئ ناجم عن انفعالات اللحظة والتأثير العاطفي والوجداني، أو الناجم عن ردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار.
- تأكيد ربحية المنشأة وتحقيق أهدافها بالشكل السليم ووفقا لما هو مخطط وموضوع بالبرامج التنفيذية.
- التعامل الفعال مع الضغوط الداخلية و الخارجية التي تواجه متخذ القرار، وبالتالي تنمية مهارات التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة في ظل سيادة جو من الضغوط على متخذ القرار في المنظمة.
- زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية بتبسيط دوافع متخذي القرار في المنظمة عن طريق رفع قدراتهم على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة. سيادة روح الفريق والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وزيادة التفهم والمشاركة الايجابية والبناءة، بما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وإحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم ومستقبلهم الوطني بالمنظمة.

### الفرع الثالث: عناصر ضغوط العمل

تتكون ضغوط العمل من ثلاث عناصر أساسية تتمثل فيما يلي:

- عنصر المثير:** هذا العنصر يحتوي على المؤثرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط، وقد يكون مصدر هذا الضغط البيئية أو المنظمة أو الفرد (2).
- عنصر الاستجابة:** وهي رد الفعل التي تحدث من الفرد عند تعرضه للمواقف الضاغطة وقد تكون ردود الفعل هذه نفسية أو جسمانية أو سلوكية تجاه الضغط، وقد تكون في شكل نوع من الإحباط الذي يحدث نتيجة لوجود عائق بين السلوك والهدف الموجه له وقد تكون في شكل نوع من القلق، والإحساس بعدم الاستعداد للاستجابة بصورة ملائمة للمواقف الضاغطة (3).

(1) زينب زيتوني، **أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر غير منشورة، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2015، ص 33.

(2) محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 161.

(3) ريمة العيسوب ومريم بغبلة، **المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل** مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، 2016، ص 09.

**عصر التفاعل:** هو النتيجة التي تحدث بسبب التفاعل بين العوامل المثيرة للضغط وبين الاستجابة له فهذا التفاعل يحدث خلا في التوازن الفسيولوجي والنفسي للفرد مما يعني أنه يصدر عن الفرد بعض من ردود الأفعال المتوازنة وغير المتوازنة<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع ضغوط العمل

يمكن تقسيم ضغوط العمل إلى الأنواع التالي:

#### أولاً: الضغوط الايجابية

وهي الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها، وعلى المستوى الوظيفي قد يتعرض العامل للعديد من هذه الضغوط، مثل اختبار ما أو دورة تدريبية معينة للتقني أو للنقل إلى موقع وظيفي أفضل، أو تحقيق معدلات الأداء العادية أو أن يحوز رضا رئيسه المباشر عنه عندما يلتزم بالأداء في المواعيد المحددة... الخ. وقد أوضح بعض الكتاب الحاجة إلى ضغوط متتالية للوظيفة حيث أن الهدف من إيجاد وظيفة فعالة للضغوط هو أنها تستخدم كأداة تحذير للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة والأفراد بالإضافة إلى تقليل حدة وآثار هذه المشاكل، وقد أوضح فروبس (Forbes) المؤشرات التالية فيما يتعلق بالضغوط الايجابية التي تحدث بين الموظفين:

- ارتفاع حجم النشاط وقوته.
- زيادة الدوافع.
- تعلم الهدوء وعدم الانفصال تحت الضغوط.
- القدرة على إدراك وتحليل المشاكل.
- زيادة القدرة على التركيز والاسترجاع.
- تساعد الضغوط الايجابية الفرد على تحديد خطوط المواجهة، مثل تاريخ استحقاق الضرائب وتقديم تقارير الأداء الوظيفية .
- تعتبر الضغوط الإيجابية أداة مساعدة للفرد نحو توفير الدوافع لحل المواقف المتعارضة مع الآخرين بأقل قدر ممكن من الضرر.

(1) وليد عبد المحسن الملح، ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2007، ص25.

**ثانياً: الضغوط السلبية**

وهي الضغوط غير المفضلة والتي تسبب الضرر والأذى والمرض للأفراد، وتركز معظم الكتابات على التعامل مع الضغوط بمفهومها السلبي، والضغط كما عرفه أحد الكتاب: " عبارة عن قليل أو كثير من الإشارة التي ينتج عنها أذى أو ضرر على عقل أو جسم الفرد مثل: تعرضه لبعض أمراض القلب وتصلب الشرايين أو السكتة، أو من الناحية النفسية مثل: الفتور والإهمالات والتسيب... الخ، أو من الناحية الوظيفية مثل: انخفاض الإنتاجية وزيادة معدلات الغياب وغيرها.

ويستطيع المدير أن يدرك هذه المؤشرات ويتعرف على درجة الضغط الواقعة على العاملين معه وان يساعدهم على التعامل مع هذه الضغوط أو التعرف على مصادرها التنظيمية ومحاولة علاجها والتخفيف منها.

بالإضافة إلى أنها تقسم من حيث شدة الضغوط ومن حيث موضوع الضغوط.

**الفرع الثاني: من حيث شدة الضغوط**

وتقسم الضغوط وفق لهذا الأساس إلى ثلاث أنواع وهي: (1)

**أولاً: ضغوط شديدة القوة**

وهي عادة ما تكون ضغوط هيكلية متصلة بكيان المؤسسة، وهي ضغوط طويلة الأجل ترتبط بإستراتيجية المؤسسة خاصة إستراتيجية النمو والتوسع والاستمرار.

**ثانياً: ضغوط متوسطة القوة**

تتصل عادة بالسياسات ولوائح المؤسسة وهي بذلك تحكم العمل داخل المنشأة، تنتسب في تأثيرات متشابهة متداخلة تلقي بثقلها على العاملين لفترات متوسطة الأجل، وهي أقل تأثيراً من النوع الأول.

**ثالثاً: ضغوط عادية (هادئة)**

وهي ضغوط تتصل بالمواقف اللحظية اليومية للمنشأة والتي تنشأ عن المعاملات اليومية وصراعات الأفراد من إطار العمل اليومي، مثل الضغوط الناتجة عن غياب العاملين وتوزيع الأعباء على باقي العاملين المتواجدين، وعلاقتهم بالرؤساء والمرؤوسين، وهي ضغوط قصيرة الأجل غير دائمة، تتصف بالفورية تظهر فجأة وتختفي فجأة ولا تملك الاستمرار.

**الفرع الثالث: من حيث المصدر**

(1) ابن خروز خبير الذين، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع التربوية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص47.

ويمكن تقسيمها إلى الضغوط الناتجة عن البيئة المادية، الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري وهي: (1)

#### أولاً: الضغوط الناتجة عن البيئة المادية

وهي الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري نتيجة توفر ظروف مادية غير ملائم، مثل ضعف الإضاءة الضوضاء... إلخ.

#### ثانياً: الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية

هي تلك الضغوط الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية ما بين الموارد البشرية داخل مواقع العمل مثل الصراعات التي قد تحدث بين الأفراد و/أو الجماعات، خلاف مع الرئيس المباشر... إلخ.

#### ثالثاً: الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري

وهي تلك الضغوط التي تنتج عن الفروقات الفردية ما بين الموارد البشرية، مثل اختلاف في الجنس الاختلاف في العرق الديانة... إلخ.

#### المطلب الثالث: مراحل ضغوط العمل

هناك عدة مراحل تمر بها عملية التعرض والإصابة بالضغط نبرزها فيما يلي: (2)

#### المرحلة الأولى: مرحلة التعرض للضغوط

ويطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر أو الإحساس بوجود الخطر، وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين سواء كان داخلياً أو خارجياً، ويمكن القول بأن هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد الصماء هرمونات يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن تستدل منها على تعرض الفرد لهذه الضغوط ومن أهم المظاهر: زيادة ضربات القلب، الأرق، توتر الأعصاب، الضحك الهستيري سوء استغلال الوقت، الاستهداف للحوادث الحساسة للنقد.

#### المرحلة الثانية: مرحلة رد الفعل للتعامل مع الضغوط

تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة، حيث يؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة التعامل مع هذه المتغيرات ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين إما بالمواجهة أو الهروب وذلك في محاولة

(1) شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010، ص 80، 81.

(2) محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 44، 45.

للتغلب عليها أو الهروب والتخلص منها بسرعة، وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية حيث يكون قد تعرض بالفعل أو أصيب بالضغط.

### المرحلة الثالثة: مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف

يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي تحدث بالفعل ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية بمحاولة التكيف مع ما حدث فعلا، فإذا نجح في ذلك يستقر الأمر عند هذا الحد وتزداد فرص العودة إلى حالة التوازن، أما في حالة الفشل فينتقل الفرد إلى المرحلة التالية.

### المرحلة الرابعة: مرحلة التعب والإنهاك

ينتقل الفرد إلى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار ولفترات زمنية طويلة، حيث يصاب بالإجهاد نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولات التكيف ويمكن الاستدلال على الوصول إلى هذه المرحلة من خلال بعض المظاهر والآثار من أهمها ما يلي:

- الإستعياء من جو العمل.
- انخفاض معدلات الانجاز.
- التفكير في ترك الوظيفة.
- الإصابة بالأمراض النفسية مثل النسيان.
- اللامبالاة والاكتئاب.
- الإصابة بالأمراض العضوية كالقرحة المعدية، السكري وضغط الدم.

ويمكن إبراز مراحل ضغوط العمل حسب هانس سيلاي (Hans Selye) كما يلي:<sup>(1)</sup>

#### 1- الإنذار (ALARM REACTION) وهناك يواجه الفرد الضغط بفعل مثير خارجي ينشط نظام الضغط

الداخلي، فيتم استشارة وسائل الدفاع فتزداد ضربات القلب ويزداد معدل التنفس ويرتفع ضغط الدم.

#### 2- المقاومة (Resistance) مع استمرار الضغط يعمل الجسم على مواجهة الضغط من خلال التكيف.

#### 3- الاستنزاف (Exlastion) مع استمرار الضغط وعدم قدرة الفرد على التكيف يستنزف طاقاته وقدراته في

التكيف فتتهار نظم ووسائل التكيف لديه

(1) معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 108، 109.

ويمكن إبراز مراحل الضغط عند سيلاي في الشكل الموالي:

الشكل رقم -1- مراحل ضغوط العمل

المرحلة (1)	المرحلة (2)	المرحلة (3)
حركة المنبه (الجرس)	المقاومة	إنهاك / تعب
يبدأ الجسم بالتغيير في أول كشف للعوامل الضاغطة وكذلك نقل المقاومة	يزداد ظهور الضغط غير أن المقاومة تزداد أكثر من المعدل	بعد فترة مقاومة يبدأ الجسم في الإحساس بالإنهاك فتقل طاقة المقاومة

المصدر: عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص18.

حسب هذا الشكل فإن الضغوط تمر بثلاث مراحل وهي كما يلي:

- مرحلة التنبيه: وفيها يبدأ الجسم بالتغيير عند كشف العوامل الضاغطة.
- مرحلة المقاومة: وفيها يبدأ الجسم بمواجهة وصد الضغط ومحاولة التكيف معها.
- مرحلة الإنهاك: إن استمرار الجسم في المقاومة يبدأ الجسم بالتعب وتستنزف الطاقة.

### المبحث الثاني: مصادر ضغوط العمل

تعتبر ضغوط العمل كأي ظاهرة أخرى لها مصادر تتسبب في ظهورها، وهذه المصادر تختلف باختلاف العوامل المؤثرة على الفرد أو على المنظمة بحد ذاتها، ومن تم فإن دراسة هذه المصادر سيساعد في التعرف على الطريقة التي يمكن التعامل بها مع هذه الضغوط وكيفية مواجهتها وعلاجها وستنطرق إلى أهم هذه المصادر فيما يلي:

#### المطلب الأول: ضغوط العمل الناتجة عن المصادر التنظيمية

لقد كان المدير والرؤساء محور اهتمام الكتاب والباحثين الأوائل في هذا المضمار، ولا يزال هذا الموضوع يحظى باهتمام متزايد، وكشفت الدراسات على أن من بين مصادر الضغوط على المديرين نجد

الميل للعمل لساعات طويلة أو إلى العمل الكبير، غموض وتنازع الأدوار، المسؤولية عن الناس لما تتضمنه من تفاعل كبير مع الناس، والمسؤولية المحدودة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، الافتقار لدعم الإدارة ووجوب مواكبة المعايير المتزايدة في الأداء، التغييرات التقنية المتسارعة والعلاقات مع الآخرين، وعدم الاستقرار الوظيفي وعدم توافر فرص التقدم والترقية<sup>(1)</sup>.

إن العمل الذي يؤديه الفرد يتوقف على إدراكه للجوانب والظروف التنظيمية للعمل، هذه الظروف قد تكون حافزا أو عائق في وجه الأداء، وربما أكثر ما يؤثر سلبا على أداء العمال داخل المنظمة هي ضغوط العمل والتي من أهم مسبباتها:

- عبء العمل الزائد كثيرا أو القليل جدا.
- ضغوط زمنية ووجوب إنجاز أعمال ومهام معينة ضمن فترة زمنية محددة.
- تلقي إشراف غير فعال.
- فقدان سيطرة الفرد على عمله من حيث وتيرة العمل وتدفق العمل واتخاذ القرارات ووضع معايير الجودة.
- المسؤولية عن الناس بسبب وجوب التفاعل الكبير مع الناس.
- مناخ عمل غير آمن.
- عدم التمتع بسلطات تناسب مسؤوليات الفرد.
- غموض وتنازع في الدور الذي يؤديه الفرد، عدم تأكد الفرد من الدور المتوقع منه، أو قيام الفرد بعدة أدوار تتطلب منه توقعات متناقضة.
- عدم توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة.

ولضغوط العمل مسببات وعوامل تؤدي إلى نشوئها وتفاقمها تصنف على النحو التالي: (2)

#### الفرع الأول: عوامل تتعلق بسياسات المنظمة

وتتضمن ما يلي:

- تقييم أداء العاملين بصورة ارتجالية غير منصفة.
- عدم المساواة بين العاملين في الرواتب والحوافز.
- تعليمات وقواعد غير مرنة.

(1) حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع ص 288، 289.

(2) حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 366، 367.

- تدوير نوبات العمل.
- إجراءات غير واضحة.
- تنقلات متكررة بين العاملين لمواقع مختلفة.
- واجبات وظيفية غير واقعية.

#### الفرع الثاني: عوامل تتعلق بالهيكل التنظيمي

وتتضمن العوامل والجوانب التالية:

- المركزية وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات.
- فرص محدودة في الترقية والتقدم.
- درجة عالية من الرسمية.
- درجة عالية في التخصص الوظيفي.
- الاعتمادية والترابط بين الأدوار.
- نزاع التنفيذ بين الاستشاريين.

#### الفرع الثالث: عوامل تتعلق بظروف المنظمة

وتشمل على ما يلي:

- الازدحام وعدم الخصوصية للموظفين.
- الضوضاء والحرارة والبرودة الشديدة.
- تواجد مواد كيميائية سامة ومواد إشعاعية.
- تلوث الهواء.
- مخاطر على امن وسلامة الفرد.
- إنارة غير مناسبة.

#### الفرع الرابع: عوامل تتعلق بالعمليات

وتتضمن:

- اتصالات ضعيفة.
- تغذية راجعة محدودة وضعيفة حول الأداء.
- أهداف متضاربة / غامضة.
- قياس غامض / غير مناسب للإنجاز.

## المطلب الثاني: ضغوط العمل الناتجة عن المصادر الشخصية

هناك مجموعة من العوامل الشخصية التي تتسبب في شعور الأفراد بالضغوط من عدمه ومن أهم هذه العوامل نذكر ما يلي:<sup>(1)</sup>

## الفرع الأول: اختلاف شخصية الفرد كمسبب للشعور بضغوط العمل

قد تكون الضغوط الموجودة في بيئة العمل واحدة إلا أن الشخصية المختلفة للأفراد هي التي تعطي للفرد بأن يشعر بالضغوط دون شخص آخر.

## الفرع الثاني: اختلاف قدرات الأفراد

تتفاوت القدرات من فرد إلى آخر ويلعب ذلك دورا في تفاوت الشعور بضغوط العمل ومن هذه القدرات نجد:

- القدرة على تحمل الأعباء والمهام الصعبة.
- القدرة على تحمل المسؤولية وقد تكون مسؤولية الإشراف على الآخرين والمسؤولية عن أشياء مادية في الأفراد.
- القدرة على التعامل والتأقلم مع الضغوط، فبعض الأفراد لديهم القدرة على التكيف مع ضغوط العمل ومع أن مصادر الضغوط واحدة إلا أن لها ردود فعل مختلفة من جانب الأفراد.
- مدى إدراك الفرد للضغوط، فالأفراد يختلفون في مدى إدراكهم للضغوط من حولهم، ويرجع ذلك إلى التفاوت بين المعاني المدركة بواسطة الأفراد ومدى تفهمهم وتفسيرهم لها.
- ويصف علماء السلوك شخصيات الأفراد إلى نموذجين من الشخصية هما:

أولاً: شخصية (أ) Type

ثانياً: شخصية (ب) Type

وتشير نتائج بعض الدراسات إلى أن الفرد صاحب الشخصية (أ) هو أكثر عرضة للضغوط عن الفرد صاحب الشخصية (ب).

فالفرد صاحب الشخصية (أ) يتميز بالحيوية والحدة في الطباع والرغبة في العمل الدؤوب والرغبة في

(1) صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 294، 296.

المنافسة لأقصى الحدود والكفاح من أجل انجاز أفضل ودرجة عالية من التنبه والحماس والتحدي والتعلم ونفاذ الصبر وحب الوصول إلى النتائج بسرعة، والانطلاق والسرعة في الحديث والشعور بضغوط الوقت والشعور بالمسؤولية.

بالإضافة إلى ذلك فقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن الرجال من أصحاب الشخصية (أ) هم أكثر عرضة للإصابة بأمراض شرايين القلب من النساء أصحاب الشخصية (أ) هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن السيدات العاملات أصحاب الشخصية (أ) هم أكثر عرضة للإصابة بأمراض شرايين القلب عن أقرانهن من السيدات ربات البيوت أصحاب الشخصية (أ).

بالإضافة إلى ذلك فإن أصحاب الشخصية (أ) عادة ما يكون من الصعب قيادتهم ويتصفون بالعنف وبضيق الصدر ونفاذ الصبر والإحساس بأهمية الوقت وكثيرا ما يتعرض هؤلاء للإصابة بأمراض القلب الناتجة عن الضغوط.

### المطلب الثالث: ضغوط العمل الناتجة عن المصادر البيئية

إن النظرة الكلاسيكية التي كانت سائدة ترى بأن المؤسسة عبارة عن نظام مغلق لا يتفاعل مع البيئة الخارجية، لكن جاءت نظريات تثبت العكس أي أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية (نظرة الاتساق المفتوحة)، وبالتالي يصبح من الصعب أن تقتصر الضغوط التي يتعرض لها العامل على ما يوجد في المؤسسة وسياستها، فالعامل عند مجيئه للعمل يحمل معه عادات وتقاليد المجتمع الذي ينتمي إليه، وكذلك ظروف حياته، فكل هذا يأتي به إلى مكان العمل ويتفاعل كل هذه الأحداث يتولد للعامل إحساس بالضغط والتوتر، ومن بين هذه المسببات البيئية للضغط نذكر: (1)

- ضغوط الحياة وتأتي في مقدمتها مشاكل الأسرة.
- الظروف الاقتصادية السائدة واتجاهاتها في المستقبل كمرور بحالة الكساد وانخفاض مستويات الدخل وانتشار البطالة وارتفاع معدلات التضخم.
- التغيرات الاجتماعية وظهور بعض المشاكل في المجتمع كانتشار المخدرات.
- تباين الثقافات داخل المجتمع.
- الكوارث الطبيعية والحرائق والحروب.

إن ما يطرأ على حياة الإنسان من أحداث ومراحل نمو ومواقف يمر بها الإنسان تؤثر على درجة

(1) خميس بسمة، ضغوط العمل وعلاقتها بحوادث العمل لدى عمال التنفيذ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، قسم علم الإجتماعي، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2015، ص 12.

الضغوط، ومن أهم الأحداث التي تؤثر بشكل مباشر وفاة أحد الأقارب، كذلك مشاكل الطلاق والانفصال في الحياة الزوجية أو فقدان العمل أو ما يحدث للإنسان من أمراض وهزات نفسية وما شابه ذلك... الخ، ولا شط أن هذه الأحداث وأولوياتها في التأثير على حياة الفرد تختلف من بلد لآخر وذلك حسب الثقافات والحضارات واتجاهات الناس نحو مثل هذه الأحداث في مواقف الحياة<sup>(1)</sup>.

### المبحث الثالث: إدارة ضغوط العمل

إن دراسة ضغوط العمل تتطلب معرفة النظريات المفسرة لضغوط العمل، وأساليب التعامل معها

#### المطلب الأول: النظريات المفسرة لضغوط العمل

رافق ظهور الدراسات الخاصة بضغوط العمل ظهور عدة نظريات تحاول تفسيرها والتي صنفت إلى

ثلاث أنواع:

#### الفرع الأول: النظريات الجسمية

ترتكز هذه النظريات الفسيولوجية على أن الضغوط عبارة عن استجابات جسمية غير محددة للمثيرات في البيئة المحيطة، تتم دون تقييم موضوعي لها من قبل الفرد.

وبالرغم من أن هذه النظريات تلقي بعض التعزيز من الدراسات التطبيقية، إلا أنها تعاني من بعض

النقائص والتي من بينها: <sup>(2)</sup>

- تجاهل بعض الأغراض الجسمية كسرعة ضربات القلب بالضغوط، فقد تكون ناتجة عن التمرينات الرياضية.

- هذا الاتجاه لا يوضح طبيعة العلاقة بين مصادر الضغط والأغراض الجسمية الناتجة عنها.

من خلال هذه النقائص وغيرها يمكن القول أنه من الصعب الاعتماد على هذه النظرية.

#### الفرع الثاني: النظريات الاجتماعية

تفترض هذه النظرية أن الإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه و أن وجود ضواغط في البيئة الاجتماعية

من حوله قد تسبب له الشعور بالضواغط، والذي يؤدي إلى عدم التوافق الاجتماعي أو الشعور بالاغتراب

وعدم التكيف والشعور بالظلم.

(1) فوزي شعبان مذكور، ضغوط وصراعات العمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 11.

(2) محمد الصيرفي، الضغط والقلق، مرجع سبق ذكره، ص 83.

وتعتمد إحدى النظريات الاجتماعية على أن الفرد يسعى إلى تكوين هيكل علاقات اجتماعية قوية ومستقرة وإن الاضطراب في هيكل العلاقات الاجتماعية يؤدي إلى توتر الفرد وشعوره بالضغط وفيما يلي مبسط لهذه النظرية:<sup>(1)</sup>

- إن مقدار الضغوط التي يتعرض لها الفرد ترتبط عكسياً مع مدى استقراره وقوة العلاقات الاجتماعية.
  - إن مدى استقرار وقوة العلاقات الاجتماعية هو دالة لمدى إتباع جميع الأفراد للأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية التي يرتبطون بها.
  - إن إتباع الفرد للأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية يرتبط عكسياً بما يتعرض له الفرد من تعارض أو غموض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة ويعني هذا أن الفرد الذي يشعر بتعارض أو غموض في الدور الذي يلعبه يكون ميالاً لعدم إتباع الأنماط و المطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية التي ينتمي ويشارك فيها.
  - إن الشعور بالتعارض والغموض ينشأ من احتلال الفرد لمركز أو شغله لوظيفة أو قيامه بأنشطة غير متوافقة أو غير منسجمة مع الفرد.
  - إن عدم التوافق وعدم الانسجام في توقعات المراكز والوظائف والأنشطة ينشأ من عدم قدرة الهيكل الاجتماعي على إحداث تكامل بين مجموع التوقعات .
- من خلال استقرار النظريات الاجتماعية الأخرى لوحظ أن هناك إجماع من قبل الباحثين على وجود ثلاثة عناصر ذات تأثير على الشعور بالضغط وأنها عناصر هامة في تشكيل النظريات المقبلة للضغوط وهذه العناصر الثلاثة هي:
- هيكل القيم والحاجات.
  - أنماط التكيف والدفاع النفسي.
  - أحداث الحياة الشخصية.

