



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمارة ثليجي الأغواط



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي

تحت إشراف:

د. ريان أمينة

من إعداد الطلبة:

النوعي آمال

بن محجوب حياة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	بن عون الطيب
مقررا ومشرفا	أستاذ التعليم العالي	ريان أمينة
ممتحنا	أستاذ محاضر	بوخلخال يوسف

السنة الجامعية: 2023/2022

شكر وعرفان

أحمد الله سبحانه وتعالى على إنجاز هذا العمل وأتقدم

بجزيل الشكر والامتنان للأستاذة المشرفة.

ريان أمنية لما منحه لي من توجيه ونصح وإرشاد

كذلك أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي المحترمين الذين تلقيت عنهم

مبادئ البحث العلمي عبر مشواري الدراسي

كما لا يفوتني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم تقييم هذا

العمل

إهداء

أهدي عملي المتواضع هذا

الى الوالدين الكريمين .

الى اخوتي و اخواتي .

والى كل الاهل و الاصدقاء

والى كل من يعرفني من بعيد او من قريب

أمال

إهداء

أهدي عملي المتواضع هذا

الى الوالدين الكريمين .

الى اخوتي و اخواتي .

والى كل الاهل و الاصدقاء

والى كل من يعرفني من بعيد او من قريب

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الدراسة إلى أداء العاملين وعلاقتها بضغط العمل لدى الموظفين لمؤسسة سونلغاز وهذا تناول تحقيق ضغوط العمل على العاملين من أجل تسين أدائهم وأثر ضغوط العمل على هذه لأبعاد وسعيا لتحقيق أهداف الدراسة تم إعتقاد الدراسة المتمثلة في توزيع الاستبيان على موظفي مؤسسة سونلغاز وكان الاستبيان الموزع 30 استبيان وتم استرجاع 30 استبيان وقد توصلنا إلى عدة نتائج منها:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى تعزي المتغيرات عند مستوى (0.05).

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعء ضغوط العمل الفردية للتحقيق من ضغوط العمل لدى مؤسسة سونلغاز عند مستوى 0.05

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بعد ضغوط العمل التنظيمية عند مستوى 0.05

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى أداء العاملة عند مستوى 0.05

كما توصلنا إلى نتائج نجد فعلا أن هناك عوامل ومتغيرات تقنية مستوى أداء العاملين الناتجة عن ضغوط العمل للبيئة الداخلية للمنظمة ويمكن لضغوط العمل أن تمثل مشكلة ادارية وظاهرة تنظيمية كما تم استخدام الأساليب الإحصائية من اختبار الفرضيات كان من بينها النسب المؤوية والتكرارات كما توصلنا إلى بعض النتائج فعلا أن هناك عوامل ومتغيرات تسير مستوى الضغوط الناتجة لضغوط العمل الفردية والتنظيمية حيث تساهم الضغوط بشكل كبير في التأثير على أداء العاملين من حيث أعياء العمل وعدم وجود نظام جوائز في المؤسسة من خلال تقييم مستوى ضغوط العمل في مؤسسة سونلغاز داخل الدراسة نجد أن الأداء يرتكز على العمل كفرص وبشكل متواصل استغلالها كما يجب.

Abstract:

This study aims to study the performance of workers and its relationship to the work pressures of the employees of the Sonelgaz Foundation. This dealt with achieving work pressures on workers in order to improve their performance and the impact of work pressures on these dimensions. A questionnaire, 30 questionnaires were retrieved, and we reached several results, including:

- 1- There are no statistically significant differences in the attitudes of the respondents about the level of attributing variables at the level (0.05).
- 2- There are statistically significant differences in the dimension of individual work pressures to investigate the work pressures of Sonelgaz Corporation at the level of 0.05.
- 3- There is no statistically significant effect after organizational work pressures at the level of 0.05
- 4- There is no statistically significant effect of the extent of the factorial performance at the level of 0.05

As we have reached results, we find that there are technical factors and variables, the level of performance of workers resulting from work pressures of the internal environment of the organization, and work pressures can represent an administrative problem and an organizational phenomenon. Statistical methods were also used to test hypotheses, including percentages and frequencies. That there are factors and variables that control the level of pressures resulting from individual and organizational work pressures, as the pressures contribute significantly to the impact on the performance of workers in terms of workload and the lack of an award system in the institution. And continuously exploit it as it should.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	اهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - و	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل وأداء العاملين	
5	تمهيد
6	المبحث الأول : إطار النظري لضغوط العمل
6	المطلب الأول: ماهي ضغوط العمل
9	المطلب الثاني: أنواع ومصادر ضغوط العمل
15	المطلب الثالث: الآثار المترتبة على الضغوط المهنية
18	المبحث الثاني: إطار النظري لأداء العاملين
18	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأداء العاملين
20	المطلب الثاني : محددات الأداء عناصر قياس الأداء
22	المطلب الثالث: أساليب وإستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل
24	المبحث الثالث: أثر ضغوط العمل على أداء العاملين
24	المطلب الأول: دراسات سابقة حول ضغوط العمل والأداء
	المطلب الثاني: علاقة ضغوط العمل بأداء العاملين
33	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي	
35	تمهيد
36	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة سونلغاز
36	المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة
39	المطلب الثاني: تصميم الحديث للهيكل التنظيمي

42	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط
46	المبحث الثاني: تحليل عينة الدراسة حسب خصائص الشخصية
46	المطلب الأول : توزيع عينة الدراسة حسب خصائص شخصية
53	المطلب الثاني : إختبار أداة الدراسة والتوزيع الطبيعي للبيانات
56	المطلب الثالث : نتائج بيانات الدراسة
61	المبحث الثالث: تحليل عينة الدراسة والإستبيان
61	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة
62	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات الفرعية
65	المطلب الثالث: نتائج الإستبيان
67	خلاصة الفصل
69	الخاتمة
71	قائمة المصادر والمراجع
74	قائمة الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
8	الأعراض العامة للتكيف
17	تأثير ضغوط العمل على الأداء
31	العلاقة بين الضغط والأداء
61	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز
45	الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة والمالية
43	مراحل إتخاذ القرار
45	الهيكل التنظيمي لوكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
48	توزيع أفراد العينة حسب الجنس
48	توزيع أفراد العينة حسب العمر
50	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية
51	توزيع أفراد العينة حسب الحالة سنوات الخدمة بالمؤسسة
52	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
11	المقارنة بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية
12	نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب)
46	ترميز متغير الجنس
46	ترميز متغير العمر
46	ترميز متغير الحالة العائلية
47	ترميز متغير سنوات الخدمة بالمؤسسة
47	ترميز متغير المستوى الوظيفي
47	ترميز عبارات الإستبيان وفق درجات سلم ليكارت الخماسي
53	معاملات الارتباط لمحور ضغوط العمل الفردية
54	معاملات الارتباط لمحور ضغوط العمل التنظيمية
54	معاملات الارتباط لمحور أداء العاملين
54	قياس ثبات أداة الدراسة
55	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
56	المتوسطات المرجحة والاتجاه العام لها
57	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور ضغوط العمل الفردية
58	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور ضغوط العمل التنظيمية
59	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات

أفراد العينة حول محور أداء العاملين

60 معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير

التابع

62 نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد

65 نتائج اختبار (T test) للعينات المستقلة الجنس حول

أداء العاملين

66 نتائج تحليل التباين الاحادي ANOVA للعينات

المستقلة (العمر، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)

مقدمة

عرفت اليوم منظمات تزايد في عدد وحجم المؤسسات العامة والخاصة التي تعمل على تلبية حاجات ورغبات المجتمع، واستمرار المؤسسة في تحقيق أهدافها لابد من مراعات مجموعة من المتغيرات، وتعتبر ضغوط العمل إحدى هذه المتغيرات والتي أصبحت مظهرا طبيعيا في حياة الإنسان (العامل) كما تشهد المؤسسة الواحد أشكالاً مختلفة من الضغوط في مختلف المستويات التنظيمية.

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

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

على ضوء ما تتبلور معالم الإشكالية البحث التي تسعى الى توضيح العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين ومنه تتم صياغة الإشكالية البحث على ضوء ما تتبلور معالم إشكالية البحث التي تسعى إلى توضيح العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين ومنه تتم صياغة الإشكالية الرئيسية:

- كيف تؤثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز؟
- وتتفرع إشكالية البحث إلى التساؤلات الفرعية التالية
- ماهية الأهمية للضغوط الناتجة عن ضغوط العمل؟
- ماهي لأهمية الناتجة عن الأداء؟
- ماهي الأهمية الناتجة عن دراسة الحالة؟

الفرضيات:

1. تؤثر ضغوط العمل الفردية والتنظيمية على أداء العاملين.
2. ضغوط العمل التنظيمية ليس لها ارتباط بأداء العاملين.
3. أنه يمكن لضغوط العمل أن تشكل ظاهرة إدارية.



أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع باعتباره أحد المواضيع الواسعة في عدة مجالات وخاصة في مجال الإدارة، وباعتبار أن مؤسسة سونلغاز إحدى المؤسسات العامة في الدولة وبالتالي فإن العاملين في هذه المؤسسة يتعرضون لضغوط متعددة المصادر.

_ تقوم هذه الدراسة في إعطاء نظرة واسعة عن أهم مصادر ومراحل ضغط العمل.

_ تحديد الآثار التي سوف تخلفه هذه الضغوط عن العامل والمؤسسة

_ الوصول الى أساليب استراتيجيات للتعامل مع ضغط العمل الذي سوف ينعكس على أداء العاملين

أهداف الدراسة:

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

_ محاولة تكوين إطار نظري يغطي كل مفاهيم ضغوط العمل وما يتعلق به

_ محاولة معرفة علاقة الضغط العمل بأبعاده

_ الوصول الى نتائج ونصائح لتخفيف من مسببات ضغط العمل الذي يؤثر على أداء العاملين

_ محاولة ربط البحوث الجامعية بالواقع الاقتصادي

أدوات الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على زيارة مؤسسة (التعرف عليها عن قرب) وأيضا عملية استبيان التي تقوم بجميع البيانات والمعلومات على أفراد العينة داخل المؤسسة.

منهجية البحث:

إن الأسلوب الذي استعملناه لدراسة هذا الموضوع هو المنهج الوصفي والتحليلي الذي يقوم على الجمع

بين الدراسة النظرية الدراسة الميدانية

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

بالإضافة الى عملية الاستبيان المعرفة آراء واتجاهات أفراد العينة لكافة الإطارات والعاملين داخل

المؤسسة.

صعوات الدراسة:

- قلة المراجع التي تربط بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لكون الموضوع في غاية الدقة والصعوبة من حيث الدراسة ونادرا ما نجد كتابا بين هذين المتغيرين.
 - عدم امتلاك الوقت الكافي للبحث
 - عدم الثقة بالبحث العلمي ونتائجه من قبل مجتمع البحث
- خطة البحث وطريقته تقسيمه:

لمعالجة بحثنا هذا ومناقشته قد قسمناه إلى فصلين:

الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل وأداء العاملين

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لضغوط العمل على أداء العاملين

الفصل الأول

الإطار النظري لضغوط العمل

وأداء العاملين

تمهيد:

تعد الضغوط رد فعل على التغييرات السريعة التي شهدها العصر الحالي, ومظهر من مظاهر الحياة المعاصرة حيث اصبح يطلق بهذا العصر بعصر الضغوط, فحظى هذا الموضوع باهتمام الكثير من العلماء والباحثين نظرا لتأثيراته التي يتركها على الفرد.

وأخص بالذكر ضغوط العمل التي سأطرق اليها هذا الفصل وتوضيح الجوانب الرئيسية لهذا الموضوع من مفهوم مراحل عناصر, أنواع, مصادر, مراحل الاثار المترتبة عنها, علاقة الضغوط مع الأداء .

المبحث الأول: إطار النظري لضغوط العمل

المطلب الأول: ماهي ضغوط العمل

أولاً: مفهوم ضغوط العمل

نظراً لأهمية ضغوط العمل أصبح هذا الموضوع أحد المجالات الأساسية اهتمام العديد من رجال الفكر الإداري و التنظيمي الذين اختلفوا في تعريفهم لهذا المفهوم من شخص الآخر كل حسب تخصصه ومجال عمله¹.

ومن هذا المنطلق يمكن ابراز التعاريف التالية:

01: تعريف ضغوط العمل: هي الضغوط الناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤدي الفرد من حيث مسؤولياتها واعبائها واهميتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والدور الذي يلعبه صاحب الوظيفة وخصائص هذا الدور .

_ ويرى بعض الباحثين ان الضغوط عبارة عن اختلال الوظيفي في المنظمة او المؤسسة التي يعمل بها الفرد، ويؤدي هذا الاختلال الى انخفاض مستوى الرضى الوظيفي وضعف الأداء وانخفاض مستوى الفاعلية².

_ ويعتبر كوبر (cooper): الضغوط المهنية بأنها عبارة عن مجموعة من العوامل البيئية التي تأثر سلبي على أداء الفرد في العمل منها غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل البيئية، عبئ العمل، العلاقات الشخصية في العمل، هذه العناصر تسبب الإجهاد الفسيولوجي للفرد³.

_ كما انه عرف جزء من بيئة العمل المادية والنفسية وهو احد المصادر التي تسبب في حوادث وامراض عمل متنوعة منها جسدي ومنها ما هو نفسي تنعكس اثارها سلبيا على الفرد وعلى المنظمة⁴.

وخلاصة لما سبق يمكن وضع تعريف اجرائي لضغوط العمل على انها:

¹ محمد العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل، عمان، 2005، ص159.
² فاروق عبده فليبه وعبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص305.
³ شعيبان علي حسين السبيسي، أسس سلوك الانسان بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 2002، ص356.
⁴ مؤيد عبد الكريم وشاكر النقيب، العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي، مجلة جامعة الأنبا للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 9، المجلة 4، (2002).

ردود فعل تحدث خلافاً لما ان يكون وظيفياً او يكون متعلقاً بالانفسية الفردية وذلك نتيجة لتفاعل عدة عوامل داخلية او خارجية مرتبطة ببيئة العمل، والتي يمكن ان تترك اثارا سلبية او ايجابية على الفرد نفسه او المنظمة التي يعمل بها .

ثانياً: مراحل ضغوط العمل

ويمكن دراسة هذه التعاريف أكثر بالتحول الى اعمال الطبيب النفسي هانز سيلبي (Seley Hans)

الذي حدد ردود الفعل الإنساني النفسية والجسدية اتجاه الضغط في ثلاث مراحل مميزة¹ .

❖ المرحلة الأولى (الإنذار او التنبيه للخطر):

يجهز فيها الجسم نفسه لمواجهة التهديد او التحدي الذي يركبه بإفراز هرمونات من الغدد الصماء ويترتب عليها سرعة ضربات القلب وزيادة معدل التنفس وزيادة نسبة سكر في الدم .

