



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

معهد التكنولوجيا

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس مهني

شعبة: علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

بغنوان



أثر ضغوط العمل على أداء العاملين

دراسة حالة المديرية الجهوية الضرائب _ الوادي - في الفترة 2016-2017

من إعداد الطالبين :

- براهيم عبد العالي
- عباسي السعيد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2017/05/24

أمام اللجنة المكونة من السادة

رئيسا	جامعة ورقلة	شربي محمد الأمين
مشرفا	جامعة ورقلة	د. هتهات السعيد
مناقشا	جامعة ورقلة	بخالد عائشة

السنة الجامعية 2016-2017

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى السر الذي يرسم البسمة والأمل في حياتي . . إلى أعذب كلمتين تتحدث بهما

الشفاه أبي وأمي إلى اللذان علمان معنى الصبر على الشدائد إلى والدي العزيزين .

إلى لؤلؤة حياتي المملوءة بالحب والأمل والعطف والحنان إلى البسمة الخالدة في حياتي إلى من كان

دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها

إلى من كلله الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء دون إبتضار ، إلى الذي علمني معنى

الصبر والمثابرة أرجو من الله أن يمد في عمرك والدي العزيز .

إلى محل فخر واعتزازي ، إلى سندي في الحياة أخي : عبد الرزاق ، وإلى اخواتي العزيزات

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو الإبداع .

إلى من تكاتفنا يدا بيد ونحن نتطف زهور العلم إلى أغلى الأصدقاء وزملاء الدراسة إلى جميع رفقاء دربي

وأصدقائي في الحياة ، إلى كل الأهل والأقارب إلى كل من أحبهم ولم يكتبهم قلبي أهدي ثمرة جهدي . .

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إبي الذين قال عز وجل فيهما

"وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا" إلى نبغ الحنان وحصن

الأمان، إلى أمي الغالية أطال الله في عمرها

إلى من كان السند الأول والأخير للوصول إلى ما أنا فيه الآن

، أبي أطال الله في عمره .

إلى جميع إخوتي وأخواتي

إلى جميع الأقارب

إلى جميع الزملاء والأصدقاء

وإلى كل من تجمعني بهم مودة ومحبة

إلى كل من تذكره ذاكرتي ونسته مذكرتي .

شكر وعرافان

نشكر الله عز وجل على أن وفقنا لإتمام هذا العمل . . .

كما نوجه شكرنا إلى الأستاذ الفاضل هتهات السعيد, لما قدمه لنا من توجيهات, لإنجاز هذا

البحث.

ونشكر جميع الأساتذة الذين ساهموا ولوبارشاتهم في إنجاز هذا العمل.

ولانسى الأستاذ خالد رجم الذي كان سندا لنا طيلة مشوارنا الدراسي

وتتقدم أيضا بشكرنا الى كل من ساهم من قريب او بعيد في إنجاز هذا العمل، ونذكر

بالخصوص كل من "ريغي سمير" و"العيد عدوكة" اللذان كان لهم الدور الكبير في

إتمام هذه المذكرة.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، كما تم إسقاط الجانب التطبيقي في مؤسسة الضرائب، بالوادي واعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا عدة أدوات منها المقابلة الشخصية وتوزيع استمارة الاستبيان، داخل المؤسسة، وفي ختام هذه الدراسة توصلنا إلى أن ضغوط العمل لها أثر على أداء العاملين في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل، أداء العاملين.

Abstract

The objective of this study was to identify the work pressure and its impact on performance of workers in institution .The practical aspect was also dropped in taxation corporation of l ouad .In this study ,we relied on descriptive analytical methodology in all data and information related to the subject of the study.Including the personal interview and the distribution of the questionnaire from within the institution .In conclusion of this study ,we concluded that the work pressure has an impact on the performance of worker in the institution.

Key words: Work pressure ,Performance of worker

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الإهداء 1
II	الإهداء 2
III	شكر وعرهان
IV	الملخص
V	الفهرس
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول : الجانب النظري للدراسة	
2	المبحث الأول : مدخل في ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين
2	المطلب الأول : ماهية ضغوط العمل
4	المطلب الثاني : أنواع ومصادر ضغوط العمل
10	المطلب الثالث : الآثار المترتبة على الضغوط المهنية
12	المبحث الثاني : أساسيات في الأداء وأداء العاملين
12	المطلب الأول : مفهوم الأداء وأداء العاملين
14	المطلب الثاني : علاقة ضغوط العمل بأداء العاملين
16	المطلب الثالث : أساليب وإستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل
18	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة	
20	المبحث الأول: تقديم المؤسسة والأدوات المستخدمة في الدراسة
20	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة
22	المطلب الثاني : أدوات مجتمع الدراسة
24	المطلب الثالث : دراسة إحصائية وصفية لعينة الدراسة
27	المبحث الثاني : دراسة إحصائية لضغوط العمل في مؤسسة الضرائب وأثرها على أداء العمل
27	المطلب الأول : تقييم مستوى ضغوط العمل في مؤسسة الضرائب
29	المطلب الثاني : تقييم أداء العاملين
29	المطلب الثالث : تقدير ضغوط اثر ضغوط العمل على أداء العاملين
32	خلاصة الفصل
34	الخاتمة

36	قائمة المراجع
39	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
6	المقارنة بين الضغوط الايجابية والضغوط السلبية	01
8	نمط الشخصية (أ) نمط الشخصية (ب)	02
22	عدد نيابات ومفتشيات وقباضات المديرية	03
22	تعداد الموارد البشرية في المديرية	04
24	توزيع تكراري للعينة حسب الجنس	05
24	توزيع التكراري حسب العمر	06
25	توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي	07
26	التوزيع التكراري للعينة حسب الخبرة المهنية	08
26	نتائج اختبار الثبات	09
27	يوضح إجهاد كل متوسط حسابي	10
27	يوضح مستوى تقييم عبء العمل	11
28	يوضح مستوى تقييم الأجور والمكافآت	12
28	يوضح مستوى تقييم الهيكل التنظيمي	13
29	يوضح مستوى تقييم متغير الأداء	14
30	معامل الارتباط بين ضغوط العمل و أداء العاملين	15
31	مصفوفة الارتباط الخطي الكلية بين أبعاد الضغوط والأداء	16

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
4	العلاقة العامة للتكيف	01
12	تأثير ضغوط العمل على الاداء	02
15	العلاقة بين الضغط والأداء	03
21	الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة	04
24	دائرة توزيع الموظفين حسب الجنس	05
24	اعمدة توزيع الموظفين حسب العمر	06
25	أعمدة توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي	07
26	أعمدة توزيع الموظفين حسب الخبرة المهنية	08

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
39	قائمة الاستبيان الموجهة لعمال المؤسسة	01
42	نسب ألفا كرونباخ في حالة حذف أي من الأسئلة السليمة للاستبيان	02
43	تقييم مستوى ضغوط العمل في مؤسسة	03
48	تقييم أداء العاملين في مؤسسة	04

المقدمة

مقدمة:

عرف المنظمات اليوم تزايد في عدد و حجم المؤسسات العامة و الخاصة التي تعمل على تلبية حاجات و رغبات المجتمع. ولنجاح واستمرار المؤسسة في تحقيق أهدافها لا بد من مراعاة مجموعة من المتغيرات ، و تعتبر ضغوط العمل إحدى هذه المتغيرات و التي أصبحت مظهرا طبيعيا في حياة الإنسان (العامل)، كما تشهد المؤسسة الواحدة أشكالا مختلفة من الضغوط في مختلف المستويات التنظيمية.

تجدد بنا الإشارة على ان الاداء ليس بالأمر اليسير اذ يعد مهمة صعبة و ذلك بسبب وجود العديد من العوامل التي تؤثر عليه بما فيها العوامل البيئية ، التنظيمية و الفردية. زيادة على ذلك وجود العديد من المشكلات و المعوقات الناتجة عن تقييم الاداء لقد لقي موضوع ضغط العمل اهتماما كبيرا في البحوث و الدراسات الادارية بشكل عام و المتعلق بالموارد البشرية بشكل خاص كما له أهمية بالغة على مستوى الفرد و المؤسسة في تحقيق الأهداف ، خاصة مع زيادة شدة المنافسة و التي قد تؤثر سلبا على أداء العاملين.

على ضوء ما تتبلور معالم إشكالية البحث التي تسعى الى توضيح العلاقة بين ضغط العمل و أداء العاملين ومنه تتم صياغة الإشكالية الرئيسية بعنوان " ما هو أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في مؤسسة الضرائب بالوادي. "

و للإجابة على هذه الإشكالية يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية و هي:

- 1_ كيف يقيم مستوى ضغوط العمل في مؤسسة الضرائب بالوادي ؟
- 2_ كيف يقيم أداء العاملين في مؤسسة الضرائب بالوادي حسب ضغوط العمل ؟
- 3_ ماهي الأهمية النسبية للضغوط الناتجة من عبء العمل، والأجور والمكافآت، والهيكلة التنظيمية في تأثيرها على الأداء ؟

الفرضيات:

- 1_ يمكن تقييم مستوى ضغوط العمل في مؤسسة الضرائب الوادي بتقييم عبء العمل وتقييم الضغوط حول الأجور والمكافآت والهيكلة التنظيمية.
- 2_ يمكن في ظل الضغوط الموجودة أن يركز الأداء على العمل كفرص وبشكل متواصل واستغلال الفرص كما يجب.
- 3_ يمكن أن تؤثر الأجور والمكافآت ايجابا على أداء العمال لأنها تمثل حافز، ويمكن أن تؤثر الأعباء الإضافية للعمل بشكل سلبي على أداء العمال.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع باعتباره أحد المواضيع الواسعة في عدة مجالات و خاصة في مجال الادارة ، و باعتبار أن مؤسسة الضرائب إحدى المؤسسات العامة في الدولة (جمع الإيرادات عن طريق فرض ضريبة على الأفراد و المؤسسات) وبالتالي فإن العاملين في هذه المؤسسة يتعرضون لضغوط متعددة المصادر.

_تقوم هذه الدراسة على اعطاء نظرة واسعة عن أهم مصادر و مراحل ضغط العمل؛

_تحديد الآثار التي سوف تخلفه هذه الضغوط على العامل و المؤسسة؛

الوصول الى أساليب وإستراتيجيات للتعامل مع ضغط العمل الذي سوف ينعكس على أداء العاملين.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة أثر ضغوط العمل على أداء العاملين داخل مؤسسة الضرائب. الوادي

محاولة تكوين اطار نظري يغطي كل مفاهيم ضغوط العمل و ما يتعلق به؛

محاولة معرفة علاقة ضغط العمل بأبعاده ؛

الوصول الى نتائج و نصائح للتخفيف من مسببات ضغط العمل الذي يؤثر على أداء العاملين ؛

محاولة ربط البحوث الجامعية بالواقع الاقتصادي.

أدوات الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على زيارة المؤسسة (التعرف عليها عن قرب) وأيضاً عملية الاستبيان التي تقوم بجمع البيانات

والمعلومات على أفراد العينة داخل المؤسسة.

منهجية البحث:

إن الأسلوب الذي استعملناه لدراسة هذا الموضوع هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية

والدراسة الميدانية

فالدراسة الميدانية تهدف على مدى صحة الفرضيات من خلال دراسة أثر ضغوط العمل في مؤسسة الضرائب _ الوادي _

بالإضافة الى عملية الاستبيان المعرفة آراء و اتجاهات أفراد العينة لكافة الاطارات و العاملين داخل المؤسسة.

هيكلية البحث:

من اجل تغطية الموضوع قمنا بتقسيم الموضوع أثر ضغوط العمل على أداء العاملين الى فصلين فصل نظري و فصل

تطبيقي حيث

يتناول الفصل الأول : مبحثين

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول ضغط العمل ،أنواعه و مصادر ضغوط العمل

المبحث الثاني : أساسيات في الأداء وأداء العاملين و علاقة ضغوط العمل بأداء العاملين

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: فإن الدراسة تكون من 2017/04/24 إلى غاية 2017/05/14.

الحدود المكانية: فإن الدراسة اقتصرت على مؤسسة الضرائب بالوادي.

مبررات الدراسة:

من الناحية الذاتية تطرقنا لهذه الدراسة لأنها تحظى بالاهتمام الكبير فهي تعكس الجانب المهني على الجانب النفسي والاجتماعية

للعاملين المتعرضين للضغوط. أما من الناحية الموضوعية فقد تطرق إليها الكثير من العلماء من مختلف المجالات وبالعديد من

الطرق.

الفصل الأول

المفاهيم الأساسية لضغوط العمل وأثرها على

أداء العاملين

تمهيد:

تعد الضغوط رد فعل على التغيرات السريعة التي شهدتها العصر الحالي، ومظهر من مظاهر الحياة المعاصرة حيث أصبح يطلق بهذا العصر بعصر الضغوط، فحظى هذا الموضوع باهتمام الكثير من العلماء والباحثين نظرا لتأثيراته التي يتركها على الفرد. وأخص بالذكر ضغوط العمل التي سأتطرق إليها في هذا الفصل وتوضيح الجوانب الرئيسية لهذا الموضوع من مفهوم مراحل عناصر، أنواع، مصادر، مراحل، الآثار المترتبة عنها، علاقة الضغوط مع الأداء .

المبحث الأول : مدخل في ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين

المطلب الأول : ماهية ضغوط العمل

أولاً : مفهوم ضغوط العمل

نظرا لأهمية ضغوط العمل فقد أصبح هذا الموضوع أحد المجالات الأساسية اهتمام العديد من رجال الفكر الإداري والتنظيمي الذين اختلفوا في تعريفهم لهذا المفهوم من شخص لأخر كل حسب تخصصه ومجال عمله¹ ومن هذا المنطلق يمكن إبراز التعاريف التالية:

تعريف ضغوط العمل : هي الضغوط الناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤولياتها وأعبائها وأهميتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى ، والدور الذي يلعبه صاحب الوظيفة وخصائص هذا الدور.