### الفرع الثالث: النظريات النفسية والسلوكية

يعتبر أصحاب هذه النظرية أن مشاعر الضغوط هي استجابات تظهر لوجود مثيرات في الموقف المحيط بالفرد، لهذا يمكن القول أن هذا الشعور يمكن اكتسابه أو تعلمه، وهذا هو السبب الرئيسي في اعتماد معظم النظريات النفسية والسلوكية للضغوط على ظاهرة التعلم، ولقد أمكن إثبات أن تقييم الفرد لمقدار الخطر

(1) لبصير هند، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال بالمنظمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2009، ص30، 31.

الناجم عن عنصر معين هو الذي يحدد مقدار الضغوط، وتشير عملية التقييم إلى أن التجربة الوجدانية للضغوط ومحاولة التكيف معها ما هو إلا تجربة خاضعة بالدرجة الأولى إلى عمليات الإدراك والتوقع التي يمر بها الفرد في المواقف الضاغطة (1).

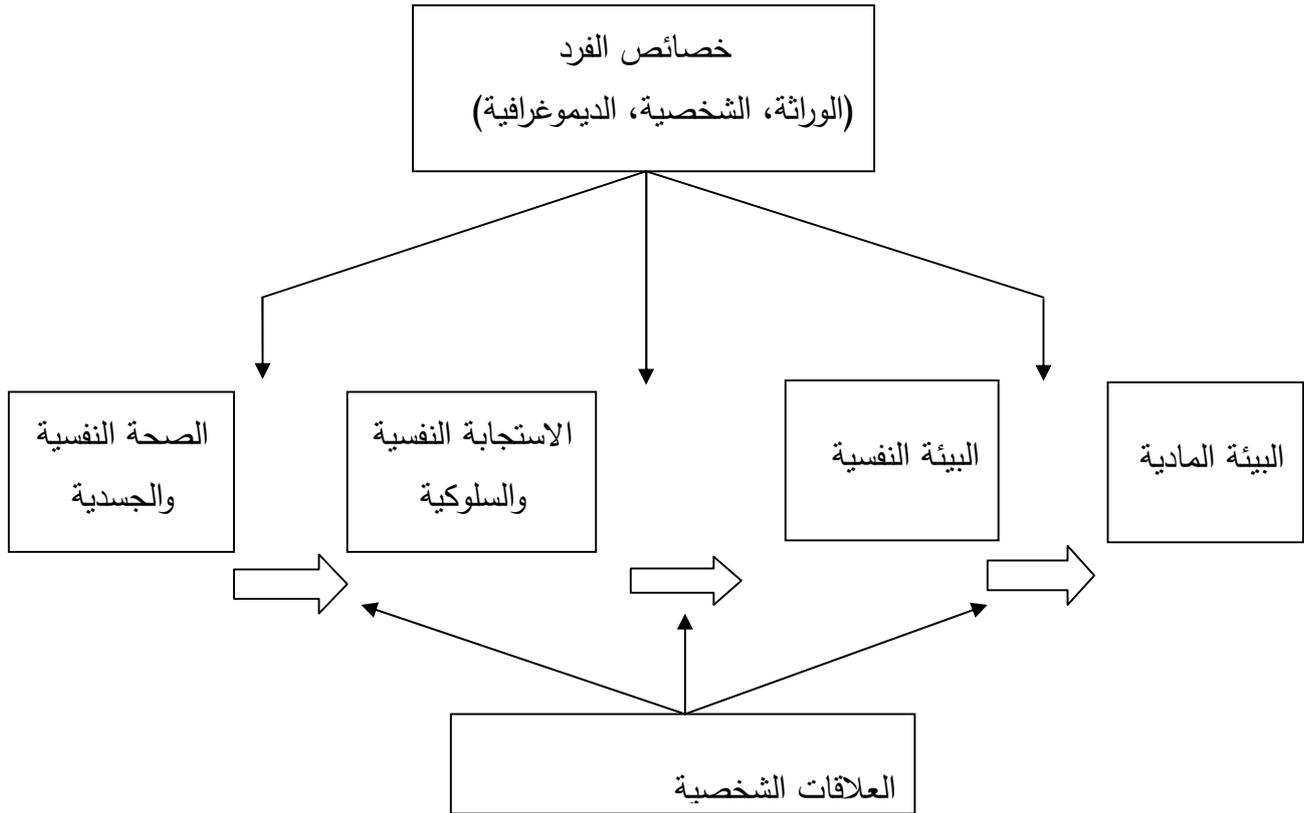
### المطلب الثاني: نماذج ضغوط العمل

يرى الكثير من المفكرين بأنه لا بد من وجود مستوى معدل من الضغوط في العمل، بحيث تدعو الفرد إلى التحدي والجبرية والنشاط مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائه وسوف نتطرق إلى أهم النماذج فيما يلي: (2)

### الفرع الأول: نموذج ميتشغن (mitchigan)

يوضح هذا الجدول كيفية تأثير البيئة على إدراك الفرد والشكل الموالي يوضح هذا النموذج.

### الشكل رقم(02): يوضح نموذج ميتشغن (Mitichigan)



المصدر: المرجع السابق، ص 53.

(1) محمد الصيرفي، القلق والضغط، مرجع سبق ذكره، ص 90.

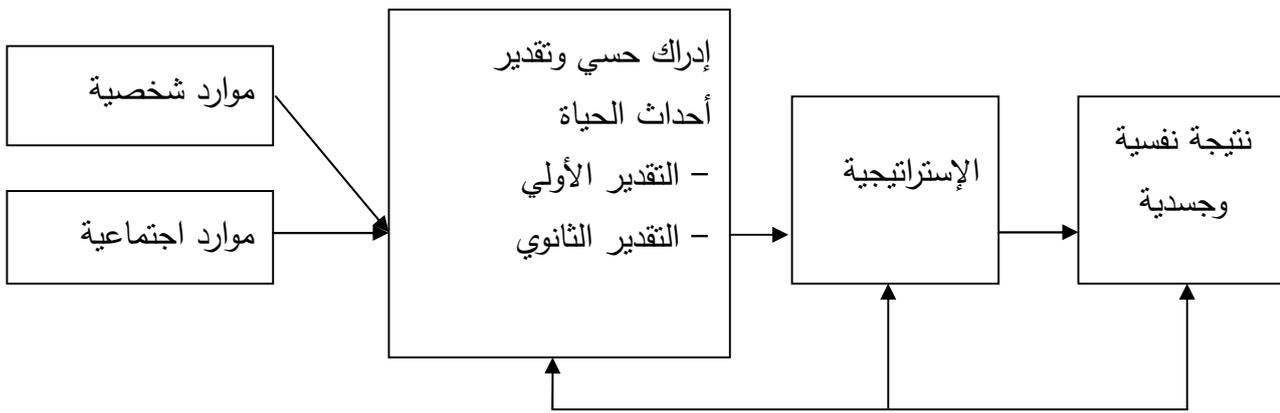
(2) خميسي بسمة، مرجع سبق ذكره، 2015، ص 52.

يوضح هذا النموذج تأثير البيئة على إدراك الفرد لها، مما يؤثر بدوره على استجابته ومن تم على صحته. وبشكل عام تركز هذه النظرية على العلاقة بين إدراك الفرد لعمله وإدراكه لقدراته وبيئته، والشكل التالي يوضح تأثير البيئة على الفرد مما يؤثر بدوره على استجابته ومن تم على صحته.

### الفرع الثالث: نموذج ريتشارد لازاروس ( Lazarus & Folkman )

لقد نشأت هذه النظرية نتيجة للاهتمام الكبير بعملية الإدراك أو التقييم الذهني ورد الفعل من جانب الفرد للمواقف الضاغطة، والتقدير المعرفي هو مفهوم أساسي يعتمد على طبيعة الفرد، حيث أن تقدير التهديد ليس مجرد إدراك للعناصر المكونة للوقف ولكنه رابطة بين البيئة المحيطة بالفرد وخبراته الشخصية مع الضغوط وبذلك يستطيع الفرد تفسير للموقف ويعتمد تقييم الفرد للموقف على عدة عوامل منها: العوامل الشخصية والعوامل الخارجية الخاصة بالبيئة الاجتماعية والعوامل المتصلة بالموقف نفسه.

### والشكل رقم (03): يوضح نموذج لازاروس



المصدر: بن حامد محمد، مصادر الضغط المهني لدى أساتذة التربية البدنية وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص النشاط البدني والرياضي والتربوي، معهد سيدي عبد الله، الجزائر، 2008، ص 28.

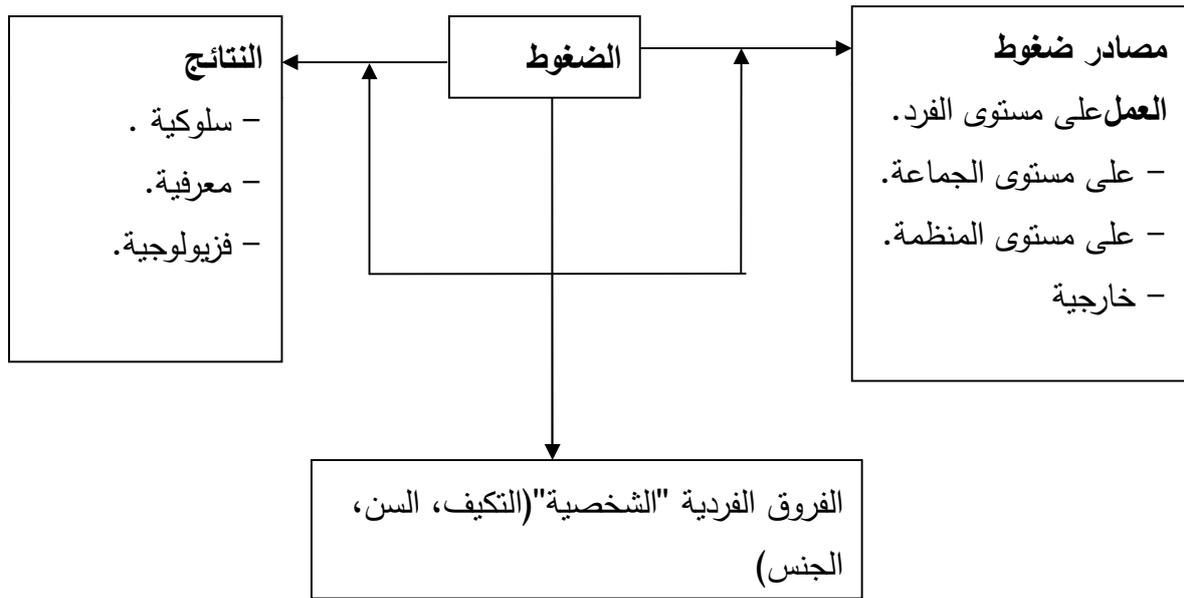
من الشكل يتضح أن لنظرية التقدير المعرفي "الضغوط" تنشأ عندما يوجد تناقض بين متطلبات الشخصية للفرد، ويؤدي ذلك إلى تقييم التهديد وإدراكه في مرحلتين هما: المرحلة الأولى: وهي المرحلة الخاصة بتحديد ومعرفة بأن بعض الأحداث والمواقف هي في حد ذاتها شيء يسبب الضغوط.

المرحلة الثانية: وهي المرحلة التي يحدد فيها الفرد الطرق التي تساعد على كيفية التغلب على المشكلات التي تظهر في المواقف.

الفرع الرابع: نموذج كرايتنز وكينيككي (kreiter and kinikicki)

ويوضح هذا النموذج مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد والجماعة والمنظمة)، والمسببات الخارجية (الأوضاع الاقتصادية والأسرية ونوعية الحياة وغيرها)، وهناك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط وبالتالي على مستوى الضغوط ونتيجتها، كما يوضح النموذج التالي إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة (1).

الشكل (04): يوضح نموذج كرايتنز وكينيككي (kinikicki and kreiter)



المصدر: إبراهيم بن حمد البدر، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2006، ص 58.

من خلال هذا النموذج يمكننا القول بأن هناك أربع مصادر لضغوط العمل على مستوى الفرد، على مستوى الجماعة وعلى مستوى المنظمة وخارجية، حيث أن هناك فروق فردية حيث تختلف استجابة الفرد لهذه الضغوط من شخص لآخر وذلك بحسب نمط الشخصية، السن والجنس وينتج عن هذه الضغوط مجموعة من النتائج (سلوكية، معرفية وفيزيولوجية).

المطلب الثالث: أساليب التعامل مع ضغوط العمل

إن معالجة ضغوط العمل ومواجهتها على مستوى الفرد والمنظمة تتم من خلال الطرق والأساليب

التالية:

(1) حسين حريم، مرجع سبق ذكره عمان، 2004، ص 287 .

**الفرع الأول: أسلوب التعامل مع الضغط على مستوى الفرد**

يستطيع الفرد التعامل تجنب ضغوط العمل وعلاجها بوسائل وطرق أهمها:<sup>(1)</sup>

**1- التمارين الرياضية**

أثبتت الدراسات والأبحاث أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة مثل المشي والركض والسباحة وركوب الدرجات وغيرها، هم أقل عرضة للتوتر.

**2- شبكة العلاقات**

وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق الصداقة والعلاقات بينه وبين زملائه في العمل وغيرهم خارج العمل، مما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية له.

**3- الاسترخاء**

إن جلوس الفرد مستريحا وهادئا يؤدي إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية، حيث أن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم.

**الرجوع إلى الله:**

لقد إهتم الإسلام بالجوانب الصحية من خلال معالجته للجانب الروحي للفرد المسلم بالإضافة إلى الطلب من المسلم الاهتمام بجسمه وعقله، ولهذا كان الإيمان بالله جزء مهم من العلاج الطبي والنفسي في مواجهة الهموم والضغوط.

**الفرع الثاني: أساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المنظمة**

تقوم المنظمات المختلفة بتقديم العديد من الحوافز التي تقلل من التوتر والضغوط في العمل، فبجانب ما يتم تقديمه تحت عنوان الحوافز الإنسانية بصورها ومجالاتها المختلفة هناك أيضا الحوافز المالية المباشرة ومن أجل إدارة الضغوط على مستوى المنظمة يمكن اللجوء إلى الأساليب التالية:

**1- تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها**

بحيث يدرك كل فرد ويوضح مسؤولياته ومهامه وسلطاته وما هو مطلوب منه ويتوقعه الآخرون منه وما يتوقعه من غيره وما يساعده على تجنب التنازل والتضارب في الأدوار.

(1) منيرة تماسيني، **علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2015، ص ص 32-35.

**2- نظم وقنوات الإتصال**

إن توافر نظم اتصالات فعالة ذات اتجاهين للمنظمة يتيح للإدارة التعرف على المصادر المسببة لضغوط العمل ويشعر العاملون للمنظمة أن شكاويهم تصل إلى أعلى مستوى.

**3-المؤازرة الاجتماعية**

من خلال توفير علاقات اجتماعية إيجابية بين الأفراد بحيث يشعر الفرد بأن زملاءه ورئيسه يساندونه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه، يشعر بأنه مقبول منهم وأنهم يساعدونه في حل مشكلاته ويشاركونه في أنشطتهم.

**4-إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:**

يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط، مثل إضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى الإشراف.

**خلاصة الفصل:**

إن ضغوط العمل بصفة عامة هي جزء لا يتجزأ من حياة المورد البشري، فهي عبارة عن ردود الأفعال التي تصدر عنه نتيجة تعرضه لمجموعة من المؤثرات سواء كانت بالبيئة الداخلية أو/ والخارجية أو/ والسلوكية أو/ وشخصية الفرد، والضغوط مكونة من عناصر وهي المثير، التفاعل والاستجابة، وهناك عدة أنواع لها سواء من حيث معيار الايجابية أو السلبية، أو من حيث الشدة سواء شديدة القوة، متوسطة أو عادية وحتى يكون هناك ضغط يجب المرور بمراحل.

ولضغوط العمل مجموعة من المصادر والتي تسبب في ظهورها حيث نجد التنظيمية كعبء العمل صراع الدور، كما أن هناك مصادر شخصية تكون نتيجة لاختلاف شخصية أو لإختلاف قدراته وأخيرا نجد مصادر بيئية كضغوط الحياة الخاصة في مقدمتها المشاكل الأسرية أو بسبب الظروف الاقتصادية السائدة. ومن أجل دراسة هذا الموضوع تم وضع مجموعة من النظريات المفسرة لضغوط العمل من أجل القدرة على تفسيرها وتحليلها وهذه النظريات هي النظريات الجسمية، الاجتماعية والنظريات النفسية والسلوكية، كما تم وضع مجموعة من النماذج من طرف الباحثين في الآونة الأخيرة وهي نموذج هانز سيللي، نموذج ميتشغن، نموذج لازروس، نموذج كرايبتنز وكينيكي ونموذج كرايبتنز، وللتقليل من حدة هذه الضغوط تم وضع أساليب للتعامل معها كالتمارين الرياضية والاسترخاء.

# الفصل الثاني:

## الإطار العام للأداء الوظيفي

المبحث الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: أثر ضغوط العمل على الأداء

الوظيفي

**تمهيد:**

يعتبر موضوع الأداء من أهم المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا من قبل المنظرين والإداريين في مجال العلوم الإدارية، إذ أنه وسيلة لتحقيق أهداف العمل المسطرة بالمنظمات، لذا نجد المسؤولين في مختلف المستويات يعطون موضوع الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه أهمية كبيرة، فهم مدركون بأن أداء منظماتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي.

لهذا وجب التركيز على محاولة معرفة حقيقة هذا المفهوم ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه، من أجل التعرف على نقاط الخلل والقصور والسعي إلى تصحيحها، مما يساعد على تحسين الأداء وتحقيق مستويات مرضية منه.

سنتطرق في هذا الفصل إلى عموميات حول الأداء الوظيفي، من خلال مفهوم الأداء الوظيفي مؤشرات وطرق قياسه والعوامل المؤثرة فيه. أما المبحث الثاني الخاص بتقييم الأداء الوظيفي، فتضمن مفهومه خطواته ومعاييره أما في المبحث الثالث فسنعرضه لدراسة أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي حيث تضمن أثر المصادر التنظيمية على الأداء وأثر المصادر الشخصية، وأخيرا أثر المصادر البيئية.

## المبحث الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي

يعتبر أداء الموارد البشرية العنصر المهم في العملية الإنتاجية والذي تسعى المنظمات لتحسينه وتطويره لزيادة إنتاجها.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

إن أصل كلمة الأداء لغة هو من المصطلح الإنجليزي (to per forme) وتعني "تأدية أو إتمام شيء ما، عمل نشاط، تنفيذ مهمة"<sup>(1)</sup>.

لقد اختلف الباحثون في إعطائهم لمفهوم الأداء الوظيفي ومن أهم هذه التعاريف ما يلي:

- عرفه ميلرو بوميلي (Miller & Bromiley) على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها الموضوعية"<sup>(2)</sup>.

ركز ميلرو بوميلي (Miller & Bromiley) في تعريفهما على كيفية استخدام المنظمة للموارد البشري.

- كما يعرف أيضا بأنه: "يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة"<sup>(3)</sup>.

ركز هذا التعريف على النتائج النهائية والممارسات الفعلية للنشاط.

- كما يعرف بأنه: "التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا"<sup>(4)</sup>.

ركز هذا التعريف على سلوك الفرد والنتائج التي يحققها.

- وعرف على أنه: "الجهد الذي يبذله الفرد، حيث يعبر على المستوى الذي حققه من ناحية كمية وجودة المهام المطلوبة أو من الوقت المحدد به"<sup>(5)</sup>.

هذا التعريف يركز على جودة العمل والوقت اللازم لإنجازه .

(1) سهيل إدريس المنهل، قاموس فرنسي عربي، الطبعة الثانية، دار الآداب، 2003، ص، 895.

(2) طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2007، ص 477.

(3) بلال كرامش، أثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2007، ص110.

(4) عبد الباري إبراهيم ذرة، تكنولوجيات الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003، ص 25.

(5) علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر، للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 130.

من التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء الوظيفي يتمثل أساسا في قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله وفق جهد معين وطريقة معينة، وهو ما يسمح بتحقيق النتائج المرغوبة وبأقل تكلفة وبجودة عالية.

هناك محددات للأداء الوظيفي يمكن إبرازها كما يلي:

### الفرع الأول: الجهد للأداء

يتحدد الجهد بالمهام والإجراءات والمسؤوليات الموكلة إلى الأفراد، وقد يكون هذا الجهد مدعما بحوافز قد تدفع الفرد إلى بذل جهد أكبر في سبيل إتمام وإنجاز مهام وظيفته. ويجب أن تكون هذه الجهود متناسبة والعمل أو الوظيفة المسندة إليهم، لأن بعض الوظائف تتطلب طاقات جسمانية، والبعض الآخر يتطلب طاقات ذهنية أو عقلية على أن تستغل هذه الطاقات جيدا (1). "وهو الذي يعكس درجة حماس الموارد البشرية لأداء العمل، أو درجة دافعيته التي تحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة ومترابطة بعضها ببعض كالأجور والمكافآت، عدالة العائد فرص الترقية والتطور وطبيعة العلاقات داخل التنظيم" (2).

### الفرع الثاني: القدرات للأداء

تعرف بأنها: "عبارة عن أحد العناصر المكونة لكفاءات الموارد البشرية" (3). وهي عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر ممكن من المعلومات، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب والقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات تناسب مع الوظيفة، وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوعان من القدرات: (4)

1- قدرات ذهنية: ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية، ومن أهم هذه القدرات الذكاء، السرعة الإدراكية، قابلية الحساب.

(1) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 41.

(2) بوخمخ عبد الفتاح وهروم عز الدين، تفسير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 6، قسنطينة، 2010، ص 57.

(3) Friedrich Nietzsche, Repenser la compétence, éditions d'organisation, Group E yrolles, Germanin, 2008, p19 .

(4) محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2009، ص 108، 109.

2- قدرات بدنية: تشير إلى القدرة على أداء المهام البدنية المختلفة في العمل، والتي ترتبط ببذل قوة عضلية.

### الفرع الثالث: الإدراك للأداء

يعرف الإدراك على أنه "الطريقة التي تعرف الفرد بالعمل الذي يقوم به وشكل ونوع المجهود الذي يعتقد أنه من الضروري الإنجاز الجيد للعمل" (1).

كما يعرف على أنه "الاتجاه الذي يعتقد الفرد، أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقويم أنشطة السلوك الذي يعتقد أنه ضروري للإنجاز الجيد للعمل" (2).

بمعنى أن أداء العمل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة الجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم، وما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله (3).

### المطلب الثاني: مؤشرات وطرق قياس الأداء الوظيفي

هناك مؤشرات يعتمد عليها لقياس الأداء و ذلك بإتباع طرق معينة.

#### الفرع الأول: مؤشرات قياس الأداء

هناك نوعان من المؤشرات المستخدمة في قياس الأداء، مؤشرات الكمية ومؤشرات تقديرية مرنة و تتمثل هذه المؤشرات فيما يلي: (4)

**أولاً: المؤشرات الكمية:** وتشتمل على قياس الجوانب التي من السهل التعبير عنها كميًا مثل عدد الوحدات المنتجة أو كمية المبيعات التي يتم التعبير عنها بوحدات ذات قوة شرائية معنية، ويطلق على هذا النوع من المؤشرات مقاييس الإنتاجية.

للمؤشرات الكمية بعض الجوانب الإيجابية كعدم تأثرها بموضوع التمييز كونه يعتمد على متغيرات قابلة للقياس و ارتباطها عادة بالحد الأدنى المطلوب للنجاح في الأداء.

**ثانياً: المؤشرات التقديرية المرنة:** هي مؤشرات تعتمد على إصدار أحكام أو تقديرات يتم استخدامها لقياس الإنجاز في بعض الأعمال.

(1) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002ص433.

(2) راوية حسن، إدارة المورد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص210.