❖ المرحلة الثانية (المقاومة):

وبعد المرحلة الأولى ينتقل الفرد الى مرحلة المقاومة وفيها يحاول الجسم اصلاح أي ضرر او اذى ناتج من الصدمة الأولى ويشعر الفرد في هذه المرحلة بالتعب والقلق والتوتر ويحاول مقاومة مسببات الضغط فإذا استطاع النجاح والتغلب على المشكلة فإن اعراض الضغط تزول ,

❖ المرحلة الثالثة (الانهك):

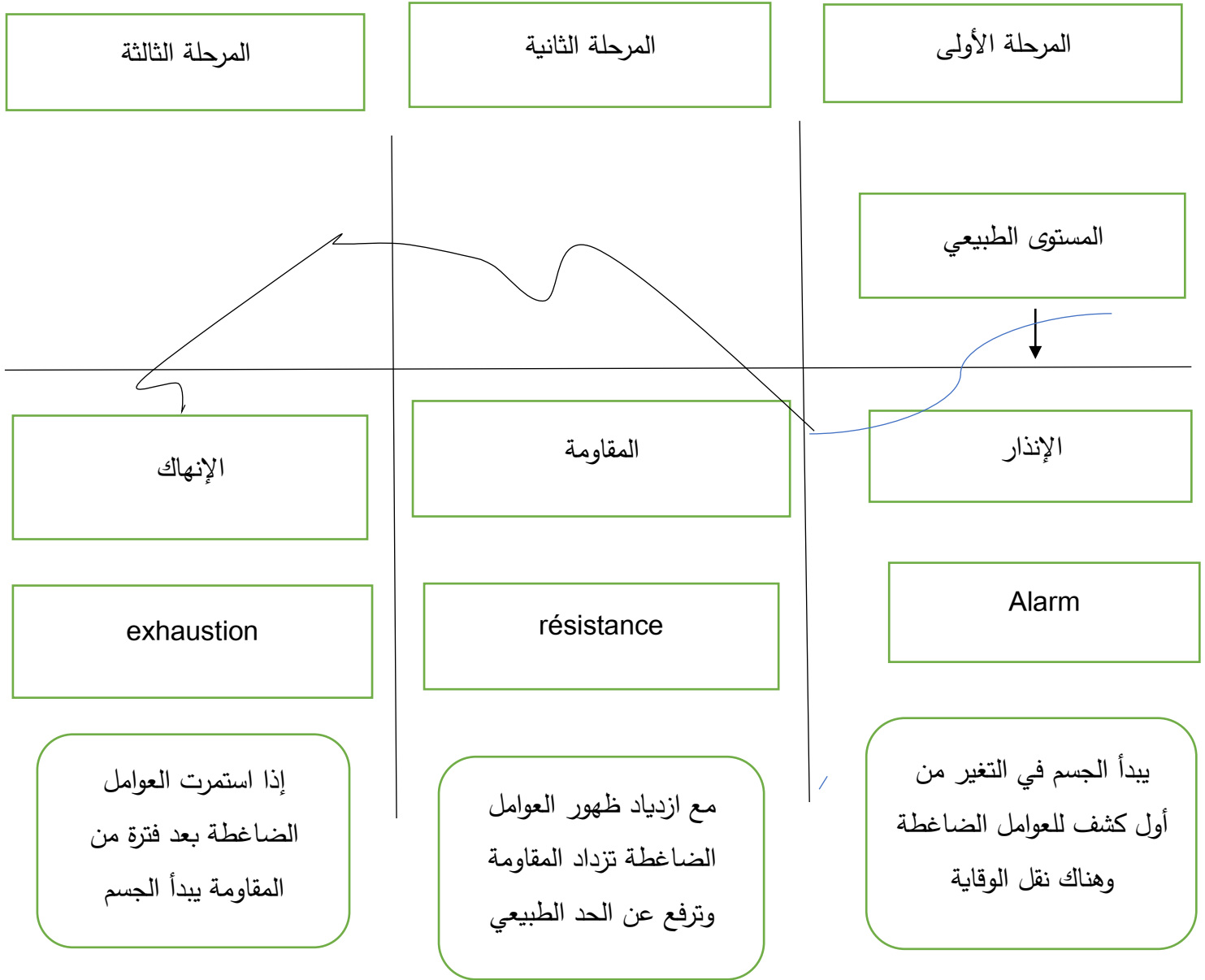
وتظهر هذه المرحلة إذا لم يستطع الفرد على التغلب على مسببات الضغط والتي يعاني منها فترة طويلة، فإن طاقة الجسم على التكيف تصبح منهكة ومجهد، وتضعف وسائل الدفاع والمقاومة ويتعرض الفرد الامراض وارتفاع ضغط الدم والقرحة والأزمات القلبية .

وتعتبر هذه المرحلة حادة وخطيرة وتشكل تهديداً لكل من الفرد والمنظمة، فعقل وجسم الانسان له حدود لتحمل والمقاومة، وكلما زاد معدل تكرار الإنذارات والمقاومة اصبح الفرد اكثر ارهاقا في عمله وحياته، وازدادت قابليته للأمراض البدنية والنفسية ويوضح الشكل هذه المفاهيم بشكل مبسط² :

¹ عيسى إبراهيم المعاشر، اثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردني، جامعة الشرق الأوسط لدراسات عليا، كلية العلوم الإدارية، 2009، ص16.

² عيسى إبراهيم المعاشر، نفس المرجع السابق، ص17.

الشكل رقم (1) يوضح الأعراض العامة للتكيف



المطلب الثاني: أنواع ومصادر ضغوط العمل

أولاً: أنواع ضغوط العمل

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

• يمكن تقسيم الضغوط وفقاً للأثار المترتبة عنها لنوعين:

أ_ الضغوط الإيجابية: وهي الضغوط المفيدة التي لها انعكاسات إيجابية حيث يشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج و الإنجاز والمهام بسرعة وحسم, كما انها لها اثار نفسية ايجابية تتمثل فيما تولد لديه من شعور بالسعادة والسرور وينعكس هذا في مجمله على إنتاجية العمل, حيث ان المهام التي تنفذ يتفوق هي المحددة في إطار زمني لتنفيذهما اما الغير المحددة فهي حتى لول أنجزت بدوت تحديد إطار زمني فإنها إنجازها يكون بطريقة سيئة وغير مقبولة .

ب_ الضغوط السلبية: وهي الضغوط المؤدية ذات الانعكاسات على صحة ونفسية الانسان ومن ثم تنعكس على أدائه و انتاجيته في العمل مثل تلك الضغوط ندفع في الواقع ثمنها بالإحباط وعدم الرضا عن العمل بالإضافة الى النظرة السلبية اتجاه قضايا العمل¹ .

• أما من حيث الشمول فقد قسم الخضيرى ضغوط العمل:

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 يتضمنها الكيان الإداري الذي يعمل به متخذ القرار , حيث تصدم مصالحه مه أهدافه نتيجة الضغط عليه, فكلما كانت هذه الفئة مؤثرة كلما أجبرت متخذ القرار الانصياع لمطلبها² .

• حسب معيار المصدر: تنقسم الضغوط وفق مصادرها الى:

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

¹ علي بن حمد بن سليمان النوشان, ضغوط العمل واثارها على أداء اتخاذ القرارات, دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية, رسالة ماجستير, اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض, 2003, ص14.

² مبارك بن فالح مبارك الدوسري, ضغوط العمل وعلاقتها بالرضاء الوظيفي لأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود, رسالة ماجستير, جامعة نايف للعلوم الأمنية, الرياض, 2010, ص21.

ب_ الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: وتظهر نتيجة تفاعل الفرد مع الزملاء في مجال العمل مثل: الصراع داخل المؤسسة, اخلاف المهارات بين الافراد .

ج_ الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد: وترجع الى الخصائص الشخصية للفرد وهي تختلف من شخص لأخر, حسب طبيعة ونمط شخصيته مثلا: شخص سريع الغضب يكون اكثر عرضة للغضب من الشخص الهادئ¹ .

• من حيث الفترة الزمنية التي تستغرقها الشدة او التوتر ومدى تأثير على صحة الانسان البدنية والنفسية ويقسم "jains" الضغوط الى:

_ الضغوط البسيطة: وتستمر من ثواني معدودة الى ساعات طويلة, وتكون ناجمة على مضايقات صادرة على أشخاص تافهين او احداث قليلة الأهمية في الحياة .

_ الضغوط المتوسطة: وتمتد من ساعات الى أيام وتتجم على بعض الأمور كفترة عمل إضافية او زيارة شخص مسؤول غير مرغوب فيه .

_ الضغوط المضاعفة: وهي التي تستمر الى الأسابيع واشهر وتتجم على احداث كبيرة كالنقل من العمل او الإيقاف عن العمل او موت شخص عزيز² .

وقد وضع عبد الرحمان بن احمد بن محمد هيجان جدولاً لمقارنة بين ضغوط عمل الإيجابية والضغوط السلبية فيما يلي³ :

¹ قاسم علوان ونجوى أحميدة, إدارة الوقت مفاهيم وعمليات وتطبيقات, دار الثقافة لنشر والتوزيع, الأردن, 2009, ص139.
² لوكيا الهاشمي, بن زروال فتحة: الاجهاد, مخبر التطبيقات النفسية والتربوية, جامعة منتوري, قسنطينة, دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع, عين مليلة, الجزائر, 2006, ص: 15_16.
³ عبد الرحمان بن احمد بن محمد هيجان: ضغوط العمل _ منهج شامل لدراسة الضغوط _ مصادرها ونتائجها وكيفية ادارتها, معهد الإدارة العامة, 1998, الرياض, ص: 30.

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

الضغوط السلبية	الضغوط الإيجابية
1_ تسبب انخفاضاً في الروح المعنوية	1_ تمنح دافعا 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 الى 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 انفعالات وعدم القدرة على التعبير عنها	7_ القدرة على التعبير على الانفعالات والمشاعر
8_ الإحساس بالقلق	8_ تمنح الإحساس بالمتعة
9_ تؤدي 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 الى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة	12_ القدرة على الرجوع الى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة

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

ثانياً: مصادر ضغوط العمل

ان مسببات ضغوط العمل يمكن ان تكون أي مثير داخلي او خارجي يؤدي الى استجابة جسدية او نفسية مع مراعاة الفروق الفردية عند الأشخاص, تتعد مصادر ضغوط العمل ما بين العوامل الداخلية والخارجية والتي تتحرك اثرها على مستويات الأداء, وعلى حالة الفرد النفسية وعلى العلاقات الشخصية مما يؤدي للقلق والأمراض ومن هذه المصادر¹:

1_ المصادر الفردية: هناك مجموعة ممن العوامل الشخصية التي تسبب في شعور الافراد بالضغوط من عدمه ومن اهم هذه العوامل:

¹ جاسم مشتت دواي وسعد عبد عابر: مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الحكومي, المجلة العراقية للعلوم الإدارية, العدد 27.

أ _ اختلاف شخصية الفرد كمسبب لشعور بضغوط العمل: قد تكون الضغوط الموجودة في بيئة العمل واحدة إلا انها الشخصية المختلفة للأفراد هي التي تعطي الفرصة للفرد بأن يشعر بالضغوط دون شخص آخر¹.

ويمكن تصنيف أنماط الشخصية الى نمطين احدهما اكثر قابلية بسبب رغبته في انجاز اكبر عدد من المهام في اقصر وقت ممكن والمبالغة في طموحاته, كأن 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 ومواجهتها².

ولقد حاول " luthans " أن يفرق بين نمط الشخصية (أ) وبين نمط الشخصية (ب) من خلال وصفه لسلوكيات كل منهما وذلك كما هو في الجدول التالي³:

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

نمط الشخصية (أ)	نمط الشخصية (ب)
1_ مستعجل دائماً	1_ ليس في عجلة من امره دائماً
2_ يمشي بسرعة	2_ متأن في مشيته
3_ غير صبور بسبب ضياع الوقت	3_ يستمتع بوقته دون الإحساس بذنبه
4_ يعمل شيئاً في ان واحد	4_ صبور ولا يؤنب نفسه كثيراً على ضياع الوقت
5_ لا يستعمل بوقت الفراغ	5_ ليس لديه مواعيد نهاية انجاز العمل
6_ مشغول بالأرقام	6_ يلعب من اجل المتعة وليس من اجل الكسب
7_ يقيس النجاح بكمية	7_ ذو أسلوب لطيف في الحياة
8_ شديد وعنيف	8_ لا يهتم بالوقت
9_ منافس	
10_ يشعر دائماً انه تحت ضغط الوقت	

المصدر: عبد الرحمان بن احمد بن محمد الهيجان, ضغوط العمل, الرياض, 1998 .

¹ احمد محمود خالد الحلبي: اثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية _ جامعة الشرق الأوسط, الأردن, 2011, ص19.
² علي حمدي, سيكولوجيا الاتصال وضغوط العمل, الطبعة الثانية, المكتبة الجامعية, 2000, ص173.
³ عبد الرحمان بن احمد بن محمد الهيجان, ضغوط العمل, منهج شامل بدراسة الضغوط _ مصدرها ونتائجها وكيفية ادارتها, الرياض, معهد الإدارة العامة, 1998, ص106.

ب_ اختلاف قدرات الافراد: تتفاوت القدرات من فرد الى اخر, ويلعب ذلك دور في تفاوت الشعور بضغوط العمل ومن هذه القدرات:

_ القدرة على تحمل الأعباء والمهام الصعبة

_ القدرة على تحمل المسؤولية وقد تكون مسؤولية الاشراف على الاخرين والمسؤولية على أشياء مادية للأفراد

_ القدرة على التعامل والتأقلم مع الضغوط فبعض الافراد لديهم القدرة على التكيف مع ضغوط العمل, ومع ان مصادر الضغوط واحدة الا ان لها ردود فعل مختلفة من جانب الافراد

_ مدى ادراك الفرد لضغوط: فالأفراد يختلفون في مدى ادراكهم لضغوط من حولهم, ورجع ذلك الى التقات بين المعاني المدركة بواسطة الافراد ومدى فهمهم وتفسيرهم لها¹.

ج_ مركز التحكم في الاحداث (داخلي والخارجي): يوجد بعض الأدلة التي تربط بين اعتقاد الفرد في تحكمه وسيطرته على الاحداث المحيطة به وبين الشعور بضغوط العمل, فمركز التحكم الداخلي يعني ان الفرد يستطيع التحكم والسيطرة على الاحداث المحيطة به بدرجة كبيرة في ان مركز التحكم الخارجي يعني ان الفرد يعتقد ان ما يحدث له يتحدد بعوامل وقوى خارجية عن تحكمه وسيطرته مثل الحظ والفرصة².

2_ المصادر التنظيمية: من اهم مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين في المنظمات والأكثر شيوعا تتمثل في الاتي:

أ_ العبء الوظيفي: ويتمثل هذا العبء في الزيادة الا الانخفاض, فزيادة عبء الدور او الوظيفي تعني قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح, ان هذه المهام تتطلب مهارات عالية لا يملكها الفرد³

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 الاخرين منه, وكذلك افتقاره الى المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤولياته وسياساته وقواعد

¹ علي حمدي, مرجع سابق, ص174.

² أحمد محمود خالد الحلي, مرجع سابق, ص19.

³ جيرالد جرينبيرج وروبرت بارون, إدارة السلوك في المنظمات, دار المريخ, السعودية _ الرياض, ص259.

المنظمة وطرق تقييم الأداء وغيرها مما يترتب عليه ارتكاب الفرد في عمله وشعوره بالضغط النفسي وعدم الرضا عن العمل والميل لتركه¹.

جـ **عدم المشاركة في اتخاذ القرارات:** حيث يطلع المدراء باتخاذ القرارات أي أنهم بإمكانهم اتخاذ القرارات الإدارية فيما يتعلف بالمجالات التي تقع ضمن اختصاصاتهم للمديرين او المشرفين وذلك عائد الى عدة عوامل منها²:

_ أهمية القرار والنتائج المترتبة عنه

_ درجة تعقيد القرار

_ مدى المشاركة في اتخاذ القرار

_ المسؤولية المترتبة على القرار

واتباع الفردية في اتخاذ القرارات وعدم اشراك العاملين من قبل الرؤساء والمشرفين, تمثل مصدرا من مصادر ضغوط العمل بالنسبة للموظفين الذين يشعرون بعدم أهميته في اتخاذ القرارات وخاصة تلك التي يتأثرون بها وهم مسؤولون عنها³.