— ويرى بعض الباحثين أن الضغوط عبارة عن اختلال الوظيفي في المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها الفرد ، ويؤدي هذا الاختلال إلى إنخفاض مستوي الرضى الوظيفي وضعف الأداء وانخفاض مستوى الفاعلية.²

— ويعتبر كوبر (Cooper): الضغوط المهنية بأنها عبارة عن مجموعة من العوامل البيئية التي تأثر سلبا على أداء الفرد في العمل منها غموض الدور ، صراع الدور ، ظروف العمل البيئية ، عبء العمل ، العلاقات الشخصية في العمل ، هذه العناصر تسبب الإجهاد الفسيولوجي للفرد.³

¹ محمد العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، عمان ، 2005، ص159.

² فاروق عبده فليبه وعبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 305 .

³ شعبان علي حسين السيمسي، أسس السلوك الإنسان بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 2002، ص 356

— كما عرف بأنه جزء من بيئة العمل المادية والنفسية وهو أحد المصادر التي تتسبب في حوادث وأمراض عمل متنوعة منها جسدي ومنها ما هو نفسي تنعكس آثارها سلبا على الفرد وعلى المنظمة.¹

وخلاصة لما سبق يمكن وضع تعريف إجرائي لضغوط العمل على أنها:

ردود فعل تحدث خلال ما أن يكون وظيفيا أو يكون متعلق بالنفسية الفردية وذلك نتيجة لتفاعل عدة عوامل داخلية أو خارجية مرتبطة ببيئة العمل ، والتي يمكن أن تترك آثارا سلبية أو ايجابية على الفرد نفسه أو المنظمة التي يعمل بها.

ثانيا : مراحل ضغوط العمل

ويمكن دراسة هذه التعاريف أكثر بالتحول إلى أعمال الطبيب النفسي هانز سيلبي (Seley Hans) الذي حدد ردود الفعل الإنساني النفسية والجسدية اتجاه الضغط في ثلاث مراحل مميزة:²

❖ **المرحلة الأولى (الإنذار أو التنبيه للخطر) :** يجهز فيها الجسم نفسه لمواجهة التهديد أو التحدي الذي يريكه بإفراز

هرمونات من الغدد الصماء ويترتب عليها سرعة ضربات القلب وزيادات معدل التنفس وزيادة نسبة السكر في الدم .

❖ **المرحلة الثانية (المقاومة) :** وبعد الصدمة الأولى ينتقل الفرد إلى مرحلة المقاومة وفيها يحاول الجسم إصلاح أي ضرر أو

اذى ناتج من الصدمة الأولى ويشعر الفرد في هذه المرحلة بالتعب والقلق والتوتر ويحاول مقاومة مسببات الضغط فإذا استطاع

النجاح والتغلب على المشكلة فإن أعراض الضغط تنزل .

❖ **المرحلة الثالثة (الإنهاك) :** وتظهر هذه المرحلة إذا لم يستطع الفرد التغلب على مسببات الضغط واستر يعاني منها فترة

طويلة ، فإن طاقة الجسم على التكيف تصبح منهكة ومجهدة، وتضعف وسائل الدفاع والمقاومة ويتعرض الفرد للأمراض

وارتفاع ضغط الدم والقرحة والأزمات القلبية.

وتعتبر هذه المرحلة حادة وخطيرة وتشكل تهديدا لكل من الفرد والمنظمة ، فعقل وجسم الانسان له حدود لتحمل

والمقاومة ، وكلما زاد معدل تكرار الإنذارات والمقاومة أصبح الفرد أكثر إرهاقا في عمله وحياته ، وزادت قابليته للأمراض البدنية

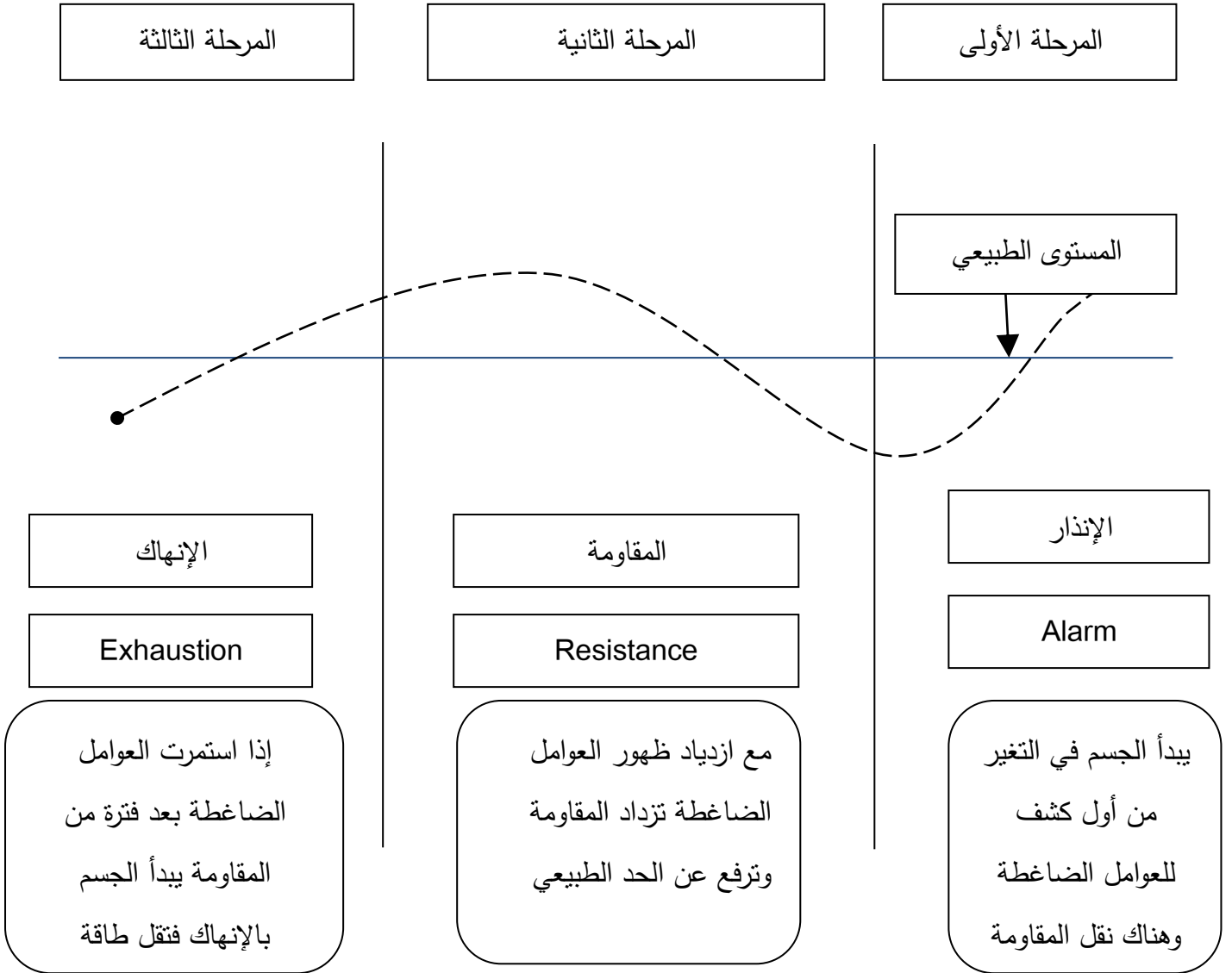
والنفسية ويوضح الشكل رقم (02) هذه المفاهيم بشكل مبسط:³

¹ مؤيد عبد الكريم وشاكر النقيب، العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي ، مجلة جامعة الأنبا للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 9 ، المجلد 4 ، (2002).

² عيسى إبراهيم المعاشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا ، كلية العلوم الإدارية ، 2009، ص:16.

³ عيسى إبراهيم المعاشر، نفس المرجع السابق، ص:17.

الشكل رقم (01) يوضح الأعراض العامة للتكيف



Seley, Hans, (1978) the stress of life (2nd Ed) New York, McGraw Hill

المطلب الثاني : أنواع ومصادر ضغوط العمل

أولا : أنواع ضغوط العمل

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

- يمكن تقسيم الضغوط وفقا للآثار المترتبة عنها إلى نوعين:

أ- الضغوط الإيجابية: وهي الضغوط المفيدة التي لها انعكاسات إيجابية حيث يشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج والإنجاز المهام بسرعة وحسم، كما أن لها آثار نفسية ايجابية تتمثل فيما تولد لديه من شعور بالسعادة والسرور وينعكس هذا في مجمله على إنتاجية العمل، حيث أن المهام التي تنفذ يتفوق هي المحددة في إطار زمني لتنفيذها أما غير المحددة فهي حتى لو أنجزت بدون تحديد إطار زمني فإن إنجازها يكون بطريقة سيئة وغير مقبولة.

ب- الضغوط السلبية: وهي الضغوط المؤدية ذات الانعكاسات على صحة ونفسية الإنسان ومن ثم تنعكس على أدائه وإنتاجيته في العمل مثل تلك الضغوط ندفع في الواقع ثمنها بالإحباط وعدم الرضا عن العمل بالإضافة إلى النظرة السلبية تجاه قضايا العمل.⁷

• أما من حيث الشمول فقد قسم الخضيرى ضغوط العمل إلى:

أ- ضغط كلي شامل: وهو الضغط السائد على كل شيء من اهتمامات العمل، ومسيطرة على كافة العوامل في المنظمة التي يعمل بها.

ب- ضغط جزئي فرعي: يرتبط بمصلحة فئة من الفئات التي يضمها الكيان الإداري الذي يعمل به متخذ القرار، حيث تصدم مصالحه مع أهدافه نتيجة الضغط عليه، فكلما كانت هذه الفئة مؤثرة كلما أجبرت متخذ القرار الانصياع لمطلبها.⁸

• حسب معيار المصدر: تنقسم الضغوط وفق مصادرها إلى:

أ- الضغوط الناتجة على البيئة المادية: تشكل الضوضاء والحرارة وسوء التهوية مصدر ضغوط بالنسبة للفرد، ويؤول دون قيام الفرد بمهامه ومسؤولياته بالشكل المطلوب.

ب- الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: وتظهر نتيجة تفاعل الفرد مع الزملاء في مجال العمل مثل: الصراع داخل المؤسسة، اختلاف المهارات بين الأفراد.

ج- الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد: وترجع إلى الخصائص الشخصية للفرد وهي تختلف من شخص لآخر، حسب طبيعة ونمط شخصيته مثلا: شخص سريع الغضب يكون أكثر عرضة للضغوط من الشخص الهادئ.⁹

• من حيث الفترة الزمنية التي تستغرقها الشدة أو التوتر ومدى التأثير على صحة الإنسان البدنية والنفسية ويقسم "jains" الضغوط إلى:

- الضغوط البسيطة: وتستمر من ثواني معدودة إلى ساعات طويلة، وتكون ناجمة على مضايقات صادرة على أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.

¹ علي بن حمد بن سليمان النوشان، ضغوط العمل وآثارها على أداء إتخاذ القرارات، دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص14.

⁸ مبارك بن فالح مبارك الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص21.

⁹ قاسم علوان ونجوى أحمد، إدارة الوقت مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الثقافة لنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص138.

- الضغوط المتوسطة: وتمتد من ساعات إلى أيام وتنجم على بعض الأمور كفترة عمل إضافية أو زيارة شخص سوؤل غير مرغوب فيه.
- الضغوط المضاعفة: وهي التي تستمر إلى أسابيع وأشهر وتنجم على أحداث كبيرة كالنقل من العمل أو الإيقاف عن العمل أو موت شخص عزيز.¹⁰

وقد وضع عبد الرحمان بن احمد بن محمد هيجان جدولاً لمقارنة بين الضغوط السلبية والضغوط الايجابية نوره فيما يلي:¹¹

جدول رقم (1) يوضح المقارنة بين الضغوط الايجابية والضغوط السلبية

الضغوط السلبية	الضغوط الإيجابية
1. تسبب انخفاضاً في الروح المعنوية	1. تمنح دافعاً للعمل
2. تولد ارتباكاً	2. تساعد على التفكير
3. تدعو للتفكير في الجهد المبذول	3. تحافظ على التركيز على النتائج
4. تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه	4. تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحد
5. تشعر الفرد بأن كل شيء يمكن أن يقاطعه ويشوش عليه	5. تحافظ على التركيز على العمل
6. الشعور بالأرق	6. النوم جيداً
7. ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير عنها	7. القدرة على التعبير على الانفعالات والمشاعر
8. الإحساس بالقلق	8. تمنح الإحساس بالمتعة
9. تؤدي إلى الشعور بالفشل	9. تمنح الشعور بالإنجاز
10. تسبب للفرد الضعف	10. تمد الفرد بالقوة والثقة
11. التشاؤم من المستقبل	11. التفاؤل بالمستقبل
12. عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور	12. القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور
المرور بتجربة غير سارة	بتجربة غير سارة

المصدر: عبد الرحمان بن احمد بن محمد هيجان: ضغوط العمل، الرياض، 1998.

¹⁰ لوكيا الهاشمي، بن زروال فتيحة: الإجهاد، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، دار الهدى للطباعة و النشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006، ص: 15-16.

¹¹ عبد الرحمان بن احمد بن محمد هيجان: ضغوط العمل-منهج شامل لدراسة الضغوط-مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها-، معهد الإدارة العامة، 1998، الرياض، ص: 30.