(3) إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة الموارد إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع عمان، 2013، ص114.

(4) موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2007.

أما من سلبيات هذه المؤشرات تركيزها على الجوانب التي يمكن التعبير عنها كمياً والموصوفة الموضوعية، لذلك فإن النظر لبعض الوظائف من جانب واحد وقياسها لن يعطي الصورة الدقيقة عن الأداء حيث لا يتطرق هذا الأسلوب إلى بعض الجوانب المهمة كجودة المنتج، حجم الجهود المبذولة من العاملين أسلوب العمل إضافة إلى أن تطوير هذا النوع من المؤشرات يتطلب تكاليف مادية كبيرة. لذلك فإن المؤشرات المستخدمة يجب أن تكون ملائمة لطبيعة العمل المراد قياسه، مع مراعاة قدرات ومؤهلات العاملين اللذين يرغب في قياس إنجازهم، وأن يكون المؤشر مفيداً في حالة استخدامه، وأن يكون سهل التطبيق وملائماً من حيث التكاليف.

### الفرع الثاني: طرق قياس الأداء

تتباين طرق التقييم من منظمة إلى أخرى تبعاً لأنشطتها الإنتاجية أو الخدمية ووفقاً لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملون، فمنها الطرق التقليدية و منها الطرق الحديثة وفيما يلي توضيح لكل من هذه الطرق:

#### أولاً: الطرق التقليدية

ومن بين الطرق التقليدية المستخدمة في قياس الأداء نجد:

#### 1- طريقة الصفات أو السمات

ويتم وفقاً لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين، إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتماد المقاييس الكمية، لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:<sup>(1)</sup>

أ. تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه...إلخ.

ب. إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها.

ج. تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها.

د. يتم وضع عناصر الأداء و الدرجات و النقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذا الغرض.

(1) خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص154.

هـ. يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج.  
و. يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يعتمد من خلالها تحديد المستوى التقييمي للموظف.

## 2- طريقة الترتيب

وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مرؤوسيه حسب كفاءة كل واحد منهم، ويبدو تطبيق هذه الطريقة سهلا وميسورا إذا كان عدد الموظفين المطلوبين تقييم أدائهم قليلا ويصعب إذا كان عددهم كبيرا ونجد من الناحية العلمية أن الترتيب يتم وفقا لكفاءة الموظف في عمله و وفقا للأداء الشامل له<sup>(1)</sup>.

## 3- طريقة التوزيع الإجباري

حيث يتم توزيع العاملين على مجموعات وفقا لمنحنى التوزيع المعتدل الذي تتركز فيه أكبر مجموعة في الوسط بينما يقل التوزيع عند أطراف المنحنى كأن يتم توزيع العاملين حسب النسب المئوية، إلا أن عيوب هذه الطريقة تكمن في عدم عدالة التقييم، فهي تلزم الرؤساء بإعطاء تقييم لبعض الأفراد العاملين أدنى مما يستحقون تماشيا مع النسب المطلوب من الإدارة تطبيقها<sup>(2)</sup>.

## 4- طريقة المقابلة

ووفقا لهذه الطريقة يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف والقوة الأداء مهارات الأفراد وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية<sup>(3)</sup>.

## 5- المقارنة الزوجية

وحسب هذه الطريقة يتم المقارنة بين عاملين اثنين وتكرر هذه العملية مع باقي العاملين ولتوضيح ذلك يقارن عامل (أ) مع (ب) وعامل (ج) مع (د)، وإذا افترضنا أن نتيجة التقييم هي أن (أ) أفضل من (ب) وأن (ج) أفضل من (د)، فنقارن بعد ذلك (أ) مع (ج) فمثلا (ج) أفضل من (أ) ونقارن أيضا (ب) مع (د) فإن وجدنا أن (ب) أفضل من (د)، فإن الترتيب النهائي لهؤلاء العاملين هو كالتالي من حيث الأفضل (ج) (أ)، (ب) و (د)<sup>(4)</sup>.

(1) أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2008، ص 58، 59.

(2) محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 140، 141.

(3) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 132.

(4) مدحت أبو النصر، لأداء الإداري المتسير، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008، ص 153.

## 6- طريقة تسجيل الأحداث الحرجة

وتعتمد الإدارة في هذه الطريقة على فتح ملفات خاصة لكل موظف داخل التنظيم، وتدون في هذا السجل الأحداث الحرجة و الإيجابية التي قام بها أو واجهها الموظف أثناء تأديته لعمله، وكيف كان سلوك هذا الموظف في مواجهة هذه الأحداث، أما سلوكه العادي فلا يتم تسجيله أثناء القيام بهذه العملية، وتساعد هذه الطريقة في بيان نقاط الضعف والقوة في سلوك هذا الموظف خلال هذه الفترة وأثناء مواجهة هذه الأحداث إلا أن هذا الأسلوب يحتاج إلى جهد فكري وحيوي يبذله المشرف في مرحلة مراقبة سلوك العاملين<sup>(1)</sup>.

### ثانياً: الطرق الحديثة

وهناك عدة طرق نذكر من بينها ما يلي:

#### 1- طريقة الإدارة بالأهداف

تستخدم هذه الطريقة في كونها تعتمد في تركيزها على الأهداف المراد إنجازها في المستقبل، وهذا إشارة إلى أن هذا الأسلوب يراعي التخطيط المستقبلي لأهداف المنظمة الإدارية، إضافة إلى مراعاة الأولوية في هذه الأهداف سواء كانت أهدافها فرعية أم رئيسية، وتراعي هذه الطريقة ما قام الموظف بإنجازه من أعمال خلال الفترة الماضية حيث يلاحظ هنا أن هذه الطريقة تعمل على ضرورة مشاركة الفرد العامل في تحديد معايير أدائه وكذلك تحديد النتائج والأهداف المطلوب منه إنجازها في فترة زمنية محددة للتعرف على ما يواجهه من معوقات خلال فترة عمله والعمل على إيجاد الحلول اللائمة لها<sup>(2)</sup>.

#### 2- طريقة مراكز التقييم

أ. قياس مهارات وصفات معينة مثل: التخطيط، التنظيم، العلاقات الاجتماعية.  
ب. تحديد مقاييس معينة لهذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف، تحليل العمل و تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم (تستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا).  
ومن الملفت للانتباه في هذا السياق هو تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالقضايا المتعلقة بتقييم الأداء وعلاقته بالعمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، كما ظهرت مداخل جديدة لتوصيفه

(1) محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، مطبعة العشري، السويس، 2009 ص85.

(2) موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، مرجع سبق ذكره، 2007، ص220.

وقياسه في مجالات النشاط التسويقي، الإنتاجي، التمويلي وكذلك في تقييم أداء الأفراد وتحليل النظم والإدارة بالأهداف والمراجعة الإدارية.

والى جانب هذا تؤكد الشواهد الواقعية تسارع وتيرة تحسين الأداء من خلال عدد من العوامل مثل إدارة الجودة الشاملة، الهندسة الإدارية<sup>(1)</sup>.

### 3- طريقة الإنتاج

هنا يتم تقييم أداء الفرد على أساس عدد وحدات الإنتاج التي أنجزها خلال مدة زمنية محددة، فالبائع يقيم أدائه بعدد الوحدات التي باعها على فترة زمنية معينة، أما العامل في المصنع فيقاس أدائه بعدد القطع التي أنجزها خلال فترة زمنية محددة.

وهناك الكثير من المؤسسات تعتمد على كمية الإنتاج عند تقييم أداء العاملين فيها<sup>(2)</sup>.  
وهناك طرق أخرى لتقييم الأداء نذكر منها ما يلي: <sup>(3)</sup>

#### 1- علانية التقييم

إن ما يغلب في طرق التقييم الحديثة إعلان نتائج التقييم وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة من التقييم ومن فوائد علانية التقييم وقوف الموظف على مواطن القوة وتعزيز ذلك والاستفادة منه في الوظائف والمهام التي تتناسب مع قدراته ومهاراته وكذلك التعرف على مواطن الضعف وتقاديبها ومن مميزات إعلان التقييم أيضا زيادة ثقة الموظفين بعملية التقييم.

#### 2- المقابلة التقييمية

في هذه الطريقة يتم مناقشة مواطن الضعف عند الموظف ليتم وضع الحلول المناسبة من قبل الرئيس والمرؤوس لتكون أكثر فعالية ولتطوير الأداء في المستقبل.

#### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

إن دراسة أداء الأفراد ومعرفة العوامل التي تؤثر فيه من أهم الدراسات وأكثرها صعوبة والتي يجب القيام بها لفهم طبيعة أداء الأفراد، وتأتي صعوبة دراسة الأداء من كثرة العوامل والخصائص التي تلعب دورا أساسيا في التأثير على مستوى أداء الفرد.

(1) علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 148.

(2) محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 138.

(3) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 153.

ويمكن تحديد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي فيما يلي: (1)

### الفرع الأول: عوامل إدارية تنظيمية

وتتلخص في النقاط التالية:

- غياب المناخ المناسب الداعم للعمل والإنتاجية في المنظمة.
- حدوث صراعات بين الموظفين ورؤسائهم، وبين الموظفين أنفسهم.
- عدم تحديد المهام الوظيفية بدقة.
- الإشراف السيئ.
- النقص في التدريب.
- عدم تحديد واجبات الموظف.
- نقص الموارد المادية والظروف المناسبة للعمل.

### الفرع الثاني: عوامل بيئية خارجية

وتتلخص في النقاط التالية:

- الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.
- الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل .
- التشريعات الحكومية.
- سياسات النقابات .
- الإضراب السياسي

### الفرع الثالث: عوامل تتعلق بالموظف

وتتلخص في النقاط التالية:

- نقص في رغبته ودافعيته.
- ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية.
- تغيب مستمر عن العمل.

(1) مروى شايب الدرع، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2015، 55.

## • مشكلات عائلية.

**المبحث الثاني: تقييم إدارة الموارد البشرية**

إن تقييم الأداء الوظيفي للعمال بالمنظمة يعد من أهم الأنشطة التي تقوم الإدارة بممارستها لتحديد مدى قدرتها على تحقيق الأهداف والتكاليف التي تتطلب منها القيام بها.

**المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي**

ويتضمن التعريف والأهمية:

**الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي**

يعرف تقييم الأداء الوظيفي بأنه "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه وتنفيذه العملية لتحديد فيها إذا كان الأداء جيدا أم لا وفي أية مجالات"<sup>(1)</sup>.

كما يعرف على أنه: "التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء وإيجاد القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة يحقق الأهداف المرجوة منها"<sup>(2)</sup>.

ركز هذا التعريف على كيفية استخدام الموارد من أجل تحقيق الأهداف.

ويعرف أيضا على أنه "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أدائه"<sup>(3)</sup>.

ركز هذا التعريف على الزمن لتقدير الأداء من خلال التركيز على النوعية.

ويعرف أيضا على أنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى ذات شأن ومسؤوليات أكبر"<sup>(4)</sup>.

كما يعرف على أنه "ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه

(1) سعاد ناتف برطوني، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، 2001، ص 378.

(2) عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع عمان، 2006، ص 102.

(3) عمار بن عتبي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012، ص 14.

(4) أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، 2011، ص 259.

وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسين الذي طرأ على سلوكه في أداء العمل، وأخيراً على معاملته لزملائه ومرؤوسيه<sup>(1)</sup>.

كما يعرف بأنه "العملية التي بمقتضاها يقيم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية"<sup>(2)</sup>.

وتتضمن عملية التقييم القيام أربع خطوات أساسية:

- تحديد أبعاد و معايير تقييم الأداء.
- قياس الأداء الفعلي للأفراد.
- توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نتائج تقييم أدائهم.
- إدارة و تحسين الأداء.

كما عرف على أنه "الحكم على مدى مطابقة العمل أثناء سيره و عند نهايته للمقاييس والمعايير فيمكن في إظهار الرضا والقبول، أو هو نظام رسمي مصمم من أجل تقييم أداء وسلوك الأفراد وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا السلوك والأداء ونتائجها وخلال فترة زمنية محددة ومعروفة"<sup>(3)</sup>.  
ركز هذا التعريف على مدى تطابق العمل للمعايير.

ويعرف بأنه "عبارة عن تقييم يقوم به الرئيس المباشر للعاملين، حيث يعتبر هذا الشكل من أشكال التقييم مهم وأساسي لأنه يلعب دوراً مهماً في العلاقة بين المرؤوس والرئيس، فعملية تقييم الأداء عبارة عن أداة لتعبئة المعارف ولتنمية المهارات"<sup>(4)</sup>.

ركز هذا التعريف على التقييم الذي يقوم به الرئيس والدور الذي يلعبه في علاقته مع المرؤوسين.

كما عرف على أنه: "مقارنة أداء العامل بالأهداف الموضوعية"<sup>(5)</sup>.

ركز هذا التعريف على مقارنة الأداء بالأهداف.

ومما سبق يمكن تعريف عملية تقييم الأداء الوظيفي بأنها "عملية مستمرة وإيجابية لأنها تسعى إلى كشف العيوب بالإضافة إلى معرفة نقاط القوة والضعف و تنفيذ الخطط من أجل تحقيق الأهداف المرجوة".

(1) هاشم حمدي رضا سمية، بناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص154.

(2) صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الحديث الإسكندرية، 2007، ص228.

(3) زيد منير عبوي، الانتظيم الإداري مبادئه وأساسياته، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص158.

(4) Comité sectoriel de main -d'oeuvre de l'industrie du caoutchouc du Québec, Evaluer la performance de ses Employés, guide de gestion des ressources humaines, Québec, 2013, p4.

(5) Jean -Marie peretti, Dictionnaire des Ressources humaines, 3e edition, vuilbert Edition, pari, 2003, p104.

### الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

هناك العديد من الفوائد التي يحققها تقييم أداء المورد البشري وتتمثل فيما يلي: (1)

- توفير الحماية للمنظمة والعاملين فيها ولمستوى النشاط والفعاليات وجداول الوقت وحتى الموضوعية والتكلفة المحدودة.
- المساعدة على إبقاء المنظمة في العمل بسبب وجود عدد كبير من الأنظمة والقوانين التي تعبر معايير يجب مراعاتها.
- تقويم الأداء بصورة عملية ومتابعته.
- إعطاء فكرة عن مدى نجاح مؤدي الأداء في إنجاز المهمة الواجب القيام بها.
- إعطاء مجال أوسع لمعرفة مواطن الخلل، وبالتالي توفير فرصة للتطوير وحل أية مشاكل تواجه منفي الأداء، ويقال من فعالية الأداء نفسه، ولا تؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد من العملية.
- إذا كانت المهمة من الواجبات المكررة تتكون من معايير الأداء شبه جاهز بمعنى التأكد من صلاحياتها وأنها مازلت فعالة وسارية المفعول وصالحة كمرجع لقياس الأداء المخصص ولكن إذا كانت المهمة الموقفية غير متكررة، فإنه يلزم تحديد معايير لهذا الأداء وذلك قبل البدء في تنفيذ وإسناد المهمة إلى فرد أو مجموعة... ذلك يسهل الضبط والمقارنة والمتابعة والتأكد أن المهمة والأداء يسيران باتجاه تحقيق الهدف المحدد.

### المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء الوظيفي

يوجد عدد من الخصائص والمميزات المشتركة التي يمكن الاستعانة بها للحكم على نجاح أو فشل عملية تقييم أداء الموارد البشرية، عمليا وقانونيا، لا بد من وضع ضوابط معينة لمراقبة عمل أجهزة تقييم الأداء والحكم على النتائج الصادرة عليها، ولكي تتجح عملية التقييم وتؤدي دورها التطبيقي والقانوني، كما يجب إخضاعها لمعايير محددة، وأبرز هذه المعايير ما يلي: (2)

(1) فضيل عبد الرؤوف الدحل، تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم و أساليب القياس و النماذج، المكتبة الوطنية، عمان، 2001 ص276.

(2) نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص ص357-359.

**أولاً: وضوح أهداف التقييم**

إن عدم وضوح أهداف التقييم هي من بين الأسباب التي ساعدت على فشل عملية التقييم وتدني نسبة الأفراد المؤمنين ببرامج التقييم والتي تتأرجح في أحسن الأحوال بين 30 و50% من هنا فان وضوح أهداف التقييم تعتبر من الأسباب الداعمة لنجاح عملية تقييم الأداء وخاصة إذا شرحت لمواردها البشرية بمختلف مستويات الأهداف الحقيقية، إن من حق الأفراد المشاركين والخاضعين للتقييم أن يعرفوا الأهداف الموجودة من التقييم والتي من بينها تدرج وترقية وتطوير الأفراد العاملين ورؤساء أو مرؤوسين.

**ثانياً: شرعية التقييم**

والمقصود هنا ارتكاز التقييم على مقاييس بخصائص وظيفية محددة وهامة وذات الصلة بإنتاجية وأداء الأفراد، فالمؤشرات والعوامل التي لا تتصل لا من قريب ولا من بعيد بتلك الخصائص الوظيفية المحددة في توصيات الوظائف الموزعة على الأفراد يجب أن تستبعد بالملق من عملية التقييم لأنها ببساطة غير جديرة بالاهتمام وتعتبر بالتالي غير شرعية مقياساً ودلالة، ويكون تقييم الأداء فعالاً شرعياً إذا قاس جوانب الأداء كافة وابتعد عن جوانب سطحية وغير مرتبطة أصلاً بالأداء الفعلي والكلية للوظيفة المحددة والموصفة.

**ثالثاً: جدارة التقييم**

والمقصود بالجدارة هنا صدور تقييم شبه واحد للفرد الواحد من طرف مقيمين اثنين أو أكثر، وهو بالتأكيد تقييم جدير بالثقة كونه بإجماع أو شبه إجماع من قبل صانعه، كما أن معيار جدارة التقييم يكون أكثر فعالية عند قياسه لأداء الواحد في حال حصل هذا الفرد على تقييم واحد موافق عليه من قبل مقيمين اثنين أو أكثر وخاصة إذا أتيا هذان المقيمان من نفس المستوى الوظيفي إلا أن جدارة التقييم ليست دائماً ثابتة في قياس الأداء كون الأداء يتغير بتغير الظروف الداعية إليه فالفرد قد يكون فعالاً أو العكس في بعض النواحي الوظيفية، إضافة إلى أن أداء الفرد يتحسن مع مرور الزمن ونتيجة للخبرة وللتدريب الذي قد يتلقاه.

**رابعاً: التقييم من الانحياز**

فالتقييم يتحرر من الانحياز إذا توفر له شرطان هما: عدالة التقييم وموضوعية التقييم، فالأول يفرض على المقيم أن يكون منصفاً في تقييمه للأفراد وأن يعمل دوماً تحت سقف القانون، أما الشرط الثاني فالمقيم الذي يصدر أحكاماً غير موضوعية في تقييم الأفراد يكون أسيراً لأهواء شخصية وبالتالي غير متحرر من الانحياز، ويمكن التفريق بين نوعين من الانحياز المقصود وغير المقصود، فالمقصود يحصل إذا أعطى المقيم علامات خارقة وبدون معيار شرعي ولأسباب قد تكون شخصية أو سياسية، أما الغير مقصود فيحصل

لأسباب عدة منها ما يتعلق بذاكرة المقيم ونسيانه لبعض المعلومات الهامة وعدم تشدده في ملاحظة الأفراد وتقييم سلوكياتهم كما هي وليس كما تخيلها في ذاكرته.

### المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء الوظيفي

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء، ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية وفي الأخير اتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر، ويتم توضيحها فيما يلي:<sup>(1)</sup>

#### أولاً: تحديد معايير الأداء

لبناء معايير معينة للأداء ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لابد من الاعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال إذن يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه ولذلك فإن المعلومات التي تحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعد في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال، ولذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توفرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعا في عملية تقييم الأداء، ومن هذه المواصفات أو الشروط ما يلي:

#### 1- الثبات: ويقصد بها إمكانية القياس أي أن ثبات المقياس يضم جانبين:

أ- الاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينتج عنها نفس النتائج أو نتائج متساوية.

ب- أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعايير المأخوذة من قبل أفراد مختلفين أو بطرق مختلفة ينتج عنها نتائج مقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر ومن طريقة إلى أخرى.

2- التمييز: أي تميز الجهود وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا في بناء وتوزيع الأجر والرواتب وفي ترقية الأفراد وتحديد البرامج التدريبية والتطويرية.

3- القبول: لابد وأن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء الفعلي للأفراد العاملين.

#### ثانياً: نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين أي أن يتم نقل المعلومات من

(1) مرجع سبق ذكره، ص 280.

المدير إلى مرؤوسيه ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي لابد وأن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى مديريهم لغرض الاستفهام حول جوانب غير واضحة لديهم .

### ثالثا: قياس الأداء

وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربع مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

- ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة.  
وكل هذا يؤدي إلى زيادة موضوعية في قياس الأداء.

### رابعا: مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء المعياري

وهذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي وتكمن أهمية هذه الخطوة في إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة لما لها من تأثير على روحهم المعنوية وتواصلهم بالأداء المستقبلي ولذلك لابد وأن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التفتيات السلبية والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

### خامسا: مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بين الأفراد العاملين والمقيم أو المشرف المباشر، لتوضح بعض الجوانب المهمة التي قد لا تدركها الفرد العامل بصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما أن المناقشة تحقق من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، مما يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم المدير المشرف المباشر.

### سادسا: الإجراءات التصحيحية

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين:<sup>(1)</sup>

- الأول مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحراف في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو لفضي.

(1) سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 244-247.

- أما النوع الثاني فهو الإجراء التصحيحي الأساسي أي البحث من الأسباب وكيفية حصول الانحرافات من أجل الوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول كما أنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

### المبحث الثالث: أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي

هناك عدة مصادر لضغوط العمل الناتجة عن المصادر البيئية والتنظيمية والشخصية المؤثرة على الأداء الوظيفي.

#### المطلب الأول: أثر ضغوط العمل الناتجة عن المصادر التنظيمية على الأداء الوظيفي

تؤثر ضغوط العمل الناتجة عن المصادر التنظيمية من طبيعة، عبء العمل، العمل غموض الدور الهيكل التنظيمي، ظروف العمل على الأداء الوظيفي.

#### الفرع الأول: تأثير عبء العمل على الأداء الوظيفي

يأخذ عبء العمل صورتين أساسيتين وهما العبء الزائد، والعبء المنخفض؛ فالعبء الزائد يعني قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح ويعمل وقتا إضافيا لا يتحملها ويعمل في وظيفة أخرى غير وظيفته الأساسية التي تتناسب مع قدراته ومهاراته ومؤهلاته، وتبين الدراسات أن من يعملون في أكثر من وظيفة معرضين للإرهاق الجسمي، كذلك عبء العمل الزائد يؤدي إلى زيادة في ضربات القلب وارتفاع الضغط وزيادة معدلات الغياب والتأخر وانخفاض الدافعية<sup>(1)</sup>، وهذا ما يؤثر سلبا على الأداء من حيث السرعة والكمية، كما أن غياب الفرد على العمل يحرمه من اكتساب المهارة والكفاءة اللازمة لتأدية المهام بالجودة المطلوبة.

في حين أن انخفاض عبء الدور والذي يقصد به أن للفرد عمل قليل أو أن عمله غير كافي لاستيعاب طاقاته وقدراته واهتماماته، فالعامل على خط الإنتاج الذي يستخدم قدرة واحدة من قدراته يكون عرضة للشعور بالملل والروتين والقلق، وبالتالي فقدان الفرد الشعور بالأهمية أو التحدي أو الإثارة، حيث نجد درجة الرضا عن العمل منخفضة فيلجأ العامل إلى خلق أعذار للغياب وهذا ما ينعكس على أدائه سواء من حيث السرعة أو من حيث الكمية المنتجة وهذا كنتيجة للإحباط الذي يتعرض له.

#### الفرع الثاني: تأثير غموض الدور على الأداء الوظيفي

غموض الدور يعني النقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد بالإضافة إلى أن هذا

(1) محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 59.