ويرجع الهنداوي ان عدم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات يعد مصدرا لضغوط العمل وذلك لسببين هما:

_ ينمو لدى الفرد إحساس بعدم أهميته في المنظمة التي يعمل بها وانه كل مهمل, ليس لأفكاره او اراءه قيمة, ولهذا فقد استبعد من المشاركة في وضع القرار .

تتزايد حدة الضغوط اذا ما كانت القرارات لا تخدم بشكل فعال, على الأقل من وجهة نظر الفرد الهدف الذي سطرته من اجله, وهو ما يعني مقاومة واعتراض من جانب الفرد على هذه القرارات مما يضاعف في النهاية من حدة ضغوط العمل لديه⁴.

¹ محمد إسماعيل بلال: مرجع سابق, ص56.

² خليل محمد حسين الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال, دار المسيرة للنشر والتوزيع, 2007, عمان, الأردن, ص109.

³ عبد الرحمان بن أحمد بن محمد الهيجان, مرجع سابق, ص182.

⁴ نايف بن فهد تويم: 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.

د_ ظروف العمل المادية: ان البيئة المادية (الفيزيولوجية) تلعب دورا كبيرا في صنع الضغوط في منظمات العمل في عصرنا الحاضر ونعني البيئة المادية (الفيزيولوجية) العوامل المادية التي تحيط بالعاملين في المنظمات مثل: التكيف والإضاءة والاثاث والاصوات والهيكل المعماري للمكتب والتهوية.

ان اختلال الظروف العمل المادية من اضاءة وحرارة ورطوبة وضوضاء وترتيب مكان وغيرها من الظروف يمكن ان يؤدي الى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه ويؤدي هذا بالطبع الى زيادة الشعور بالتوتر والضغوط النفسية فالضوضاء تترك اثار نفسية وعضوية على الفرد, فالعاملون يتأثرون بمستوى ودرجة الأصوات الموجودة في بيئة العمل, فقد تؤدي بعض الأصوات الى ضعف السمع او فقدانه في بيئات العمل تعلو فيها الأصوات .

كما ان درجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل (سواء ارتفاعها او انخفاضها) تسبب ضيقا لدى العامل, كما تؤثر تأثيرا سيئا على النواحي الفيزيولوجية للعامل, مما يزيد إحساس العامل بالضيق ويسرع اليه بالتعب والملل ويقلل كفاءته في العمل¹ .

وتصميم المكتب سوى كان ذلك من حيث المساحة او التآثيث او التهوية او النظافة او طريقة الجلوس, واختلاف تماثل ودرجة المكاتب بالنسبة للأشخاص ذوي المراتب المتساوية, كلها مصادر قد تؤدي لضغوط عندما لا تكون بالطريقة الصحيحة² .

المطلب الثالث: الاثار المترتبة على الضغوط المهنية

يواجه العامل داخل المنظمة العديد من أنواع الضغوط أثناء قيام بعمله, واذا استمرت وزادت على القدر المعقول, تركت اثرا سلبيا على الفرد بحد ذاته, وعلى المنظمة, وهذا يعيق الطرفين لبلوغ اهدافهما الموجودة, لكن هذا لا ينفى ان الضغوط يمكن ان تؤدي الى نتائج فعالة, حيث ان المتفق عليه ان وجود قدر معين من الضغوط يمكن ان يسهم في تحسين أداء الفرد وعليه فإن للضغوط اثارا سلبية وأخرى إيجابية .

أولا: الاثار الإيجابية للضغوط المهنية : تتمثل فيما يلي :

1_ التعاون والتضافر في الجهود من اجل إيجاد حلول للمشكلات

2_ زيادة الرغبة والدافعية نحو العمل

¹ فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي, القاهرة: دار قباء لطباعة والنشر والتوزيع, ط9, 2001, ص 253_ 254.
² إبراهيم بن احمد, البدر, مرجع سابق, ص61.

3_ تعزيز الشعور بالرضا الوظيفي والشعور بالإنجاز

4_ انخفاض الغياب والتأخر ومعدل دوران العمل¹

5_ تنمية الاتصال بين العاملين بالمنظمة سواء كان هذا الاتصال رسميا او غير رسمي, حيث تتطلب الضغوط المهنية زيادة في قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال من اجل مواجهة هاته الضغوط².

ثانيا: الآثار السلبية للضغوط المهنية

1_ انخفاض الأداء: ان ارتفاع مستوى الضغوط عن المقدار المناسب او انخفاضه عنه, ذو تأثير سلبي على أداء العامل, ويؤدي الى ضعف الأداء وانخفاضه, كما ان مقدار عالي او منخفض من الضغوط قد لا يكون مثيرا او مشجعا للأداء في حين ان مقدار مناسب للضغوط يكون مثيرا, ونسوق شكلا يصف العلاقة بين الضغوط والأداء³.

2_ الملل: يقصد به اضطراب الفرد الى الاستمرار في عمل لا يميل اليه, والضغط يخلق حالة من الملل او السأم لدى الفرد نتيجة الظروف الخارجية للعمل, و الوضع الاجتماعي والشخصي, مما يقلل انتباه وانجذاب الفرد نحو عمله⁴.

3_ 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 الى انخفاض ادائه نتيجة تعرضه للضغوط الناتجة عن بيئة العمل الخارجية او الناجمة عن طبيعة الفرد ذاته⁵.

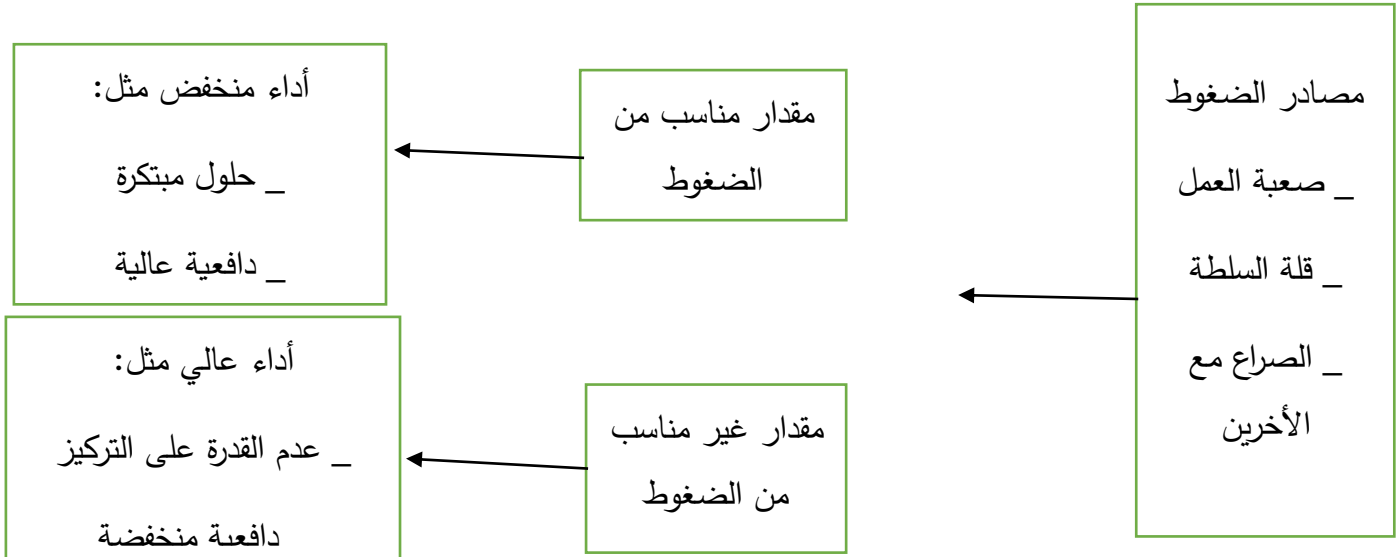
4_ التغيب: تعتبر مشكلة التغيب مشكلة هامة, وتكون مرتبة بطبيعة الاعمال والمواقف التي يمر بها الفرد في عمله⁶. حيث يميل الفرد الى تأخر عن العمل شيئا فشيئا الى ان يتغيب تماما⁷.

وذلك نتيجة الإرهاق والملل أو عدم الرضا عن العمل, حيث اذا تعددت حالات الغياب يؤدي الى توقف العمل تماما, كما انها تخلق حالة من حالات دوران العمل¹.

¹ توفيق عبد الرحمان, المدير في مواجهة ضغوط العمل, مركز الخبرات المهنية للإدارة, 1994, القاهرة, مصر, ص24
² عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة , بعد استراتيجي, دار وائل للنشر والتوزيع, 2005, عمان, الأردن, ص600.
³ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء مهارات, الدار الجامعية للنشر والتوزيع, 2003, ب ط, ص392.
⁴ عبد المعطي, السلوك الإداري والتنظيمي, مكتبة المحتسب, عمان, الأردن, 1994, ص336.
⁵ كامل محمد عويضة: علم النفس الصناعي, دار الكتب العلمية, ط1, 1996, بيروت, لبنان, ص151.
⁶ عبد المعطي عساف, مرجع نفسه, ص337.
⁷ ديفيد فونتانا: ترجمة حمدي علي الفرماوي, رضا عبد الله: الضغوط النفسية في مجال العمل والحياة, وجهات نفسية في سبيل التنمية البشرية, دار صفاء للنشر والتوزيع, ط1, 2009, عمان, الأردن, ص37.

5_ مشكلات صحية: حيث ان تعرض الفرد الى استنفار انفعالي يزيد عن قدرته على التحمل, قد يصيبه بأمراض صحية خطيرة مثل: الصداع المستمر, الذبحة الصدرية, وعدم انتظام معدلات القلب, امراض الكبد والرئة, امراض الجهاز العصبي المختلفة, ارتفاع ضغط الدم, زيادة نسبة الكوليسترول في الدم².

الشكل رقم (1) يوضح تأثير ضغوط العمل على الأداء



¹ عبد المعطي عساف, مرجع سابق, ص 337.
² محمود فتحي عكاشة, علم النفس الصناعي, مطبعة الجمهورية, ب ط, 1999, الإسكندرية, مصر, ص 91

المبحث الثاني: إطار النظري لأداء العاملين

يعتبر الأداء المحور الرئيسي التي تنصب حوله جهود المدراء, كونه يشكل بامتياز اهم اهداف المنظمة, حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية, والذي يفترض ان تؤدي وظائفها التي تستند اليها بكل فعالية, ولهذا يتعرض العاملون داخل المنظمة الى ضغوط عمل.

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

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأداء العاملين

أولاً: مفهوم الأداء

اصل كلمة الأداء لاتيني فاللغة الإنجليزية أعطت له معنى واضح ومحدد بمعنى تادية عمل او انجاز نشاط او تنفيذ مهمة. او بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول الى الأهداف المسطرة¹.

ولقد قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء نذكر منها ما يلي:

يعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجوده العمل المقدم من طرفه, والداء هو مجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين².

يشير الأداء الى " درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد, وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع

بها الفرد متطلبات الوظيفة³.

كما يعرف الأداء بأنه: " السلوك التي تقاس به قدرة الفرد على الاسهام في تحقيق اهداف المنظمة."⁴

¹ الإمام سلمى " علاقة المناخ الوظيفي بالأداء الوظيفي " مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم الإنسانية, جامعة ورقلة, 2004, ص58.
² فيصل الدحلة " أثر إرادة الأداء على الرضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة " رسالة ماجستير في الإدارة جامعة عمان للدراسات العليا 2006, ص76.

³ راوية حسن " إدارة الموارد البشرية(روية مستقلة) " (الدار الجامعية, مصر, الإسكندرية) 2003, ص209.
⁴ سناء عبد الكريم الخناق, "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية" الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات, جامعة ورقلة, كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية, قسم علوم التسيير, 8_9 مارس, 2005, ص35.

ثانياً: مفهوم أداء العاملين

ان أداء العاملين هو السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة التي يعمل بها بالطريقة الصحيحة والسليمة مراعيًا في ذلك الفاعلية والكفاءة في العمل .

هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكن ان نميز بين كمية ونوعية الجهد المبذول وكذا نمط الأداء المستعمل .

ان أداء العاملين هو مجموعة من سلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله تتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة في الوظيفة إضافة الى نمط الاتصال والتفاعل مع أعضاء المنظمة والسعي نحو الاستجابة بكل حرص.

هو عبارة عن قدرة العاملين التي تسمح بالقيام بمهارات وواجبات الوظيفة بأقل وقت وتكلفة ممكنة وإدراكهم للدور الذي ينبغي القيام به لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج¹.

وهناك من يرى ان الأداء ناتج عن مقارنة حجم مستوى ما قام به العامل في عمله مع المنتظر القيام به كما وكيفا، ومنه يجسد مدى كفاءة الافراد للقيام بالأعمال التي توكل اليهم خلال فترة زمنية محددة مع مراعاة كمية الجهد المبذول ومدى مطابقته مع المواصفات الكمية والنوعية للإنتاج.

من هنا يتضح ان مفهوم الأداء يتضمن بعدين: الكفاءة والفاعلية، وهذين المفهومين بينهما اختلاف واضح.

فالكفاءة تعرف بأنها انجاز الاعمال بالطريقة الصحيحة، وهي بذلك تشير الى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، ويمثل الى حد بعيد نسبة المخرجات للمدخلات².

اما الفاعلية فتهتم بقياس بعض الأهداف الواضحة او غير الواضحة، أي تحديد نسب ودرجات التحقق الفعلي للأهداف المخططة في المجالات الرئيسية مثل الإنتاج.

هو أداء العمل من حيث الكمية والنوعية المتوقع من كل عامل في المنظمة، هذه المعايير هي الأساس لتقييم الأداء وفقا لنظرية أداء العمل فإن الأداء هو السلوك او التصرفات العنصر البشري الذي يؤثر على

¹ أحمد محمود خالد، مرجع سابق، ص23.

² حنفي محمود سليمان، "السلوك التنظيمي والأداء" دار الجامعات المصرية الإسكندرية، مصر، 1975، ص14.

أداء المنظمة، وهذا السلوك إما ان يكون إيجابيا او سلبيا، ويكون السلوك جزءا من العمل او خارج نطاق الواجبات المنصوص عليها¹.

ومنه نستطيع القول ان أداء العاملين هو أداء الموارد البشرية الى السيطرة على جميع الموارد الأخرى المستخدمة في النشاط والفرد الذي يؤدي عمل معين يستخدم فيه الموارد المادية، مالية، تقنية ومعلوماتية وغيرها سوف يطبق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطة الأداء بما يضمن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد المساعدة.

من خلال ما سبق يعرف الباحث أداء العاملين على انه عبارة عن قدرة العاملين القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة الواضحة العناصر والمعالم بأقل وقت وتكلفة لتحقيق اقصى درجة من الإنتاج، في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توفر تعليمات في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كل المتغيرات المحيطة

المطلب الثاني: محددات الأداء عناصر قياس الأداء

أولاً: محددات الأداء

اعتبر العديد من الباحثين أن الأداء ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر، ويطلق عليها محددات الأداء، والتي تتمثل في :

1) الجهد: وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.²

2) القدرات: وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيه البيئة والزمن دورا في تكوينها وصلتها وهي هي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب، أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في نكاه الفرد ونباهته، وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم والياقة والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع³

¹ زياد مفيد القاضي " علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات " جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص40.

² سعد بجعي، "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة حالة مؤسسة نפטال المسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007، ص11.

³ وبرطخ عبد الكريم، "دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، ص10.

(3) إدراك الدور: أي مدى إلمام العامل بعمله، بمعنى أن تتجسد في مخيلته تصورات وانطباعات عن

السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، بجانب كيفية ممارسة دوره في المؤسسة¹.

وعليه يمكن القول ل أن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من العناصر الثلاث المذكورة.