ثانيا : مصادر ضغوط العمل:

إن مسببات ضغوط العمل يمكن أن تكون أي مثير داخلي أو خارجي يؤدي إلى استجابة جسدية أو نفسية مع مراعاة الفروق الفردية عند الأشخاص، تتعد مصادر ضغوط العمل ما بين العوامل الداخلية والخارجية والتي تتحرك أثرها على مستويات الأداء، وعلى حالة الفرد النفسية وعلى العلاقات الشخصية مما يؤدي للقلق والأمراض ومن هذه المصادر:¹²

1. المصادر الفردية: هناك مجموعة من العوامل الشخصية التي تسبب في شعور الأفراد بالضغوط من عدمه ومن أهم هذه العوامل:

أ. اختلاف شخصية الفرد كمسبب لشعور بضغوط العمل: قد تكون الضغوط الموجودة في بيئة العمل واحدة إلا أن الشخصية المختلفة للأفراد هي التي تعطي الفرصة للفرد بأن يشعر بالضغوط دون شخص آخر.¹³

ويمكن تصنيف أنماط الشخصية إلى نمطين أحدهما أكثر قابلية بسبب رغبته في إنجاز أكبر عدد من المهام في أصغر وقت ممكن والمبالغة في طموحاته، وكأنه يسابق الزمان ويعرف بالنمط (أ).

أما النمط الثاني فيكون عكس النمط الأول يعرف باسم النمط (ب) الذي يتميز بالثقة والهدوء وكذا أخذ الأمور ببساطة وأخذ الوقت في التعامل مع الأمور ومواجهتها.¹⁴

ولقد حاول " لوثناس luthans " أن يفرق بين نمط الشخصية (أ) وبين نمط الشخصية (ب) من خلال وصفه لسلوكيات كل منهما وذلك كما في الجدول التالي:¹⁵

¹² جاسم مشتت دواي وسعد عبد عابر: مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الحكومي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 27.

¹³ أحمد محمود خالد الحلبي : أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية - جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2011 ، ص 19- ص 19

¹⁴ علي حمدي، سيكولوجيا الاتصال وضغوط العمل الطبعة الثانية، المكتبة الجامعية ، 2000، ص 173.

¹⁵ عبد الرحمان بن أحمد بن محمد الهيجان، ضغوط العمل، منهج شامل لدراسة الضغوط - مصدرها ونتائجها وكيفية إدارتها، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1998، ص 106.

جدول رقم: (02) يوضح نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب).

نمط الشخصية (أ)	نمط الشخصية (ب)
1. مستعجل دائما	1. ليس في عجلة من أمره دائما
2. يمشي بسرعة	2. متأني في مشيته
3. غير صبور بسبب ضياع الوقت	3. يستمتع بوقته دون الإحساس بذنب
4. يعمل شيئاً في آن واحد	4. صبور ولا يؤنب نفسه كثيراً على ضياع الوقت
5. لا يستمتع بوقت الفراغ	5. ليس لديه مواعيد نهاية إنجاز العمل
6. مشغول بالأرقام	6. يلعب من أجل المتعة وليس من أجل الكسب
7. يقيس النجاح بكمية	7. ذو أسلوب لطيف في الحياة
8. شديد وعنيف	8. لا يهتم بالوقت
9. منافس	
10. يشعر دائماً أنه تحت ضغط الوقت	

المصدر : عبد الرحمان بن أحمد بن محمد الهيجان، ضغوط العمل، الرياض، 1998.

ب. اختلاف قدرات الأفراد: تتفاوت القدرات ن فرد إلى آخر ، ويلعب ذلك دور في تفاوت الشعور بضغوط العمل ومن هذه القدرات:

- القدرة على تحمل الأعباء والمهام الصعبة؛

- القدرة على تحمل المسؤولية وقد تكون مسؤولية الأشراف على الآخرين والمسؤولية على أشياء مادية للأفراد؛

- 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 أدراك الفرد لضغوط: فالأفراد يخلفون في مدى إدراكهم للضغوط من حولهم، ورجع ذلك إلى التفاضل بين المعاني المدركة بواسطة الأفراد ومدى فهمهم وتفسيرهم لها.¹⁶

ج- مركز التحكم في الأحداث (داخلي وخارجي): توجد بعض الأدلة التي تربط بين اعتقاد الفرد في تحكمه وسيطرته على الأحداث المحيطة به وبين الشعور بضغط العمل، فمركز التحكم الداخلي يعني أن الفرد يستطيع التحكم والسيطرة على الأحداث

¹⁶ علي حمدي، مرجع سابق، ص174.

المحيطة به بدرجة كبيرة في أن مركز التحكم الخارجي يعني أن الفرد يعتقد أن ما يحدث له يتحدد بعوامل وقوى خارجية عن تحكمه وسيطرته مثل الحظ والفرصة.¹⁷

2. المصادر التنظيمية: من أهم مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين في المنظمات والأكثر شيوعاً تتمثل في الآتي:

أ- العبء الوظيفي : ويتمثل هذا العبء في الزيادة أو الانخفاض ، فزيادة عبء الدور أو الوظيفي تعني قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح، أن هذه المهام تتطلب مهارات عالية لا يملكها الفرد.¹⁸

ب- غموض الدور: ويعتبر غموض الدور من المصادر الرئيسية لضغوط العمل في المنظمات ويعني عدم وضوح عناصر العمل وعدم تأكد الفرد من اختصاصاته، وعدم معرفته بما يجب ما يؤديه، وعدم تأكد توقعات الآخرين منه، وكذلك افتقاره إلى المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤولياته وسياساته وقواعد المنظمة وطرق تقييم الأداء وغيرها مما يترتب عليه ارتباك الفرد في عمله وشعوره بالضغط النفسي وعدم الرضاء عن العمل والميل لتركه.¹⁹

ج- عدم المشاركة في اتخاذ القرارات: حيث يطلع المدراء باتخاذ القرارات أي أنهم بإمكانهم اتخاذ القرارات الإدارية فيما يتعلق بالمجالات التي تقع ضمن اختصاصاتهم للمديرين أو المشرفين وذلك عائد إلى عدة عوامل منها:²⁰

- أهمية القرار والنتائج المترتبة عنه؛
- درجة تعقيد القرار؛
- مدى المشاركة في اتخاذ القرار؛
- المسؤولية المترتبة على القرار.

وإتباع الفردية في اتخاذ القرارات وعدم إشراك العاملين من قبل الرؤساء والمشرفين، تمثل مصدراً من مصادر ضغوط العمل بالنسبة للموظفين الذين يشعرون بعدم أهميتهم في اتخاذ القرارات وخاصة تلك التي يتأثرون بها وهم مسؤولون عنها.²¹

ويرجع الهنداوي أن عدم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات يعد مصدراً لضغوط العمل وذلك لسببين هما:

- ينمو لدى الفرد إحساس بعدم أهميته في المنظمة التي يعمل بها و أنه كلٌّ مهمل، ليس لأفكاره أو آراءه قيمة، ولهذا فقد استبعد من المشاركة في صنع القرار.

¹⁷ أحمد محمود خالد الحلبي، مرجع سابق، ص19

¹⁸ جيرالد جرينبرج وروبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، السعودية - الرياض، ص259.

¹⁹ محمد اسماعيل بلال :مرجع سابق ، ص:56.

²⁰ خليل محمد حسين الشماع :مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، عمان،

الأردن، ص: 109.

²¹ عبد الرحمن بن أحمد بن محمد الهيجان ، مرجع سابق، ص:182.

- تتزايد حدة الضغوط إذا ما كانت القرارات لا تتخذ بشكل فعال، على الأقل من وجهة نظر الفرد، الهدف الذي سطرت من أجله، وهو ما يعني مقاومة و اعتراض من جانب الفرد على هذه القرارات مما يضاعف في النهاية من حدة ضغوط العمل لديه.²²

(د) **ظروف العمل المادية:** أن البيئة المادية (الفيزيولوجية) تلعب دور كبيراً في صنع الضغوط في منظمات العمل في عصرنا الحاضر، ونعني البيئة المادية (الفيزيولوجية) العوامل المادية التي تحيط بالعاملين في المنظمات مثل: التكيف والإضاءة والأثاث والأصوات والهيكلي المعماري للمكتب والتهوية.

إن اختلال ظروف العمل المادية من إضاءة وحرارة ورطوبة وضوضاء وترتيب مكان وغيرها من الظروف يمكن أن يؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه ويؤدي هذا بالطبع إلى زيادة الشعور بالتوتر والضغوط النفسية فالضوضاء تترك آثاراً نفسية وعضوية على الفرد، فالعاملون يتأثرون بمستوى ودرجة الأصوات الموجود في بيئة العمل، فقد تؤدي بعض الأصوات إلى ضعف السمع أو فقدانه في بيئات العمل تعلق فيها الأصوات.

كما أن درجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل (سواء ارتفاعها أو انخفاضها) تسبب ضيقاً لدى العامل، كما تؤثر تأثيراً سيئاً على النواحي الفيزيولوجية للعامل، مما يزيد إحساس العامل بالضيق ويسرع إليه بالتعب والملل ويقلل كفاءته في العمل.²³

وتصميم المكتب سوى كان ذلك من حيث المساحة أو التآثير أو التهوية أو النظافة أو طريقة الجلوس، واختلاف تماثل ودرجة المكاتب بالنسبة للأشخاص ذوي المراتب المتساوية، كلها مصادر قد تؤدي لضغوط عندما لا تكون بالطريقة الصحيحة.²⁴

المطلب الثالث : الآثار المترتبة على الضغوط المهنية:

يواجه العامل داخل المنظمة العديد من أنواع الضغوط أثناء قيامه بعمله، وإذا استمرت وزادت عن القدر المعقول ، تركت أثراً سلبياً على الفرد في حد ذاته ، وعلى المنظمة، وهذا يعيق الطرفين لبلوغ أهدافهما المرجوة. لكن هذا لا ينفي أن الضغوط يمكن أن تؤدي إلى نتائج فعالة ، حيث أن المتفق عليه أن وجود قدر معين من الضغوط يمكن أن يسهم في تحسين أداء الفرد وعليه فإن للضغوط آثاراً سلبية وأخرى إيجابية.

1- الآثار الإيجابية للضغوط المهنية : تتمثل فيما يلي:

- أ - التعاون والتضافر في الجهود من أجل إيجاد حلول للمشكلات؛
- ب - زيادة الرغبة والدافعية نحو العمل؛

²² نايف بن فهد توم: مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2005، المملكة العربية السعودية، ص: 40-41.

²³ فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، القاهرة: دار قباء لطباعة والنشر والتوزيع، ط 9، 2001، ص: 253 - ص: 254.

²⁴ إبراهيم بن أحمد البدر، مرجع سابق، ص: 61

ج- تعزيز الشعور بالرضا الوظيفي والشعور بالإنجاز؛

د- انخفاض الغياب والتأخر ومعدل دوران العمل.²⁵

هـ- تنمية الاتصال بين العاملين بالمنظمة سواء كان هذا الاتصال رسمياً أو غير رسمي، حيث تتطلب الضغوط المهنية زيادة في قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال من أجل مواجهة هاته الضغوط.²⁶

2- الآثار السلبية للضغوط المهنية : يترتب على الضغوط المهنية آثار سلبية متنوعة تشمل الفرد والمنظمة تتمثل في:

أ- انخفاض الأداء: إن ارتفاع مستوى الضغوط عن المقدار المناسب أو انخفاضه عنه، ذو تأثير سلبي على أداء العامل، ويؤدي إلى ضعف الأداء وانخفاضه، كما أن مقدار عالي أو منخفض من الضغوط قد لا يكون مثيراً أو مشجعاً للأداء في حين أن مقدار مناسب للضغوط يكون مثيراً، ونسوق شكلاً يصف العلاقة بين الضغوط والأداء²⁷

ب- الملل: يقصد به اضطراب الفرد إلى الاستمرار في عمل لا يميل إليه، والضغط يخلق حالة من الملل أو السأم لدى الفرد نتيجة الظروف الخارجية للعمل، والوضع الاجتماعي والشخصي، مما يقلل انتباهه وانجذاب الفرد نحو عمله.²⁸

ج- التعب: يعرفه فيرنون بأنه مجموع نتائج النشاطات التي تظهر في تناقص القدرة على القيام بالعمل، حيث عادة ما يصاحب الشعور بالتعب عدم الثبات وعدم الاستقرار والقلق، والضيق الشديد، واضطراب في الحالة الانفعالية للفرد مما يؤدي إلى انخفاض أدائه نتيجة تعرضه للضغوط الناتجة عن بيئة العمل الخارجية أو الناجمة عن طبيعة الفرد ذاته.²⁹

د- التغيب: تعتبر مشكلة التغيب مشكلة هامة، وتكون مرتبطة بطبيعة الأعمال والمواقف التي يمر بها الفرد في عمله.³⁰ حيث يميل الفرد إلى التأخر عن العمل شيئاً فشيئاً إلى أن يتغيب تماماً.³¹

وذلك نتيجة الإرهاق والملل أو عدم الرضا عن العمل، حيث إذا تعددت حالات الغياب يؤدي إلى توقف العمل تماماً، كما أنها تخلق حالة من حالات دوران العمل.³²

هـ- مشكلات صحية: حيث أن تعرض الفرد إلى استنفار انفعالي يزيد عن قدرته على التحمل، قد يصيبه بأمراض صحية خطيرة مثل: الصداع المستمر، الذبحة الصدرية، وعدم انتظام معدلات القلب، أمراض الكبد والرئة، أمراض الجهاز العصبي المختلفة، ارتفاع ضغط الدم، زيادة نسبة الكوليستيرول في الدم.³³

²⁵ توفيق عبد الرحمان: المدير في مواجهة ضغوط العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1994، القاهرة، مصر، ص: 24.