الغموض يحدث عندما تكون الأهداف والمهام والاختصاصات ومتطلبات العمل غامضة وغير واضحة مما يؤدي إلى شعور الفرد بعدم سيطرته على عمله ونقص أدائه وبالتالي فإن الكمية المنجزة تكون قليلة مقارنة مع المخططة لها، وغموض الدور من أكثر العوامل المؤدية للضغط بسبب شعور العاملين بعدم التأكد فيما يتعلق بالأهداف والتوقعات، وغياب المعرفة بالأهداف يعني الإنتاج بجودة تختلف عما هي مطلوبة ومخطط لها لبلوغ هذه الأهداف، كما أن غياب المعلومات اللازمة حول تأدية العمل ينقص من خبرة وكفاءة العامل في إنجاز العمل، بالإضافة إلى أن الضغط قد يصدر نتيجة الغموض والحيرة التي تنشأ عندما يكون العامل محروم من التغذية العكسية التي تبين له نتائج أدائه وما يترتب عليه أو تلقيه في بعض الأحيان التغذية التي تبين أخطائه فقط<sup>(1)</sup>، وهذا ما يجعله يفشل في تأدية العمل وبالتالي تنقص الكمية المطلوبة منه إنجازها وذلك لخوفه من ارتكاب الأخطاء، وهذا الخوف ينقص إبداعه ويضبط تفكيره فيبقه مقيدا فلا يبادر للتعلم ومنه فإنه لا يستطيع اكتساب معرفة تزيد من كفاءته وتمكنه من تنمية مهاراته وكل هذا يقف عائقا أمام الإنجاز بالجودة اللازمة.

### الفرع الثالث: تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي

من الدراسات المتاحة في هذا المجال دراسة عن تأثير كل من الهيكل الطولي للتنظيم والهيكل المتوسط والهيكل المسطح على ضغط العمل والأداء وتبين أن الأفراد الذين يعملون في المنظمات التي تتميز بالهيكل المسطح والأقل بيروقراطية يشعرون بضغط أقل في عملهم وارتفاع في الأداء الوظيفي والرضا عن العمل وعن الأفراد الذين يعملون في منظمات تتصف بالهيكل الطولي والمتوسط.

### الفرع الرابع: تأثير ظروف العمل على الأداء الوظيفي

تعتبر ظروف العمل من العوامل التي قد تتسبب في إحداث ضغوط العمل وقد تؤدي إلى زيادة المعاناة من الضغط كالحرارة والضوضاء والتي تمثل ظرفا ضاعطا على الفرد العامل ويتعلق هذا بموقع ومكان العمل وما يتميز به حيث أن عدم الاهتمام به يؤدي إلى حدوث ضغوط العمل<sup>(2)</sup>، ومن ثم العوامل التي يكون تأثيرها مباشرا على العاملين وعلى أدائهم ساعات العمل فعدم تنظيمها يؤدي إلى إصابة الفرد بالملل والإجهاد والتوتر، ومن بين العوامل أيضا المؤدية إلى حدوث الضغط الإضاءة فوجودها ضروري

(1) عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، موارد بشرية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسكندرية، غزة، 2013، ص18.

(2) نسية كريمات، مريم معياش، أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2016، ص 69.

فهي تساعد على زيادة الإنتاج وتخفيض التعب إذا كانت متوفرة بشكل مناسب وبالتالي فهي لا غنى عنها من أجل ضمان كفاءة العمل، وعليه فإنه توجد علاقة طردية بين الإضاءة وضغوط العمل، بالإضافة إلى عامل التهوية والتي تؤثر كثيرا على أداء الفرد ونشاطه وسلوكه عموما، إذا لا يمكن تأدية العمل في مكان تتعدم فيه التهوية أو تنخفض إلى درجة كبيرة لأن ذلك يجعل الفرد يشعر بالضيق والملل والتفكير في بعض الأحيان إلى ترك مكان العمل وهو ما يؤثر على حجم الإنتاج.

إذن فإن هذه العوامل من الأسباب المؤدية إلى حدوث ضغوط العمل وبالتالي التأثير على أداء العامل فغيابها يعرقل العمل ويحد من سرعة الإنجاز، بالإضافة إلى أن الاستمرار في العمل في مثل هذه الظروف سيشعر العامل بالضغط وعدم التركيز على العمل وهذا يؤثر سلبا على جودة الأداء، إذ أن عدم توفر بيئة ملائمة يدفع بالعمل إلى التفكير في ترك العمل وهذا ما ينعكس سلبا على كمية الأداء المطلوب.

#### المطلب الثاني: أثر ضغوط العمل الناتجة عن المصادر الشخصية على الأداء الوظيفي

هناك بعض البيانات العامة عن شخصية الفرد لها علاقة بأدائه في العمل، وهذه البيانات بأنها عامة ويمكن قياسها ببساطة مثل العمر الجنس والحالة الاجتماعية للفرد وعدد الأبناء والأقدمية. وهذه البيانات لا تحدد شخصية الفرد من الناحية النفسية بل تحدها من الناحية الديموغرافية وهذا ما نبرزه فيما يلي: (1)

#### الفرع الأول: تأثير العمر على الأداء الوظيفي

كلما زاد عمر الفرد كلما قل معدل تركه للخدمة، وقل معدل غيابه وذلك لحرصه على عمله وعدم تقريظه فيه، إما عن علاقة العمر بالرضا فكلما زاد العمر زاد الرضا ما لم يشعر الفرد بتقادم ملموس في مهاراته بسبب تطور الأساليب الفنية والتكنولوجية للعمل، أما بالنسبة لعلاقة العمر بالأداء والإنتاجية فإن الفرد تزداد إنتاجيته بسبب زيادة خبرته، في جانب أما في الجانب الآخر فإن تدهور العمر يؤدي إلى الضعف في أداء العمل وبناء عليه لا توجد نتيجة حاسمة لعلاقة العمر بأداء الفرد وإنتاجيته.

#### الفرع الثاني: تأثير الجنس على الأداء الوظيفي

النتيجة المؤكدة أنه لا توجد فروق واضحة بين الإناث والذكور في كفاءة أداء العمل والإنتاجية لمعدلات الغياب، حيث لا يكون هناك فارق في معدلات والرضا عن العمل، لكن قد يكون هناك فارق بالنسبة لمعدلات الغياب، حيث أن معدلات الغياب بالنسبة للمرأة أكثر منها بالنسبة للرجال، وهذا يرجع

(1) احمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص ص 201، 2003.

لبعض العوامل مثل تحمل المرأة مسؤوليات اجتماعية أكثر من الرجال، كالاهتمام بالمنزل والأبناء ويمكن القول أن المرأة أكثر طاعة للأوامر منه، وأكثر اجتماعية في أداء العمل عن الرجل بينما الرجل أكثر موضوعية ورغبة في تحقيق الذات، لهذا نجد دائما في قلق وحيرة وهذا ما يؤثر على أدائها وتقيدها بالالتزامات.

#### الفرع الثالث: تأثير الحالة الاجتماعية على الأداء الوظيفي

أثبتت الدراسات أن الشخص المتزوج أكثر رضا وأعلى أداء وأقل غيابا وأقل تركا للخدمة مقارنة بالشخص الأعزب، قد تكون هذه النتيجة أكثر صدقا بالنسبة للرجل عنها بالنسبة للمرأة، حيث أن المرأة المتزوجة تكون أكثر انشغالا بمسؤوليات اجتماعية تجعلها عرضة للغياب أكثر من الرجل وذلك للعناية بطفلها في حالة مرضه أو لمواجهة التزامات الأسرة و المنزل.

#### الفرع الرابع: تأثير الأقدمية على الأداء الوظيفي

للأقدمية تأثير على الأداء الوظيفي وعلى الإنتاجية فهي تشير إلى زيادة خدمة ومعارف ومهارات الفرد، كما أن الأقدمية تؤثر على رصيد وخبرة ومهارة الفرد لأنها تؤدي إلى زيادة في الأداء والإنتاجية، كما أنه كلما زادت أقدمية الفرد زاد رضاه عن العمل وقل غيابه وقل معدل تركه للخدمة، وإذا قل هذا المعدل فإن المؤسسة تحافظ على عاملها الأكفاء وبالتالي المحافظة على الخبرة المهنية والتي تساعد الفرد في الإنتاج بجودة عالية وذلك لتحكمه في عمله، وعليه فإن سرعته تزداد والتي تؤدي إلى زيادة الكمية.

#### المطلب الثالث: أثر ضغوط العمل الناتجة عن المصادر البيئية على الأداء الوظيفي

إن ضغوط العمل الناتجة عن المصادر البيئية تؤثر على الأداء الوظيفي

#### الفرع الأول: تأثير البيئة الاقتصادية على الأداء الوظيفي

إن ارتفاع الأسعار وغلاء المعيشة أدى بالعمالين إلى بدل أقصى جهد ممكن لإنجاز الأعمال بسرعة ومضاعفة الكمية من أجل الحصول على أعلى أجر من جهة وضمان البقاء في المنظمة من جهة أخرى، بالإضافة إلى ذلك في حالة عدم قدرة المنظمة على دفع للعمالين أجورهم ومستحقاتهم، فنجد هنا جو يسوده القلق والضغط ونقص عناصر الاستقرار والتحفيز، هذا ما يجعلهم يتباطئون في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم والتهاون أكثر وهو ما يؤدي ببعض المنظمات إلى إعلان حالة الإفلاس.

#### الفرع الثاني: تأثير البيئة التكنولوجية على الأداء الوظيفي

إن إدخال التكنولوجيا في المنظمات في بداية الأمر ينعكس سلبا على الأفراد حيث يشعرون بالضغط والتوتر والقلق لتخوفهم من عدم قدرتهم على استخدامها بالشكل المطلوب أي أن في هذه الحالة الأداء يكون

---

منخفض بالإضافة إلى قلة سرعة إنجازهم ولكن بعد التدريب عليها وامتلاك خبرة في كيفية استعمالها يتحسن أداءهم بحيث يمتلكون مهارات وخبرات في كيفية استعمالها ومن ثم تحقيق السرعة ويصبحون أكفاء ومن ثم يستخدمونها من أجل تحسين جودة المنتجات.

**خلاصة:**

إن الأداء الوظيفي هو النتائج والإجراءات التي تبحث عنها المؤسسة من مواردها البشرية مقابل توظيفهم، والذي يتحدد بالجهد والقدرات والإدراك، وحتى يكون فعال يجب قياسه بعدة طرق تقليدية منها طريقة طريقة الصفات، طريقة التوزيع الإجمالي، وطرق حديثة، بالإضافة إلى وجود مؤشرات كمية كعدد وحدات الإنتاج، ومؤشرات تقديرية أي إصدار أحكام مسبقة لقياس الإنجاز في بعض الأعمال، وهذا نتيجة لعوامل مؤثرة عليه.

إن عملية تقييم إلى عملية تقييم الأداء تعد من أهم الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية تسعى من خلالها المؤسسة إلى تحقيق نتائج أفضل وهذا وفق لمعايير وخطوات مترابطة مكونة نظاما متكاملًا للتقييم.

إن ضغوط العمل بمصادرها المختلفة التنظيمية، الشخصية والبيئية تؤثر على الأداء الوظيفي فالمصادر التنظيمية كعبء العمل، غمض الدور، الهيكل التنظيمي، ظروف العمل تؤثر بشكل متوسط على الأداء الوظيفي، أما المصادر البيئية والمتمثلة في البيئة التكنولوجية والاقتصادية، وأخيرا المصادر الشخصية كالعمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، وكل هذه العوامل تؤثر بدرجة متوسطة تتسبب في تشكيل ضغوط كبيرة ومن تم تؤثر سلبا على أدائه الوظيفي.

# الفصل الثالث:

دراسة أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي بشركة

الخزف الصحي بالميلية

المبحث الأول: تقديم شركة الخزف الصحي بالميلية

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة

الدراسة

**تمهيد**

تحقيقاً لأهداف الدراسة في معرفة مدى تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية، تم التركيز على العاملين في المستوى التشغيلي لأنهم الأكثر عرضة لضغوط العمل.

ويتناول هذا الفصل تقديم شركة الخزف الصحي بالميلية وتحليل هيكلها التنظيمي ثم التعريف بالعينة وأدوات البحث المعتمدة والتأكد من صدق الاستبيان، لنقوم في الأخير بعرض وتحليل النتائج المتحصل عليها والخاصة بضغوط العمل الموجودة بالشركة وأثرها على الأداء الوظيفي.

**المبحث الأول: تقديم شركة الخزف الصحي بالميلية - جيجل -**

يتم تقديم الشركة محل الدراسة (شركة الخزف الصحي بالميلية ) من خلال استعراض نشأتها، مراحل تطورها.

**المطلب الأول: نشأة شركة الخزف الصحي بالميلية**

تعتبر شركة الخزف الصحي بالميلية نتيجة تطورات عدة عرفتها المؤسسة الأم في تحولها من شركة SNMC إلى شركة E.C.E.

**الفرع الأول: نشأة وتطور شركة الخزف الصحي بالميلية**

وحدة الخزف الصحي هي شركة إنتاجية و تجارية تابعة لمؤسسة الخزف الصحي بالشرق (E.C.E) والتي أنشئت طبقا للمرسوم الوزاري رقم 82/315 المؤرخ في 1982/10/28 إضافة إلى وحدات أخرى هي وحدة ابن زياد بقسنطينة، وحدة العثمانية بميلة، وحدة أميزور ببجاية، ووحدة العاشور بالجزائر العاصمة، وقد انبثقت هذه المؤسسة عن إعادة هيكلة الشركة الوطنية لمواد البناء (S.N.M.C) التي أنشئت حسب المرسوم الوزاري رقم 68/455 المؤرخ في 1968/07/23 والكائن مقرها بولاية قسنطينة.

شرح في بناء و تجهيز وحدة الخزف الصحي بالميلية في شهر فيفري 1971 غير أنها لم تبدأ في العملية الإنتاجية إلا في مطلع سنة 1975 وبتاريخ 1997/12/23 قررت الشركة القابضة لمواد البناء (holding) تحويل وحدة الخزف الصحي للشرق بالميلية إلى شركة الخزف الصحي (S.C.S) ودخل هذا القرار حيز التنفيذ بتاريخ 1998/04/19 وهي الآن شركة ذات أسهم يقدر رأسمالها 208.000.000.00 دج متخصصة في إنتاج الخزف الصحي وفق المعايير الجزائرية والأوروبية حيث أنها تمكنت من الحصول على شهادة 150 بتاريخ 2006/11/29 وتحتل المرتبة الأولى من حيث الجودة والنوعية و ضخامة الإنتاج على مستوى الشرق الجزائري حيث تعمل بطاقة إنتاجية تقدر بما يقارب 10000 طن سنويا أي ما يعادل 460000/قطعة جاهزة سنويا حسب التصميم الأولي.

**الفرع الثاني: المجال الجغرافي لشركة الخزف الصحي بالميلية**

تقع شركة الخزف الصحي في جنوب شرق مدينة الميلية بولاية جيجل بمحاذاة الطريق الوطني رقم 43 الرابط بين ولايتي جيجل وقسنطينة حيث تبعد عن ولاية جيجل بـ 56 كلم وعن شرق الجزائر العاصمة بـ 430 كلم هذا الموقع الجغرافي يسمح للشركة بأن تكون قريبة من خط السكة الحديدية الرابط بين ولايتي جيجل وقسنطينة مروراً بولاية سكيكدة وبالنسبة للنقل الجوي والبحري فهي تبعد بـ 50 كلم عن مطار فرحات

عباس بمدينة الطاهير وبحوالي 45 كلم عن ميناء "جن جن" الذي يعتبر من أهم الموانئ على المستويين الوطني والإفريقي إذ يمكن للشركة من خلال استيراد كل ما تحتاجه من مواد خام وقطع غيار من خارج الوطن.

تتربع الشركة على مساحة إجمالية قدرها 12 هكتار منها 09 هكتارات مغطاة و03 هكتارات غير مغطاة حيث تتوزع المساحة المبنية كما يلي:

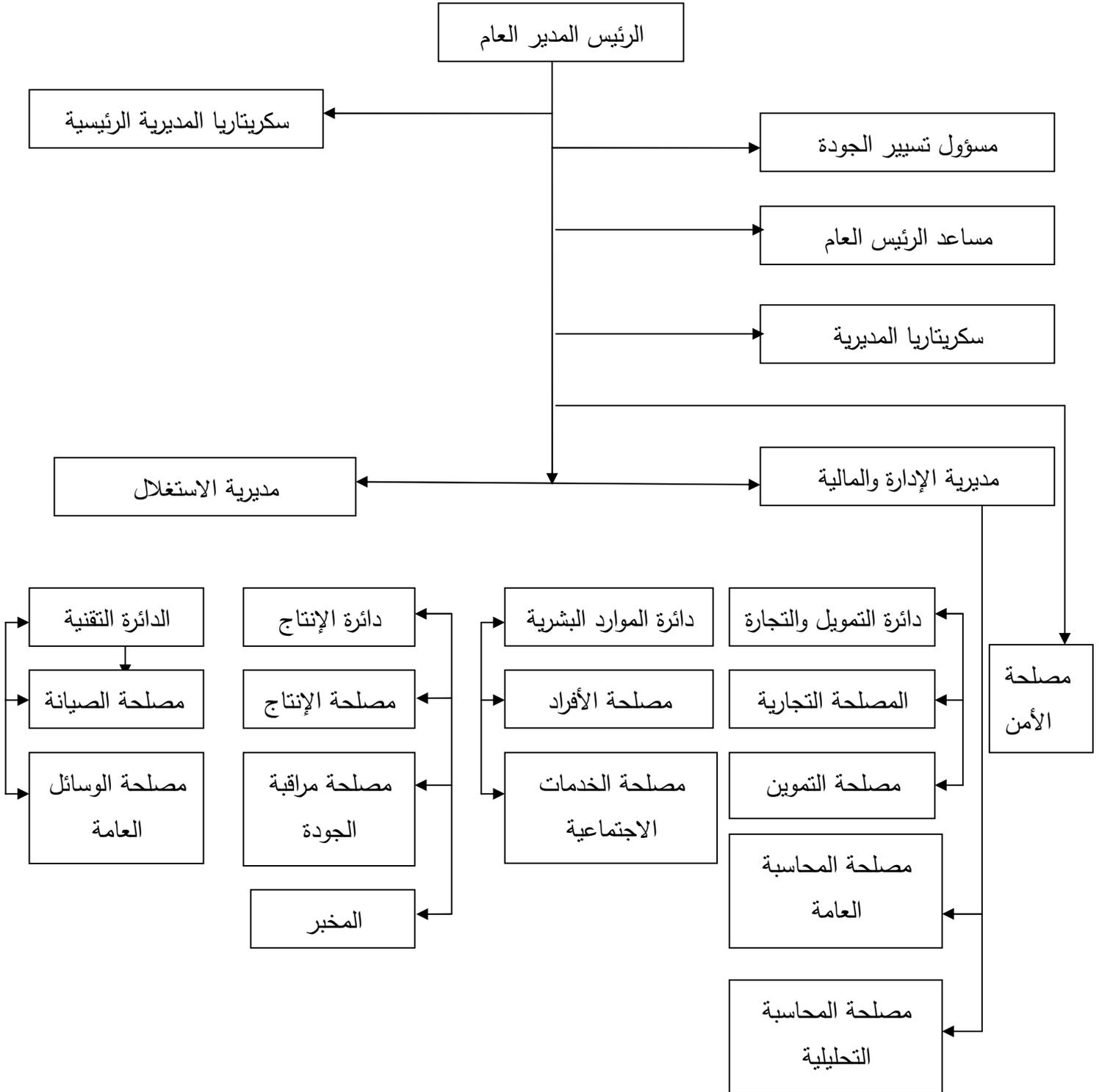
- 25.920 م<sup>2</sup> مخصصة لبنايات الإنتاج.
- 342 م<sup>2</sup> مخصصة لبنايات الإدارة.
- 3111 م<sup>2</sup> مخصصة لبنايات ملحقة.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي

يوضح الهيكل التنظيمي مختلف المستويات الإدارية والأقسام المسؤولة عن أداء المهام والنشاطات كما يحدد خطوط السلطة ومواقع إصدار القرارات وبخصوص الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي فإنه يأخذ الشكل الرأسي المتميز بمركزية السلطة في صنع القرارات وحسب الشكل الموضح للهيكل التنظيمي لهذه الشركة فإن مختلف الوظائف والمهام موزعة على ثلاث مديريات، المديرية الرئيسية، مديرية الإدارة والمالية ومديرية الاستغلال.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي بالميلية.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي بالميلية



المصدر: مصلحة الأفراد شركة الخزف الصحي بالميلية.

**1- المديرية الرئيسية**

وتضم ما يلي:

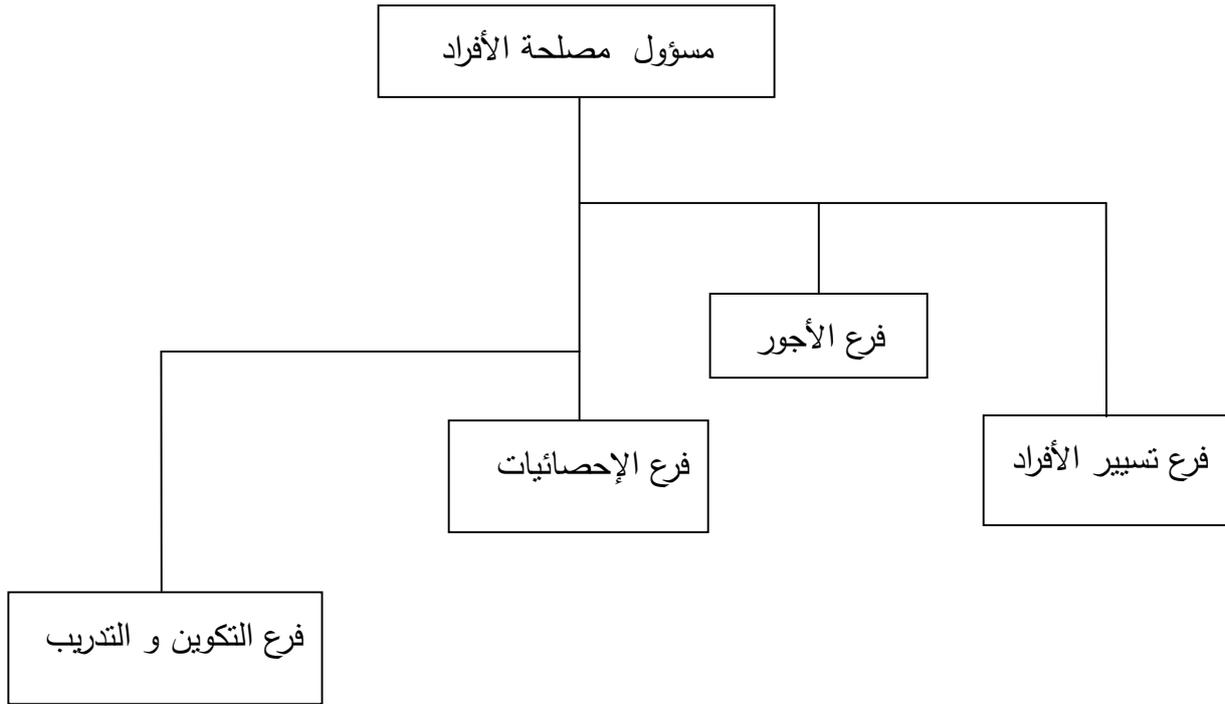
- أ- **الرئيس المدير العام:** تتمثل وظيفته في القيام بإعداد السياسة العامة للشركة، تحديد الإستراتيجيات ومراقبة تطبيقها بالتخطيط والتنسيق بين مختلف نشاطات الشركة بالإضافة إلى تقييمه لسياسة الجودة والأهداف المرفقة لها وتخصيص الوسائل والإمكانات اللازمة لتحقيقها.
- ب- **سكرتاريا المديرية الرئيسية:** من أبرز مهامها حفظ المراسلات الخاصة بالمدير، تنفيذ جميع أنواع الكتابة، استقبال المراسلات الهاتفية والفاكسات والرد عليها واستقبال زوار المدير.
- ج- **مسؤول تسيير الجودة:** من أهم أعماله وضع جهاز تسيير الجودة والسهر تنفيذ برنامج المراجعة الداخلية وتقديم التقارير دوريا إلى المدير العام حول تطوير هذا الجهاز، إضافة تمثيل الشركة في المحافل الدولية.
- د - **مراجع داخلي:** تتمثل وظيفته في إعداد وتنفيذ برنامج شامل لتقييم جهاز المراقبة الداخلية بين مختلف مصالح الشركة إعداد اقتراحات لتطوير الرقابة الداخلية، السهر على احترام القوانين المعمول بها وغيرها من المهام.
- هـ - **مصلحة الأمن:** تهتم بسلامة وأمن الشركة.