في حين ترى مجموعة أخرى أن الأداء لا يتحدد من خلال توافر أو عدم توافر بعض المحددات، وإنما هو محصلة تفاعل بين ثلاث محددات رئيسية.

ثانياً: عناصر الأداء

يتكون أداء العاملين من مجموعة من العناصر أهمها:²

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة للوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، على التنظيم وتنفيذ العمليون الوقوع في الأخطاء.

- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

- **المثابرة والثقة:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاته المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

توضح العناصر السابقة الذكر أن أعلى مستويات الأداء للعامل أو الموظف تعتمد على معارفه والمهارات التي يتقنها، وإدراكه التام للمجالات المرتبطة بمهام وظيفته أيضاً، وتعتمد كذلك على إدراك الموظف لنوعية عمله والأنظمة التي تحدد مسار عمله بما يتضمن ضمن أن عمله يسير في الاتجاه الصحيح، كما أن القدرة التنفيذية لأي عمل لها دور في الأداء ومدى الانجاز الذي يقوم به الموظف خلال ساعات عمله فكلما زاد إنتاجه كان أداءه أعلى من غيره.

¹ عبد المجيد بن عبدالمحسن بن محمد آل الشيخ، "معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية لدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص40.

² أسعد أحمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص34.

المطلب الثالث: أساليب واستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

هناك أساليب عديدة واستراتيجيات تتخذها المؤسسة والمسؤولين للحد من ضغوط العمل والتعامل معها بشكل يساعد المؤسسة على الزيادة في أداء العاملين, نذكر منها الأساليب التالية¹:

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 او تتشابه مع الآخرين في بعض الأشياء

2_ **التعامل مع زملائك في العمل:** مكان العمل مثله مثل أي تجمع بشري, فيه أوقات الجد وأوقات الراحة من الضروري التمييز بينهما

_ لا توجد قاعدة تضمن لك انك سوف تستمتع دائماً بالعمل مع الزملاء

_ من العادي ان يتواجد معك في نفس مكان العمل زملاء اخرين يسببون لك الضيق والضجر

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

3_ **حب عملك:** حب ما تعمل..... واعمل ما تحب

خصائص الوظيفة الجيدة:

_ تنوع المهارات الوظيفية

_ أهمية الوظيفة

_ هوية الوظيفة واستقلاليتها (حرية الوظيفة).

4_ **حقق الاتصال الفعال مع الآخرين:** الاتصالات الشخصية في النشاط الخاص بنقل وتبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين الافراد

_ تتضمن عملية الاتصالات تحقيق الفهم المتبادل بين اطراف عملية الاتصالات

_ يقضي المدير نسبة كبيرة من وقته في الاتصالات (حوالي 75 من وقت العمل).

¹ ضغوط وصراعات العمل, مرجع سبق ذكره الباب الثاني, ص04.

_ نجاح الفرد وتقدمه الوظيفي مرهون الى حد كبير بقدرته على تحقيق الاتصال الفعال مع الاخرين.

أهداف عملية الاتصالات الشخصية:

_ تخفيض درجة عدم التأكد

_ تبادل الأفكار والمقترحات الاتصال من اجل الاتصال

معوقات الاتصال الفعال:

_ عدم الانصات والإدراك

_ عدم القدرة على التعبير وغموض الرسالة

_ طول قنوات الاتصال الفعال

نصائح لتحقيق الاتصال الفعال:

_ لا تقاطع المتحدث حتى ينتهي من الحديث

_ استخدام وسيلة الاتصال المناسبة

_ اسأل اذا كنت غير مستوعب الحديث حدد هدف من الاتصال 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 الافراد مجموعة الدور مما يستدعي تجنب ومعالجة كل من:

_ تعدد الأدوار

_ صراع الدور

_ صراع فرق العمل

_ اختلاف ادراك الدور

المبحث الثالث: أثر ضغوط العمل على أداء العاملين

المطلب الأول: دراسات سابقة حول ضغوط العمل والأداء

1_ الدراسات العربية:

- دراسة على عسكر وأحمد عبد الله 1988¹:

جرت هذه الدراسة في دولة الكويت، واستهدفت التعرف على مدى الضغوط التي يمكن أن يتعرض لها العاملون في مهنة التدريس والتأريض، والخدمة الاجتماعية والخدمة النفسية في ضوء متغيرات لخبرة المهنية، الجنس، الحالة الاجتماعية. شملت الدراسة 353 من العاملين في هذه المهن، حيث تم تطبيق استبيان عليهم تمثل في المجالات المختلفة للعمل تتدرج تحتها العبارات التي تمثل ضغوط العمل.

وأشارت النتائج إلى وجود فروق بين جميع المهن تقريباً، وأظهرت أن الإناث يتعرضن لدرجات أعلى من الضغوط النفسية مقارنة بالذكور في مهنة الخدمة الاجتماعية كنتيجة للالتزامات والمسؤوليات العديدة التي تضطلع الأنثى بالإضافة إلى مسؤوليات العمل المتعددة.

ما بينت النتائج أن فئة المتزوجين هم الأكثر تعرضاً للضغوط النفسية مقارنة بغير المتزوجين وذلك من خلال المسؤوليات الأسرية للفرد المتزوج، إضافة إلى مسؤوليات العمل والتزاماته، الأمر الذي قد يؤدي إلى ضغط نفسي مرتفع جداً.

ومصادر الضغط النفسي التي يعاني منها العاملون تتمثل في: تعارض الأدوار وعدم وضوحها، إضافة إلى روتين العمل وغياب الدعم الاجتماعي، وعدم المشاركة في القرارات، والعائد المالي الضئيل.

- دراسة داوودي، الكيلاني وعليان 1989²:

قاموا بها على عينة متكوّنة من 349 أستاذاً، وكانت تهدف إلى الكشف على مستوى الضغط النفسي لديهم، بالإضافة إلى البحث فيما إذا كانت هناك فروق جوهرية بين مستويات الجنس والمؤهل والخبرة على أبعاد الضغط النفسي

¹ يوسف جوادى، مصادر ومستويات الضغط النفسي لدى الأستاذ الجامعي، دراسة ميدانية بجامعة قسنطينة، مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة 2005_2006، ص17.

² يوسف جوادى، مرجع سبق ذكره، ص18

وقد دلّت الدّراسة على أنّ الأساتذة يعانون من الضّغط النّفسي بدرجة متوسّطة، ودلّت كذلك على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الخبرة التّعليمية على بعد تكرار الجهد الانفعالي وشدّته، لكنّها بالمقابل دلّت على وجود فروق مهمّة تُعزى إلى الجنس على هذا البعد بحيث تبين أنّ الإناث قد أظهرت درجة أعلى من الذّكور في الضّغط النّفسي. كما أظهرت نتائج هذه الدّراسة أيضاً وجود فروق جوهرية بين مستويات المؤهل العلمي بعد تكرار الشّعور بالإنجاز وشدّته، إذ تبين أنّ الأساتذة من ذوي التّعليم العالي يعانون من نقص الشّعور بالإنجاز أكثر من غيرهم من ذوي المؤهلات الأخرى. كما كشفت النتائج عن وجود تفاعل بين متغيرات المؤهل، الخبرة، الجنس وذلك على بعد شدّة الاجهاد الانفعالي.

- دراسة السباعي، 2008¹:

_ ضغوط العمل، مستوياتها ومصادرها، واستراتيجياتها، ادارتها لدى الإداريات والفنيات والسعوديات العاملات في الجامعات السعدية.

هدفت الدّراسة إلى التّعرف على مدى ضغوط العمل التي يتعرّض لها أفراد عيّنة الدّراسة مع التّعرف على أهم المصادر المسببة لتلك الضّغوط لدى هؤلاء الأفراد ومدى وجود اختلافات بينهم في مستوى ضغوط العمل وفقاً لمتغير الشخصية (السن، المستوى التّعليمي، مدّة الخدمة في الوظيفة، نوع الوظيفة).

وكذلك التّعرف على أهم الاستراتيجيات المستخدمة في مواجهة العمل سواء من قبل الأفراد أو من قبل الجامعات السعدية. وقد استخدمت الباحثة المنهج المسحي الوصفي التّحليلي وقامت باستخدام الاستبانة لجمع المعلومات من أفراد العيّنة البالغ عددهم 589 موظفة إدارية وفنية وتوصل الباحث الى النتائج التالية:

- ✓ مستوى ضغوط العمل لدى أفراد العيّنة ظهر بوجه عام منخفض
- ✓ أنّ أهم مصادر ضغوط العمل لدى أفراد العيّنة وبحسب الترتيب التنازلي من الأكثر ضغوطاً إلى الأقل وهي:

✚ محدودية فرص التّرقى الوظيفي

✚ عبء العمل

✚ عدم المشاركة في اتخاذ القرارات

¹ صبيحة عزيز حسن، رعد خورشيد ناشف، المعهد التقني كركوك، ضغوط العمل لدى مدرسي التعليم العالي في مدينة كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، 2012، ص 16

بيئة العمل

صراع الدور

غموض الدور

- دراسة عبد الرحمن سليمان الطريفي 1993:1

حول مصادر الضغط النفسي وعلاقته بخصائص وسمات الشخصية، كان هدف الدراسة على طبيعة مصادر الضغط النفسي لبعض قطاعات العمل في التمتع السعودي. تم إجراء الدراسة على عينة بلغت 84 موظف يعملون في القطاع الحكومي.

تبين أن مصادر الضغط النفسي عند العينة تتمثل في ظروف الحياة الخاصة وبالعلاقات م مع آخرين. كشفت الدراسة بين الذين يعملون في قطاع الصحة والتعليم يعتبرون من أكثر الأفراد عرضة للضغط، وهذا يؤكد أن طبيعة العمل الذي يزاوله الفرد في هذه المهن يكون لها أثرها على أداء الفرد ورضاه، في هذه المهن يكون لها أثرها على أداء الفرد ورضاه، ما أوضحت الدراسة أن غير المتزوجين كانوا أعلى في متوسط الضغط من المتزوجين. أما فيما يخص المؤهل العلمي تبين أن ذوي أعلى المؤهلات وأقل المؤهلات حصلوا على متوسطات عالية ومتقاربة في الشعور بالضغوط النفسية الناجمة عن العمل.

أما الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي فهي²:

الدراسة الأولى: حيث قام الطالب العريايوي سحنون بإعداد مذكرة ماجستير تحت عنوان "الضغوط لمهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية" حيث عمد إلى التعرف على الضغوط المهنية لأساتذة التربية البدنية والرياضية، ثم إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي لديهم في ظل الضغوط المهنية، ليحدد في الأخير نوع العلاقة بين الضغوط المهنية لأساتذة التربية البدنية والرياضية وبين الرضا الوظيفي، وذلك عن طريق دراسة ميدانية على مدرسي التربية البدنية والرياضية في بعض ثانويات ولايات الغرب الجزائري (سيدي بلعباس، مستغانم، وهران).

¹ الأستاذ إسماعيل طه، الطاف ياسين، الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى أساتذة الجامعة، مجلة مركز البحوث التربوية والنفسية، العدد 12.

² وفرورة زولبخة، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر 3، 2009، 2012، رسالة ماجستير، ص 09.

الدراسة الثانية¹: هي دراسة ميدانية أجريت بجامعة "ميتشغان" بالولايات المتحدة سنة 1950، بهدف التعرف على جملة من العناصر والعوامل المتعلقة بالرضا الوظيفي، إذ توسع مجال تطبيقها في مؤسسات وشركات كبرى الولايات المتحدة الأمريكية وقد أسفرت على النتائج الآتية:

✚ أن عناصر الرضا الوظيفي المشكلة له مرتبطة بالوظيفة

✚ أن عناصر الرضا الوظيفي المشكلة له مرتبطة بسياسة المؤسسة (القوانين والهياكل التنظيمية) .

✚ أن عناصر الرضا الوظيفي ذات الطابع المالي لها ارتباط بالمركز الاجتماعي.

انطلاقاً من نتائج هذه الدراسة يمكن اعتبارها كمنطلق كاف وملم بالجوانب التي يكون فيها لعامل راضياً عن عمله، بالرغم من لم تشر إلى الجانب النفسي للعامل، كالأحاسيس التي تنبئ عن رضاه أو عدم رضاه بوظيفته².

الدراسة الثالثة³: أعدّها الباحثان بن صديق عيسى وخياطي عبد القادر دراسة تطرقت إلى مستوى رضا الأستاذ الجامعي وأثره على مردوديته بالمؤسسات الجامعية.

شملت عينة البحث الأساتذة بالمؤسسات الجامعية بالجزائر كان عددهم 123 أستاذاً.

اعتمد الباحثان على استبيان يضم 62 سؤالاً لجمع المعلومات حول مستوى الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي، يتكون من الأبعاد التالية:

الأجر التوثيق العلمي، النظافة، برنامج التكوين، تسيير المؤسسة، مستوى الطلبة، العلاقات مع الزملاء، احترام المسؤولين، احترام الطلبة للأستاذ، سياسة التكوين.

تم قياس الرضا الوظيفي من خلال سلم متدرج من 1 إلى 10، واستعمل الباحثان النسب المئوية لتحليل النتائج، كما استعمل المنهج الوصفي.

2_ الدراسات الأجنبية

- دراسة آدمسون Adamson 1975⁴:

¹ لعبودي فاتح، الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية، 2007_2008، ص13.

² أحمد زكي صالح، علم النفس التربوي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ط9، 1966، ص35.

³ مسعود بورعدة محمد، الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقته بأدائهم، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاجتماعية، 2007_2008، ص101.

⁴ ي وسف جوادي، مصادر ومستويات الضغط النفسي لدى الأستاذ الجامعي، دراسة ميدانية بجامعة قسنطينة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي والموارد البشرية، 2005_2006، ص13_16.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى الضغوط النفسية في مكان العمل في مهنة التدريس، ومن ثمة إلى ظاهرة الاحتراق النفسي. وتمثلت الأسباب في:

✓ المحاسبة أو المسائلة (accountability) من جانب المؤسسة التعليمية

✓ المسؤوليات المتزايدة للمعلمين

✓ العبء الوظيفي

وإذا أعزى الباحث سبب التقاعد المبكر من قبل بعض المعلمين القدامى، وعدم وجود دافع قوي لبذل الجهد من جانب المعلمين الجدد إلى الأسباب السالفة الذكر

- دراسة كافانغ وسايلز 1977: STYLES & CAVANAGH

لخص الباحثان مصادر الضغط النفسي في مجال التدريس فيما يلي:

✓ التوقعات المهنية من جانب المعلمين

✓ الحاجات النفسية

✓ علاقة المعلم بالتلاميذ

✓ الكفاءة الشخصية

✓ عمليات التقييم

✓ القيم المتعارضة

✓ الموافقة الاجتماعية

✓ لمعوقات المهنية أو القرارات الإدارية غير المناسبة

- دراسة ادكرتون 1977: EDYCRTON

أشار في دراسته إلى أن مهام المعلم المتعددة أو الأدوار مثل: التوجيه، التنفيذ، النقد، تقديم الدعم، أو المساعدة، ونقل المعرفة بطريقة تتناسب مع توقعات التمتع تؤدي إلى القلق والتوتر بسبب التوقعات المتناقضة للأدوار المذكورة، الأمر الذي يؤدي إلى أغلب الأحيان إلى شعور المعلم بالضعف والنقص في قدراته الذاتية مما يؤدي في النهاية إلى الاحتراق النفسي.