²⁶ عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، عمان، الأردن، ص: 600.

²⁷ احمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات -، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003، ب ط، ص: 392.

²⁸ عبد المعطي، السلوك الإداري والتنظيمي، مكتبة المختسب، عمان، الأردن، 1994، ص: 336.

²⁹ كامل محمد محمد عويضة: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، ط1، 1996، بيروت، لبنان، ص: 151.

³⁰ عبد المعطي عساف: مرجع سابق، ص: 337.

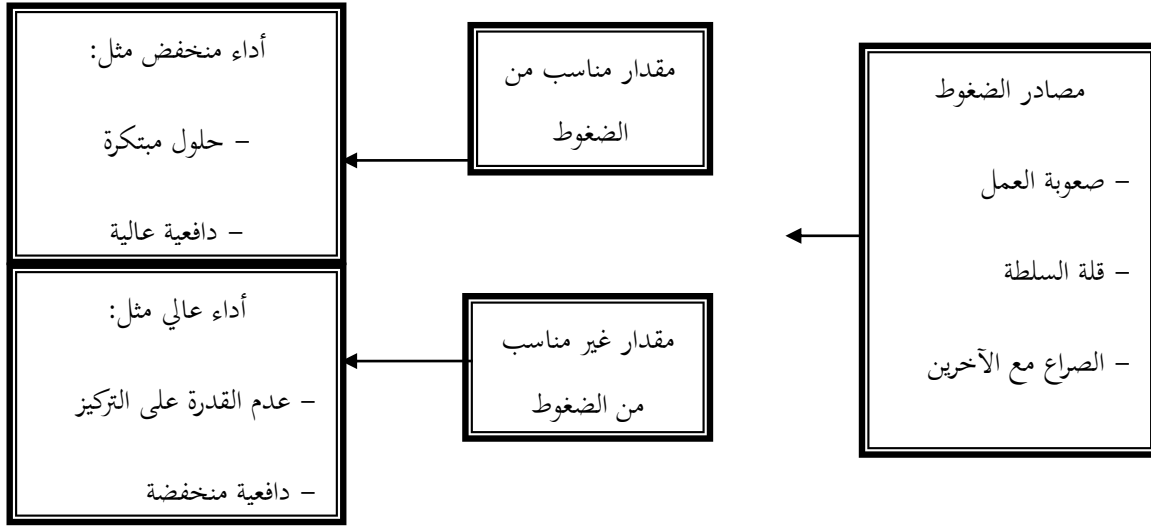
³¹ ديفيد فونتانا: ترجمة: حمدي علي الفرماوي، رضا عبد الله: الضغوط النفسية في مجال العمل والحياة - موجبات نفسية في سبيل التنمية البشرية -، دار صفاء للنشر

والتوزيع، ط1، 2009، عمان، الأردن، ص: 37.

³² عبد المعطي عساف: مرجع سابق، ص: 337.

³³ محمود فتحي عكاشة: علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، ب ط، 1999، الإسكندرية، مصر، ص: 91.

الشكل رقم (02) يوضح تأثير ضغوط العمل على الأداء



المبحث الثاني : أساسيات في الأداء وأداء العاملين

تمهيد:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء ، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة ، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة و في أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية ، و الذي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية ، ولهذا يتعرض العاملون داخل المنظمة إلى ضغوط عمل.

و مادام موضوع البحث يعالج موضوع أثر ضغوط العمل على أداء العاملين ، فإن منهجية البحث تتطلب التعرف على طبيعة هذه العملية ، من خلال تحديد مفهوم أداء بصفة عامة و أداء العاملين بصفة خاصة سنتناول العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين وأساليب واستراتيجيات التعامل معها.

المطلب الأول : مفهوم الأداء وأداء العاملين

أولاً : مفهوم الأداء

أصل الكلمة الأداء لاتيني فاللغة الإنجليزية أعطت له معنى واضح ومحدد بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة .
أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة .³⁴

و لقد قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء نذكر منها ما يلي:

يعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه ، و الأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين و مديرين و مهندسين .³⁵

³⁴ الإمام سلمى " علاقة المناخ الوظيفي بالأداء الوظيفي "مذكرة تخرج ليسانس في العلوم الإنسانية. جامعة ورقلة 2004 ص58

³⁵ فيصل الدحلة " أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة " رسالة ماجستير في الإدارة جامعة عمان للدراسات العليا 2006 . ص76

يشير الأداء إلى " درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة " .³⁶

كما يعرف الأداء بأنه " : السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة. " ³⁷

ثانيا : مفهوم أداء العاملين

إن أداء العاملين هو السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة التي يعمل بها بالطريقة الصحيحة و السليمة مراعيًا في ذلك الفاعلية و الكفاءة في العمل.

هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و يمكن أن نميز بين كمية و نوعية الجهد المبذول وكذا نمط الأداء المستعمل .

إن أداء العاملين هو مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله تتضمن جودة الأداء و حسن التنفيذ والخبرة في الوظيفة إضافة إلى نمط الاتصال و التفاعل مع أعضاء المنظمة و السعي نحو الاستجابة بكل حرص.

هو عبارة عن قدرة العاملين التي تسمح بالقيام بمهارات وواجبات الوظيفة بأقل وقت و تكلفة ممكنة و ادراكهم للدور الذي ينبغي القيام به لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج .³⁸

و هناك من يرى أن الأداء ناتج عن مقارنة حجم مستوى ما قام به العامل في عمله مع المنتظر القيام به كما و كيفاً، ومنه يجسد مدى كفاءة الأفراد للقيام بالأعمال التي توكل إليهم خلال فترة زمنية محددة مع مراعاة كمية الجهد المبذول و مدى مطابقته مع المواصفات الكمية و النوعية للإنتاج.

من هنا يتضح أن مفهوم الأداء يتضمن بعدين : الكفاءة و الفعالية ، و هذين المفهومين بينهما اختلاف واضح.

فالكفاءة تعرف بأنها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة ، و هي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف ، ويمثل إلى حد بعيد نسبة المخرجات للمدخلات .³⁹

أما الفاعلية فتهم بقياس بعض الأهداف الواضحة أو غير الواضحة ، أي تحديد نسب و درجات التحقق الفعلي للأهداف المخططة في المجالات الرئيسية مثل الإنتاج.

³⁶ راوية حسن "إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)" (الدار الجامعية ، مصر ، الاسكندرية) 2003 ص 209 .

³⁷ سناء عبد الكرم الحناق "مظاهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية" الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، كلية الحقوق و العلوم

الإقتصادية ، قسم علوم التسيير ، 8-9 مارس) 2005 ص 35 .

³⁸ أحمد محمود خالد، مرجع سابق ص: 23 .

³⁹ حنفي محمود سليمان " السلوك التنظيمي و الأداء" دار الجامعات المصرية الاسكندرية، مصر ، 1975 ، ص : 14.

هو أداء العمل من حيث الكمية و النوعية المتوقع من كل عامل في المنظمة ، هذه المعايير هي الأساس لتقييم الأداء وفقا لنظرية أداء العمل فإن الأداء هو السلوك أو التصرفات العنصر البشري الذي يؤثر على أداء المنظمة ، وهذا السلوك أما أن يكون إيجابيا أو سلبيا ، ويكون السلوك جزءا من العمل أو خارج نطاق الواجبات المنصوص عليها.⁴⁰

و منه نستطيع القول أن أداء العاملين هو أداء الموارد البشرية إلى السيطرة على جميع الموارد الأخرى المستخدمة في النشاط فالفرد الذي يؤدي عملا معينا يستخدم فيه الموارد مادية ، مالية ، تقنية و معلوماتية و غيرها سوف يطبق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطة الأداء بما يضمن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد المساعدة. من خلال ما سبق يعرف الباحث أداء العاملين على أنه عبارة عن قدرة العاملين القيام بمهمات و واجبات و مسؤوليات الوظيفة الواضحة العناصر و المعالم بأقل وقت و تكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج ، في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم و جيد للعمل مع توافر تعليمات في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كل المتغيرات المحيطة.

المطلب الثاني : علاقة ضغوط العمل بأداء العاملين

لإلقاء الضوء على ضغوط العمل وأثرها على الأداء ، لابد من توضيح طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء وقد دلت الدراسات على اختلاف في وجهات نظر الباحثين نحو العلاقة بين ضغوط العمل والأداء كما يلي:

1) بعض الباحثين أكدوا أن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء علاقة سلبية فالباحثون في هذه الدراسات أكدوا أن ضغوط العمل عبارة عن عائق لسلوك الإنساني وينعكس سلبا على النتائج وعلى الحالة البدنية والنفسية للفرد ويجبر الفرد على بذل جهود كبيرة وتكرس أوقات كثيرة لتغلب على هذه الضغوط.

2) يرى بعض الباحثين أن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء علاقة ايجابية ويمثل نوعا من التحدي لسلوك الإنساني وتعتبر مشاكل العمر وصعوباته وتوتراته بمثابة تحديات الفرد وتؤدي إلى تبني انماط ايجابية من سلوك وتعطي أداء أفضل.⁴¹

ويرى هؤلاء الباحثون أن وجود مستوى منخفض من ضغوط العمل لا يحفز الأفراد ويجعلهم يواجهون مستوى محدد من التحدي ولكن في حالة زيادة مستوى الضغوط فأثما تؤدي إلى آثار عكسية.

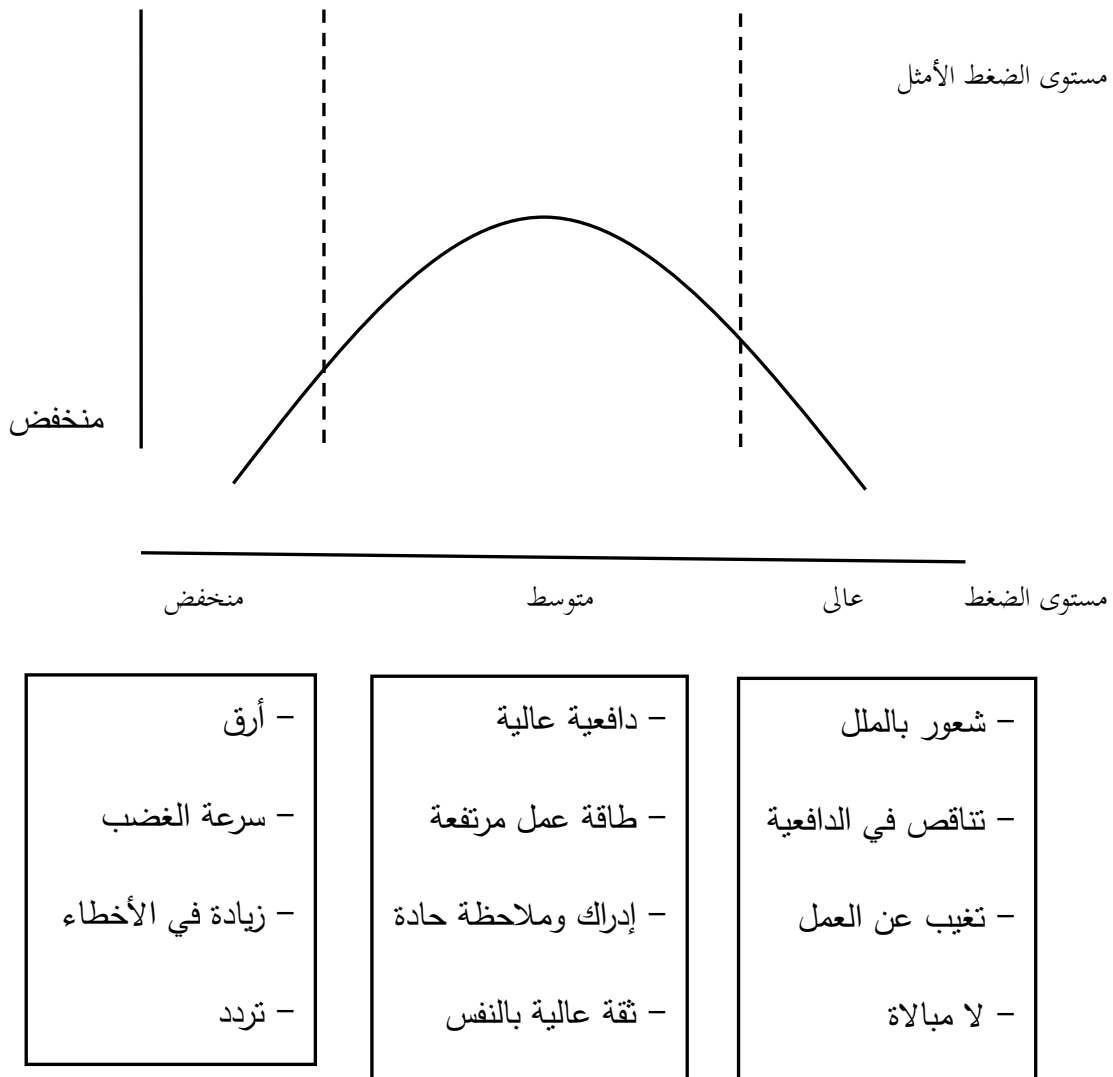
3) الاتجاه الثالث يرى عدم وجود علاقة تذكر بين ضغوط العمل وكفاءة الاداء وأصحاب هذا الرأي قلة ، ويفترض هذا الرأي أن الفرد قد التزم ذاتيا بعقد مع المنطقة التي يعمل بها ، فيهيئ نفسه جسديا ونفسيا للعمل في هذه المنطقة وإنجاز واجباته ، بغض النظر عما يحيط به من ضغوط ويفترض اصحاب هذا الاتجاه بأن الفرد يتمتع بمستوى معين من الرشد ،يساعده على إنجاز هذا العقد المبرم بينه وبين المنظمة.