**2- مديرية الإدارة والمالية**

- تضم هذه المديرية دائرتي: التموين والتجارة والموارد البشرية إضافة إلى مصلحتي المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية.
- أ - **دائرة التموين والتجارة:** تشرف هذه الدائرة على كل العمليات التجارية المتعلقة بتموين احتياجات الشركة من المواد الأولية وقطع الغيار وغيرها إلى جانب كافة العمليات المتعلقة بتسويق منتجاتها النهائية وتعد من أهم الدوائر لما لها من تداخلات مع مختلف مصالح الشركة وتضم هذه الدائرة مصلحتين:
- **المصلحة التجارية:** تتمثل مهامها في كافة عمليات البيع وتتكون من وحدة البيع وورشة الشحن.
  - **مصلحة التموين:** وتتضمن بدورها فرعي الشراء والتخزين وتهتم بشراء حاجات الشركة من مواد أولية قطع غيار وغيرها.
- ب - **دائرة الموارد البشرية:** تهتم هذه الدائرة بكل ما له علاقة بإدارة العنصر البشري وتوجيهه نحو خدمة أهداف الشركة وتضم مصلحتين:

– **مصلحة الأفراد:** تعتبر مصلحة الأفراد من أهم المصالح بالشركة كونها تعمل على تنظيم مختلف العلاقات الإدارية والاجتماعية بقصد التسيير الحسن للشركة، حيث تقوم بمتابعة الحياة المهنية للعامل من توظيف ترقية ومواظبة إلى نهاية علاقة العمل التي تربطه بالشركة. ويمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي الفرعي لمصلحة الأفراد.

#### الشكل(06): الهيكل التنظيمي الفرعي لمصلحة الأفراد بالشركة



**المصدر:** مصلحة أفراد شركة الخزف الصحي بالميلية.

وحسب ما يبينه الشكل فإن لكل فرع مهام تصب في خدمة المصلحة والدائرة والشركة ككل.

**فرع تسيير الموارد:** يعتبر فرع تسيير الموارد من أهم الفروع على مستوى المصلحة حيث يتولى متابعة ملفات الأفراد العاملين مراقبة حضور العمال أو تغييرهم ومتابعة كل التغيرات التي تطرأ على مناصبهم سواء كانت ترقية فصل أو غيرها.

**فرع الأجرور:** يهتم هذا الفرع بإدارة المسائل المتعلقة بأداء العمال من حيث الكمية والنوعية وعن طريق استخدام نموذج تقييم الأداء ويتم حساب الأجر على أساس عدد ساعات العمل، ومن أهم مهامه: جمع مختلف المعلومات القاعدية (حساب الأجرور، الغياب، الاقتطاعات...إلخ) إعداد كشف الأجرور وغيرها.

**فرع التكوين والتدريب:** يهتم بتأمين فرص التعلم لمختلف أفراد الشركة لاكتساب المعرفة والمهارات اللازمة لأداء المهام، ويتم تحديد مضمون برنامج التدريب ومدى شموليته استناد إلى الخطط المستقبلية.

**فرع الإحصائيات:** يتولى هذا الفرع وضع برنامج الإنتاج مع تحديد كل سنة حجم الإنتاج المخطط ومطابقته

مع اليد العاملة التي تتوفر الشركة، كما تمكن هذه الإحصائيات من وضع مستويات معيارية لأداء الفرد العامل لمعرفة الانحرافات حال وقوعها واقتراح الحلول المناسبة لها.

### - مصلحة الخدمات الاجتماعية

وتضم الفروع التالية:

**الفرع الاجتماعي:** يهدف إلى تقديم تسهيلات لمختلف الأفراد العاملين بالشركة كالتكفل بالتعويضات والضمان الاجتماعي.

**المطعم:** توفر الشركة مطعم لتقديم وجبات غذائية للعاملين مقابل مبلغ رمزي يخصم من أجورهم.

**التعاضدية:** توفر مختلف السلع الضرورية للحياة اليومية للعمال بأثمان معقولة مما يرفع قدرتهم المعيشية.

**ج - مصلحة المحاسبة العامة والتحليلية:** تهتم مصلحة المحاسبة العامة والتحليلية بالمعاملات المالية والتجارية بمختلف أنواعها وتقديم المعلومات المالية الخاصة بنفقات وحركة الأموال داخل وخارج الشركة مع مختلف المتعاملين، حيث تستخدم هذه المعلومات لتخطيط مختلف الأنشطة المحاسبة والعمليات الرقابة عليها ومعرفة مركزها المالي، إضافة إلى ذلك تقوم مصلحة المحاسبة العامة بعدة مهام أهمها:

- إعداد ميزان المراجعة وجدول حساب النتائج.

- القيام بعمليات الجرد السنوي للمخزون والعلاء.

- القيام بالتسويات الأزمنة قصد إعداد الحسابات الختامية

### 3- مديرية الاستغلال

تضم مديرية الإستغلال دائرتين: دائرة الإنتاج و دائرة التقنية.

**أ- دائرة الإنتاج:** تعتبر هذه الدائرة الجهة المشرفة مباشرة على الإنتاج وتضم إضافة إلى المخبر مصلحتين: **مصلحة الإنتاج:** تهتم بكل مراحل العملية الإنتاجية ابتداء من دخول المواد الأولية إلى ورشات الإنتاج إلى غاية خروجها على شكل قطع تامة الصنع ، هذه الأخيرة يتم تحويلها إلى المخازن من أجل البيع وتضم هذه المصلحة ستة (06) ورشات مقسمة حسب العملية الإنتاجية، ورشة تحضير الخليط الطيني، ورشة القوالب ورشة السكب، ورشة الأفران وورشة الفرز والنوعية.

**مصلحة مراقبة الجودة:** تقوم هذه المصلحة بمراقبة جودة المنتج قبل وأثناء الإنتاج تتم مراقبة الخليط الطيني عن طريق التحاليل المخبرية، أما مراقبة المنتج النهائي فتكون باستبعاد مختلف القطع المعيبة.

**ب- الدائرة التقنية:** تهتم هذه الدائرة بمعالجة مختلف العوائق التقنية التي قد تعطل العملية الإنتاجية فتدخل بالإصلاحات اللازمة وهي تضم مصلحتين:

\*مصلحة الوسائل العامة:تقوم بصيانة الإدارة و توفير الخدمات من وسائل النقل، سيارات، شاحنات وكذلك الطلاب.

\*مصلحة الصيانة: تهتم بصيانة الآلات، التجهيزات، البيانات، وسائل النقل ومختلف الأموال الثابتة والمنقولة للشركة.

### المطلب الثالث: التعريف بالعملية الإنتاجية لشركة الخزف الصحي بالميلية

على اعتبار أن النشاط الأساسي لشركة الخزف الصحي بالميلية، إنتاجي تبرز أهمية التعريف بالعملية الإنتاجية من خلال عرض أهم المواد الأولية إلى منتجات نهائية .

#### الفرع الأول: المواد الأولية

تتوقف العملية الإنتاجية على المواد الأولية، التي تسهر الشركة على توفيرها من حيث الكم والنوع من مصادر عدة، بعضها محلي والآخر دولي، كما يوضحها الجدول التالي:

#### الجدول رقم (1):مصادر وأنواع المواد الأولية

المادة الأولية	مصدرها
غضار (طين)	argile hycast إنجلترا
صلصال رمبلند	kaolin remblend إنجلترا
صلصال	kaolin . l.p.c إنجلترا
فيلدسبات	feldspath تركيا
كوارتز (الرمل)	quartz سكيكدة ،تبسة
سيليكات الصوديوم	silicate soude الطاهير ( جيجل)
كربونات الصوديوم	carbonate soude روسيا
كربونات البار يوم	carbonate baryun فرنسا
ماء	Eau الميلية
الجبس	plâtre ميلة
كربونات الكالسيوم	carbonate calicium قسنطينة
سيليكات الزير كون	silicate zicon إنجلترا
أكسيد الزنك	oxyde zinc البليدة
كربو كسي مثيل سيللي لوز الصوديوم	carboxy méthyle Cellose soude فلند
غاز البر وبان	gaz propane الجزائر
ورق مقوى	cartons وهران
ملونات	colorants فرنسا

المصدر: مصلحة التموين بالشركة.

توزع المواد الأولية المذكورة سابقا عبر مختلف ورشات العمل، استنتجنا أن المواد الأساسية للإنتاج هي الغضار والصلصال ومنها ما هو مادة مساعدة كالبلستيك والورق المقوى المستعملان في تغليف القطع المنتجة، والملاحظ أيضا تنوع مصادر التموين بهذه المواد وهذا حسب أماكن تواجدها، تكلفتها ونوعيتها التي تأخذها الشركة بعين الاعتبار.

#### الفرع الثاني: منتجات الشركة

للشركة عدة منتجات من الخزف الصحي موجهة لتلبية حاجات الأفراد و المؤسسات، هذه المنتجات مقسمة إلى ثلاثة طواقم رئيسية مختلفة الألوان: أبيض، وردي، بني، أزرق أو مزدوج اللون.

#### أ- لطقم الكلاسيكي

هو نموذج مستورد من إيطاليا، تسرعت الشركة في إنتاجه منذ سنة 1975، ويعتبر أكثر الأنواع رواجاً في السوق المحلية نظراً لانخفاض سعره مقارنة بالأنواع الأخرى، ويشتمل هذا الطقم على مغسل 52سم مغسل 58سم، مغسل 64سم، مغسل الأيدي 20 x 34 سم، ساق المغسل، مرحاض إنجليزي بمخرج أفقي مرحاض إنجليزي بمخرج عمودي، مرحاض أطفال إنجليزي، مرحاض تركي، مغسل القدمين خزان الماء حوض، مغسل المطبخ بحوض وآخر بحوضين، حوض المخبر، وحامل الصابون.

#### ب - طقم ميموزة

هو نموذج جزائري تم إدخاله إلى الشركة منذ 1986، ويضم مغسل بجميع أنواعه، ساق المغسل خزان الماء، حوض الحمام، مرحاض إنجليزي بمخرج عمومي و حامل الصابون.

#### ج - طقم سارة

دخل هذا الصنف حيز التنفيذ سنة 1994، وهو من النوع الممتاز، ويعتبر آخر ما أدخل في سلسلة إنتاج الشركة، ويشمل على مغسل بجميع أنواعه، ساق المغسل، خزان الماء، مرحاض إنجليزي بمخرج عمودي وحامل الصابون.

#### الفرع الثالث: مراحل العملية الإنتاجية

تتطلب عملية تحويل المواد الأولية إلى منتجات خزفية نهائية المرور بستة مراحل، كل مرحلة تتم في إحدى ورشات الإنتاج، وعموماً يمكن تقسيم هذه المراحل الابتدائية والمراحل النهائية، ويمكن شرحها كما يلي:

## أ- المراحل الابتدائية للعملية الإنتاجية

تتضمن هذه المجموعة المراحل التي يتم من خلالها التحضير الجيد للعمل الإنتاجي وتضم ورشات تحضير الخليط الطيني، القوالب والسكب ويمكن تقديم شرح مختصر لأهم نشاطات هذه الورشة فيما يلي:

- ورشة تحضير الخليط الطيني : تعتبر ورشة التحضير بداية العملية الإنتاجية، حيث يتم على مستواها تحضير طين السكب بخلط المواد الأولية وفق برنامج إستهلاكات يومية على مدار السنة وذلك تحت إشراف رئيس الورشة الذي يهتم بمراقبة الحضور اليومي للعمال بورشته، تحديد الكميات اللازمة من المواد الأولية وإعطاء الوقت اللازم لمزج هذه المواد حيث يتم نقل الخليط الناتج إلى ورشة السكب عبر أنابيب.

- ورشة القوالب: يتم على مستوى هذه الورشة صناعة نماذج للقوالب الأصلية وتحويلها إلى ورشة السكب لاستقبال الخليط الطيني و يتم تحضير هذه القوالب باستعمال الجبس ووفق برنامج يومي تحت مراقبة رئيس الورشة.

- ورشة السكب : يتم استقبال نماذج القوالب الأصلية إضافة إلى استقبال الخليط الطيني المضخ عبر الأنابيب من ورشة التحضير، حيث سكب في القوالب وفق برنامج يومي وحسب إجراءات النوعية المتفق عليها، وبعد هذه العملية التي تتم ببطء و بوتيرة ثابتة، يتم ترك الخليط ليحجف لمدة ساعة أو ساعة ونصف ثم تأتي عملية فك القوالب وصقلها، ثم النقل لورشة الطلاء.

## ب- المراحل النهائية للعملية الإنتاجية

تتضمن هذه المراحل عملية الطلاء الكي النهائي للقطع ثم عملية الفرز والتغليف، وكل عملية تتم في ورشة على حدا، ويمكن شرح أهم النشاطات الحادثة على مستوى كل منها كما يلي:

- ورشة الطلاء: تتم بعد عملية الصقل النهائي وفرز القطع الجيدة من القطع المعيبة هذه الأخيرة يتم أعادتها إلى ورشة السكب، أما القطع الجيدة فيتم طلاؤها أولاً باللون الأبيض ثم اللون الثاني يكون من اختيار الزبون، تتم هذه العملية تحت إشراف رئيس الورشة ووفق برنامج يومي.

- ورشة الأفران: بعد تعرض القطع المطلية إلى التجفيف الاحتياطي البالغ 12 ساعة، تأتي مرحلة الكي النهائي في الأفران تحت درجة حرارة تتراوح بين 1240 و 1280 درجة مئوية، وفي مدة تتراوح بين 21 إلى

24 ساعة قابلة للتغيير حسب الفصول، تنجز هذه العملية تحت إشراف رئيس الورشة، وفق البرنامج اليومي للإنتاج.

- ورشة الفرز والرقابة: تمثل المرحلة الأخيرة من عملية الإنتاج، يتم فرز القطع الخزفية وتصنيفها إلى قطع سليمة، قطع تتضمن عيوب شكلية مسموح بها وقطع معيبة من الناحية الوظيفية والجمالية تتم هذه العملية تحت إشراف رئيس الورشة يتم تغليفها وفصلها عن بعضها البعض لتجنب الانكسار، وبذلك تكون جاهزة للتخزين والبيع.

من خلال هذا العرض الموجز لمراحل العملية الإنتاجية بالشركة يتضح أن هذه الأخيرة تعتمد الإنتاج بالسلسلة الشيء الذي قد يؤثر على مردود الإنتاج سلبا إذا ما تعطلت المراحل الأولى من هذه العملية. واستنادا إلى تعريف الشركة، يتضح أنها تحتل المراتب الأولى من حيث كمية وجودة الإنتاج، تحقق معدل نمو مقبول في كل من كمية الإنتاج ورقم الأعمال و تؤمن دخلا لعدد من العائلات.

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

نرمي من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجاني التنظيمي للدراسة الميدانية، حيث سنتطرق إلى

كيفية تخطيط و تنظيم أداة الدراسة، وهذا بإبراز مجتمع وعينة ونوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات وكذا المحاور التي تغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة، ثم نعرض ونحلل إجابات أفراد عينة الدراسة، ونختم هذا المبحث بإجراء اختبار لفرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

مجتمع البحث هو كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث، وحصر مجتمع البحث يعد ضروريا لتبرير الاقتصار على عينة بدلا من تطبيق البحث على مجتمعه وكذا معرفة مدى قابلية نتائج البحث للتعميم، وتأكيد تمثيل العينة للمجتمع.

اقتصرت الدراسة التطبيقية للبحث على اختيار شركة الخزف الصحي ميدانا للدراسة، حيث يتكون مجتمع الدراسة من (414) عاملا، وقد على العينة العشوائية والتي تتناسب مع موضوع دراستنا.

لبلوغ غايات الدراسة قمنا بتوزيع استمارة استبيان على عينة عشوائية من (50) عاملا من إجمالي (414)، وبلغ عدد الإستبانات المسترجعة (40) استبيان في حين قدر عدد الإستبانات غير المسترجعة بـ(10) إستبانات، وقد اعتمدنا على هذه الإستبانات في عملية التحليل.

### الفرع الأول: أداة الدراسة

استخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات ولتحقيق أهداف الدراسة، بالإضافة إلى المقابلة، وفيما يلي شرح لأهم المحاور وأبعاده والتأكد من مدى صلاحيته للدراسة.

#### أولاً: تصميم الاستبيان

تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تتناسب مع موضوعنا ويغطي الاستبيان ثلاث محاور رئيسية بالإضافة إلى الصفحة التعريفية.

- 1- الصفحة التعريفية: تتضمن التعريف بموضوع الدراسة بصورة مختصرة، وطمأنته بأن المعلومات المتحصل عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وكذا توضيح طريقة الإجابة على أسئلة الاستبيان.
- 2- المحور الأول: يشتمل على المعلومات المتعلقة بمجتمع الدراسة والمتمثلة أساسا في: الجنس، السن الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل.
- 3- المحور الثاني: ضغوط العمل.

هو المتغير المستقل للدراسة ويتضمن هذا المحور المصادر الأساسية لضغوط العمل:

- المصادر التنظيمية لضغوط العمل: وتضم العبارات المرقمة من (1) إلى (16) وتم تقسيمها إلى:
  - مصدر طبيعة الوظيفة: يضم العبارات من (1) إلى (06).
  - مصدر عبئ العمل: يضم العبارات من (07) إلى (10).
  - مصدر غموض الدور: يضم العبارات من (11) إلى (13).
  - مصدر صراع الدور: يضم العبارات من (14) إلى (16).
- المصادر الشخصية لضغوط العمل: وتضم العبارات المرقمة من (17) إلى (26) وتم تقسيمها إلى:
  - مصدر نمط الشخصية: يضم العبارات من (17) إلى (19).
  - مصدر نمط الإشراف: ويضم العبارات من (20) إلى (23).
  - مصدر الحياة الخاصة: ويضم العبارات من (24) إلى (26).

- المصادر البيئية لضغوط العمل: وتضم العبارات من (27) إلى (32) وتم تقسيمها إلى:

- مصدر المتغيرات التكنولوجية: يضم العبارات من (27) إلى (29).
- مصدر المتغيرات التكنولوجية: يضم العبارات من (30) إلى (32).

#### 4- المحور الثالث: الأداء الوظيفي

هو المتغير التابع للدراسة ويتضمن هذا المحور العبارات من (33) إلى (35) المرقمة بالأداء الوظيفي للعمال في الشركة.

لكل عبارة من عبارات الاستبيان ستة إجابات بديلة وفقا لدرجات معيارية يمكن من خلالها الحكم على مدى إيجابيته أو سلبيته، وذلك طبقا لمقياس ليكارث الخماسي والذي يتكون من ستة درجات تتراوح بين غير موافق بشدة، غير موافق بشكل معتدل، غير موافق بشكل طفيف، موافق بشكل معتدل، موافق بشدة، حيث تم ترجيح تلك الدرجات بأوزان ترجيحية متدرجة من أصغر لأكبر المستويات والتي تقيس اتجاهات وأراء المستقضي كما يلي:

الشكل (7): مقياس ليكارث السداسي

6	5	4	3	2	1
↓	↓	↓	↓	↓	↓
موافق بشدة	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات سلم ليكارث.

قد تم استخراج المدى وطول الفئة وفق الطريق التالية:

المدى:  $5=1-6$  وهو عبارة عن الفرق بين أعلى وأقل درجة بالمقياس.

طول الفئة:  $0.83=6/5$  وهو عبارة عن قسمة المدى على عدد الفئات ويمثل كل فئة من الفئات الست، وتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) لأجل تحديد الحد الأعلى لأول فئة وبنفس الطريقة تتحدد الحدود العليا لباقي الفئات؛ وبذلك يمكن تحديد الفئات كالتالي:

## الجدول رقم (2): تحديد طول الخلايا حسب مقياس ليكارت السداسي

مستوى ضغوط العمل والأداء الوظيفي	المتوسط الحسابي	الدرجة	الإجابة على الأسئلة
درجة عالية من عدم الموافقة	من 1 إلى أقل من 1.83	1	غير موافق بشدة
درجة متوسطة من عدم الموافقة	من 1.83 إلى أقل من 2.66	2	غير موافق بشكل معتدل
درجة ضئيلة من عدم الموافقة	من 2.66 إلى أقل من 3.49	3	غير موافق بشكل طفيف
درجة ضئيلة من الموافقة	من 3.49 إلى أقل من 4.32	4	موافق بشكل طفيف
درجة متوسطة من الموافقة	من 4.32 إلى أقل من 5.15	5	موافق بشكل معتدل
درجة عالية من الموافقة	من 5.15 إلى أقل من 6	6	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات سلم ليكارت.

## المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان.

إن عملية ضبط الاستبيان قبل تطبيقه على الفئة المستهدفة تعد عملية هامة لأنها تؤدي إلى قياس علمية يعتمد عليها في جمع المعلومات وبالتالي إمكانية تعميمها.

## الفرع الأول: صدق الاستبيان.

يقصد بصدق الاستبيان أن نقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان

بطريقتين هما:

## أولاً: الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)

لمعرفة صدق أداة الدراسة ثم عرض الاستبيان على الأساتذة المشرفة لمناقشته من حيث شموليته وإمكانيته لتحقيق الهدف الذي يرمي إليه، كما تم عرضه على أساتذته من هيئة التدريس، وتمثل قائمة المحكمين في ما يلي:

## الجدول رقم (3): الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم الأستاذ
1	نجيمي عيسى
2	لعمارة شريف
3	مناد إدير
4	كحيلة نبيلة
5	كرامش بلال
6	غياط فوزية

المصدر: من إعداد الطالبتين.

قد طلب من المحكمين إبداء الرأي حول وضوح صياغة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، كما طلب منهم إهداء النصح بإدخال أية تعديلات على صياغة العبارات لتزداد وضوحا ، أو إضافة أي عبارة جديدة لتزداد الاتساق شمولاً أو حذف أي عبارات مكررة أو غير ضرورية.