- دراسة لورتي 1975: ORTIL

أوضح لورتي في دراسته أن العبء الوظيفي وعدم وجود الوقت الكافي للتركيز على العمل الأساسي يعتبران من أهم العوامل التي يتعرض لها المعلم، ذلك أن المتطلبات الإدارية والتعامل مع أدوار تقع

خارج نطاق التدريس غالباً تؤدي إلى نوع من الضغوط على المعلم ويضيف لورتي بأن دافعية المعلم تكمن في قدرته على تحقيق النجاح لتلاميذه وهو غالباً ما يواجه عوامل مثل:

- ✓ الأعمال الكتابية غير الضرورية.
- ✓ عدم وجود الوقت الكافي لأداء العمل
- ✓ عدم التعاون بالدرجة المطلوبة مع أولياء الأمور والإدارة، الأمر الذي يؤدي إلى بروز علاقة غير مرضية مع تلاميذه تكون سبباً للصراع النفسي الذي بدوره يؤدي إلى حدوث ضغوط نفسية لدى المعلم

- دراسة كوكس وبروكولي: COX & BROCKLEY

تمت الدراسة على عينة م معلمي المرحلة الابتدائية في بريطانيا، وهدفت الدراسة إلى تحديد مصادر الضغط النفسي لدى هؤلاء المعلمين، وأظهرت النتائج ارتباط الضغط النفسي بالمصادر التالية:

- ✓ قيمة المهنة
- ✓ طبيعة العمل (الكمية والموقفية)
- ✓ طرق التكوين
- ✓ سلوك التلاميذ
- ✓ المحيط

- دراسة فاربر FARBER 1984:

قام بها على عينة تقدر بـ 365 أستاذ مرحلة متوسطة [هدف تحديد مصادر وشدة الضغط النفسي، والتعب لدى أفراد العينة مستعملاً تحقيق T.A.S: Teacher Attitude Surrey ومن بين ما أظهرته هذه النتائج هو ارتباط الضغط النفسي ب:

- ✓ تزايد العمل البيروقراطي
- ✓ فشل الاجتماعات الإدارية
- ✓ نقص إمكانيات الترقية
- ✓ ما أظهرت الدراسة أن 20% إلى 25% من أفراد العينة يظهرون حساسية للتعب، و15% منهم ظهرت أعراض التعب لديهم فعلاً، وارتبط التعب بالفترة العمرية (40_43) سنة وبعلاقة الأساتذة بالإدارة كمصدر أول لهذا التعب.

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

(2) يرى بعض الباحثين ان العلاقة بين ضغوط العمل والأداء علاقة إيجابية ويمثل نوعا من التحدي لسلوك الإنساني وتعتبر مشاكل العمر وصعوباته وتوتراته بمثابة تحديات الفرد وتؤدي الى تبني أنماط إيجابية من سلوك وتعطي أداء افضل¹.

ويرى هؤلاء الباحثون ان وجود مستوى منخفض من ضغوط العمل لا يحفز الافراد ويجعلهم يواجهون مستوى محدد من التحدي ولكن في حالة زيادة مستوى الضغوط فأنها تؤدي الى اثار عكسية.

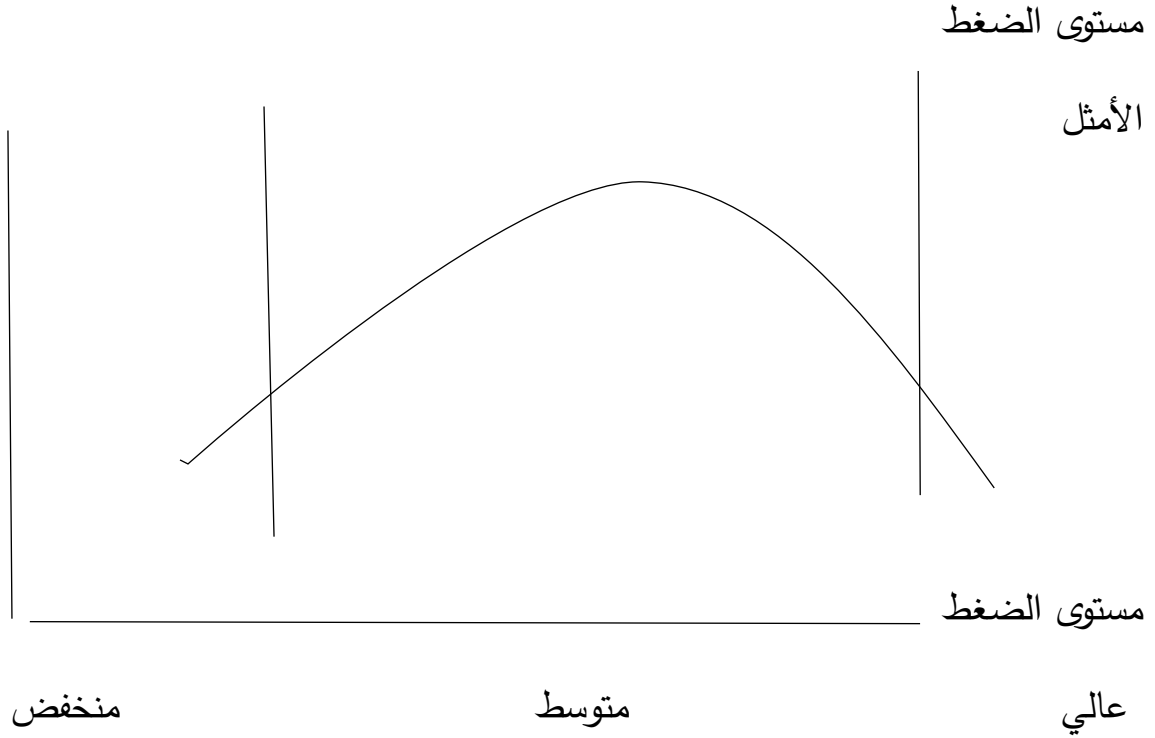
(3) الاتجاه الثالث يرى عدم وجود علاقة تذكر بين ضغوط العمل وكفاءة الأداء وأصحاب هذا الرأي قلة، ويفترض هذا الرأي ان الفرد قد التزم ذاتيا بعقد مع المنطقة التي يعمل بها، فيهيئ نفسه جسديا ونفسيا للعمل في هذه المنطقة وإنجاز واجباته، بغض النظر عما يحيط به من ضغوط ويفترض أصحاب هذا الاتجاه بأن الفرد يتمتع بمستوى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

(4) الاتجاه الرابع يرى ان هناك علاقة خطية منحنية على شكل مقلول حرف (U) بين الضغوط والأداء، وهذا الاتجاه يفترض ان وجود مستوى منخفض من ضغوط لن يؤدي لتحفيز الافراد، ووجد مستوى عال من الضغوط سوف يؤدي لامتناس قدرات الافراد في محاولة مكافحته، وبالتالي استنفاد هذه القدرات وعدم توفره لإنجاز العمل.

لذلك يفترض أصحاب هذا الرأي وجود مستوى متوسط من ضغوط العمل، يساعد الفرد على إيجاد توازن في قواه لتوزيعها بين انجاز عمله ومكافحته هذه الضغوط، وهو الوضع الأمثل لإنجاز العمل.

¹ ماهر أحمد، مرجع سابق، ص396.

الشكل رقم (01): يوضح العلاقة بين الضغط والأداء



_ أرق
_ سرعة الغضب
_ زيادة في الأخطاء
_ تردد

_ دافعية عالية
_ طاقة عمل مرتفعة
_ ادراك وملاحظة
_ حادة
_ ثقة عالية بالنفس

_ شعور بالملل
_ تناقص في
_ الدعاية
_ تغيب عن العمل
_ لا مبالاة

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 اكدت عليه العديد من الدراسات في هذا المجال لأن القضاء كلية على أسباب 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 ويثير فيه الحيوية والنشاط مما يؤدي الى تحسين مستوى أدائه¹ .

¹ العميان, محمد سليمان, مرجع سابق, ص 117

خلاصة الفصل الأول:

من خلال دراستنا لهذا الفصل يتضح أن ضغوط العمل هي مثيرات تتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وبالحيات الشخصية والعملية للموارد البشرية، ولها أنواع متعددة ومختلفة باختلاف المعايير، وتتم بمراحل رئيسية وهي (الإنذار _ المقاومة _ الانهالك)، كما تصدر الضغوط من مصادر عدة تؤدي الى تواجدها في بيئة العمل من بينها مصادر فردية وأخرى تنظيمية، وهذه الضغوط بدورها تؤثر على كمية ونوعية الجهد المبذول. وكذا نمط الأداء المستعمل كما أن أداء العاملين هو مجموعة من السلوكيات الإدارية التي قد ينتج عنها آثار سلبية وأثار إيجابية، وهذه الأخيرة قد تكون مرغوبة للموارد البشرية وللمؤسسة بحيث يتوقف ذلك على مستويات الضغوط التي يتعرض لها الموارد البشري وكذا طول مدتها ومدى تكرارها، يمكن للمؤسسة التقليل من الآثار السلبية لضغط العمل من خلال طريقة تعاملها اتجاهها كما توجد عدة أساليب وإستراتيجيات تستخدمها المؤسسة لتقليل من هذه الآثار.

الفصل الثاني:

الجانب التطبيقي

تمهيد:

تطرقنا في هذا الفصل إلى تقديم عام لمؤسسة سونلغاز ثم قمنا بتحليل عينة الدراسة والإستبيان و توصلنا إلى نتائج تحليل الفرضيات وتوضيح الجوانب الرئيسية التي تطرقنا فيها إلى الجزء التطبيقي المؤثر على الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز .

المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز

المطلب الاول: بطاقة فنية للمؤسسة

سنتناول في هذا المبحث دراسة تطبيقية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وذلك من خلال التعرض لها من الناحية التاريخية والتعريف بها وبمراحل نشأتها، ثم التعريف بمديرية التوزيع بالأغواط ، بالإضافة إلى هذا سنلقي نظرة على المهام والأهداف. كما سنتناول هيكلها التنظيمي بالشرح.

نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50% منذ يوم تأسيسها عام 1969 ، كما تعد مؤسسة سونلغاز اكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية، فهي رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعماله أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي.

زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة و ذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن ، و رغم فتح راس مال الشركة على شكل اسهم فقد وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف وسبعة آلاف رئيس فريق و 11 ألف عامل.

نشأتها:

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (E G A) كان ذلك في 1947/06/05. وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا

للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر (69-59) تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر مايسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز و مع مطلع التسعينات و بالضبط 1991 ،تغير طابع المؤسسة الى شركة ذات طابع صناعي و تجاري (E.P.I.C) وفقا للإصلاحات الاقتصادية المستهدفة آنذاك.

أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة:

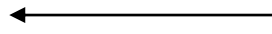
إن سونلغاز لم تصل إلى المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مرورها بعدة مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي :

1-مرحلة ما بعد الاستقلال.

2-مرحلة التسيير الاشتراكي.

3-مرحلة التسعينات.

1969



*مرحلة ما بعد الاستقلال: 1962

في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسيير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذا يرجع للأسباب التالية :

1- سهولة الاتصال وقرب المسافة .

2- طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عمال وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة.

ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي :

1-إتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية.

2-السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد.

3-عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة .

1990



*مرحلة التسيير الاشتراكي: 1969

بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ، وفي هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحويل الذي عرفته البلاد . ومجمل مهامها يكمن فيما يلي :

❖ احتكار لصالح الدولة 100%.

❖ توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني.

❖ تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سونطراك ، كما أنها قامت ببيع

وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية .

وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحويل ستة وحدات إلى

مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي :

- كهريف KAHRIF أشغال الكهرباء الريفية .
 - كهريب KAHRAKIB تختص بالأشغال الكهربائية
 - كاناغاز KANAGAZ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز .
 - إينارغا INERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز .
 - أتركيب ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات .
 - أ م س AMC مؤسسة صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة.
- وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي :

- 1- التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا .
- 2- العمل على نشر أكبر قدر ممكن من الغاز (توسيع شبكة الغاز).
- 3- العمل على توسيع دائرة التغطية

* مرحلة التسعينات :

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري ، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 14/12/1991 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتححر شيئاً فشيئاً من تدخل الدولة .

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 195-02 المؤرخ 2002-06-01 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة و أصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاهم دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني .

تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية :

- إنتاج الكهرباء: تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء.
- نقل وتوزيع الكهرباء: وتقوم به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.
- نقل وتوزيع الغاز: وتتكفل به مديرية نقل الكهرباء والغاز، ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.

المطلب الثاني: تصميم الحديث للهيكل التنظيمي

تعريف بمديرية التوزيع بالأغواط:

إن مديرية الأغواط هي مديرية جهوية تابعة للمديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط S.D.C الموجود مقرها حاليا بالبلدية.

كانت سونلغاز الأغواط وفق الهيكل التنظيمي لسنة 1969 عبارة عن مقاطعة تحت إسم مقاطعة الواحات إلى غاية 1985 حيث أصبحت مركزا للتوزيع تابع لمنطقة التوزيع بورقلة إلى غاية مارس 2005 حيث أصبحت مديرية التوزيع بالأغواط.

مهامها :

- 1- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.
- 2- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.
- 3- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة .
- 4- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية.

مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز.

أ - المهام :

هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية .

1- المهام التقنية :

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.

- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد .

- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

2- المهام التسييرية :

- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.

- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.

- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.

- خلق فروع و أخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج

ب- الأهداف:

1- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر .

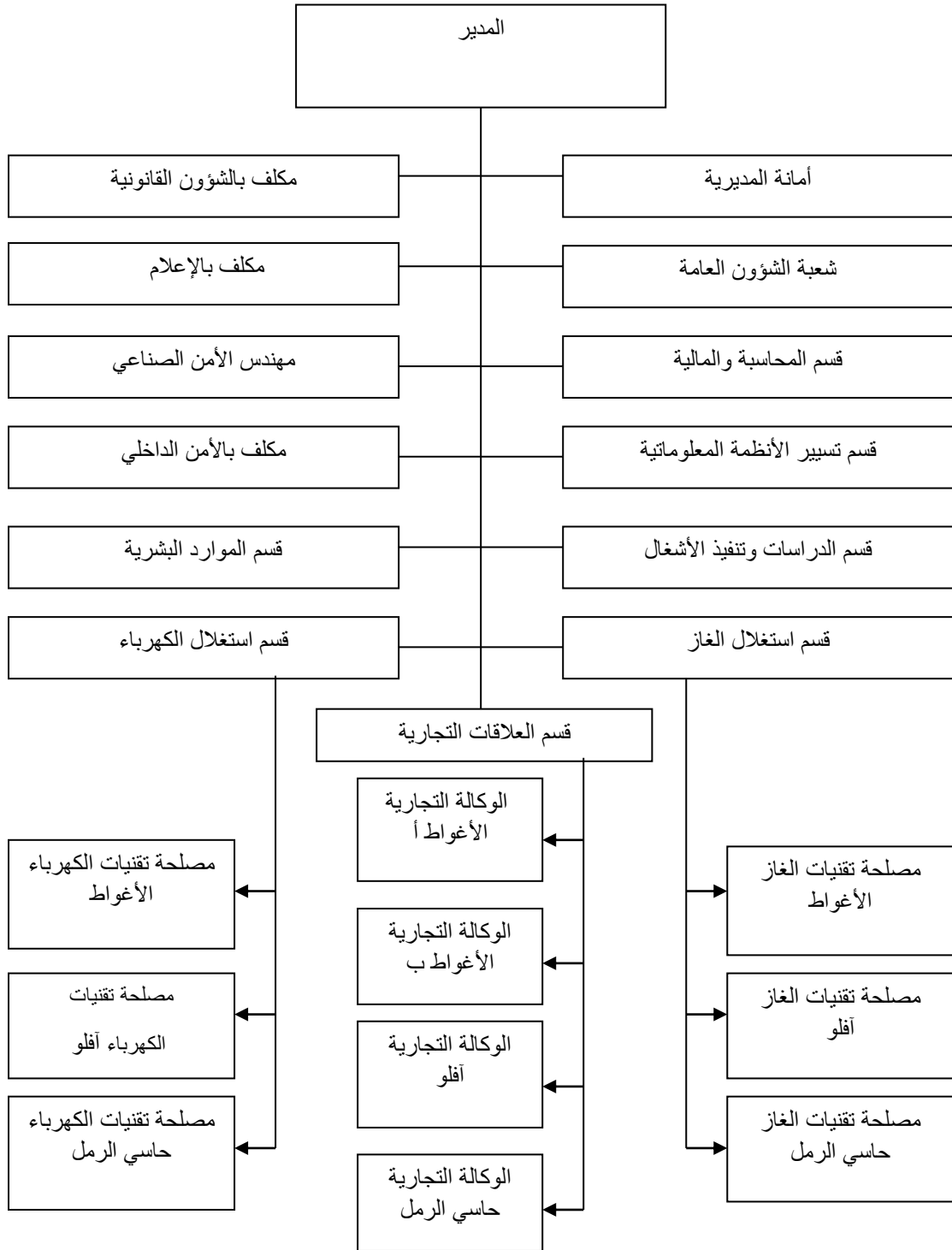
2- ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء ذات الجودة.

3- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.

4- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية .

5- محاولة تقليص الديون.

6- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية .



المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط

تحليل الهيكل:

تحتوي مديرية التوزيع بالأغواط على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها تتمثل فيما يلي :

1- مدير مديرية التوزيع بالأغواط:

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة ، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة مالياس وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية .

2- كاتبة مديرية :

وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير .

3- مكلف بالشؤون القانونية :

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز ، البناء على شبكة الغاز ، تقديم الصكوك بدون رصيد ..

4- مهندس الأمن :

حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء ، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم .

5- المكلف بالأمن الداخلي :

ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة .

6- قسم العلاقات التجارية :

لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى ،ويقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد :

أ- مصلحة تقني تجاري :ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين :

- فوج توصيل الغاز و الكهرباء للزبائن الجدد .

- فوج ترقية المبيعات .

ب- مصلحة الزبائن : ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

- فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (ADM) الإدارات

- فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط .

- فوج تغطية الديون .

- فوج الخزينة.

7- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال :

تتمثل مهام هذا القسم في دراسة وتنفيذ الأشغال المطلوبة من طرف قسم العلاقات التجارية والأقسام التقنية ويضم هذا القسم :

مصلحة تسيير الاستثمارات، مصلحة دراسات الكهرباء، مصلحة دراسات الغاز

8- قسم الأنظمة المعلوماتية :

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد .

وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة .

9- قسم استغلال الغاز:

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم :

- أ- استغلال ومراقبة شبكة الغاز .
- ب- فرع الخرائطية .
- ج- تسيير المنشآت

ويضم ثلاثة مصالح هي : المصلحة التقنية الأغواط ، المصلحة التقنية آفلو و المصلحة التقنية حاسي الرمل.

10- قسم استغلال الكهرباء :

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه : * استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية .

- * تسيير المحولات الكهربائية .
- * تسيير المنشآت .
- * فرع الخرائطية .

ويضم ثلاثة مصالح هي : المصلحة التقنية الأغواط ، المصلحة التقنية آفلو و المصلحة التقنية حاسي الرمل.

11- قسم الشؤون العامة :

مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حاضرة السيارات و تنقسم الى قسمين اساسيين .

- فريق حاضرة السيارات : ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود
- فريق الأشغال العمومية : ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

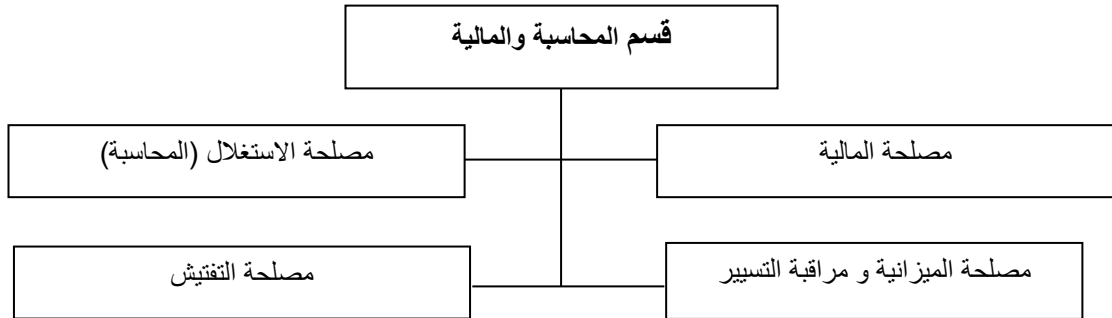
12- قسم المالية والمحاسبة :

يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في اي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس ،وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

13- قسم الموارد البشرية :

يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات إجتماعية وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم ب :

- متابعة المستخدمين.
- إعداد الرواتب.
- إعداد مختلف المخططات و الكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.



المبحث الثاني: تحليل عينة الدراسة و الاستبيان

المطلب الاول: توزيع عينة الدراسة حسب خصائص الشخصية

يتضمن مجموعة المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في الجنس، العمر، الحالة العائلية، سنوات الخدمة بالمؤسسة، المستوى الوظيفي، وقد تم ترميز هذه البيانات الشخصية والوظيفية بأرقام مساعدة في إدخالها لبرنامج spss والجدول التالية توضح الرموز.

الجدول (01): ترميز متغير الجنس

الترميز	المعلومات
1	ذكر
2	أنثى

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول (02): ترميز متغير العمر

الترميز	المعلومات
1	أقل من 30 سنة
2	من 30 لأقل من 40 سنة
3	40 سنة فأكثر

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول (03): ترميز متغير الحالة العائلية

الترميز	المعلومات
1	اعزب
2	متزوج
3	أخرى

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول (04): ترميز متغير سنوات الخدمة بالمؤسسة

الترميز	المعلومات
1	أقل من 5 سنوات
2	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
3	10 سنوات وأكثر

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول (05): ترميز متغير المستوى الوظيفي

الترميز	المعلومات
1	عون تنفيذ
2	عون تحكم
3	إطار

المصدر: من إعداد الطالبتين

المحور المتعلق بموضوع البحث

يتضمن محورين أساسيين هما: ضغوط العمل (ضغوط العمل الفردية, ضغوط العمل التنظيمية) و اداء العاملين، وتتضمن هذه المحاور (22) عبارة.

الجدول (06): ترميز عبارات الاستبيان وفق درجات سلم ليكارت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين

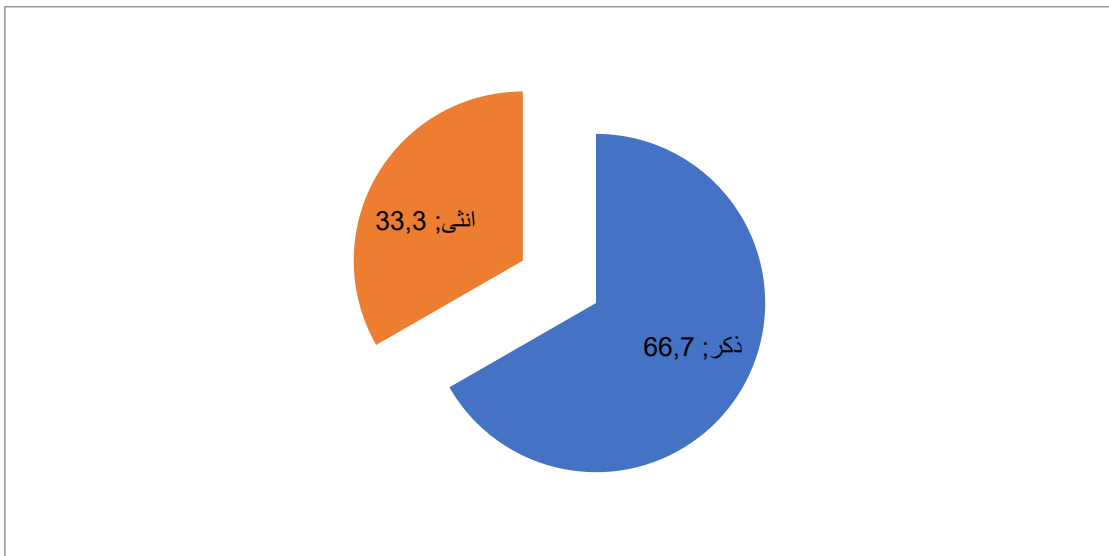
تم الاعتماد على الأسئلة المغلقة من خلال طرح عبارات محددة الإجابة، وذلك لضبط اتجاه الإجابات من معالجة الموضوع إحصائياً.

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية

تم تخصيص هذا المطلب، بهدف عرض البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال العرض البياني للتغيرات المرتبطة بالبيانات الشخصية.

أولاً: الجنس

الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (spss).

نلاحظ من الشكل أن أغلبية أفراد العينة هم ذكور، ممثلين بنسبة 66.7% هذا يدل أن المؤسسة محل الدراسة تستقطب فئة الذكور بشكل خاص، ويمكن تبرير ذلك بطبيعة العمل في المؤسسة محل الدراسة، فعملها مرتبط بمسؤوليات كبيرة باعتبارها من المؤسسات الكبرى في البلد، ولا تفضل الإناث هكذا نوع من العمل كونه يتقل كاهلها، في ظل ارتباطاتها الكثيرة خارج العمل.

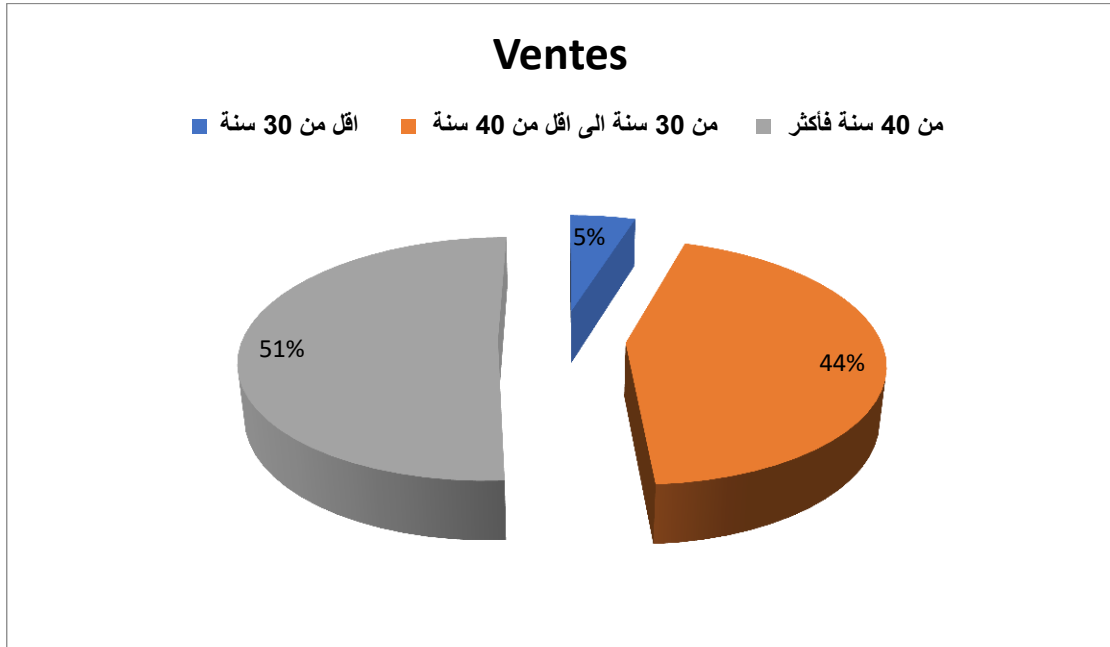
النشاط الرئيسي للمؤسسة هو تقني مؤسسة سونلغاز معناه توزيع الكهرباء والغاز.

وهذه المهام تخول عامة للذكور

إناث: - COMMERCIAL COMPTABILITE

ثانيا: العمر

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب العمر



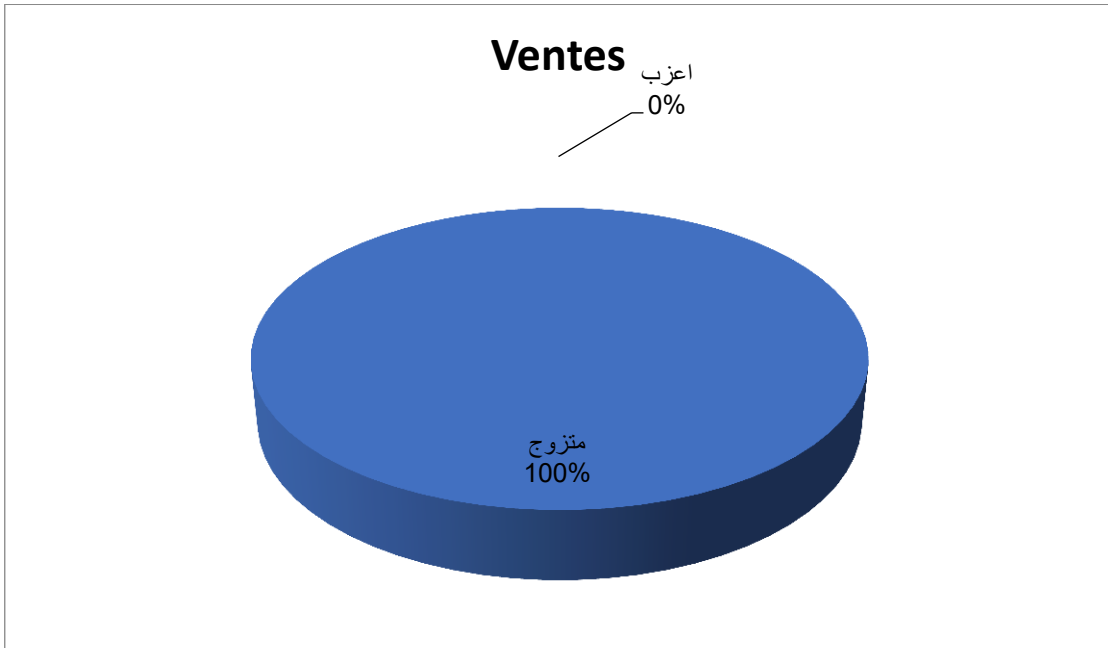
من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

نلاحظ من الشكل أن أغلبية أفراد العينة تتمركز في الفئة العمرية " من 40 سنة فأكثر وذلك بنسبة 51%، ثم تأتي الفئة العمرية "من 30 سنة الى 40 سنة" في المركز الثاني بنسبة 44 % يليها فئة "اقل من 30 سنة" بنسبة 5 % في الاخير ، ويمكن إرجاع النتائج السابقة إلى التعقيدات التي أصبحت حاضرة أمام التوظيف بالمؤسسات الهامة مثل المؤسسة محل الدراسة، لذلك تفضل المؤسسة الاحتفاظ بموظفيها على توظيف موظفين أحدث عمرا.