⁴⁰ زياد مفيد القاضي " علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و أداء العاملين و أثرهما على أداء المنظمات " جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2012 ، ص:40.

⁴¹ ماهر أحمد ، مرجع سابق، ص:396.

4) الاتجاه الرابع يرى أن هناك علاقة خطية منحنية على شكل مقلوب حرف (U) بين الضغوط والأداء، وهذا الاتجاه يفترض أن وجود مستوى منخفض من الضغوط لن يؤدي لتحفيز الأفراد، ووجود مستوى عالٍ من الضغوط سوف يؤدي لامتناس قدرات الأفراد في محاولة مكافحته، وبالتالي استنفاد هذه القدرات وعدم توفره لإنجاز العمل. لذلك يفترض أصحاب هذا الرأي أن وجود مستوى متوسط من ضغوط العمل، يساعد الفرد على إيجاد توازن في قواه لتوزيعها بين إنجاز عمله ومكافحة هذه الضغوط، وهو الوضع الأمثل لإنجاز العمل.⁴²

الشكل رقم (03): يوضح العلاقة بين الضغط والأداء



⁴² ماهر أحمد ، مرجع سابق، ص:397.

وبعد الانتهاء من استعراض العلاقة بين ضغوط العمل والأداء فإن السؤال الذي يثار هل المطلوب القضاء على كل أسباب ضغوط العمل؟ (والإجابة على ذلك بالنفي . وهو ما أكدت عليه العديد من الدراسات في هذا المجال لان القضاء كلية على اسباب الضغوط) مع استحالة ذلك عمليا (ليست في صالح المنظمة فضرورة ان يعمل الفرد في ظل مستوى معتدل من الضغوط مطلوبة عمليا لان ذلك من شأنه ان يبعث على التحدي ويشير فيه الحيوية والنشاط مما يؤدي الى تحسين مستوى ادائه.⁴³

المطلب الثالث : أساليب و إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

هناك أساليب عديدة و استراتيجيات تتخذها المؤسسة و المسؤولين للحد من ضغوط العمل و التعامل معها بشكل يساعد المؤسسة على الزيادة في أداء العاملين ،نذكر منها الأساليب التالية:⁴⁴

1_ أعرف نمط شخصيتك : كل انسان بالتأكيد له مجموعة من الخصائص النفسية التي تميزه عن الآخرين (الفروق الشخصية)

_ كل شخصية على وجه الأرض هي شخصية فريدة

_ قد تختلف أو تتشابه مع الآخرين في بعض الأشياء

2_ التعامل مع زملائك في العمل : مكان العمل مثله مثل اي تجمع بشري ،فيه أوقات الجد و أوقات الراحة من الضروري التمييز بينهما

_ لا توجد قاعدة تضمن لك أنك سوف تستمتع دائما بالعمل مع الزملاء؛

_ من العادي أن يتواجد معك في نفس مكان العمل زملاء آخرين يسببون لك الضيق و الضجر؛

_ في مثل هذه الحالات يجب أن تتحمل مسؤولية التعامل مع مثل هذه الشخصيات بشكل واقعي .

3_ حب عملك : حب ما تعملو أعمل ما تحب

خصائص الوظيفة الجيدة:

_تنوع المهارات الوظيفية ؛

_أهمية الوظيفة ؛

_هوية الوظيفة و إستقلاليتها (حرية الوظيفة) .

⁴³ العبيان ، محمود سلمان ، مرجع سابق ، ص: 117 .

44 ضغوط و صراعات العمل مرجع سبق ذكره الباب الثاني ص 04

4_ حقق الإتصال الفعال مع الآخرين : الإتصالات الشخصية هي النشاط الخاص بنقل و تبادل المعلومات و الأفكار و المشاعر بين الأفراد

_ تتضمن عملية الإتصالات تحقيق الفهم المتبادل بين أطراف عملية الإتصالات؛

_ يقضي المدير نسبة كبيرة من وقته في الإتصالات (حوالي 75% من وقت العمل) ؛

_ نجاح الفرد و تقدمه الوظيفي مرهون الى حد كبير بقدرته على تحقيق الإتصال الفعال مع الآخرين.

***أهداف عملية الإتصالات الشخصية:**

_ تخفيض درجة عدم التأكد ؛

_ تبادل الأفكار و المقترحات الإتصال من أجل الإتصال .

***معوقات الإتصال الفعال**

_ عدم الإنصات و الإدراك ؛

_ عدم القدرة على التعبير و غموض الرسالة ؛

_ طول قنوات الإتصال؛

* **نصائح لتحقيق الإتصال الفعال؛**

_ لا تقاطع المتحدث حتى ينتهي من الحديث؛

_ استخدام وسيلة الإتصال المناسبة؛

_ إسأل إذا كنت غير مستوعب الحديث حدد هدف من الإتصال بوضوح.

5_ تعامل مع صراع العمل : هو مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي يقوم بها شخص معين أو أفراد في مؤسسة ما يقومون

بمجموعة من الأدوار بحيث يشكل هؤلاء الأفراد مجموعة الدور مما يستدعي تجنب و معالجة كل من :

_ تعدد الأدوار ؛

_ صراع الدور ؛

_ صراع فرق العمل ؛

_ اختلاف إدراك الدور .

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل يتضح أن ضغوط العمل هي مشيرات تتعلق بالبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة والحياة الشخصية و العملية للموارد البشرية ، ولها أنواع متعددة ومختلفة باختلاف المعايير ، وتمر بمراحل رئيسية وهي (الإنذار - المقاومة - الإنهالك) ، كما تصدر الضغوط من مصادر عدة تؤدي إلى تواجدها في بيئة العمل من بينها مصادر فردية وأخرى تنظيمية ، وهذه الضغوط بدورها تؤثر على كمية و نوعية الجهد المبذول و كذا نمط الأداء المستعمل كما أن أداء العاملين هو مجموعة من السلوكيات الإدارية التي قد ينتج عنها آثار سلبية وآثار إيجابية ، وهذه الأخيرة قد تكون مرغوبة للموارد البشرية و للمؤسسة حيث يتوقف ذلك على مستويات الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري و كذا طول مدتها و مدى تكرارها ، يمكن للمؤسسة التقليل من الآثار السلبية لضغوط العمل من خلال طريقة تعاملها اتجاهها كما توجد عدة أساليب و استراتيجيات تستخدمها المؤسسة لتقليل من هذه الآثار.

الفصل الثاني

دراسة أثر الضغوط المهنية العمل وأثرها على أداء
العاملين

تمهيد :

بعد التطرق إلى الإطار النظري والذي تمحور حول ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب التطبيقي في مؤسسة الضرائب بالوادي من خلال استخدام المنهج التحليلي والوصفي ومختلف أدوات الدراسة بما فيها المقابلة الشخصية، وتوزيع استمارة الاستبيان على العاملين في المؤسسة وتم تحليل النتائج عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS)، وسيتم تحليل أهم النتائج والعمل على مناقشتها .

المبحث الأول : تقديم المؤسسة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة

تعتبر المديرية الولائية للضرائب لولاية الوادي كأحد أهم المرافق الأساسية ضمن الهيكل التنفيذي على مستوى ولاية الوادي. حيث تم إنشاؤها القانوني كمديرية ولائية مستقلة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-60 المؤرخ في 8 شعبان 1411 الموافق لـ 23 فبراير 1991 والذي يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها .

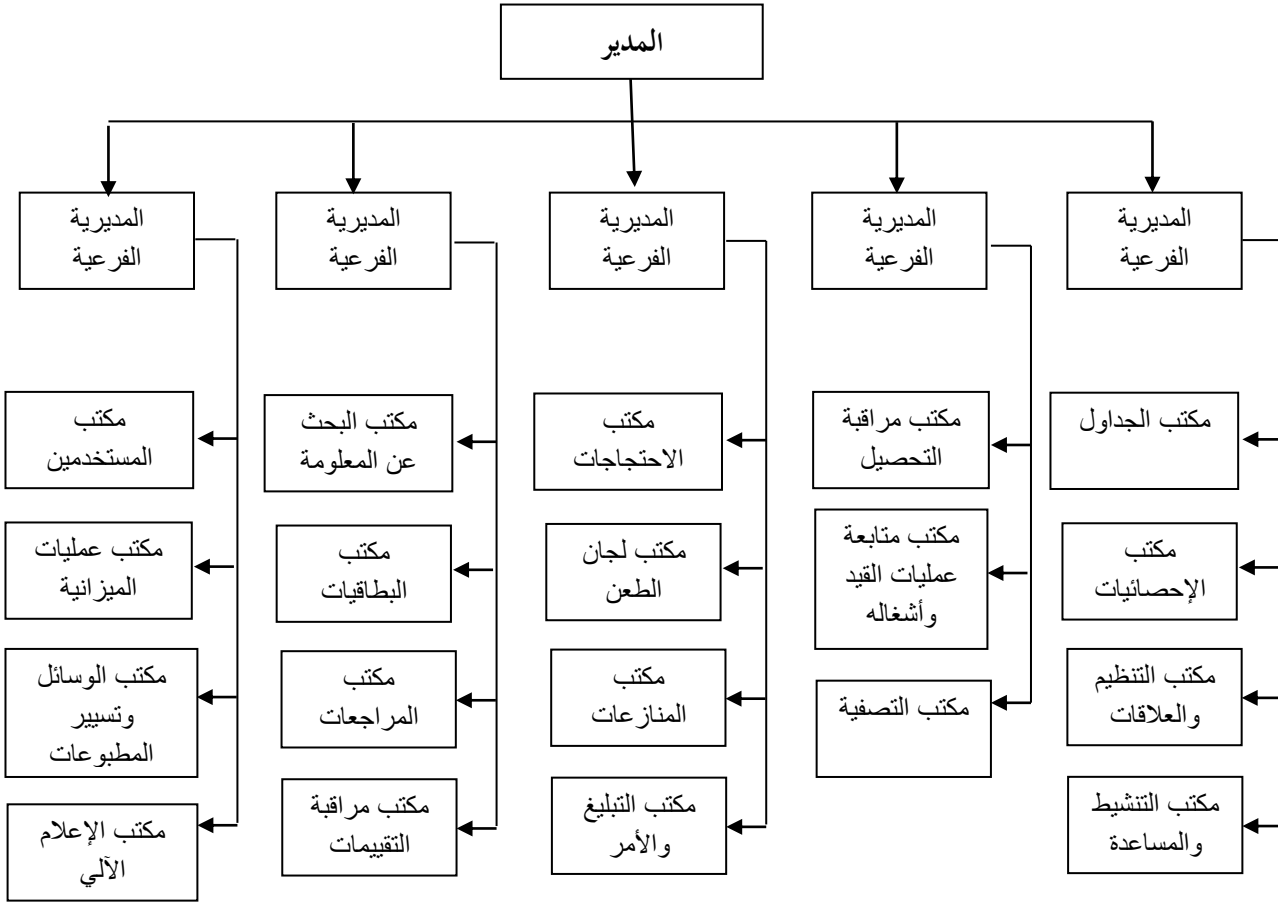
وقد كانت سابقا (1984 - 1991)تضطلع بنفس المهام المكلفة بها، لكن بإختلاف جوهري في الهيكل التنظيمي، حيث كانت عبارة عن مديرتين تابعتين لمديرية التنسيق آنذاك وهما :

- المديرية الفرعية للوعاء؛
- المديرية الفرعية للتحصيل.

2-الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب بالوادي :

يتجسد الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب بالوادي وفقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 25 صفر 1430 الموافق لـ 21 فبراير 2009 والذي يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها على النحو التالي :

الشكل (04) يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الضرائب بالوادي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق المديرية

2_ المهام الرئيسية للمؤسسة :

- تشرف هذه المؤسسة على جميع و تحصيل الضريبة على جميع الأنشطة التجارية و الخدمات المصلحية ، وهذا بواسطة مصالحها القاعدية و المتمثلة في مفتشية الضرائب و قباضة الضرائب.
- يتم جمع و تحصيل الضرائب من المكلفين سواء كانوا أشخاص طبيعيين أو معنويين ، و جمعها لصالح الخزينة العامة للدولة من أجل مساهمتها في تغطية النفقات الضخمة.
- و تتمثل نشاطات كل نيابات المؤسسة فيما يلي:
- المدير :** وهو المسؤول الأول للمديرية يحرص على سير الأعمال بالمصالح.
- الأمانة :** تقوم بالتنسيق بين جميع نيابات الضرائب و كذلك التنسيق مع الأمانة العامة و مع الخدمات الخارجية و من مهامها الاستقبال و التنظيم و تتكون مديرية الضرائب من 5 نيابات و 11 مفتشية و 7 قباضات.

- 1_ نيابة مديرية العمليات الجبائية: تعيين الوعاء الضريبي (تحديد الغلاف الضريبي لكل خاضع للضريبة بصفة جزافية أو حقيقية).
- 2_ نيابة مديرية التحصيل: تحصيل الضريبة عن طريق صندوقها و متابعة عملية الفحص.
- 3_ نيابة مديرية الرقابة الجبائية: مكافحة التهرب الضريبي بواسطة فرق البحث التي تبحث عن المادة الخاضعة للضريبة على مستوى المؤسسات و يكون ذلك بالمراقبة و التحقيق سنويا في الملفات المشكوك فيها بالنسبة للمؤسسات العمومية أو الخاضعة ذات النشاط التجاري المعتبر .
- 4_ نيابة مديرية الوسائل: الإشراف على سير ميزانية الإيرادات المحلية للبلديات و المفتشيات بواسطة قابض في إطار التسيير والتجهيز.
- 5_ نيابة مديرية النزاعات: دراسة النزاعات التي يرفعها لخاضعون للضريبة و البث فيها بصفة قابلة للطعن وه عن طريق المديرية الفرعية
- 3_ أهداف المؤسسة : تنقسم أهداف المديرية إلى قسمين:
 - هدف مالي يتمثل في موازنة الميزانية العامة؛
 - هدف اقتصادي متمثل في الوصول على استقرار مالي.