## ثانياً: صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه.

## قياس الصدق الداخلي لمحور ضغوط العمل :

## الجدول رقم (4): الصدق الداخلي لمحور ضغوط العمل

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	أشعر بأن مسؤولياتي كبيرة على الآخرين وعلى تجهيزات المؤسسة	0.827**	0.000
2	يحتاج عملي إلى كثير من التركيز والانتباه	0.800**	0.000
3	ينتابني الشعور بعدم الأمن عندما أكون في عملي	0.775**	0.027
4	مستوى التهوية في مكان عملي غير مناسب	0.607**	0.000
5	أعاني من كثرة الضجيج في مكان العمل	0.772**	0.000
6	أعاني من سوء تصميم مكان العمل	0.827**	0.000
7	أشعر بالملل نظرا لتكرار نفس المهام	0.729**	0.000
8	أضطر أحيانا للعمل لساعات إضافية	0.354**	0.025
9	أشعر بالتعب والإرهاق بعد نهاية العمل	0.338*	0.033
10	كمية العمل الموكلة إلى أكبر من اللازم	0.546**	0.000
11	أعاني من نقص المعلومات الخاصة بأداء عملي	0.366**	0.020
12	لا يوجد هناك تحديد واضح للأهداف التي ينبغي على تحقيقها	0.666**	0.000
13	مسؤولياتي وصلاحياتي غير محددة تحديدا دقيقا	0.809**	0.000
14	أنتقي أوامر متعارضة من شخصين أو أكثر	0.280	0.080
15	أعاني من صراع لأدوار بين عملي وواجباتي	0.800**	0.000
16	أنتقي أوامر متعارضة من نفس الشخص	0.512**	0.001
17	في الغالب أنا شخص يكره الانتظار	0.348*	0.028
18	أفكر في العمل وأنا خارج العمل	0.498**	0.001
19	أشعر بأنني سريع الغضب	0.686**	0.025
20	لا يعاملني رئيسي معاملة حسنة	0.601**	0.000
21	لا أنتقي تفويض للصلاحيات من رئيسي	0.530**	0.000
22	أواجه مشاكل مع زملائي في العمل	0.733**	0.000
23	لا يستمع رئيسي لمقترحاتي و آرائي	0.722**	0.000
24	التزاماتي المالية لا يغطيها الراتب الشهري	0.725**	0.000

0.021	0.365 *	أعاني من مشكلة السكن	25
0.000	0.542**	عائلتي تعارض عملي	26
0.011	0.398 *	أعاني من كثرة التغيير في التجهيزات والآلات باستمرار	27
0.000	0.812**	أجد صعوبة التحكم في الآلات ووسائل العمل	28
0.000	0.766**	لا أتلقى تدريباً كافياً عند إدخال وسائل حديثة	29
0.000	0.740**	أشعر في كثير من الأحيان أن قيم وقواعد السلوك الخاصة بي لا تتوافق مع قيم وقواعد سلوك زملائي في العمل	30
0.000	0.682**	كثيراً ما تقلقني تصرفات الآخرين والتي أراها غير أخلاقية	31
0.000	0.731**	لا تتوافق قيمي وسلوكاتي مع قيم زملائي في الشركة	32

\*\* دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 \* دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات المحور الأول (ضغوط العمل) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح جلياً من خلال الجدول السابق أن معظم عبارات هذا المحور والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.280 و 0.827 مما يدل على أن أغلب عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الاتساق الداخلي لفروع المحور الأول:

الجدول رقم (5): الاتساق الداخلي لفروع المحور الأول

رقم الفروع	مصادر الضغوط	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	مصادر ضغوط العمل الناتجة عن المصادر التنظيمية.	0.936	0.000
2	ضغوط العمل الناتجة عن المصادر الشخصية.	0.875	0.000
3	ضغوط العمل الناتجة عن المصادر البيئية.	0.695	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين وبالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات المحور الأول لضغوط العمل والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح جلياً من خلال الجدول السابق أن كل القيم الاجتماعية أقل من 0.05 كما أن أغلب قيم معاملات الارتباط بين كل فرع من المحور الأول والدرجة الكلية لجميع عباراته

هي قيم موجبة تتراوح بين 0.695 و0.936، مما يدل على أن أغلب هذه الباربات صادقة وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه

### قياس الصدق الداخلي لمحور الأداء الوظيفي

#### الجدول (6): الصدق الداخلي لمحور الأداء الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
33	أساهم في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء	0.516**	0.01
34	أقوم بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة مني	0.588**	0.000
35	أحاول تحسين أدائي للأفضل وتطويره	0.463**	0.003
36	تساعدني في إتاحة فرص المشاركة في وضع الأهداف على تحقيق إنتاجية أعلى	0.642**	0.000
37	ارتكاب الأخطاء أثناء القيام بالعمل يسبب لي مشاكل	0.586**	0.000
38	أساهم غالباً في زيادة الدقة والجودة في الأعمال المنجزة	0.586**	0.000
39	أحاول دائماً الاستفادة من أخطائي السابقة في العمل لإنتاج منتجات ذات جودة	0.664**	0.000
40	أنجز عملي في الوقت المحدد	0.784**	0.000
41	الوقت المحدد للعمل غير كاف لإنجازه	0.476**	0.002
42	لا أرتكب أخطاء في عملي كي لا أتأخر في إنجازه	0.588**	0.000
43	أحاول أداء عملي بأقل تكلفة ممكنة	0.395**	0.012
44	يتم توضيح لي جميع التعليمات والإجراءات لإنجاز المهام بكفاءة	0.480**	0.002
45	أبدل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية	0.572**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط ( بيرسون ) بين كل عبارات المحور الثاني أداء المورد البشري والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.05، كما أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة بين 0.395 و0.784، مما يدل على أن جميع عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

## الفرع الثالث: ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائجه.

معامل الثبات يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا، وقد تم من ثبات الاستبيان من خلال الارتباط ألفا كرونباخ والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (7): ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

رقم المحور	العنوان	معامل ألفا كرونباخ
1	ضغوط العمل	0.929
2	الأداء الوظيفي	0.844
3	ضغوط العمل والأداء الوظيفي	0.918

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الأول (ضغوط العمل) فاق معدل 60 % حيث بلغ 92.9%، بمعنى أن معدل الثبات يتمتع بدرجة ثبات عالية.

- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الثاني (الأداء الوظيفي) فاق معدل 60 حيث بلغ 84.4 %، بمعنى أن معدل الثبات يتمتع بدرجة عالية.

- معامل ألفا كرونباخ الكلي ( ضغوط العمل والأداء الوظيفي) فاق 60 % حيث بلغ 91.8%.

## المطلب الثالث : أساليب المعالجة الإحصائية

لأجل معالجة البيانات وتسهيل إختبار الفرضيات تم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) statistique package Bor social siemcces. وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة منها والمعقدة، ظهر مع تطور أجهزة الحاسوب ونتيجة الصعوبة التي تعرفها التحليلات الإحصائية الخاصة بالحجم الكبير من البيانات.

قد تم استخدام أساليب المعالجة التالية:

1- المدى: ويحسب طول الفئة على النحو التالي:

$$\text{طول الفئة (المدى)} = \frac{\text{عدد الفئات}}{\text{عدد الدرجات}}$$

2 - التكرارات والنسب المئوية: هذا التقديم وصف شامل لبيانات العينة من حيث الخصائص درجة الموافقة وتحديد نسبة إجابة أفراد العينة.

3 - المتوسط الحسابي: هو عبارة عن متوسط قيم البيانات، حيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساويا لمجموع القيم الواقعة بعده، إذ يعرف على أنه مجموع المشاهدات مقسوما على عددها، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$X = \frac{\sum Ni xi}{N}$$

4- الانحراف المعياري: يعتبر من أهم مقاييس التشتت وأكثرها شيوعا وأقواها حساسية، لأنه مفهوم جبري محدد بدقة، والفكرة الأساسية له أنه بدلا من إهمال الإشارات الجبرية عند حساب الانحراف المتوسط تتم محاولة التخلص من هذه الإشارات بطريقة أخرى أكثر صلاحية، وذلك بتربيع الانحرافات ويحسب بالعلاقة:

$$6 = \sqrt{\frac{\sum Ni (xi - x)^2}{N}}$$

اعتمدنا أيضا على القاعدة التالية في تحليل قيمة الانحراف المعياري.

$$6 \leq 1 \text{ متجانس} \quad 6 > 1 \text{ تشتت}$$

5- معامل الارتباط الحظي يرسون " Pearson ": أستخدم هنا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة أو الصدق البنائي لها)، كما أستخدم لمعرفة طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

6- معامل ألفا كرونباخ: تم استخدامه للتأكد من ثبات الاستبيان .

### المبحث الثالث: عرض و تحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة

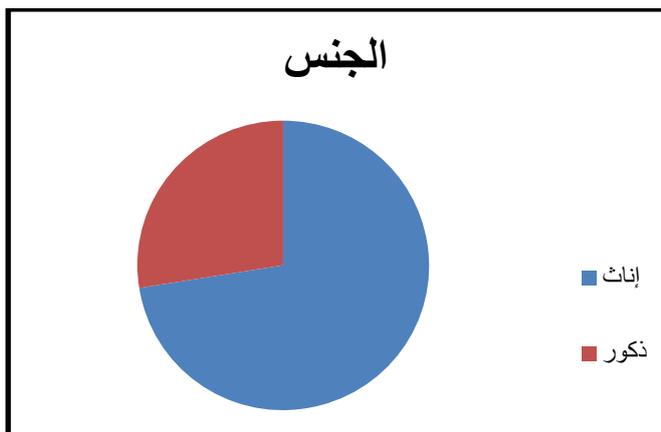
من هذا المحور من الدراسة الميدانية سوف يتم التطرق إلى مبادئ تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي بشركة الخزف الصحي بالميلية، وذلك بتفريغ و تحليل بيانات الإستبانة الموزعة على العينة المختارة، وهذا باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.

المطلب الأول: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالخصائص الشخصية و الوظيفية

وهذا من خلال الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل.

الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول (8): توزيع أفراد العينة حسب الجنس الشكل(8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



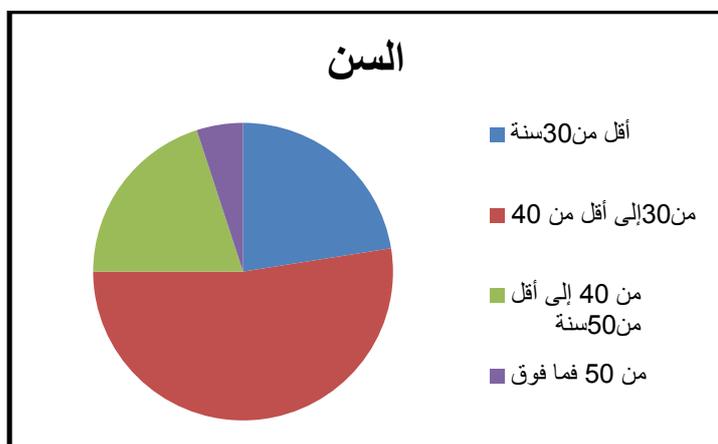
الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	29	72.5
أنثى	11	27.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين و بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول والشكل أن نسبة الذكور العاملين بشركة الخزف الصحية بالميلية 72.5 % البالغ عددهم 29 من حجم العينة، في حين نجد أن عدد الإناث يمثل 11 عاملة أي ما يمثل نسبة 27.5% وهذا يعني أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث وهذا يعود لطبيعة العمل بالشركة .

الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

الجدول(9): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن الشكل رقم(9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



السن	التكرار	النسبة
من 30 سنة	9	22.5
من 30 أقل من 40	21	52.5
من 40 إلى أقل من 50	8	20
من 50 فما فوق	2	5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبات و بالاعتماد على مخرجات SPSS

. يتضح من خلال الجدول والشكل أن أعلى نسبة 52.5 تمثلها الفئة العمرية أقل هي من 30 إلى أقل من 40 سنة البالغ عددهم 21. في حين تليها الفئة العمرية من 20 إلى أقل من 30 سنة بنسبة 22.5 % البالغ عددهم 21، ثم تليها الفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة البالغ عددهم 8 بنسبة 20 % . في حين بلغت فئة

أقل من 50 سنة ما فوق فاحتلت نسبة 5% البالغ عددهم 2. ويعود السبب في ذلك إلى أن الشركة تعتمد على الفئة النشيطة نتيجة لطبيعة المجهودات المبذولة.

وكخلاصة لما تم عرضه حول خصائص عينة الدراسة ومن خلال تحليل البيانات المتعلقة بالقسم الأول من الإستبانة الخاصة بالبيانات العامة لفئة البحث، يمكن أن نستنتج أن عينة الدراسة اتصفت بأن النسبة الأكبر ذكور من ذوي الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة ذات خبرة أقل من 5 سنوات بمستوى تعليمي جامعي .

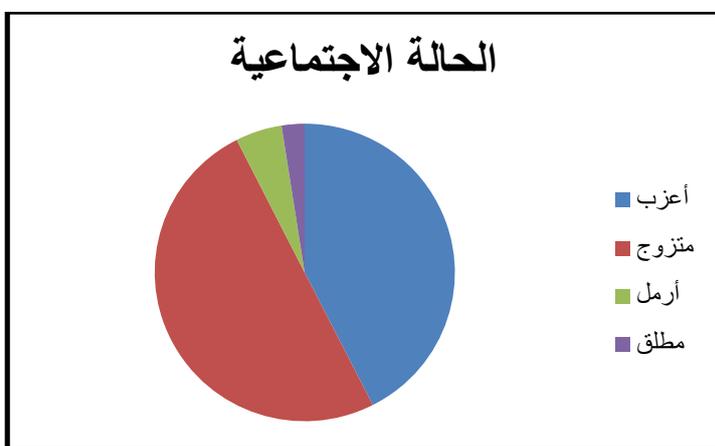
#### الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب

الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية



الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	17	42.5
متزوج	20	50
أرمل	2	5
مطلق	1	2.5
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول والشكل أن 20 من أفراد أي نصف أفراد العينة متزوجون أي ما نسبته 50% في حين بلغ عدد العزاب 17 فرد أي ما يمثل 42.5%، في حين بلغ عدد الأرملة 2 ما يمثل نسبة 5%، في حين نجد مطلق واحد ما يمثل نسبة 2.5% من أفراد العينة، حيث ينصح من خلال هذه النسب أن يتضح أن معظم أفراد العينة متزوجون.

الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

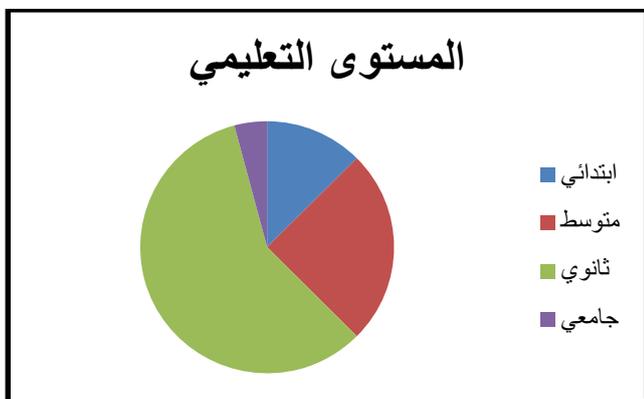
الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب

المستوى التعليمي

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب

المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
7.5	3	ابتدائي
15	6	متوسط
35	14	ثانوي
42.5	17	جامعي
%100	40	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبتين وبالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن معظم أفراد العينة البالغ عددهم 17 بنسبة 42.5 % ذو مستوى جامعي، في حين نجد المستوى الثانوي البالغ عددهم 14 نسبة 35 % ثم نجد المستوى المتوسط البالغ عددهم 6 نسبة 15% في حين نجد المستوى الابتدائي البالغ عددهم في أي بنسبة 7.5 % وهذا يعود لطبيعة الوظائف التي يشغلونها والاعتماد على الفئة المتخرجة.

الفرع الخامس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل:

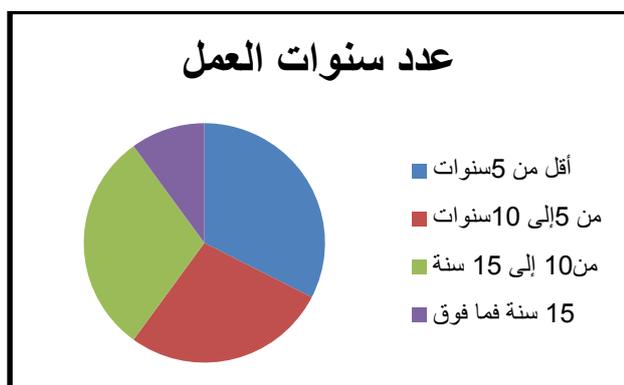
الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب

عدد سنوات العمل

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب

عدد سنوات العمل

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات العمل
32.5	13	أقل من 5 سنوات
27.5	11	من 5 إلى أقل 10 سنوات
30	12	من 10 إلى أقل 15 سنة
10	4	15 سنة فما فوق
%100	40	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبتين وبالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول والشكل أن معظم أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 13 يمثلون الفئة العمرية أقل من 5 سنوات بنسبة 32.5 % في حين تليها الفئة العمرية من 10 إلى أقل من 15 سنة البالغ عددهم 12 أي بنسبة 30 % ثم تليها الفئة العمرية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات البالغ عددهم 11 بنسبة 27.5 % ثم تليها الفئة 15 سنة فما فوق البالغ عددهم 4 بنسبة 10 % و أي أن الشركة تقوم بالتوظيف أي تعتمد على الفئة النشطة.

### المطلب الثاني : عرض وتحليل البيانات الخاصة بالضغوط الناتجة عن المصادر التنظيمية.

في هذا العنصر يتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بالمصادر التنظيمية لضغوط العمل عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة من 1 إلى 16. وتتمثل هذه المصادر فيم يلي:

#### 1- طبيعة الوظيفة:

لقياس مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها العمال بالشركة والناجم عن مصدر طبيعة الوظيفة، ثم الاعتماد على ست عبارات من 1 إلى 6 والموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (13): يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمصدر طبيعة الوظيفة.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة						التكرار	رقم العبارة
			موافق بشدة	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل طفيف	موافق بشكل معتدل	غير موافق بشدة		
6	1.748	3.35	2	15	4	1	10	8	تكرار	01
			5	37.5	10	2.5	25	20	%	
3	1.617	3.73	4	14	6	3	9	4	تكرار	02
			10	35	15	7.5	22.5	10	%	
1	1.577	4.78	9	16	-	1	3	11	تكرار	03
			22.5	40	-	2.5	7.5	27.5	%	
2	2,045	3.85	3	11	6	4	5	11	تكرار	04
			7.5	27.5	15	10	12.5	27,5	%	
5	1,780	3,25	5	7	7	3	10	8	تكرار	05

			12.5	17.5	17.5	7.5	25	20	%	
4	1,750	3,35	2	15	4	1	10	8	تكرار	06
			5	37,5	10	2,5	25	20	%	
-	1.482	3.52	المتوسط الكلي والانحراف الكلي							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مصدر طبيعة الوظيفة يؤدي بدرجة ضئيلة إلى شعورهم بضغوط العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة تسبب طبيعة الوظيفة في شعورهم بضغوط العمل 3.52 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئة ليكارت السداسي من 3.49 إلى أقل من 4.32 وهي الفئة التي تشير للخيار موافق بشكل طفيف.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة لمدى تسبب طبيعة الوظيفة في شعورهم بضغوط العمل، حيث بلغ الانحراف الكلي 1.611 وهو انحراف أكبر من الواحد الصحيح.

من خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بمصدر طبيعة الوظيفة التي أدت إلى شعور أفراد العينة بضغوط العمل و هذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا المصدر ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي و هي العبارات التي يمكن اعتبارها مسببة لضغوط العمل لأفراد عينة الدراسة وهذا كما يلي:

جاءت عبارة "ينتابني الشعور بعدم الأمن عندما أكون في مكان العمل " في المرتبة الأولى من حيث تسببها في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.78 وهو يقع ضمن درجة ضئيلة من الموافقة أي الدرجة الرابعة من سلم ليكارت. حيث بلغ الانحراف المعياري ب 1.577 مما يعني وجود تشتت كبير جدا في إجابات أفراد العينة.

جاءت العبارة "مستوى التهوية في مكان عملي غير مناسب" في المرتبة الثانية من حيث تسببها في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.85 وهو يقع ضمن درجة ضئيلة من الموافقة أي ما يعادل الدرجة الرابعة من سلم ليكارت حيث قدر الانحراف المعياري 2,045 مما يعني وجود تشتت كبير جدا في إجابات أفراد العينة.

كما جاءت العبارة "يحتاج عملي إلى كثرة من التركيز والانتباه" في المرتبة الثالثة من حيث تسببها في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.73 وهو يقع ضمن درجة ضئيلة من الموافقة أي ما يعادل الدرجة الرابعة حيث قدر الانحراف المعياري ب 1.617 مما يعني وجود تشتت كبير جدا في إجابات أفراد العينة.

كما جاءت العبارتين "أشعر بأن مسؤولياتي كبيرة مقارنة مع الآخرين" والعبارة "أعاني من سوء تصميم مكان العمل" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.35 وهو يقع ضمن الدرجة الضئيلة من عدم الموافقة حيث بلغ الانحراف المعياري 1.748 وهو انحراف أكبر من الواحد الصحيح مما يعني تشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

كما جاءت العبارة "أعاني من كثرة الضجيج في مكان العمل" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.25 وهو يقع ضمن الدرجة الضئيلة من عدم الموافقة، حيث قدر الانحراف المعياري ب 1.748 مما يعني وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

## 2- عبء العمل:

لقياس مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها العمال بالشركة و الناجم عن مصدر عبئ الدور، ثم الاعتماد على أربع عبارات من 7 إلى 10 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمصدر عبئ الدور

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار درجة الاستجابة						النسبة	رقم العبارة
			موافق بشدة	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل طفيف	موافق بشكل معتدل	غير موافق بشدة		
4	1,934	3,45	8	8	5	1	9	9	تكرار	07
			20	20	12,5	2,5	22,5	2,215	%	
3	1,609	4,03	6	16	5	2	8	3	تكرار	08
			15	40	12,5	5	20	7,5	%	
1	1,432	4,28	7	16	7	2	7	1	تكرار	09
			17,5	40	17,5	5	1,5	2,5	%	
2	1,533	4,10	6	16	6	2	8	2	تكرار	10
			15	40	15	5	20	5	%	

	1.627	3.96	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي
--	-------	------	--------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن مصدر عبئ الدور يؤدي بدرجة مرتفعة بشكل طفيف إلى شعورهم بضغوط العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي ب 3.96 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكارت السداسي وهي الفئة التي تشير إلى الدرجة الضئيلة من الموافقة كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تشتت في إجابات العينة لمدى تسبب عبئ الدور في ضغوط العمل، حيث بلغ الانحراف المعياري ب 1,624 مما يعني وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

من خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بعبء العمل والتي أدت إلى شعورهم بالضغط و هذا من خلال ترتيب العبارات التي يمكن اعتبارها مسببة لضغوط العمل لأفراد عينة لدراسة وهي كما يلي:

جاءت العبارة "أشعر بالتعب والإرهاق بعد نهاية العمل" في المرتبة الأولى من حيث تسببها في شعور أفراد عينة الدراسة بالضغوط وهذا بمتوسط حسابي قدره 4,28 وهو يقع ضمن الدرجة الضئيلة من الموافقة حيث قدر الانحراف المعياري ب 1,432 وهو أكبر من الواحد مما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

كما جاءت العبارة "كمية العمل الموكلة لي أكبر من اللازم" في المرتبة الثانية من حيث تسببها في شعورهم بالضغط وهذا من خلال المتوسط الحسابي الذي يقدر ب 4.10 وهو يقع ضمن الدرجة الضئيلة من الموافقة، حيث قدر الانحراف المعياري ب 1.533 مما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

كما جاءت العبارة "أضطر أحيانا للعمل لساعات إضافية" في المرتبة الثالثة من حيث تسببها في ضغوط العمل ويأخذ بمتوسط حسابي قدره 4.03 وهو يقع ضمن الدرجة الضئيلة من الموافقة، حيث قدر الانحراف المعياري ب 1.609 مما يعني وجود تشتت كبير جدا في إجابات أفراد العينة.

جاءت العبارة "أشعر بالملل نظر لنتكرار نفس المهام" في المرتبة الرابعة من حيث تسببها في ضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.45 وهو يقع ضمن الدرجة الضئيلة من عدم الموافقة أي ما يعادل الدرجة الثالثة من سلم ليكارت السداسي، حيث قدر الانحراف المعياري 1.934 مما يعني وجود تشتت كبير جدا في إجابات أفراد العينة.