من سنة 2007 إلى يومنا هذا تم توظيف الأقلية بالإضافة إلى الأقدمية تم توزيعهم في سنة 1999

ثالثا: الحالة العائلية

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

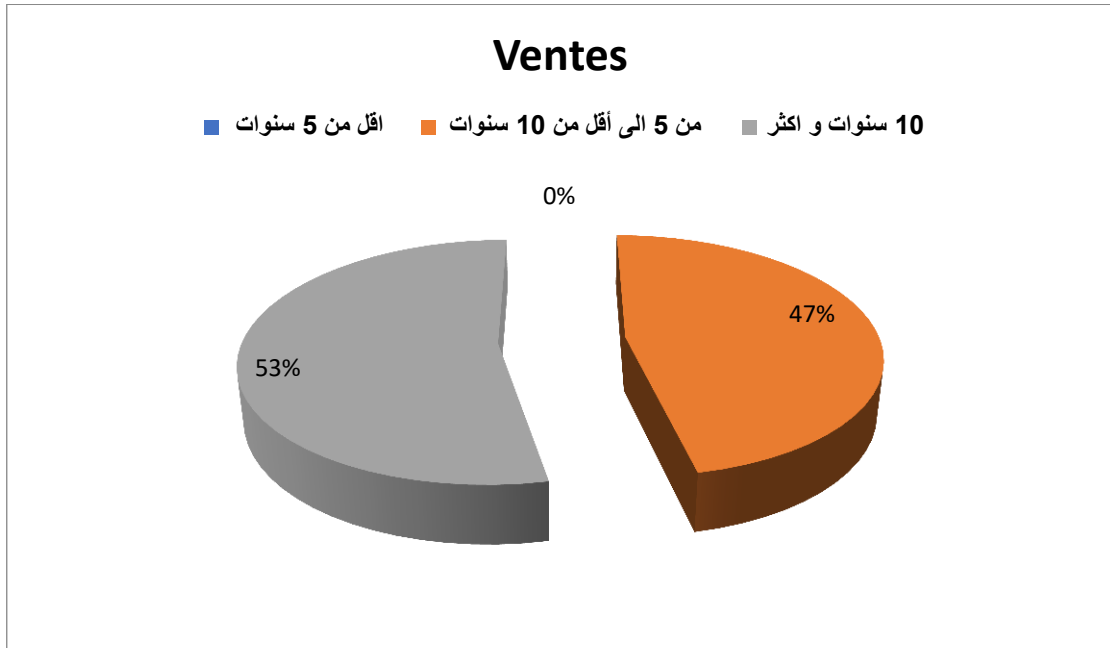


من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

من خلال الشكل أعلاه يمكن استخلاص أن المؤسسة محل الدراسة لديها عمال كلهم في حالة عائلية "متزوج" بنسبة كلية 100%, مما يعني ان كل عمال المؤسسة محل الدراسة لديهم استقرار عائلي يشجعهم و يسمح لهم بتقديم أداء افضل دخل المؤسسة.

رابعاً: سنوات الخدمة بالمؤسسة

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة بالمؤسسة



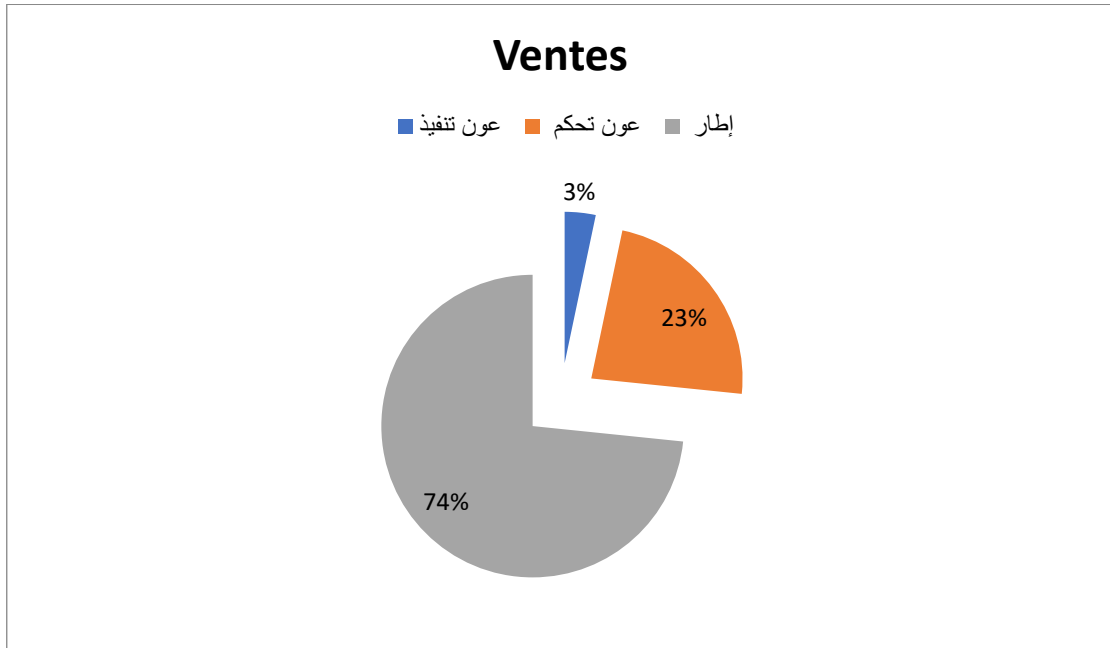
من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

من خلال الشكل رقم (06) نجد أن أعلى نسبة والمتمثلة في 53% تمثل من لديهم خدمة بالمؤسسة تعادل "10 سنوات و فوق ذلك"، اما البقية تذهب بنسبة 47% ممن لديهم خبرة "من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، هذه النتائج تؤكد ما خلصنا إليه في متغير العمر حيث يمكن التعليق على هذا بأن المؤسسة تفضل الحفاظ على موظفيها وعناصر الخبرة وانتهاج الإحلال والتجديد بروية وهدوء، كما أن الفئة الغالبة ممن قضاوا فترة طويلة بالمؤسسة وبالتالي سيكونون أكثر دراية بمجريات سير العمل وبالتالي أكثر مصداقية.

من خلال علاقته بالسن في سنة 1999 تم توظيف 17 عامل وفي سنة 2007 تم توظيف 230

خامسا: المستوى الوظيفي

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

يبرز الشكل الموضح أعلاه أن نسبة 74% من الحجم الإجمالي لأفراد العينة يشغلون منصب "إطار"، و هم الفئة التي تشكل قوام المؤسسة بجانب فئة من يشغلون منصب "عون تحكم" 23%، أما الذين يشغلون منصب "عون تنفيذ" فتقدر نسبتهم 03%، ما يمكن ملاحظتها هو تنوع العينة وشمولها لكل الفئات وإن كان بنسب متفاوتة وهذا يمكن أن ينعكس على واقع ذلك، وهذا يساعد على في استكشاف واقع أداء العاملين داخل المؤسسة .

هذا راجع لتوزيع الاستبيان في مقر المديرية والتي أغلب المناصب فيها إطارات

وهذا راجع إلى المستوى الوظيفي والطبقة الاجتماعية والتي تستخدم غالبا في المقياس الاسمي والترتيبي للموظف ويقابله المتغير الذي يعطي قيمة واضحة.

المطلب الثاني: اختبار اداة الدراسة و التوزيع الطبيعي للبيانات

يعتبر الصدق والثبات من أهم المواضيع التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ على أهمية النتائج ويرتبط الصدق والثبات بالأدوات المستعملة في البحث ولذلك سوف نختبر أداة دراستنا ومعرفة إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

أولاً: اختبار صدق أداة الدراسة

تعد الاستبانة المصدر الأساسي لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم بناء أداة الدراسة استناداً إلى دراسات سابقة ومحاولة ملائمتها لدراستنا، وقد تم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS للحصول على نتائج الدراسة، كما كانت عملية إدخال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وفق "مقياس ليكرت" ذي الخمس الدرجات الذي تم اعتماده في هذه الدراسة.

تم اختبار صدق أداة الدراسة بالاعتماد على آراء بعض الأساتذة لتحكيمها وذلك بعرضها عليهم، وتركزت ملاحظاتهم على طول الأداة، وغموض بعض العبارات، أو تكرارها، وكذا بعض الملاحظات حول اتساق العبارات داخل كل محور، وقد تم الأخذ بملاحظات أغلب المحكمين، وتم إعداد الاستبانة بصورتها النهائية والمكونة من 22 عبارة.

كما تم التأكد من الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، كما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم (07): معاملات الارتباط لمحور ضغوط العمل الفردية

العبارة	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
المتوسط	**0.704	**0.735	**0.811	**0.556	**0.656	**0.768

من إعداد الطالبتين

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha = 0.01$

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha = 0.05$

لأن هناك إكتفاء وتوافق بين الأجر ومنصب العمل.

على التغيير الذي يشمل المقياس الإحصائي الذي يدل على مقدار العلاقة بين الأجر والمنصب الذي يعتبر الطريقة اللازمة الدلالية.

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط لمحور ضغوط العمل التنظيمية

العبارة	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14
المتوسط	**0.655**	**0.759**	**0.720**	*0.756*	**0.901**	**0.793**	**0.626**	**0.688**

من إعداد الطالبتين

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha = 0.01$

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha = 0.05$

الجدول رقم (09): معاملات الارتباط لمحور اداء العاملين

العبارة	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22
المتوسط	**0.594**	*0.522*	*0.447*	**0.695**	**0.725**	**0.638**	*0.463*	**0.393**

من إعداد الطالبتين

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha = 0.01$

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha = 0.05$

هذه الإجابات مرتبطة بالكمية وحجم العمل كل موظف كل يوم جديد lettre de mission/agent

يتضح من خلال الجداول السابقة أن معامل الارتباط لكل عبارة من العبارات موجبة مع محورها، ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 1% مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

ثانياً: اختبار ثبات الأداة

كما تم التأكد من ثبات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach-Alpha والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (10): قياس ثبات أداة الدراسة

Cronbach-Alpha	N of Items
0.908	22

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

نرى أن معامل ألفا كرو نباخ يساوي (0.908) وهو اكبر من (0.6) وبالتالي يمكننا أن نقول أن أداة الدراسة تمتاز بثبات عالي مما يجعلها صالحة لهذه الدراسة، كما أنها تجعلنا مطمئنين لاستخدامها.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

لاختبار طبيعة التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، قمنا بإخضاع هاته المتغيرات لاختبار شابيرو ويك وكانت النتائج كما هو في الجدول التالي، وبتحديد الفرضية الصفرية والبدلية كما يلي:

الفرضية الصفرية H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (11): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار شابيرو ويك		متغيرات الدراسة
القيمة الاحتمالية P.sig	قيمة الاختبار Z	
0.155	0.949	ضغوط العمل
0.128	0.920	اداء العاملين

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

من النتائج الموضحة في الجدول رقم 11 يتضح أن **P.sig** لمحوري الدراسة (ضغوط العمل واداء العاملين) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 بالقيم المساوية بالترتيب 0.155 و 0.128 لكل من محوري الدراسة وبذلك فإن توزيع البيانات لهذين المحورين يتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يجعلنا نتوجه لاستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

اختبار الفرضيات وعرض النتائج

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة الميدانية وعرضها، كما يشمل هذا المبحث اختبار الفرضيات و بالتالي التعرف على مدى تأثير ضغوط العمل على اداء العاملين.

المطلب الثالث: تحليل بيانات الدراسة

سنعرض و نحلل في هذا المطلب مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي .SPSS

الجدول رقم (12): المتوسطات المرجحة والاتجاه العام لها

الاتجاه العام	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة] 1.8 – 01]
غير موافق] 2.6 – 1.8]
محايد] 3.4 – 2.6]
موافق] 4.2 – 3.4]
موافق بشدة] 5 – 4.2]

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات سابقة

لأن أي موظف الهدف من العمل أو ضغله لأي منصب لابد أن يكون هناك استمرارية وتطور في التقدم في المسار المهني وهذه النتيجة طموح أي عمال.

الجدول رقم (13): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور ضغوط العمل الفردية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	اجري يناسب الجهد الذي ابذله	3.70	0.493	موافق
02	اجري كافي و يشبع حاجاتي	3.60	0.593	موافق
03	اجري لا يسبب لي القلق و الاحباط	3.66	0.575	موافق
04	لا اشعر بالاحباط لان عملي يمنحني فرصة للنمو و التقدم	3.63	0.378	موافق
05	اشعر بالتقدم في حياتي الوظيفية	3.56	0.737	موافق
06	بقائي في رتبتي الحالية مدة طويلة دون ترقية لا يسبب لي الملل من العمل	2.46	0.947	غير موافق
X1	المتوسط و الانحراف الكلي لمحور ضغوط العمل الفردية	3.43	0.307	موافق

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

وفقا لما جاء في الجدول أعلاه تبين لنا أفراد العينة المستقيمين موافقين بالنسبة لمحور ضغوط العمل الفردية، وكان اتجاه اغلب العبارات موافق، حيث يمكننا رؤية أن أفراد العينة مقتنعين ان اجرهم يعكس جهدهم و يكفي احتياجاتهم و لا يسبب لهم الضغط و القلق ، كم ان عملهم يشعروهم بالتقدم في حياتهم و يمنحهم فرصة للنمو و التقدم، بينما هناك بعض الاستياء حول نظام الترقية الحالي في المؤسسة محل الدراسة. اذا جاءت اجابات افراد العينة بغير موافق حوله العبارة السادسة. كما يمكن أن نلاحظ توافق من خلال المتوسطات الحسابية للعبارات و المتوسط الحسابي الكلي للمحور و هو دلالة على وجود انسجام في إجابات الأفراد حول هذا المحور.

الإجابة التي تطرقنا لها وهي محايد "2" و "3" استجبنا أن متطلبات الحياة وساعات العمل يؤثران على السيرة المهنية للعامل إن كثرت بالضرورة يكون التأثير سلبي ووالعكس لذا كانت الإجابة محايد.

الجدول رقم (14): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور ضغوط العمل التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
07	جماعة العمل متماسكة	3.83	0.764	موافق
08	ارى زملائي في العمل يشعرون بالثبات لادائهم لعملهم	3.80	0.441	موافق
09	اعصابي غير متوترة بسبب الضوضاء	3.36	0.930	محايد
10	ساعات العمل الكثيرة غير مؤثرة على أدائي	3.16	0.971	محايد
11	مكان عملي مريح	3.26	1.375	محايد
12	لا اشعر بالضغط في عملي امام متغيرات الحياة	3.20	0.924	محايد
13	لا اتغيب عن العمل لاعالج شؤون حياتي المختلفة	3.33	0.575	محايد
14	متطلبات حياتي الكثيرة لم تؤثر سلبا على عملي	3.20	0.924	محايد
X2	المتوسط و الانحراف الكلي لمحور ضغوط العمل التنظيمية	3.39	0.468	محايد

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

من خلال الجدول أعلاه يظهر التحفظ الجلي لأفراد العينة حول إجابات العبارات لمحور ضغوط العمل التنظيمية من خلال المتوسطات الحسابية الاتجاه العام للإجابات , حيث انا اغلب افراد العينة يتفقون حول تماسك جماعة العمل و ثباتهم لأداء العمل, بينما هناك شكوك حول الضوضاء و ساعات العمل و مكان العمل من جهة و من التزامات الحياة اليومية من جهة اخرى مما يبشر بوجود علاقة بين محور دراستنا هذا و بين متغير الدراسة محور اداء العمل.

لأن أي موظف الهدف من العمل أو ضغله لأي منصب لا بد أن يكون هناك استمرارية وتطور في التقدم في المسار المهني وهذه نتيجة طموح أي عامل

الجدول رقم (15): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور اداء العاملين

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
15	سبق لي ان تقدمت بأفكار و مقترحات كانت مفيدة في تطوير أدائي	3.56	0.530	موافق
16	اتواصل مع زملائي و اعمل معهم بروح الفريق	4.00	0.276	موافق
17	اتطلع الى مسؤوليات جديدة اضافة الى مهامي الحالية	3.66	0.920	موافق
18	لدي الاستعداد و الرغبة للقيام بأية مهام اضافية يتم تكليفي بها	3.80	0.372	موافق
19	احرص باستمرار على استغلال وقت العمل	3.86	0.189	موافق
20	انجز بالعادة عملا يفوق توقعات رؤسائي	3.60	0.593	موافق
21	ارى ان معدل الاخطاء في العمل محدودة مقارنة بزملائي	3.76	0.185	موافق
22	يتوافق مستوى مؤهلاتي العلمية مع المهام الموكلة إلي	3.83	0.695	موافق
Y	المتوسط و الانحراف الكلي لمحور اداء العاملين	3.76	0.131	موافق

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (spss).