الجدول رقم (03): يوضح عدد نيابات ومفتشيات وقباضات المديرية

القباضة	المفتشية	النيابة	العدد
7	11	5	

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على وثائق المؤسسة

الجدول رقم (04) : يوضح تعداد الموارد البشرية في المديرية

المجموع	المتعاقدين	الموظفين	المناصب العليا	المنصب المهني
434	92	265	77	العدد

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني : أدوات ومجتمع الدراسة

1_ أدوات الدراسة:

أولاً: الاستمارة (الاستبيان) : يعتبر أداة من أدوات جمع البيانات الميدانية، كما يعرف بأنه لائحة مؤلفة من مجموعة أسئلة مرتبطة بموضوع الدراسة لذلك قمنا بالاستعانة بالاستبيان للكشف عن أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، حيث يتكون الاستبيان من 20 سؤالاً في ثلاث محاور مختلفة كالتالي : (انظر الملحق رقم 1)

_ الأسئلة الشخصية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)

_ الأسئلة السلمية: (من خلالها نريد تقييم مستوى ضغوط العمل في مؤسسة الضرائب من جهة، ومن جهة أخرى تقييم أداء العاملين وهذا بعدة عناصر يعطي العامل درجة موافقته عليها بين ثلاث مستويات (غير موافق، محايد، موافق) للإجابة على الإشكالية الرئيسية للموضوع.

متغيرات الدراسة: ضغوط العمل هو متغير المستقل، أما أداء العاملين فهو متغير تابع

فترة الدراسة: تم قياس العلاقة ما بين ضغوط العمل وأداء العالين في مؤسسة الضرائب بالوادي في الفترة الممتدة من 2017/04/24 الى 2017/05/14

ثانيا : المقابلة :

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات وقد قمنا بإجراء مجموعة من المقابلات مع المسؤولين والمديرين وأيضا مع عدد من العمال وهذا لمعرفة وجهة نظرهم نحو ضغوط العمل التي يواجهونها ومدى تأثيرها على أدائهم في المؤسسة ، حيث أن هذه المقابلة أعانتنا في وضع أسئلة الإستمارة .

ثالثا : الملاحظة :

تعتبر الملاحظة من الطرق الهامة التي تستخدم لجمع البيانات التي يصعب الحصول عليها من خلال الاستبيان او المقابلة وقد استخدمت الملاحظة بغرض تشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة فيما يخص التنظيم وتطبيق الانظمة المقررة فيها وهذا لتوضيح لعناصر التي لم يتطرق لها بالتفصيل في استمارة البحث .

2_ مجتمع الدراسة:

يتمثل في جميع عمال مؤسسة الضرائب بالوادي وذلك لإمكانية تقييم ضغوط العمل لهذا المجتمع من جهة، وقياس الأداء من جهة أخرى، ومن أجل تطبيق هذه الدراسة تم تقسيم الاستبيان على هذه العينة المعنية فقط، حيث قمنا بتوزيع (50) نسخة من الاستبيان، فكان عدد الاستبيانات المسترجعة (40) نسخة، وعدد الاستبيانات الغير مسترجعة (10) نسخ.

المطلب الثالث: دراسة إحصائية وصفية لعينة الدراسة

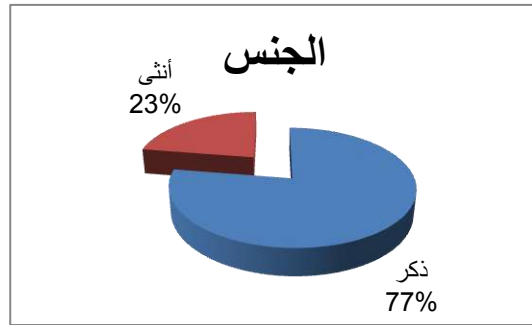
أولاً: دراسة إحصائية للمتغيرات الشخصية لأفراد العينة

في هذا الجانب سنلقي نظرة إحصائية على العينة المختارة على أهم المتغيرات الشخصية وذلك باستخدام الجداول التكرارية والرسومات البيانية حسب النقاط التالية:

1_ توزيع الموظفين حسب الجنس فيما يلي جدول التوزيع التكراري والتمثيل البياني لعينة الموظفين حسب اختلاف جنسهم

الشكل رقم (05) يمثل دائرة توزيع الموظفين حسب الجنس الجدول رقم (05) يمثل التوزيع التكراري للعينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	31	77.5
أنثى	9	22.5
المجموع	40	100



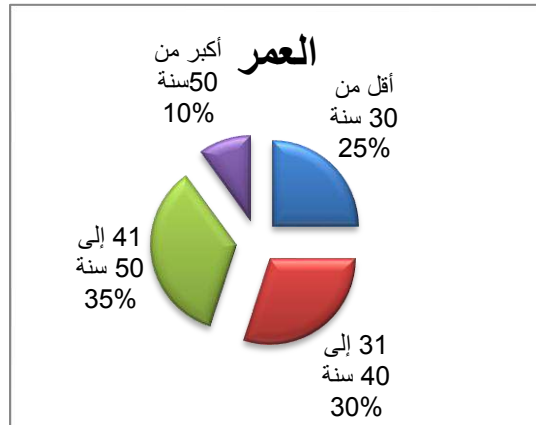
المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق والرسم الموافق يبين أن نسبة الذكور هي 77.5 % , والباقي أي 22.5% هم إناث, أي الغالبية جنس الذكر في العينة محل الدراسة الذي يمكن أن نرجعه لطبيعة العمل.

2_ توزيع الموظفين حسب العمر فيما يلي جدول التوزيع التكراري والتمثيل البياني لعينة الموظفين حسب اختلاف أعمارهم

الشكل رقم(06): يمثل أعمدة توزيع الموظفين حسب العمر الجدول رقم (06): يمثل التوزيع التكراري حسب العمر

العمر	العدد	النسبة
1 أقل من 30 سنة	10	25
2 31 إلى 40 سنة	12	30
3 41 إلى 50 سنة	14	35
4 أكبر من 50 سنة	4	10
المجموع	40	100



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

-من الجدول والرسم السابق، نلاحظ أكبر نسبة من العمال تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة بنسبة 35% من إجمالي العمال لأنهم يشغلون مناصب عليا؛

وهنا نجد انخفاض في الفئة الأكثر ديناميكية في العمل، رغم نقص خبرتها، فتحاول الفئة أكثر خبرة استيعاب هذا العائق، وتليها فئة العمال من 31 إلى 40 سنة بنسبة 30% تليها الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 25% أما النسبة الأقل هي في الفئة أكبر من 50 سنة بنسبة 10%.

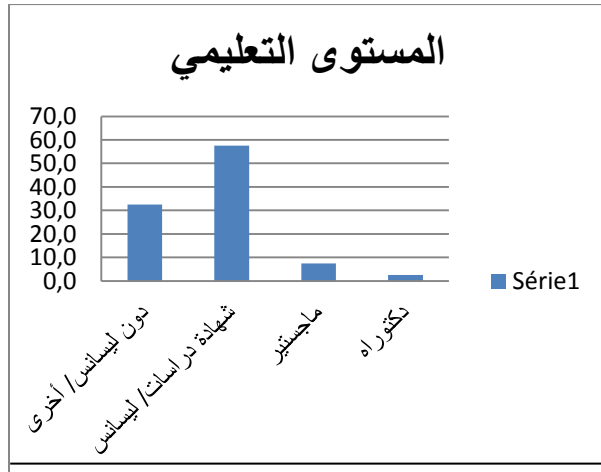
3_ توزيع الموظفين حسب مستوى التعليم فما يلي جدول التوزيع التكراري والتمثيل البياني لعينة الموظفين حسب اختلاف مستواهم.

الشكل رقم (07): يمثل أعمدة توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (07) يمثل توزيع الموظفين

حسب المستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى
32.5	13	دون ليسانس / أخرى
57.5	23	شهادة دراسات / ليسانس
7.5	3	ماجستير
2.5	1	دكتوراه
100	40	المجموع



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من الشكل نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين لديهم مستوى شهادة دراسات / ليسانس مرتفعة أي بنسبة 57.5% وهي تمثل أكبر نسبة من إجمالي أفراد العينة، أما نسبة الموظفين الذين لديهم مستوى دون ليسانس / أخرى هي تمثل 32.5% من إجمالي أفراد العينة، و الموظفين الذين لديهم مستوى ماجستير يمثلون نسبة 7.5% أما الموظفين الذين لديهم مستوى دكتوراه فهم يمثلون نسبة ضئيلة 2.5%.

4_ توزيع الموظفين حسب الخبرة المهنية في ما يلي جدول التوزيع التكراري والتمثل البياني لعينة الموظفين حسب اختلاف خبراتهم.

الشكل رقم(08) يمثل أعمدة توزيع الموظفين حسب الخبرة المهنية جدول رقم(08) يمثل التوزيع التكراري للعينة حسب الخبرة المهنية

النسبة	العدد	السنوات
22.5	9	أقل من 5 سنوات
22.5	9	من 5 إلى 10 سنوات
20	8	من 11 إلى 20 سنة
35	14	أكثر من 20 سنة
100	40	المجموع



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول والرسم السابق نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة أكثر من 20 سنة هي 35 % هي تمثل أكبر نسبة وهذا راجع إلى المهارات وقدرات الفرد في المؤسسة، تليها نسبة الموظفين الذين يملكون خبرة أقل من 5 سنوات يعادلون الموظفين الذين لديهم من 5 إلى 10 سنوات خبرة بنسبة 22.5% أما الموظفون الذين لديهم خبرة من 11 إلى 20 سنة يمثلون نسبة ضئيلة ب 20%.

ثانيا : دراسة ثبات أسئلة الاستبيان

في هذا الفرع كخطوة أساسية نحاول دراسة مدى ثبات الموظفين على إجابة أسئلة الاستبيان, هذا الاختبار المهم لضمان مصداقية النتائج التي يمكن أن نتوصل إليها من خلاله، ولذلك نستخدم معامل ألفا كرونباخ، الذي تقيس نسبة الموظفين الذين يعيدون نفس الإجابة في حالة إعادة استجوابه من جديد وفي نفس الظروف، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (09): نتائج اختبار الثبات

عدد العناصر	ألفا كرونباخ
20	0.617

المصدر : من نتائج برنامج SPSS

- من خلال الجدول السابق تبين أن قيمة ألفا كرونباخ هي 0.617 أي أنه في حالة إعادة توزيع هذا الاستبيان على نفس العينة السابقة في نفس الشروط فإن 61.7% منهم سيعيدون نفس الإجابة وهي تعكس نسبة المصدقية الجيدة التي يمكن أن تعطى نتائج الدراسة في قياس أثر ضغوط العمل في مؤسسة الضرائب على أداء العاملين، والملحق رقم (02) يبين نسب ألفا كرونباخ في حالة حذف أي من الأسئلة السلمية للاستبيان.

المبحث الثاني: دراسة إحصائية لضغوط العمل في مؤسسة الضرائب وأثرها على أداء العاملين

المطلب الأول: تقييم مستوى ضغوط العمل في مؤسسة الضرائب

الجدول رقم (10) يوضح إتجاه كل متوسط حسابي

الدرجة	غير موافق	محايد	موافق
	1	2	3
المتوسط	من 1.00 إلى 1.66	من 1.67 إلى 2.33	من 2.34 إلى 3.00

الجدول رقم (11) يوضح مستوى تقييم عبي العمل

المحور الأول: ضغوط العمل	المقياس	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
البعد الأول تقييم عبي العمل							
1- توكل لي أعمال كثيرة تتطلب الإنجاز في نفس الوقت	التكرار	10	4	26	2.40	0.871	موافق
	النسبة%	25	10	65			
2_ أتلقى تعليمات متعارضة من أكثر من مسؤول	التكرار	23	6	11	1.70	0.883	محايد
	النسبة%	57.5	15	27.5			
3_ تعقد إجتماعات كثيرة أثناء العمل الرسمي	التكرار	25	8	7	1.55	0.783	غير موافق
	النسبة%	62.5	20	17.5			
4- أفتقد للخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام الموكلة لي	التكرار	32	3	5	1.33	0.694	غير موافق
	النسبة%	80	7.5	12.5			
5_ أكلف بمهام خارج نطاق عملي وعلى حساب وقت عملي الرسمي	التكرار	29	4	7	1.45	0.783	غير موافق
	النسبة%	72.5	10	17.5			
المجموع					1.686	0.8028	محايد

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

التعليق : من خلال الجدول نلاحظ أن من أهم مستويات تقييم عبء العمل هو توكيل أعمال كثيرة تتطلب الإنجاز في نفس الوقت بنسبة 65% وهذا يعود إلى طبيعة عمل المؤسسة.