## 3- غموض الدور

لقياس مستوى الضغوط التي تصدر عن غموض الدور ثم الاعتماد على ثلاث عبارات من 11 إلى

13 كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمصدر غموض الدور

رقم العبارة	درجة الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق				
11	2	5	2	4,18	1,388	1	
	5	12,5	5				
12	5	8	3	3,73	1,694	2	
	12,5	20	7,5				
13	8	6	5	3,48	1,739	3	
	20	15	12,5				
المتوسط الكلي والانحراف المعياري							
			3,80	1,590			

المصدر: من إعداد الطالبتين وبالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول يتضح أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن مصدر غموض الدور يؤدي بدرجة ضئيلة إلى شعورهم بضغوط العمل حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3,80 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكارث السداسي وهي الفئة التي تشير للخيار الموافق بشكل طفيف كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري بـ 1,590 مما يعني وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

من خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بغموض الدور والتي أدت إلى شعورهم بالضغط، وهذا من خلال ترتيب العبارات التي يمكن اعتبارها مسببة لضغوط العمل لأفراد العينة الدراسة وهي كما يلي:

جاءت العبارة "أعاني من نقص المعلومات الخاصة بأداء عملي" في المرتبة الأولى من حيث تسببها في ضغوط العمل حيث قدر الوسط الحسابي بـ 4,18 وهو يقع ضمن الدرجة الضئيلة من الموافقة أي ما يعادل الدرجة الرابعة من سلم ليكارث، حيث قدر الانحراف المعياري بـ 1,338 مما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

جاءت العبارة "لا يوجد هناك تحديد واضح للأهداف التي علي تحقيقها" في الدرجة الثانية من حيث تسببها في ضغوط العمل حيث قدر الوسط الحسابي بـ 3,73 وهو يقع ضمن الدرجة الضئيلة من الموافقة أي ما يعادل الدرجة الرابعة من سلم ليكارث، حيث قدر الانحراف المعياري بـ 1,694 مما يعني وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

جاءت العبارة مسؤولياتي وصلاحياتي غير محددة تحديدا دقيقا في الدرجة الثالثة من حيث تسببها في ضغوط العمل حيث قدر الوسط الحسابي بـ 3,48 وهو يقع ضمن الدرجة الضئيلة من عدم الموافقة أي ما يعادل الدرجة الثالثة من سلم ليكارث، حيث قدر الانحراف المعياري بـ 1,739 مما يعني وجود تشتت كبير جدا في إجابات أفراد العينة.

#### 4- صراع الدور:

لقياس مستوى الضغوط التي تصدر عن صراع الدور تم الاعتماد على ثلاث عبارات من 14 إلى 16 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لصراع الدور

رقم العبارة	التكرار النسبة	درجة الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشكل	موافق بشكل	موافق بشدة			
14	التكرار	7	13	3	3	14	3,10	1,598	2	
	%	17,5	32,5	7,5	7,5	35				
15	التكرار	4	9	3	6	14	3,73	1,617	1	
	%	10	22,5	7,5	15	35				
16	التكرار	9	12	3	4	12	2,95	1,60	3	
	%	22,5	30	7,5	10	30				
		المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري						3,33	1,67	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول يتضح إن أفراد العينة الدراسة يرون أن صراع الدور يؤدي بدرجة ضئيلة إلى شعورهم بضغوط العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,33 لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب صراع الدور في شعورهم بضغوط العمل وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارث السداسي من 2,66 إلى أقل من 3,49 وهي الفئة التي إلى الخيار غير موافق بشكل طفيف.

كما يتضح من الجدول أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 1,67 وهو انحراف أكبر من الواحد الصحيح.

من خلال نتائج الجدول يمكن تحديد أيضا العوامل الفرعية المرتبطة بمصدر صراع الدور التي أدت إلى شعور أفراد العينة بضغوط العمل، و هذا من خلال ترتيب العبارات كما يلي:

جاءت العبارة "أعاني من صراع الأدوار بين عملي وواجباتي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,73 وهو يقع ضمن الدرجة الضئيلة من الموافقة، كما بلغ الانحراف المعياري 1,617 مما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة.

وجاءت العبارة "أتلقي أوامر متعارضة من شخصين أو أكثر" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.10 وهو يقع ضمن الدرجة الضئيلة من عدم الموافقة، كما بلغ الانحراف المعياري 1.803 مما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة.

كما جاءت العبارة "أتلقي أوامر متعارضة من نفس الشخص" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2,95 وهو يقع الدرجة الضئيلة من عدم الموافقة، كما بلغ الانحراف المعياري 1,60 وهذا يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

### الفرع الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالضغوط الناتجة عن المصادر الشخصية

في هذا العنصر يتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بالمصادر الشخصية لضغوط العمل عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات من 17 إلى 26. وتتمثل هذه المصادر فيما يلي:

#### 1- نمط الشخصية :

لقياس مستوى الضغوط التي تصدر عن نمط الشخصية تم الاعتماد على عبارات من 17 إلى 19 عبارة كما هو موضح في الجدول الموالي:

## الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمصدر نمط الشخصية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة						رقم العبارة
			موافق بشدة	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشدة	
2	1,457	3,93	6	19	7	2	6		التكرار
			15	47.5	17.5	5	15		%
1	1.474	4.33	7	19	4	1	8	1	التكرار
			17.5	47.5	10	2.5	20	2.5	%
3	1.522	3.88	4	4	9	2	8	3	التكرار
			10	10	22.5	5	20	7.5	%
	1.484	4.04	المتوسط والانحراف المعياري الكلي						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مصدر نمط الشخصية يؤدي بدرجة ضئيلة إلى شعورهم بضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي بـ 4.04 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئة ليكارت السداسي من 3.49 إلى 4.32 وهي الفئة التي تشير للخيار موافق بشكل طفيف.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تشتت في إجابات العينة ما سبب نمط الشخصية في شعورهم بالضغط، حيث بلغ الانحراف المعياري 1.484 مما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

من خلال الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بمصدر نمط الشخصية والتي أدت إلى شعورهم بالضغط وهذا من خلال ترتيب العبارات التي مكن إعتبارها مسبب لضغوط العمل لأفراد عينة الدراسة وهذه العبارات كما يلي :

جاءت العبارة "أفكر في العمل وأنا خارج مكان العمل"، في المرتبة الأولى من حيث تسببها في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي قدره بـ 4.33 وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة أي ما يعادل الدرجة الخامسة من سلم ليكارت، حيث قدر الانحراف المعياري بـ 1,457 مما يعني وجود تشتت في إجابات عينة الأفراد .

كما جاءت العبارة "في الغالب أنا شخص يكره الانتظار" في المرتبة الثانية من حيث تسببها في شعور

أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا المتوسط حسابي قدره ب 3.93 وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة من الموافقة، أي ما يعادل الدرجة الخامسة من سلم ليكارت، حيث قدر الانحراف المعياري ب 1.474، مما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة .

جاءت العبارة "أشعر بأني سريع الغضب" في المرتبة الثالثة من حيث من حيث سببها في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا المتوسط حسابي 3.88 وهو يقع ضمن الدرجة الضئيلة من الموافقة، أي ما يعادل الدرجة الرابعة من سلم ليكارت، حيث قدر الانحراف المعياري ب 1.522 مما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

## 2- نمط الإشراف:

لقياس مستوى ضغوط العمل التي تصدر عن نمط الإشراف تم الاعتماد على عبارات من 20 إلى 23 وذلك بحساب للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما هو موضح في الجدول الموالي :

### الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمصدر نمط الإشراف.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة						التكرار النسبة	رقم العبارة
			موافق بشدة	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشدة		
4	1.450	3.48		14	7	9	4	6	التكرار	20
				35	17.5	22.5	10	15	%	
1	1.399	3.88	03	14	8	8	4	3	التكرار	21
			7.5	75	20	20	10	7.5	%	
3	1.632	3.55	7.5	27.5	25	12.5	3	8	التكرار	22
			4	13	9	4	7.5	20	%	
2	1.434	3.83	4	13	9	4	6	4	التكرار	23
			10	23.5	22.5	10	15	10	%	
	1.476	3.68	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن مصدر نمط الإشراف يؤدي بدرجة ضئيلة إلى شعورهم بضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.68 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكارت السداسي والتي تشير للخيار موافق بشكل طفيف.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تشتت في إجابات العينة لمدى تسبب نمط الإشراف في شعورهم بالضغط حيث بلغ الانحراف المعياري 1.476 وهو انحراف أكبر من الواحد الصحيح .

من خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بمصدر نمط الإشراف التي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا المصدر ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي وهي العبارات التي يمكن اعتبارها مسببة لضغوط العمل لأفراد عينة الدراسة وهذه العبارات كما يلي:

جاءت العبارة "لا أتلقى تفويض الصلاحيات من رئيس" في المرتبة الأولى من حيث تسببها في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.88 وهو يقع ضمن الدرج الضئيلة من الموافق أي ما يعادل الدرجة الرابعة من سلم ليكارت، حيث قدر الانحراف المعياري بـ 1.399 مما يعني وجود تشتت كبير جدا .

كما جاءت العبارة " لا يستمع رئيسي لمقترحاتي وأرائي " في المرتبة الثانية من حيث تسببها في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.83 وهو يقع ضمن الدرجة الضئيلة من الموافقة، أي ما يعادل الدرجة الرابعة من سلم ليكارت، حيث قدر الانحراف المعياري ب 1.434 مما يعني وجود تشتت كبير جدا.

كما جاءت العبارة " أواجه مشاكل مع زملائي في العمل " في المرتبة الثالثة من حيث تسببها في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.83 وهو يقع ضمن المجال المرتفع بشكل طفيف؛ أي ما يعادل الدرجة الرابعة من سلم ليكارت، حيث قدر الانحراف المعياري بـ 1.632 مما يعني وجود تشتت كبير جدا.

كما جاءت العبارة " لا يعاملني رئيسي معاملة حسنة " في المرتبة الرابعة من حيث تسببها في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.48 وهو يقع ضمن الدرجة الضئيلة من عدم الموافقة، أي ما يعادل الدرجة الثالثة من سلم ليكارت، حيث قدر الانحراف المعياري ب 1.450 مما يعني وجود تشتت كبير.

## 3- الحياة الخاصة:

لقياس مستوى ضغوط العمل التي تصدر عن الحياة الخاصة تم الاعتماد على ثلاث عبارات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمصدر الحياة الخاصة.

رقم العبارة	درجة الاستجابة								الترتيب
	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق	غير موافق	موافق طفيف	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل بشدة	الانحراف المعياري	
24	التكرار	5	2	2	2	19	10	4.45	1.648
	%	12.5	5	5	5	47.5	25		
25	التكرار	12	3	1	2	18	4	3.58	1.947
	%	30	7.5	2.5	5	45	10		
26	التكرار	12	8	1	2	14	3	3.18	1.893
	%	30	20	2.5	5	35	7.5		
								3.73	1.829

المصدر: من إعداد الطالبتين والاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن مصدر الحياة الخاصة يؤدي بدرجة ضئيلة إلى شعورهم بضغوط العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.73 وهو يقع ضمن الفئة 4 من فئة ليكارت السداسي من 3.49 إلى أقل 4.32 وهي الفئة التي تشير للخيار موافق بشكل طفيف.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تشتت في إجابات العينة لمدى تشتت الحياة الخاصة في شعورهم بالضغط، حيث بلغ الانحراف المعياري بـ 1.829 وهو تشتت كبير جدا وأكبر من الواحد الصحيح. من خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بمصدر الحياة الخاصة، التي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا المصدر ترتيبا تنازليا وهي العبارات التي يمكن اعتبارها مسببة لضغوط العمل لأفراد عينة الدراسة وهذه العبارات كما يلي:

جاءت العبارة "التزاماتي المالية لا يغطيها الراتب الشهري" في المرتبة الأولى من حيث تسببها في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ4.45، وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة؛ أي ما يعادل الدرجة الخامسة من سلم ليكارث، حيث قدر الانحراف المعياري بـ1.648 مما يعني وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة .

كما جاءت العبارة " أعاني من مشكلة السكن" في المرتبة الثانية من حيث تسببها في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ3.58 وهو يقع ضمن الدرجة الضئيلة من الموافقة أي ما يعادل الدرجة الرابعة من سلم ليكارث، حيث قدر الانحراف المعياري بـ1.947 مما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

كما جاءت العبارة " عائلتي تعارض عملي " في المرتبة الثالثة من حيث تسببها في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل. وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ3.18، وهو يقع ضمن الدرجة الضئيلة من عدم الموافقة، أي ما يعادل الدرجة الثالثة من سلم ليكارث، حيث قدر الانحراف المعياري بـ1.893 مما يعني وجود تشتت كبير جدا في إجابات عينة الدراسة

### الفرع الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالضغوط الناتجة عن المصادر البيئية

في هذا العنصر يتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بالمصادر البيئية عن طريقة حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من العبارة 27 إلى العبارة 32، وتتمثل هذه المصادر فيما يلي:

#### 1- المتغيرات التكنولوجية:

لقياس مستوى الضغوط التي تصدر عن المتغيرات التكنولوجية تم الاعتماد على ثلاث عبارات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمصدر المتغيرات التكنولوجية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						رقم العبارة	
			موافق بشدة	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشكل بشدة		
3	1.718	3.15		15	4	5	4	12	التكرار	27

				37	10	12.5	10	30	%		
2	1.519	3.73		19	7	4	4	6	التكرار	28	
				47.5	17.5	10	10	15	%		
1	1.679	3.95	3	21	4	2	3	7	التكرار	29	
			7.5	52.5	10	5	7.5	17.5	%		
	1.638	3.61	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي								

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال نتائج الجدول يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المتغيرات التكنولوجية تؤدي بدرجة ضئيلة إلى شعورهم بضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلية لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب المتغيرات التكنولوجية في شعورهم بضغوط العمل 3.61 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة، وهي التي تشير إلى الخيار موافق بشكل طفيف، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 3.61، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق بشكل طفيف.

كما يتضح من الجدول أن هناك تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 1.638، وهو انحراف أكبر من الواحد الصحيح.

من خلال نتائج الجدول يمكن تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بمصدر المتغيرات التكنولوجية التي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بالضغوط وهذا من خلال ترتيب العبارات كما يلي:

جاءت العبارة " لا أتلقى تدريباً كافياً عند إدخال وسائل حديثة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.95، وهو يقع ضمن الدرجة الضئيلة من الموافقة أي ما يعادل الدرجة الرابعة، كما بلغ الانحراف المعياري 1.679، وهذا يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

جاءت العبارة " أجد صعوبة التحكم في الآلات ووسائل العمل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.73 وهو يقع ضمن الدرجة الضئيلة من الموافقة، أي ما يعادل الدرجة الرابعة، كما بلغ الانحراف المعياري 1.519 وهذا يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

جاءت العبارة " أعاني من كثرة التغير في التجهيزات والآلات باستمرار" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.15 وهو يقع ضمن الدرجة الضئيلة من عدم الموافقة، أي ما يعادل الدرجة الثالثة، كما بلغ الانحراف المعياري 1.718، وهذا يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

## 2- المتغيرات التكنولوجية الثقافية:

لقياس مستوى الضغوط التي يتعرض لها العمال بالشركة والناجمة عن المتغيرات التكنولوجية، تم الاعتماد على 3 عبارات من 27 إلى 29 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمصدر المتغيرات الثقافية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة						رقم العبارة	
			موافق بشدة	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشدة		
2	1.752	3.35	-	17	7	1	3	12	تكرار	
			-	42.5	17.5	2.5	7.5	30	%	
1	1.344	4.30	3	23	6	1	5	2	تكرار	
			7.5	57.5	15	2.5	12.5	5	%	
3	1.810	3.18	-	17	4	1	5	13	تكرار	
			-	42.5	10	2.5	12.5	32.5	%	
-	1.64	3.61	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن، المتغيرات الثقافية تؤدي بدرجة ضئيلة إلى شعورهم بضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقتهم على تسبب المتغيرات الثقافية في شعورهم بضغوط العمل 3.61 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارث السداسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق بشكل طفيف.

كما يتضح من الجدول أن هناك تشتت على إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 1.64، وهو انحراف أكبر من الواحد.

من خلال نتائج الجدول يمكن تحديد أيضا العوامل الفرعية المرتبطة بمصدر المتغيرات الثقافية التي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بالضغط كما يلي:

جاءت العبارة " كثيرا ما تقلقني تصرفات الآخرين والتي أراها غير أخلاقية " في المرتبطة الأولى بمتوسط حسابي قده 4.30، وهو يقع ضمن الدرجة الضئيلة من الموافقة، أي ما يعادل الدرجة الرابعة، كما بلغ الانحراف المعياري 1.344 وهذا يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة.

جاءت العبارة "أشعر في كثير من الأحيان أن قيم وقواعد السلوك الخاصة بي لا تتوافق مع قيم وقواعد سلوك زملائي في العمل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.35 وهو يقع ضمن الضئيلة من عدم الموافقة، أي ما يعادل الدرجة الثالثة، وبلغ الانحراف المعياري 1.762، مما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة.

#### المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الأداء الوظيفي

للتعرف على الأداء الوظيفي لعمال الشركة وكذا العوامل الأسباب التي تتحكم في هذا الأداء، ثم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الأداء الوظيفي.

في هذا العنصر يتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور المتعلق بالأداء الوظيفي عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات من (33) إلى (45) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الأداء الوظيفي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						رقم العبارة	
			موافق بشدة	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشدة		
1	0.911	4.88	7	26	4	1	2	-	التكرار	33
			17,5	65	10	2,5	5	-	%	

6	1.374	4.10	2	20	8	3	4	3	التكرار	34
			5	50	20	7,5	10	7,5	%	
8	1.449	4.05	4	17	7	3	7	2	التكرار	35
			10	42,5	17,5	7,5	17,5	5	%	
5	1.377	4.28	5	19	7	1	7	1	التكرار	36
			12,5	47,5	17,5	2,5	17,5	2,5	%	
10	1.269	3.93	2	13	15	1	8	1	التكرار	37
			5	32,5	37,5	2,5	20	2,5	%	
10	1.269	3.93	2	13	15	1	8	1	التكرار	38
			5	32.5	37.5	2.5	20	2.5	%	
5	1.377	4.28	5	19	1	-	7	1	التكرار	39
			12	19	1	-	17.5	2.5	%	
4	1.114	4.30	2	21	9	3	5	-	التكرار	40
			5	52.5	22.5	7.5	12.5	-	%	
9	1.114	4.00	3	17	8	3	7	2	التكرار	41
				42.5	20	7.5	17.5	5	%	
7	1.374	4.10	2	20	8	36	4	3	التكرار	42
			5	50	20	7.5	10	7.5	%	
3	1.176	4.45	1	28	6	-	3	2	التكرار	43
			2.5	70	15	-	7.5	5	%	
6	1.432	4.28	3	23	7	-	3	4	التكرار	44
			7.5	57.5	17.5	-	7.5	10	%	
2	1.018	4.80	7	25	4	1	3	-	التكرار	45
			17.5	62.5	10	2.5	7.5	-	%	
	1.33	4.36	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الأداء الوظيفي يعبر ويتأثر بدرجة ضئيلة معتدل بضغط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4.36 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة

الرابعة من سلم ليكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار " موافق بشكل طفيف، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 1.248. ويمكن من خلال نتائج الجدول، ترتيب عبارات الأداء الوظيفي تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

جاءت العبارة "أساهم في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء" في المرتبة الأولى من حيث تأثر الأداء الوظيفي بضغوط العمل، بمتوسط حسابي قدره 4.88، وهو يقع ضمن المجال المتوسط من الموافقة أي ما يعادل الدرجة الخامسة، كما بلغ الانحراف المعياري 0.911 وهو أقل من الواحد، وهذا يعني وجود تناسق في إجابات أفراد عينة الدراسة.

جاءت العبارة "أبدل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.80، وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة من الموافقة، أي ما يعادل الدرجة الخامسة، كما بلغ الانحراف المعياري 1.018، وهذا يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

جاءت العبارة "أحاول أداء عملي بأقل تكلفة ممكنة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4.45 وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة من الموافقة، أي ما يعادل الدرجة الخامسة، كما بلغ الانحراف المعياري 1.176، وهذا يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

جاءت العبارة "أنجز عملي في الوقت المحدد" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 4.30، وهو يقع ضمن الدرجة الضئيلة من الموافقة أي ما يعادل الدرجة الخامسة، وبلغ الانحراف المعياري 1.114 وهو أكبر من الواحد مما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

جاءت العبارة "تساعدني إتاحة فرص المشاركة في وضع الأهداف على تحقيق إنتاجية أعلى وأنجز عملي في الوقت المحدود" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.28، وهو يقع ضمن الدرجة الضئيلة من الموافقة، أي ما يعادل الدرجة الرابعة، وبلغ الانحراف المعياري 1.377، مما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

جاءت العبارة "يتم توضيح لي جميع التعليمات" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 4.28 وهو يقع ضمن الدرجة الضئيلة من الموافقة، أي ما يعادل الدرجة الرابعة، وبلغ الانحراف المعياري 1.432، مما يعني وجود تشتت.

جاءت العبارة "أقوم بأعمال إضافية أكبر من المطلوبة مني"، و"لا أرتكب الأخطاء في عملي كي لا أتأخر في إنجازهم" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 4.10، وهو يقع ضمن الدرجة الضئيلة من

الموافقة، أي ما يعادل الدرجة الرابعة ، وبلغ الانحراف المعياري 1.374. جاءت العبارة " أحاول تحسين أداءي للأفضل وتطويره" في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي قدره 4.05، وهو يقع ضمن الدرجة الضئيلة من الموافقة أي ما يعادل الدرجة الرابعة، وبلغ الانحراف المعياري 1.449، مما يدل على وجود تشتت.

جاءت العبارة "الوقت المحدد للعمل غير كافي لإنجازه " في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره 4.00 وهو يقع ضمن الدرجة الضئيل من الموافق؛ أي ما يعادل الدرجة الرابعة، وبلغ الانحراف المعياري 1.114. مما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة.

جاءت العبارتين "ارتكاب الأخطاء أثناء القيام بالعمل بسبب لي مشاكل"، و"أساهم غالبا في زيادة الدقة والجودة في العمل المنجز " في المرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي قدره 3.93، وهو يقع ضمن الدرجة الضئيلة من الموافقة، أي ما يعادل الدرجة الرابعة، وبلغ الانحراف المعياري 1.269، مما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

#### المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

سوف يتم اختبار فرضيات الدراسة، بناء على المعلومات والبيانات المتحصل عليها تم تحليلها.

#### اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية على أن: "ضغوط العمل تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية".

ولاختبار الفرضية تم استخدام كل من ميل الانحدار ومستوى الدلالة واختبار (T) الجدولية، والمحسوبة وبالاعتماد على قاعدة القرار حسب كوهان (cohen) التالية:

من 0.1 إلى 0.29: تأثير ضعيف.

من 0.3 إلى 0.49: تأثير متوسط.

من 0.5 إلى 0.99: تأثير مرتفع.

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية	معامل الانحدار B	R carre	R	الجدولية t	المحسوبة t	Sing
	0.009	0.039	0.196	1.68	1.234	0.225

المصدر: من إعداد الطالبتين وبالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول يظهر أن القدرة التفسيرية للنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) حيث بلغت قيمته 0.039، وهذا يدل على أن المتغير المستقل (ضغوط العمل) تفسر التغيير في المتغير التابع بنسبة 3.9% وبالتالي فإن نسبة 96.1% من التأثير ترجع إلى عوامل أخرى غير ضغوط العمل، أي أن درجة التأثير ضعيفة، وبلغ معامل الارتباط (R) قيمة 0.94، في حين بلغ معامل الانحدار 0.009 كما بلغت القيمة الاحتمالية sig 0.225 وهي أكبر من 0.05، كما بلغت (T) المحسوبة 1.234 وهي أقل من (T) الجدولية، مما يشير إلى عدم تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي.

مما سبق يمكن نفي الفرضية، أي أن ضغوط العمل لا تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء الوظيفي في شركة الخزف الصحي بالميلية.

#### الفرع الأول : اختبار الفرضية الفرعية الأولى

من أجل إثبات أو نفي الفرضية القائلة: "يوجد مستوى متوسط من ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون بشركة الخزف الصحي بالميلية"، سوف يتم الاعتماد على المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور الأول كما هو موضح في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (24): اختبار الفرضية الفرعية الأولى

رقم الفرضية	ضغوط العمل	الوسط الحسابي
1	المصادر التنظيمية	3.37
	المصادر الشخصية	3.86
	المصادر البيئية	3.61
	الضغوط الكلية	3.75

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

بعد حساب المتوسط الحسابي لجميع مصادر ضغوط العمل الذي يقدر بـ 3.75، وهذا يظهر أن ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون بالشركة متوسطة. ومنه تقبل الفرضية القائلة: "يوجد مستوى متوسط من ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون بشركة الخزف الصحي".

## الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

من أجل إثبات أو في الفرضية القائلة: "يوجد مستوى متوسط من الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية".