جدول رقم (12) يوضح مستوى تقييم الأجور والمكافآت

المحور الأول: ضغوط العمل							المقياس	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
البعد الثاني: تقييم الأجور والمكافآت													
1_ إن الراتب لا يتناسب مع طبيعة العمل الذي أقوم به							التكرار	10	5	25	2.37	0.863	موافق
							النسبة%	25	12.5	62.5			
2_ يتم توزيع نقاط الحوافز مع نهاية الشهر حسب الكفاءة							التكرار	19	3	18	1.98	0.974	محايد
							النسبة%	47.5	7.5	45			
3_ تتناسب العلاوات والإمميزات مع الجهد المبذول							التكرار	17	9	14	1.93	0.888	محايد
							النسبة%	42.5	22.5	35			
4_ يعتبر الأجر المدفوع للعمل الإضافي مناسباً							التكرار	18	14	8	1.75	0.776	محايد
							النسبة%	45	35	20			
5_ تقدم الإدارة إمتيازات وحوافز لأصحاب الأفكار الجديدة							التكرار	28	8	4	1.40	0.672	غير موافق
							النسبة%	70	20	10			
المجموع											1.886	0.8346	محايد

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

التعليق : من خلال الجدول نلاحظ أن من أهم مستويات تقييم الأجور والمكافآت هو أن الراتب لا يتناسب مع طبيعة العمل الذي يقومون به بنسبة 62.5% وهذا يعود إلى عدم إتباع نظام الأجور في المؤسسة.

جدول رقم (13) يوضح مستوى تقييم الهيكل التنظيمي

المحور الأول: ضغوط العمل						
الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	المقياس
البعد الثالث: تقييم الهيكل التنظيمي						
محايد	0.903	2.18	20	7	13	التكرار
			50	17.5	32.5	النسبة/ %
محايد	0.891	2.03	16	9	15	التكرار
			40	22.5	37.5	النسبة/ %
محايد	0.905	1.73	12	5	23	التكرار
			30	12.5	57.5	النسبة/ %
محايد	0.939	2.20	22	4	14	التكرار
			55	10	35	النسبة/ %
موافق	0.900	2.40	27	2	11	التكرار
			67.5	5	27.5	النسبة/ %
محايد	0.9076	2.148	المجموع			

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

التعليق : من خلال الجدول نلاحظ أن من أهم مستويات تقييم الهيكل التنظيمي أن هنالك ضعف في التنسيق بين الأفراد في الوحدات الإدارية بنسبة 62.5% وهذا يعود إلى أن المؤسسة تتبع المركزية.

المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين

جدول رقم (14) يوضح مستوى تقييم متغير الأداء

المحور الثاني : أداء العاملين						
الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	المقياس
البعد الرابع : تقييم متغير الأداء						
موافق	0.464	2.80	33	9	1	التكرار
			82.5	15	2.5	النسبة/ %
1_ أحرص باستمرار على إستغلال وقت العمل						
موافق	0.716	2.50	25	10	5	التكرار
			62.5	25	12.5	النسبة/ %
2_ لدي الإستعداد والرغبة للقيام بأية مهام إضافية يتم تكليفي بها						
محايد	0.687	2.20	14	20	6	التكرار
			35	50	15	النسبة/ %
3_ أنجز في العادة عملا يفوق توقعات رؤسائي						
محايد	0.784	2.28	19	13	8	التكرار
			47.5	32.5	20	النسبة/ %
4_ أرى أن معدل أخطائي في العمل محدودة مقارنة بزملائي						
موافق	0.483	2.85	36	2	2	التكرار
			90	5	5	النسبة/ %
5_ أتواصل مع زملائي وأعمل معهم بروح الفريق						
موافق	0.6268	2.526	المجموع			

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

التعليق : من خلال الجدول نلاحظ أن من أهم تقييم أداء العاملين هو التواصل مع زملائي والعمل معهم بروح الفريق بنسبة 62.5% وهذا يعود إلى طبيعة العمل في المؤسسة لتغلب على الضغوط .

المطلب الثالث: تقدير أثر ضغوط العمل على أداء العاملين

في هذا الجانب سنحاول الاستفادة من أساليب الكمية الإحصائية للإجابة على إشكالية الموضوع بقياس أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في مؤسسة الضرائب.

- ويمكن أن نستخدم في ذلك معامل الارتباط الخطي لبيرسون T:

$$r = \frac{COV(X.Y)}{\sum x. \sum y}$$

X: ضغوط العمل

Y: أداء العاملين

تبين الإشارة السالبة أو الموجبة طبيعة العلاقة العكسية والطرديّة ما بين المتغيرين X و Y وقيمة r نسبة الارتباط الخطي والجدول التالي يبين نتائج الارتباط:

الجدول رقم 15: معامل ارتباط بين ضغوط العمل و أداء العاملين

أداء العاملين	ضغوط العمل	
0.476	1.000	ضغوط العمل
.	0.044	- الدلالة الاحصائية
40	40	العدد
1.000	0.476	أداء العاملين
0.044	.	- الدلالة الاحصائية
40	40	العدد

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

- من خلال الجدول تبين أنه يوجد دلالة احصائية لتأثير الضغوط على الأداء ($0.04 \leq \text{sig} = 0.05$), بحيث أن $r=0.47$ بمعنا أنه يوجد تأثير إيجابي بنسبة 47% لضغوط العمل على أداء العاملين.

التفسير: أي كلما كانت ضغوط العمل فعالة كلما زاد أداء العاملين بنسبة 47.6%.

ومن أجل معرفة أي جوانب أكثر تأثير على الأداء لدينا مصفوفة الارتباط الخطي الكلية بين أبعاد الضغوط والأداء

الجدول رقم (16) يوضح مصفوفة الارتباط الخطي الكلية بين أبعاد الضغوط والأداء

Corrélations

		ضغوط العمل	اداء العاملين	عبي العمل	الأجور والمكافآت	الهيكل التنظيمي
ضغوط العمل	Corrélation de Pearson	1	,476	,789**	,213	,739**
	Sig. (bilatérale)		,044	,000	,187	,000
	N	40	40	40	40	40
اداء العاملين	Corrélation de Pearson	,476	1	-,190	,526	,235
	Sig. (bilatérale)	,044		,045	,037	,144
	N	40	40	40	40	40
عبي العمل	Corrélation de Pearson	,789**	-,190	1	-,175	,519**
	Sig. (bilatérale)	,000	,045		,280	,001
	N	40	40	40	40	40
الأجور والمكافآت	Corrélation de Pearson	,213	,526	-,175	1	-,319*
	Sig. (bilatérale)	,187	,037	,280		,045
	N	40	40	40	40	40
الهيكل التنظيمي	Corrélation de Pearson	,739**	,235	,519**	-,319*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,144	,001	,045	
	N	40	40	40	40	40

المصدر : من نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتبين ما يلي:

❖ يتأثر أداء العاملين في مؤسسة الضرائب الوادي بعبي العمل والأجور والمكافآت (sig = 0.045, sig = 0.037 على التوالي) حيث:

- يؤثر عبي العمل عكسيا على أداء العاملين (r = -0.19) بنسبة 19% .

التفسير: لأن كلما زاد عبء العمل نقص أداء العاملين وهذا ما يجعل العامل في بيئة عمل غير مناسبة .

- تأثر الأجر والمكافآت إيجابا على أداء العاملين ($r = 0.52$) بنسبة 52% مما بين أنه المحدد الأساس من ضغوط العمل لأداء العاملين.

التفسير: يكون إيجابا عندما تكون الأجر والمكافآت في حالة زيادة لأن كلما زاد الأجر زاد معها أداء العامل.

- لا يوجد تأثير الهيكل التنظيمي على أداء العاملين ($sig = 0.14 > 0.05$)

التفسير: لأن أفراد العينة يعتبرون شكل الهيكل التنظيمي في مؤسسة الضرائب غير مهم في طريقة أداء المهام الموكلة إليهم أي أن الهيكل التنظيمي لا يشكل ضغطا عليهم.

خلاصة الفصل

تتمثل الدراسة التطبيقية التي تطرقنا لها في ظل هذه الرسالة في معرفة أثر ضغوط العمل على أداء العاملين بمؤسسة الضرائب بالوادي لاعتبارها من أكثر المؤسسات التي تواجه الضغوط كونها مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي (تحصيل إيرادات الدولة).

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا الى أن المصدر الأساسي لضغوط العمل في المؤسسة هي التي تنتج من الأحداث السيئة في الحياة العملية، إذ يكون رد فعل الموظفين اتجاه الضغوط رد متوسط هذا لانتهاجهم أسلوب العمل الجماعي من أجل تحمل المسؤولية الجماعية، مما جعل من المديرين و المسيرين أن تكون معاملتهم اتجاه الضغوط باللامبالاة وكذا إنخفاض مستوى تقديم الحوافز مما أدى إلى إرتفاع درجة السلبية في أداء العاملين.

كما نلاحظ أن التقدم الوظيفي مرهون على تحقيق الاتصال الفعال مع الآخرين، فهو يحقق التفاهم المتبادل بين الموظفين والمصالح و حتى بين الوحدات، لكي لا تأخذ الضغوط الاتجاه السلبي و تصبح لها تأثيرات فيسيولوجية و السلوكية عند الموظفين وبما أن للضغوط آثار سلبية ستكون لها آثار إيجابية على المؤسسة استغلالها من أجل تحسين مستوى الأداء نذكر منها تؤدي إلى اقتراب والتلاحم بين الزملاء، اكتشاف القدرات و المهارات المتميزة.

وفي الأخير يمكننا القول أن مؤسسة الضرائب تستمد استمراريتها رغم الضغوط الكثيفة التي تواجهها من خلال تحمل الموظفين المسؤولية في التعامل مع الشخصيات الفريدة من نوعها " هذا مصدر قوتها"

الخاتمة

تناولت هذه المذكرة أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية، ولقد إقتضى بنا الأمر إلى معالجة هذه الإشكالية عبر فصلين، حيث تناول الفصل الأول الإطار النظري لضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين، أما الفصل الثاني تناولنا فيه دراسة الحالة لمؤسسة الضرائب بالوادي، ومن خلال إنجاز هذا البحث استخلصنا ما يلي:

أولاً: نتائج الفرضيات

تساهم الضغوط بشكل كبير في التأثير على أداء العاملين عكسياً من حيث أعباء العمل وعدم وجود نظام حوافز في المؤسسة.

الفرضية الأولى : من خلال تقييمنا لمستوى ضغوط العمل في مؤسسة الضرائب وذلك بتقييم عبء العمل وتقييم الضغوط حول الأجور والمكافآت والهيكلة التنظيمية وهذا ما يوافق الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية : في ظل ضغوط العمل الموجودة وخاصة في المؤسسة محل الدراسة نجد ان الاداء يرتكز علي العمل كقرص وبشكل متواصل واستغلال الفرص كما يجب وهو ما يوافق الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة : تمثل الاجور و المكافآت العال الرئيسي و الحافز الاول للعامل و الدافع الايجابي له كما ان الاعباء الاضافية وساعات العمل الاضافية تؤثر علي العامل بشكل سلبي و علي ادائه خاصة و هو ما يوافق الفرضية الثالثة.

ثانياً: النتائج

من خلال اسقاط دراستنا على المؤسسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- تبين من نتائج الإستبيان أن ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة تمثل جزء هام من معوقات الأداء بالنسبة للعامل ويمكن أن نرجع ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسة؛
- تبين أن علاقة ضغوط العمل بالأداء إيجابية من حيث مستوى تقييم الأجور والمكافآت، وهذا ما يعطي للعامل حافز مما يجعله يقدم أكثر عمل في المؤسسة؛
- تبين أن هناك سوء التسيير بين ادارة المستخدمين والمصالح الإدارية الأخرى وعدم التنسيق فيما بينهم وهذا ما يولد ضغوط عمل ونظام أجور ومكافآت غير عادلة.

ثالثاً: التوصيات المقترحة

- فتح دورات تدريبية داخل و خارج المؤسسة من أجل التطوير و التجديد في أساليب العمل؛
- تحسين بيئة العمل الداخلية من أجل تحقيق عملية التواصل؛
- أخذ المؤسسة أسلوب العمل الجماعي بعين الاعتبار و هذا لأنه الأسلوب المحبذ عند الموظفين من أجل رفع من مستوى الأداء؛
- تعديل الهيكل التنظيمي حتى يخفف من حدة الضغوط على المناصب العليا؛
- على المؤسسة استخدام الأساليب الأكثر مرونة لتجاوز الضغوط؛
- الالتزام بالنزاهة و الموضوعية في تقييم أداء العاملين و الوضوح فيما يتعلق بالأجور والمكافآت و أن تمنح للعاملين بناء على كفاءتهم في الأداء؛
- حب الموظفين للوظيفة يعتبر من أهم العوامل في تحسين الأداء و لذلك على المؤسسة أن تنوع في المهارات الوظيفية
- إتخاذ استراتيجيات من أجل تحسين الأداء و الخفض من مستوى الضغوط؛
- على المؤسسة استغلال الآثار الايجابية للضغوط في مصلحتها و ذلك من خلال ابتكار طرق جديدة لرفع الكفاءة عند الموظفين.

1- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة ، عمان ، 2005، ص159.
2- فاروق عبده فليه وعبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 305 .
3- شعبان علي حسين السيبي، أسس السلوك الإنسان بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 2002، ص 356
4- مؤيد عبد الكريم وشاكر النقيب، العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي ، مجلة جامعة الأنباء للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 9، المجلة 4، (2002).
5- عيسى إبراهيم المعاشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا ، كلية العلوم الإدارية ، 2009، ص:16.
6- علي بن حمد بن سليمان النوشان ، ضغوط العمل وآثارها على أداء إتخاذ القرارات، دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص14.
7- مبارك بن فالح مبارك الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص21.
8- قاسم علوان ونجوى أحمد، إدارة الوقت مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الثقافة لنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص138.
9- لوكيا الهاشمي، بن زروال فتيحة :الإجهاد ، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية ،جامعة منتوري ، قسنطينة ،دار الهدى للطباعة و النشر والتوزيع ،عين مليلة ،الجزائر، 2006 ،ص:15-16.
10- عبد الرحمان بن احمد بن محمد هيجان :ضغوط العمل-منهج شامل لدراسة الضغوط-مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها-، معهد الإدارة العامة، 1998، الرياض، ص:30
11- جاسم مشتت دواي وسعد عبد عابر: مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الحكومي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد27.
12. أحمد محمود خالد الحلبي : أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية - جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2011 ، ص 19- 20
¹³ - علي حمدي، سيكولوجيا الاتصال وضغوط العمل الطبعة الثانية، المكتبة الجامعية ،2000، ص173.
14- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، السعودية - الرياض، ص259.
15- خليل محمد حسين الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007،
16- نايف بن فهد توميم :مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2005، المملكة العربية السعودية، ص: 40- ص:41.
17- فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، القاهرة، دار قباء لطباعة والنشر والتوزيع، ط 9، 2001، ص253 - ص254.