من أجل إثبات أو في الفرضية القائلة: "يوجد مستوى متوسط من الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية".

تم الاعتماد على المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور الثاني كما هو موضح في الجدول الموالي:

## الجدول رقم(25): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

رقم الفرضية	مستوى الأداء الوظيفي	الوسط الحسابي
2	الأداء الكلي	4.37

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بعد حساب المتوسط الحسابي الكلي للأداء الذي قدر بـ4.37، وهذا يعني أن الأداء الوظيفي لعمال شركة الخزف الصحي متوسط .

ومنه نقبل الفرضية القائلة أنه: "يوجد مستوى متوسط من الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية".

## الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية على أنه: "مصادر ضغوط العمل التنظيمية تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء الوظيفي بشركة الخزف الصحي بالميلية".

ولاختبار الفرضية تم استخدام كل من ميل الانحدار الخطي ومستوى الدلالة واختبار T الجدولية

## الجدول رقم(26): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

رقم الفرضية	معامل الانحدار B	R carre	R	الجدولية t	المحسوبة t	Sing
3	0.054	0.009	0.094	1.68	0.563	0.563

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول يظهر أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) حيث بلغت قيمة 0.009 وهذا يدل على أن المتغير المستقل (الضغوط الصادرة عن المصادر التنظيمية) تفسر التغير في المتغير التابع بنسبة 0.9% وبالتالي نسبة 99.1% من التأثير ترجع إلى عوامل أخرى غير المصادر التنظيمية، أي أن درجة التأثير ضعيفة، وبلغ معامل الارتباط (R) 0.094، في حين بلغ معامل

الإندادار 0.054، في حين بلغت القيمة الاحتمالية sig 0.563 وهي أكبر من 0.05، كما بلغت (T) المحسوبة 0.583 وهي أقل من (T) الجدولية.

مما سبق يمكن نفي الفرضية القائلة أن "مصادر ضغوط العمل التنظيمية تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء الوظيفي للعمال بشركة الخزف الصحي بالميلية".  
**الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.**

تنص الفرضية على أنه: "مصادر ضغوط العمل الشخصية تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء الوظيفي للعمال بشركة الخزف الصحي بالميلية".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام كل من ميل الانحدار الخطي ومستوى الدلالة واختبار t الجدولية المحسوبة. كما هو موضح في الجدول التالي :

**الجدول رقم (27): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة**

رقم الفرضية	معامل الانحدار B	R carre	R	الجدولية t	المحسوبة t	Sing
4	0.166	0.073	0.270	1.68	1.727	0.092

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول يظهر أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت قيمة 0.073 وهذا يدل على أن المتغير المستقل (الضغوط الصادرة عن المصادر الشخصية) تفسر التغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بنسبة 7.3% وبالتالي فإن نسبة 92.7% من التأثير ترجع إلى عوامل أخرى غير المصادر الشخصية، أي أن درجة التأثير ضعيف، وبلغ معامل الارتباط (R) القيمة 0.27 في حين بلغ معامل انحدار 0.166، في حين بلغت القيمة الاحتمالية sig 0.092 وهي أكبر من 0.05، كما بلغت (T) المحسوبة 1.727 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية .

مما سبق يمكن نفي الفرضية التي تنص على أن مصادر ضغوط العمل الشخصية تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء الوظيفي بشركة الخزف الصحي بالميلية.

**الفرع الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة**

تنص الفرضية على أن: "مصادر العمل البيئية تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء الوظيفي بشركة الخزف الصحي بالميلية".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام كل من ميل الانحدار الخطي ومستوى الدلالة واختبار t الجدولية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (28) : نتائج اختبار الفرضية الخامسة

Sing	المحسوبة t	الجدولية t	R	R carre	معامل الانحدار B	الفرضية الخامسة
0.216	1.259	1.68	0.20	0.04	0.86	

المصدر: من إعداد الطالبتين وبالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول يظهر أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت 0.04، وهذا يدل على أن المتغير المستقل (الضغوط الصادرة عن المصادر البيئية)، تفسر التغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بنسبة 4% وبالتالي فإن نسبة 96% من التأثير يرجع إلى عوامل أخرى غير المصادر البيئية، أي أن درجة التأثير ضعيفة، وبلغ معامل الارتباط (R) القيمة 0.2، في حين بلغ معامل الانحدار 0.86، كما بلغت القيمة الاحتمالية 0.216 وهي أكبر من 0.05 مما يشير إلى عدم وجود معنوية في معامل الانحدار، كما بلغت (T) 1.259 المحسوبة وهي أقل من (T) الجدولية. مما سبق يمكن نفي هذه الفرضية أي أن مصادر ضغوط العمل البيئية لا تؤثر على الأداء في شركة الخزف الصحي بالميلية.

## خلاصة:

تعد شركة الخزف الصحي بالميلية شركة إنتاجية وتجارية، وتحل المرتبة الأولى من حيث الجودة والنوعية وضخامة الإنتاج على مستوى الشرق الجزائري، ويوضح الهيكل التنظيمي للشركة مختلف المصالح والفروع والمسؤولة عن أداء المهام والنشاطات ويأخذ الشكل الرأسي المتميز بمركزية السلطة في صنع القرارات، وتقوم الشركة بإنتاج منتجات مقسمة إلى الطقم الكلاسيكي، وطقم ميموزة وطقم سارة، بعد المرور بمراحل وعبر ورشات مختلفة.

إن التعريف بمنهجية الدراسة الميدانية تتطلب تحديد مجتمع وعينة الدراسة بعد تصميم الاستبيان ومختلف محاوره بالإضافة إلى مختلف الأساليب الإحصائية من التكرارات النسبية، الانحراف المعياري وغيرها من الأساليب، ومن ثمة إثبات مدى صدق الاستبيان سواء الظاهري أو الداخلي حيث تبين أن هناك صدق في إجابات الأفراد العاملين وأن معامل الثبات "ألفا كرونباخ" يتمثل بثبات عالي.

إن بعرض البيانات الشخصية حسب الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي وعدد سنوات العمل وبعد عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حسب كل محور من خلال الانحراف المعياري والتكرارات والنسب وأغلب المحاور ضمن المجال المرتفع بشكل طفيف، وبعد اختبار الفرضيات تبين لنا أن هناك ضغوط متوسطة في نفس الوقت نجد أن هناك مستويات متوسطة للأداء ومنه صحة الفرضيات، في حين تبين أنه لا يوجد تأثير بدرجة كبيرة لضغوط العمل بمصادرها التنظيمية، الشخصية والبيئية على الأداء الوظيفي.

الختامة

يعتبر المورد البشري العنصر الفعال في العملية الإنتاجية، وحتى تستطيع المنظمة استغلاله استغلالاً أمثل وجعله يعمل لصالحها يجب عليها أن تتبّع استراتيجيات تمكنها من ذلك كالتحكّم في بيئة العلم وجعلها ملائمة للعمل لا تشكل ضغطاً لهؤلاء العمال، ومن خلال دراسة ضغوط العمل وأثره على الأداء الوظيفي دراسة نظرية، تم التوصل إلى نتائج تخص الجانب النظري وأخرى تخص الجانب التطبيقي.

### أولاً: النتائج

تم التوصل إلى مجموعة نتائج تخص الجانبين النظري والتطبيقي، ولذلك تم تقسيمها كالتالي:

#### أ- النتائج النظرية

- ضغوط العمل عبارة عن تجارب ذاتية تختلف من مورد بشري إلى آخر، تعمل على إحداث اختلافات سواء كانت نفسية، جسدية، سلوكية.
- تتكون ضغوط العمل من ثلاث عناصر أساسية تتمثل في: المثير، الاستجابة والتفاعل.
- هناك عدة أنواع للضغوط تقسم بشكل أكثر تفصيلاً حسب ثلاث معايير أساسية متمثلة في معيار التأثير، حيث نجد في السلبية والإيجابية، معيار الشدة حيث نجد فيه الفائقة والمتوسطة والمرتفعة من حيث محور الضغوط المادية، المعنوية، السلوكية والوظيفية.
- تمر الضغوط بعدة مراحل وقد اختلفت باختلاف آراء الباحثين، ويمكن إبراز أهم المراحل المتمثلة في الإنذار، المقاومة والاستنزاف.
- هناك عدة نماذج مفسرة للضغوط، حيث أن نموذج هانز سيلبي يوضح ردود فعل الجسم البدنية والنفسية وهذا وفقاً للمراحل الثلاث ونموذج ميتشغن ينص على إدراك الفرد لعمله وإدراكه لقدراته وبيئته، نموذج ريتشارد لازورس، حيث يعتمد على عدة عوامل شخصية، خارجية وعوامل مرتبطة بالموقف، نموذج كرايبتنز وكينيكي حيث ركز على أربع مصادر لضغوط العمل وهي على مستوى الفرد، وعلى مستوى الجماعة، وعلى مستوى المنظمة، وأخرى خارجية.
- هناك عدة نظريات مفسرة لضغوط العمل: النظريات الجسمية، النظريات الاجتماعية من خلال بناء علاقات مع الأفراد.
- لضغوط العمل مصادر تختلف باختلاف العوامل المؤثرة على الفرد والمنظمة منها ما يتعلق بالعمل بسياسات المنظمة، وعوامل أخرى تتعلق بالفرد نفسه، أما مصادر ضغوط العمل التنظيمية تتمثل في عبء العمل، صراع الدور، نمط الإشراف، المناخ السائد في المنظمة، طبيعة الهيكل، أما فيما يخص المصادر التي ترتبط بشخصية الفردية سواء كانت مرتبطة بقدرات الفرد أو بشخصيته أو الأحداث

الضاغطة في حياته... إلخ، وأخيرا المصادر المتعلقة بالبيئة الخارجية فتتمثل في المتغيرات التكنولوجية والثقافية.

- الأداء الوظيفي هو الجهد الذي يقدمه العامل من أجل القيام بعمله بجودة أعلى في وقت أقل.
- للأداء الوظيفي محددات تتمثل في الجهد، والقدرات والإدراك.
- هناك مؤشرات وطرق لقياس الأداء الوظيفي فبالنسبة للمؤشرات فتتمثل في المؤشرات التقديرية، أما الطرق فهناك التقليدية كطريقة الصفات أو السمات، طريقة الترتيب، وطرق حديثة كطريقة الإدارة بالأهداف، وطريقة مراكز التقييم.
- وللأداء عوامل تؤثر فيه كالعوامل التنظيمية والعوامل البيئية الخارجية، وأخرى تتعلق بالموظف.
- أما تقييم الأداء الوظيفي فهو التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء، وإيجاد القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يحقق الأهداف المرجوة منها، ولهذا التقييم أهمية كبيرة، كما أن الحكم على نجاح أو فشل عملية التقييم يستعين بمعايير محددة، كوضوح أهداف التقييم، شرعية التقييم، جدارة التقييم.
- تمر عملية تقييم الأداء بخطوات بدأ بتحديد معايير الأداء وانتهاء باتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- كما أن لضغوط العمل أثر على الأداء الوظيفي تختلف طبيعته باختلاف مصدره، التنظيمية والشخصية والبيئية.

#### ب- النتائج التطبيقية:

- تبين أن الأفراد يتعرضون لضغوط متوسطة في العمل، كما أنهم يقدمون أداء متوسط.
- أظهرت النتائج أن أهم مصدر محدث لضغوط العمل لدى العمال في شركة الخزف الصحي بالميلية هو المصادر الشخصية وتليها المصادر البيئية وفي الأخير المصادر الشخصية.
- تتسبب المصادر الشخصية في إحداث الضغوط بمتوسط حسابي قدره 3.86، حيث أن نمط الشخصية هو المتسبب أكثر في حدوث الضغوط بمتوسط حسابي قدره 4.04، وتليها الحياة الخاصة بمتوسط قدره 3.73.
- تتسبب المصادر البيئية في إحداث الضغوط بمتوسط حسابي قدره 3.61. حيث أن كل من المتغيرات التكنولوجية والثقافية بلغ متوسطهما 3.61.
- تتسبب المصادر التنظيمية في إحداث الضغوط بمتوسط حسابي قدره 3.48، من حيث تسبب عبء الدور بمتوسط قدره 3.96، وغموض الدور بـ 3.80 وطبيعة الوظيفة بـ 3.51 في إحداث الضغوط.

- أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية موجبة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.  
**ثانياً: الاقتراحات.**

- من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن إدراج مجموعة من الاقتراحات للتحكم والتقليل من الضغوط والتعايش معها بما ينفع الشركة كما يلي:
- محاولة المحافظة على مستوى الضغوط أو تخفيضها إلى أقص حد ممكن من أجل زيادة حجم الأداء.
  - توفير ظروف آمنة في مكان العمل من أجل زيادة ثقة العاملين بالشركة.
  - خلق ظرف ملائمة تقلل من غضب وتوتر العمال.
  - تفويض الصلاحيات للعمال والسماح لهم بتقديم الاقتراحات.
  - تقديم التدريبات اللازمة عند إدخال وسائل حديثة لإكساب الأفراد المهارة اللازمة لإنجاز المهام.
  - محاولة التوفيق بين القيم السائدة في الشركة وقيم العمال.
  - إعادة النظر في توزيع الأجور في الشركة للتقليل من حدة المشاكل الفردية .
  - إعادة النظر في توزيع المهام والأدوار .

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية

1-الكتب

1. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة الموارد إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص114.
2. أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2008.
3. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بنا المهارات)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
4. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، 2011.
5. هاشم حمدي رضا سمية، بناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
6. زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
7. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
8. حسين محمد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
9. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 2004.
10. طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2007.
11. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2005.
12. محمد الصيرفي، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.

13. محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
14. محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، مطبعة العشري، السويس، 2009 .
15. محمد حسن محمد حامدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، 2008.
16. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2009.
17. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
18. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
19. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
20. مدحت أبو النصر، لأداء الإداري المتسير، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008.
21. معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
22. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
23. نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2010.
24. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
25. سعاد نائف برطوني، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، 2001.

26. سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
27. عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
28. عبد الباري إبراهيم ذرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003.
29. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
30. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
31. عمار بن عتبي، إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012.
32. فضيل عبد الرؤوف الدحله، تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
33. فوزي شعبان مذكور، ضغوط وصراعات العمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
34. فوزي شعبان مذكور، ندوة ضغوط العمل والصراعات وورشنة عمل التعامل مع ضغوط العمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
35. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
36. صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الحديث الإسكندرية، 2007.
37. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
38. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
39. راوية حسن، إدارة المورد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000.

40. خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
41. خير كاظم محمود الفريحات وآخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

## 2- المذكرات

1. إبراهيم بن حمد البدر، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2006.
2. ابن خرور خير الدين، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع التربوية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.
3. بلال كرامش، أثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2007.
4. بن حامد محمد، مصادر الضغط المهني لدى أساتذة التربية البدنية وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص النشاط البدني والرياضي والتربوي، معهد سيدي عبد الله، الجزائر، 2008.
5. وليد عبد المحسن الملحم، ضغوط العمل وعلاقتها بإتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2007.
6. زينب زيتوني، أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2015.
7. لبصير هند، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال بالمنظمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2009.

8. مروى شايب الدرغ، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2015.
9. منيرة تماسيني، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2015.
10. نسبية كريمات، مريم معياش، أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة الدارسين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2016.
11. عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، موارد بشرية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسكندرية، غزة، 2013.
12. عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
13. ريمة العيسوب ومريم بغيلة، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، 2016.
14. شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010.

### 3- المجالات

1. بوخمخ عبد الفتاح وهروم عز الدين، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد السادس، قسنطينة، 2010.

2. جاسم مشتت دواي وسعيد عبد عابر، مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الحكومي في العراق، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد السابع والعشرون، 2008.
3. لطاهر أحمد محمد علي، أثر المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الدراسات التجارية - كلية الفنون والحاسوب، جامعة السودان، 2008.
4. سحرأوي أنور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، المعهد الطبي التقني المنصور، العدد السادس والثلاثون، 2013.

#### 4-المعاجم

1. الخليل بن أحمد الفراهيدي، كتاب العين (معجم لغوي تراثي)، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، 2004.
2. معجم الكافي، فرنسي عربي، الطبعة الثانية، دار الأصالة للنشر والتوزيع، 2008.
3. معجم لسان العرب، عربي عربي، بدون طبعة، دار البرهان، القاهرة، 2007.
4. محمود المسعدي، القاموس الجدير للطلاب (معجم عربي مدرسي ألفبائي)، الطبعة السابعة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
5. سهيل إدريس المنهل، قاموس فرنسي عربي، الطبعة الثانية، دار الآداب، 2003.

#### ثانيا-المراجع باللغة الأجنبية:

1. Friedrich Nietzsche, Repenser la competence, éditions d'organisation, Group E .
2. yrolles ,Germanin,2008.
3. Jean –Marie peretti ,Dictionnaire des Ressources humaines,3e edition, vuilbert Edition, pari,2003.
4. Comité sectoriel de main –d'oeuvre de l'industrie du caoutchouc du Québec, Evaluer la performance de ses Employés, guide de gestion des ressources humaines, Québec,2013 .

الملاحق

## المحور الثاني: ضغوط العمل

درجة الموافقة						العبارة	رقم العبارة
موافق بشدة	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل طفيف	غير موافق شكل طفيف	غير موافق بشكل معتدل	غير وافق بشدة		
<b>طبيعة الوظيفة</b>							
						أشعر بأن مسؤولياتي كبيرة على الآخرين وعلى تجهيزات المؤسسة	1
						يحتاج عملي إلى كثير من التركيز والانتباه	2
						ينتابني الشعور بعدم الأمن عندما أكون في عملي بيئة العمل (ظروف العمل المادية)	3
						مستوى التهوية في مكان عملي غير مناسبة	4
						أعاني من كثرة الضجيج في مكان العمل.	5
						أعاني من سوء تصميم مكان العمل	6
<b>عبء العمل</b>							
						أشعر بالملل نظرا لتكرار نفس المهام	7
						أضطر أحيانا للعمل لساعات إضافية	8
						أشعر بالتعب والارهاق بعد نهاية العمل	9
						كمية العمل الوكالة إلي أكبر من اللازم	10
<b>غموض الدور</b>							
						أعاني من نقص المعلومات الخاصة بأداء عملي	11
						لا يوجد هناك تحديد واضح للأهداف التي ينبغي علي تحقيقها	12
						مسؤولياتي وصلاحياتي غير محددة تحديدا دقيقا	13
<b>صراع الدور</b>							
						أنتلقى أوامر متعارضة من شخصين أو أكثر	14

						أعاني من صراع لأدوار بين عملي وواجباتي	15
						أتلقي أوامر متعارضة من نفس الشخص	16
<b>نمط الشخصية</b>							
						في الغالب أنا شخص يكره الانتظار	17
						أفكر في العمل وأنا خارج العمل	18
						أشعر بأني سريع الغضب	19
<b>نمط الاشراف</b>							
						لا يعاملني رئيسي معاملة حسنة	20
						لا أتلقي تفويض للصلاحيات من رئيسي	21
						أواجه مشاكل مع زملائي في العمل	22
						لا يستمع رئيسي لمقترحاتي وأرائي	23
<b>الحياة الخاصة</b>							
						التزاماتي المالية لا يغطيها الراتب الشهري	24
						أعاني من مشكلة السكن	25
						عائلتي تعارض عملي	26
<b>المتغيرات التكنولوجية</b>							
						أعاني من كثرة التغيير في التجهيزات والآلات باستمرار	27
						أجد صعوبة التحكم في الآلات ووسائل العمل	28
						لا أتلقي تدريباً كافياً عند إدخال وسائل حديثة	29
<b>المتغيرات الثقافية</b>							
						أشعر في كثير من الأحيان أن قيم وقواعد السلوك الخاصة بي لا تتوافق مع قيم وقواعد سلوك زملائي في العمل	30
						كثيراً ما تقلقني تصرفات الآخرين والتي أراها غير أخلاقية	31
						لا تتوافق قيم وسلوكاتي مع قيم المرؤوسين في الشركة	32

### المحور الثالث: الأداء الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق	موافق بشدة	موافق	موافق بشكل معتدل	موافق بشدة
<b>كمية الأداء</b>								
33	أساهم في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء							
34	أقوم بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة مني							
35	أحاول تحسين أدائي للأفضل وتطوره							
36	تساعدني إتاحة فرص المشاركة في وضع الأهداف على تحقيق إنتاجية أعلى							
<b>جودة الأداء</b>								
37	ارتكاب الأخطاء أثناء القيام بالعمل يسبب لي مشاكل							
38	أساهم غالبا في زيادة الدقة والجودة في الأعمال المنجزة							
39	أحاول دائما الاستفادة من أخطائي السابقة في العمل لأنجز منتجات ذات جودة							
<b>سرعة الأداء</b>								
40	أنجز عملي في الوقت المحدد							
41	الوقت المحدد للعمل غير كافي لانجازه							
42	لا ارتكب أخطاء في عملي كي لا أتأخر في انجازه							
<b>كفاءة الأداء</b>								
43	أحاول أداء عملي بأقل تكلفة ممكنة							
44	يتم توضيح لي جميع التعليمات و الإجراءات لانجاز المهام بكفاءة							
45	أبدل الجهد الكافي لانجاز الأعمال بكفاءة وفعالية							

## الملحق رقم (1): استبيان الدراسة

جامعة جيجل محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
استمارة بحث لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

ويعد:

يسرنا ان نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت خصيصا لجمع المعلومات الازمة للبحث العلمي الذي نقوم بإعداده استكمالا للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تحت عنوان "اثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي- دراسة حالة شركة الخزف الصحي بالميلية" الأسئلة الواردة ولهذا الغرض نأمل منك اخي الموظف أختي الموظفة المساعدة بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان، علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا لكم على حسن تجاوبكم وتعاونكم.

-ملاحظة:

- ضع علامة (x) أمام الاختيار الذي يعبر عن رأيك

-التأكيد من كافة الأسئلة وأن تحدد رأيك بصراحة في خانة واحدة فقط.

من إعداد الطالبتين:

بعيو أسماء

بومزير دلال

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس:

ذكر  أنثى

من 20 إلى 30 سنة  من 30 إلى أقل من من 40 إلى السن:

من 50 سنة فما فوق  من 40 إلى أقل

الحالة الاجتماعية: أعزب (عزباء)  متزوج (ة)

أرمل (ة)  مطلق (ة)

المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

عدد سنوات العمل:

أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فما فوق

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ضغوط العمل بمصادرها التنظيمية، الشخصية والبيئية على الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية.

من أجل معالجة هذه الإشكالية تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بوصف أهم ضغوط العمل التي تواجه العاملين، للوصول إلى فهمكيفية تأثيرها على أدائهم الوظيفي،بالإضافة إلى الاعتماد على المنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي ولتحقيق هذه الدراسة واختبار الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في المستوى التشغيلي،حيث تم توزيع 50 استبيان عليها،منها 40استبيان صالح للتحليل الإحصائي وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد بينت نتائج الدراسة أن العاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية يعانون من مستويات متوسطة من ضغوط العمل ويتمتعون بمستويات متوسطة من الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك أن مصادر ضغوط العمل تؤثر بدرجة متوسطة على الأداء الوظيفي.

## الكلمات المفتاحية

ضغوط العمل، مصادر ضغوط العمل، الأداء الوظيفي، تحسن الأداء، مستوى الضغوط، تخفيف ضغوط العمل.

### Summary of the study:

The objective of this study was to know the effect of work stress on organizational personal and environmental sources on the performance of the employees of the Ceramic Company in El-Milia.

In order to address this problem, the analytical descriptive approach was adopted as a description of the most important work pressures facing the workers, in order to understand how they affect their performance, In addition to relying on the statistical method in the applied side To achieve this study and to test hypotheses, At the operational level, 50 questionnaires were distributed, of which 40 were valid for statistical analysis and analyzed using the statistical program spss.

The results of the study showed that the workers of the Ceramic Company in El-Milia suffer from moderate levels of work pressure and have average levels of job performance In addition, the sources of work pressure affect the average degree of performance.

### keywords:

Work pressures, sources of work pressure, job performance, performance improvement, stress level, stress reduction.