18- توفيق عبد الرحمان: المدير في مواجهة ضغوط العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1994، القاهرة، مصر، ص: 24.
19- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، عمان، الأردن، ص 600 .
20- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات -، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003، ب ط، ص: 392
21- عبد المعطي، السلوك الإداري والتنظيمي، مكتبة المحتسب، عمان، الأردن، 1994، ص: 336.
22- كامل محمد محمد عويضة: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، ط1، 1996، بيروت، لبنان، ص: 151
23- ديفيد فونتانا، ترجمة، حمدي علي الفرماوي، رضا عبد الله، الضغوط النفسية في مجال العمل والحياة - موجّهات نفسية في سبيل التنمية البشرية-، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2009، عمان، الأردن، ص: 37.
24- محمود فتحي عكاشة: علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، ب ط، 1999، الإسكندرية، مصر، ص: 91.
25- الإمام سلمى " علاقة المناخ الوظيفي بالأداء الوظيفي" مذكرة تخرج ليسانس في العلوم الإنسانية. جامعة ورقلة 2004 ص 58
26- فيصل الدحلة" أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة" رسالة ماجستير في الإدارة جامعة عمان للدراسات العليا 2006 . ص 76
27- راوية حسن "إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)" (الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية) 2003 ص 209 .
28- سناء عبد الكرم الخناق" مظاهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية" الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، قسم علوم التسيير، 8-9 مارس) 2005 ص 35 .
29- حنفي محمود سليمان " السلوك التنظيمي و الأداء" دار الجامعات المصرية الإسكندرية، مصر، 1975، ص: 14.
30- زياد مفيد القاضي " علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و أداء العاملين و أثرهما على أداء المنظمات" جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص: 40 .

الملحق رقم 01: قائمة الاستبيان الموجهة إلى عمال المؤسسة

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

معهد التكنولوجيا

استبيان

السادة والسيدات , يشرفنا أن نقدم إلى سيادتكم المحترمة هذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ليسانس تحت عنوان : أثر ضغوط العمل على أداء العاملين , ونعلمكم أن إجاباتكم تحظى بالأهمية القصوى لنجاح بحثنا , وأنها تستخدم لأغراض البحث العلمي , نشكركم جزيل الشكر لمساندتكم ومساعدتكم لنا , تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير .

أولا : ضع العلامة X في الخانة المناسبة

		أنثى	ذكر	الجنس	
		31 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	العمر	
أكبر من 50 سنة	41 إلى 50 سنة				
دكتوراه	ماجستير	مهندس	شهادة دراسات / ليسانس	دون ليسانس / أخرى	مستوى التعليم
		من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الخبرة	
أكثر من 20 سنة	من 11 إلى 20 سنة				

ثانيا : الرجاء وضع علامة X أمام الإجابة المناسبة

الرقم	العبرة	غير موافق	محايد	موافق
	البعد الأول : تقييم عبء العمل			
1	توكل لي أعمال كثيرة تتطلب الإنجاز في نفس الوقت			
2	أتلقي تعليمات متعارضة من أكثر من مسؤول			
3	تعقد إجتماعات كثيرة أثناء العمل الرسمي			
4	أفتقد للخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام الموكلة لي			
5	أكلف بمهام خارج نطاق عملي وعلى حساب وقت عملي الرسمي			
	البعد الثاني : تقييم الأجور والمكافآت			
1	إن الراتب لا يتناسب مع طبيعة العمل الذي أقوم به			
2	يتم توزيع نقاط الحوافز مع نهاية الشهر حسب الكفاءة			
3	تتناسب العلاوات والإمتيازات مع الجهد المبذول			
4	يعتبر الأجر المدفوع للعمل الإضافي مناسباً			
5	تقدم الإدارة إمتيازات وحوافز لأصحاب الأفكار الجديدة			
	البعد الثالث : تقييم الهيكل التنظيمي			
1	إن المركزية المتبعة في العمل تحد من قدرتي على الأداء			
2	الواجبات الملقاه على عاتقي أكبر من الصلاحيات الموكلة لي			
3	نظام الإتصال بيني وبين رؤسائي ضعيف			
4	إن إجراءات العمل واضحة بشكل كافي			
5	هنالك ضعف في التنسيق بين الأفراد في الوحدات الإدارية			

			البعد الرابع : تقييم متغير الأداء	
			أحرص باستمرار على إستغلال وقت العمل	1
			لدي الإستعداد والرغبة للقيام بأية مهام إضافية يتم تكليفي بها	2
			أبجز في العادة عملا يفوق توقعات رؤسائي	3
			أرى أن معدل أخطائي في العمل محدودة مقارنة بزملائي	4
			أتواصل مع زملائي وأعمل معهم بروح الفريق	5

الملحق رقم 02: نسب ألفا كرونباخ في حالة حذف أي من الأسئلة السليمة للاستبيان

إحصاءات العناصر الكلية

Statistiques de total des elements

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
توكل لي أعمال كثيرة تتطلب الإنجاز في نفس الوقت	38,60	18,708	,125	,367
أتلقي تعليمات متعارضة من أكثر من مسؤول	39,30	17,703	,260	,329
تعقد إجتماعات كثيرة أثناء العمل الرسمي	39,45	17,946	,279	,329
أفتقد للخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام الموكلة لي	39,68	18,276	,279	,335
أكلف بمهام خارج نطاق عملي وعلى حساب وقت عملي الرسمي	39,55	17,741	,312	,321
إن الراتب لا يتناسب مع طبيعة العمل الذي أقوم به	38,63	16,651	,424	,282
يتم توزيع نقاط الحوافز مع نهاية الشهر حسب الكفاءة	39,03	21,102	-,183	,455
تتناسب العلاوات والإمتيازات مع الجهد المبذول	39,08	21,661	-,247	,463
يعتبر الأجر المدفوع للعمل الإضافي مناسباً	39,25	22,090	-,313	,465
تقدم الإدارة إمتيازات وحوافز لأصحاب الأفكار الجديدة	39,60	20,400	-,073	,408
إن المركزية المتبعة في العمل تحد من قدرتي على الأداء	38,83	17,481	,280	,322
الواجبات الملقاه على عاتقي أكبر من الصلاحيات الموكلة لي	38,98	17,666	,260	,329
نظام الإتصال بيني وبين رؤسائي ضعيف	39,28	17,281	,307	,314
إن إجراءات العمل واضحة بشكل كافي	38,80	20,831	-,152	,444
هنالك ضعف في التنسيق بين الأفراد في الوحدات الإدارية	38,60	17,323	,304	,315
أحرص باستمرار على إستغلال وقت العمل	38,20	20,010	,044	,383
لدي الإستعداد والرغبة للقيام بأية مهام إضافية يتم تكليفي بها	38,50	20,051	-,024	,400
أنجز في العادة عملاً يفوق توقعات رؤسائي	38,80	18,779	,195	,354

الملحق رقم 03: تقييم مستوى ضغوط العمل في مؤسسة

توكل لي أعمال كثيرة تتطلب الإنجاز في نفس الوقت

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق	10	25,0	25,0	25,0
محاييد	4	10,0	10,0	35,0
موافق	26	65,0	65,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

أتلقي تعليمات متعارضة من أكثر من مسؤول

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق	23	57,5	57,5	57,5
محاييد	6	15,0	15,0	72,5
موافق	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تعقد إجتماعات كثيرة أثناء العمل الرسمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق	25	62,5	62,5	62,5
محاييد	8	20,0	20,0	82,5
موافق	7	17,5	17,5	100,0

Total	40	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

أفتقد للخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام الموكلة لي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق	32	80,0	80,0	80,0
محاييد	3	7,5	7,5	87,5
موافق	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

أكلف بمهام خارج نطاق عملي وعلى حساب وقت عملي الرسمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق	29	72,5	72,5	72,5
محاييد	4	10,0	10,0	82,5
موافق	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

إن الراتب لا يتناسب مع طبيعة العمل الذي أقوم به

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق	10	25,0	25,0	25,0
محاييد	5	12,5	12,5	37,5
موافق	25	62,5	62,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يتم توزيع نقاط الحوافز مع نهاية الشهر حسب الكفاءة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق	19	47,5	47,5	47,5
محاييد	3	7,5	7,5	55,0
موافق	18	45,0	45,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تتناسب العلاوات والإمتيازات مع الجهد المبذول

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق	17	42,5	42,5	42,5
محاييد	9	22,5	22,5	65,0
موافق	14	35,0	35,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يعتبر الأجر المدفوع للعمل الإضافي مناسباً

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق	18	45,0	45,0	45,0
محاييد	14	35,0	35,0	80,0
موافق	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تقدم الإدارة إمتيازات وحوافز لأصحاب الأفكار الجديدة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق	28	70,0	70,0	70,0
محاييد	8	20,0	20,0	90,0
موافق	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

إن المركزية المتبعة في العمل تحد من قدرتي على الأداء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق	13	32,5	32,5	32,5
محاييد	7	17,5	17,5	50,0
موافق	20	50,0	50,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الواجبات الملقاه على عاتقي أكبر من الصلاحيات الموكلة لي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق	15	37,5	37,5	37,5
محاييد	9	22,5	22,5	60,0
موافق	16	40,0	40,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

نظام الإتصال بيني وبين رؤسائي ضعيف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق	23	57,5	57,5	57,5
محاييد	5	12,5	12,5	70,0
موافق	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

إن إجراءات العمل واضحة بشكل كافي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق	14	35,0	35,0	35,0
محاييد	4	10,0	10,0	45,0
موافق	22	55,0	55,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

هنالك ضعف في التنسيق بين الأفراد في الوحدات الإدارية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق	11	27,5	27,5	27,5
محاييد	2	5,0	5,0	32,5
موافق	27	67,5	67,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الملحق رقم 04: تقييم أداء العاملين في مؤسسة

أحرص باستمرار على إستغلال وقت العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق	1	2,5	2,5	2,5
محايد	6	15,0	15,0	17,5
موافق	33	82,5	82,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

لدي الإستعداد والرغبة للقيام بأية مهام إضافية يتم تكليفي بها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق	5	12,5	12,5	12,5
محايد	10	25,0	25,0	37,5
موافق	25	62,5	62,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

أنجز في العادة عملا يفوق توقعات رؤسائي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق	6	15,0	15,0	15,0
محايد	20	50,0	50,0	65,0
موافق	14	35,0	35,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

أرى أن معدل أخطائي في العمل محدودة مقارنة بزملائي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق	8	20,0	20,0	20,0
محايد	13	32,5	32,5	52,5
موافق	19	47,5	47,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

أتواصل مع زملائي وأعمل معهم بروح الفريق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
محايد	2	5,0	5,0	10,0
موافق	36	90,0	90,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ضغوط العمل	40	1,8917	,26352
اداء العاملين	40	2,5250	,27056
عبي العمل	40	1,6850	,44350
الأجور والمكافآت	40	1,8850	,39971
الهيكل التنظيمي	40	2,1050	,48142
N valide (listwise)	40		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
توكل لي أعمال كثيرة تتطلب الإنجاز في نفس الوقت	40	2,40	,871
أتلقي تعليمات متعارضة من أكثر من مسؤول	40	1,70	,883
تعقد اجتماعات كثيرة أثناء العمل الرسمي	40	1,55	,783
أفتقد للخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام الموكلة لي	40	1,33	,694
أكلف بمهام خارج نطاق عملي وعلى حساب وقت عملي الرسمي	40	1,45	,783
إن الراتب لا يتناسب مع طبيعة العمل الذي أقوم به	40	2,37	,868
يتم توزيع نقاط الحوافز مع نهاية الشهر حسب الكفاءة	40	1,98	,974
تتناسب العلاوات والإمتيازات مع الجهد المبذول	40	1,93	,888
يعتبر الأجر المدفوع للعمل الإضافي مناسباً	40	1,75	,776
تقدم الإدارة إمتيازات وحوافز لأصحاب الأفكار الجديدة	40	1,40	,672
إن المركزية المتبعة في العمل تحد من قدرتي على الأداء	40	2,18	,903
الواجبات الملقاه على عاتقي أكبر من الصلاحيات الموكلة لي	40	2,03	,891
نظام الإتصال بيني وبين رؤسائي ضعيف	40	1,73	,905
إن إجراءات العمل واضحة بشكل كافي	40	2,20	,939
هنالك ضعف في التنسيق بين الأفراد في الوحدات الإدارية	40	2,40	,900
أحرص باستمرار على إستغلال وقت العمل	40	2,80	,464
لدي الإستعداد والرغبة للقيام بأية مهام إضافية يتم تكليفي بها	40	2,50	,716
أنجز في العادة عملاً يفوق توقعات رؤسائي	40	2,20	,687
أرى أن معدل أخطائي في العمل محدودة مقارنة بزملائي	40	2,28	,784
أتواصل مع زملائي وأعمل معهم بروح الفريق	40	2,85	,483
N valide (listwise)	40		