يوضح الجدول (15) اتجاهات أفراد العينة حول جميع فقرات محور اداء العاملين، إذ يرى أفراد العينة أنهم يقدمون اقتراحات مسموعة و التواصل بين الزملاء ايجابي و جيد , كما انهم متطلعون الى مسؤوليات جديدة و استغلال الوقت في العمل و تحسين عملهم حتى يتجاوز توقعات الرؤساء بدون اخطاء تقريبا مما يدفعهم الى القناعة ان مؤهلاتهم العلمية مع المهام الموكلة اليهم بل في بعض الاحيان يفوقها . كما يظهر جليا الاتساق بين عبارات المحور و المتوسط الحسابي لكل المحور باتجاه عام حول موافق.

علاقات الرئيس بالمرؤوس.

طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية، سنحاول في هذا المطلب إظهار طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في (ضغوط العمل الفردية، ضغوط العمل التنظيمية) والمتغير التابع أداء العاملين ، وفي الأخير سنقوم بإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة، وذلك من أجل قبول الفرضيات أو رفضها وقد استعملنا في ذلك نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

سنحاول هنا إظهار طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة بأبعاد ضغوط العمل المتمثلة في كل من (ضغوط العمل الفردية، ضغوط العمل التنظيمية) والمتغير التابع أداء العاملين .

جدول رقم(16): جدول يمثل معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

ضغوط العمل التنظيمية	ضغوط العمل الفردية	معامل الارتباط بين
**0.635	0.326	أداء العاملين

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

** ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.01

* ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.05

من خلال الجدول يظهر لنا أن محور ضغوط العمل التنظيمية كان له القيمة الوحيدة الدالة إحصائياً ****0.635** مما يعني وجود علاقة طردية مرتفعة نسبياً، أما محور ضغوط العمل الفردية ليس له ارتباط بأداء العاملين.

المبحث الثالث: تحليل عينة الدراسة و الاستبيان

المطلب الاول: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض و تحليل مختلف اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان نقوم باختبار الفرضيات عند دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

1- الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على أداء العاملين بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على أداء العاملين بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الفرعية الأولى :

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل الفردية على أداء العاملين بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل الفردية على أداء العاملين بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الفرعية الثانية :

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل التنظيمية على أداء العاملين بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل التنظيمية على أداء العاملين بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

لاختبار فرضيات الدراسة استخدمنا الانحدار الخطي المتعدد

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

اختار F		معامل	معامل	اختبار T		معامل	المتغيرات
المعنوية sig	قيمة F	الارتباط R	التحديد R ²	المعنوية sig	قيمة t	الانحدار	المستقلة
				0.000	12.150	3.279	الثبات
				0.000	-4.027	-0.637	ضغوط العمل الفردية
				0.000	6.141	0.788	ضغوط العمل التنظيمية
0.000	22.714	0.792	0.627				

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

نلاحظ من الجدول أن مستوى المعنوية قد بلغ (0.000) وهي أقل من (sig ≤ 0.05)، كما نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.792 مما يعني وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ونلاحظ بالإضافة إلى ذلك أن معامل التحديد يساوي (0.627) أي أن (63%) من التغير في مستوى أداء العاملين تفسره أبعاد ضغوط العمل، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

يمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي: $Y = -0.637X_1 + 0.788X_2 + 3.279$

حيث أن:

Y: أداء العاملين

X₁: ضغوط العمل الفردية

X₂: ضغوط العمل التنظيمية

الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال الجدول رقم(17) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول أن أفراد العينة يرون أن هناك أثر لبعء ضغوط العمل الفردية على اداء العاملين للمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال الجدول رقم(17) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول أن أفراد العينة يرون أن هناك أثر لبعء ضغوط العمل التنظيمية على اداء العاملين للمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الاولى:

من خلال الجدول (17) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، مما يعني رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1، و يمكن القول أن افراد العينة يرون أن هناك أثر لضغوط العمل على اداء العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الأولى والثانية التان أثبتتا وجود أثر بعد ضغوط العمل الفردية و ضغوط العمل التنظيمية على اداء العاملين .

2- الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى اداء العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية: الجنس، العمر، الحالة العائلية، سنوات الخدمة بالمؤسسة، المستوى الوظيفي بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) .

الفرضية البديلة:

توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى اداء العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية: الجنس، العمر، الحالة العائلية، سنوات الخدمة بالمؤسسة، المستوى الوظيفي بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) .

- الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى اداء العاملين تعزى لمتغير الجنس عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة:

توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى اداء العاملين تعزى لمتغير الجنس عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية :

لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى اداء العاملين تعزى لمتغير العمر عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة:

توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى اداء العاملين تعزى لمتغير العمر عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى اداء العاملين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة:

توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى اداء العاملين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى أداء العاملين تعزى لمتغير سنوات الخدمة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة:

توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى أداء العاملين تعزى لمتغير سنوات الخدمة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الفرعية الخامس:

الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى أداء العاملين تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة:

توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى أداء العاملين تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

المطلب الثالث: نتائج الاستبيان

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى استخدمنا اختبار **T test** للعينات المستقلة والجدول رقم (18) يوضح ذلك.

الجدول رقم (18): نتائج اختبار (T test) للعينات المستقلة الجنس حول أداء العاملين

P.valuer	درجة الحرية	T	Sig	F	أداء العاملين
0.695	28	-0.396	0.108	2.763	الجنس

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (spss).

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

من خلال الجدول أعلاه اتضح لنا أن 0.108 اكبر من 0.5 بالنسبة للجنس مما يدفعنا لقبول فرضية العدم بمستوى دلالة 5% أي أنه لا توجد فروق معنوية بين متوسطي المجموعتين فيما يتعلق باستجابة عينة الدراسة حول أداء العاملين.

اختبار باقي الفرضيات الفرعية:

تم اختبارها عن طريق **anova** كما هو موضح في الجدول التالي:

لجدول رقم (19): نتائج تحليل التباين الأحادي **ANOVA** للعينات المستقلة (العمر، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	SIG
العمر	بين المجموعات	0.251	3	0.125	0.956	0.397
	خلال المجموعات	3.542	27	0.131		
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	0.399	2	0.199	1.587	0.223
	خلال المجموعات	3.393	27	0.126		
سنوات الخدمة	بين المجموعات	0.027	1	0.027	0.202	0.657
	خلال المجموعات	3.765	28	0.134		

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

خلاصة الفصل :

من خلال نتائج الجدول السابق وجدنا أن كل قيم مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضو
العدم الثانية والرابعة والخامسة ونرفض الفرضيات البديلة لها، أي انه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية
في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى أداء العاملين للمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة ، المستوى
الوظيفي).

وجب التذكير ان كل افراد العينة هم في حالة العائلية "متزوج" ، مما يعني عدم وجود خيارات ثنائية او
اكثر من ذلك . وبالتالي عدم وجود اي فروق تعزى الى متغير الحالة العائلية.

و بذلك نرفض الفرضية الرئيسية الثانية أي انه لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة
حول مستوى اداء العاملين تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية (الجنس ,العمر، الحالة العائلية، سنوات
الخبرة ، المستوى الوظيفي)، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

الختامة

تناولت هذه المذكرة أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، ولقد اقتضى بنا الأمر الى معالجة هذه الإشكالية عبر فصلين، حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري لضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين، أما الفصل الثاني تناولنا فيه دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز بالأغواط، ومن خلال انجازنا لهذا الموضوع 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 سونلغاز محل الدراسة نجد أن الأداء يتركز على العمل كفرص وبشكل متواصل واستغلال الفرص كما يجب وهو ما يوافق الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: تمثل الأجور والمكافئات العال الرئيسي والحافز الأول للعامل والدافع الإيجابي له كما أن الأعباء الإضافية وساعات العمل الإضافية تؤثر على العامل بشكل سلبي وعلى أدائه خاصة وهو ما يوافق الفرضية الثالثة.

_ ان نتائج الدراسة جاءت إيجابية حيث انسجمت ونتائج الدراسة التي قمنا بها

_ ولقد أسفرت الدراسة الى وجود تأثير إيجابي لتقييم الأداء لدى العمالي باختلاف محور السن، محور الخبرة المهنية والرضا الوظيفي

_ كما أن تقييم الأداء لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لها أهمية كبيرة بالنسبة لهم وذلك لما تحققه من نسب عالية للرضا الوظيفي لديهم، ونشير أيضاً من خلال النتائج الإيجابية للدراسة يؤكد لنا أفراد العينة يؤكدون أنه لا مجال للرضا الوظيفي وهذا ما يؤكد صدق الفرضية في ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط.

التوصيات:

_ ان تكون مراجعة العمال على شكل نقاشات تركز على أعمالهم اليومية والمستمرة وليس على أخطاء ماضية.

_ مشاركة العمال في وضع أهداف الأداء الخاصة به وأن تحقيق الرضا لديه مقترن بمدى نجاحه المستمر في المادة العملية التي يمنحها.

قائمة المصادر

والمراجع

الكتب

- 1) محمد العميان, السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال, دار وائل, عمان, 2005.
- 2) فاروق عبده فليه وعبد المجيد السيد, السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان, 2005.
- 3) شعبان علي حسين السيبي, أسس سلوك الانسان بين النظرية والتطبيق, المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية مصر, 2002.
- 4) عيسى إبراهيم المعاشر, اثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردني, جامعة الشرق الأوسط لدراسات عليا, كلية العلوم الإدارية, 2009.
- 5) قاسم علوان ونجوى أحميدة, إدارة الوقت مفاهيم وعمليات وتطبيقات, دار الثقافة لنشر والتوزيع, الأردن, 2009.
- 6) لوكنيا الهاشمي, بن زروال فتيحة: الاجهاد, مخبر التطبيقات النفسية والتربوية, جامعة منتوري, قسنطينة, دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع, عين مليلة, الجزائر, 2006.
- 7) عبد الرحمان بن احمد بن محمد هيجان: ضغوط العمل _منهج شامل لدراسة الضغوط _مصادرها ونتائجها وكيفية ادارتها, معهد الإدارة العامة, 1998, الرياض.
- 8) احمد محمود خالد الحلبي: اثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية _ جامعة الشرق الأوسط, الأردن, 2011.
- 9) علي حمدي, سيكولوجيا الاتصال وضغوط العمل, الطبعة الثانية, المكتبة الجامعية, 2000.
- 10) عبد الرحمان بن أحمد بن محمد الهيجان, ضغوط العمل, منهج شامل بدراسة الضغوط _مصدرها ونتائجها وكيفية ادارتها, الرياض, معهد الإدارة العامة, 1998.
- 11) جيرالد جرينبرج وريبرت بارون, إدارة السلوك في المنظمات, دار المريخ, السعودية _الرياض.
- 12) خليل محمد حسين الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان, 2007, الأردن.
- 13) نايف بن فهد تويم: مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, قسم العلوم الإدارية, 2005, المملكة العربية السعودية.
- 14) فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي, القاهرة: دار قباء لطباعة والنشر والتوزيع, ط9, 2001.
- 15) توفيق عبد الرحمان, المدير في مواجهة ضغوط العمل, مركز الخيارات المهنية للإدارة, 1994, القاهرة, مصر.

- 16) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة , بعد استراتيجي, دار وائل للنشر والتوزيع, 2005, عمان, الأردن.
- 17) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء مهارات, الدار الجامعية للنشر والتوزيع, 2003, ب ط.
- 18) عبد المعطي, السلوك الإداري والتنظيمي, مكتبة المحتسب, عمان, الأردن, 1994.
- 19) كامل محمد عويضة: علم النفس الصناعي, دار الكتب العلمية, ط1, 1996, بيروت, لبنان.
- 20) ديفيد فونتانا: ترجمة حمدي علي الفرماوي, رضا عبد الله: الضغوط النفسية في مجال العمل والحياة, موجهات نفسية في سبيل التنمية البشرية, دار صفاء للنشر والتوزيع, ط1, 2009, عمان, الأردن
- 21) محمود فتحي عكاشة, علم النفس الصناعي, مطبعة الجمهورية, ب ط, 1999, الإسكندرية, مصر.
- 22) راوية حسن " إدارة الموارد البشرية(روية مستقلة)" (الدار الجامعية, مصر , الإسكندرية) 2003.
- 23) حنفي محمود سليمان, "السلوك التنظيمي والأداء " دار الجامعات المصرية الإسكندرية, مصر, 1975.
- 24) زياد مفيد القاضي " علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات " جامعة الشرق الأوسط, الأردن, 2012.
- 25) أحمد زكي صالح, علم النفس التربوي, مكتبة النهضة المصرية, القاهرة, ط9, 1966.

المذكرات والرسائل الجامعية:

- 1) علي بن حمد بن سليمان النوشان, ضغوط العمل واثارها على أداء اتخاذ القرارات, دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية, رسالة ماجستير, أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض, 2003.
- 2) الإمام سلمى " علاقة المناخ الوظيفي بالأداء الوظيفي " مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم الإنسانية, جامعة ورقلة, 2004.
- 3) فيصل الدحلة " أثر إرادة الأداء على الرضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة " رسالة ماجستير في الإدارة جامعة عمان للدراسات العليا 2006.
- 4) سعاد بعجي, "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية", دراسة حالة مؤسسة نفضال المسيلة, رسالة ماجستير في العلوم التجارية, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة المسيلة, 2007

- (5) وبرطخ عبد الكريم، "دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة.
- (6) عبد المجيد بن عبدالمحسن بن محمد آل الشيخ، "معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية لدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.
- (7) أسعد أحمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
- (8) يوسف جوادي، مصادر ومستويات الضغط النفسي لدى الأستاذ الجامعي، دراسة ميدانية بجامعة قسنطينة، مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة 2005_2006.
- (9) وفرورة زوليخة، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر 3، 2012، 2009، رسالة ماجستير.
- (10) لعبودي فاتح، الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية، 2007_2008.
- (11) مسعود بورغدة محمد، الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقته بأدائهم، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاجتماعية، 2007_2008.
- (12) يوسف جوادي، مصادر ومستويات الضغط النفسي لدى الأستاذ الجامعي، دراسة ميدانية بجامعة قسنطينة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي والموارد البشرية، 2005_2006.

مقالات:

- (1) مؤيد عبد الكريم وشاكر النقيب، العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي، مجلة جامعة الأنبا للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 9، المجلة 4، (2002).
- (2) مبارك بن فالح مبارك الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
- (3) جاسم مشتت دواي وسعد عبد عابر: مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الحكومي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 27.

4) صبيحة عزيز حسن، رغد خورشيد ناشف، المعهد التقني كركوك، ضغوط العمل لدى مدرسي التعليم العالي في مدينة كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، 2012.

5) الأستاذ إسماعيل طه، الطاف ياسين، الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى أساتذة الجامعة، مجلة مركز البحوث التربوية والنفسية، العدد 12.

ملتقيات

1) سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية" الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 8_9 مارس، 2005.

الملاحق

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	20	66.7	66.7	66.7
Valid انثى	10	33.3	33.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنة 30 من اقل	2	6.7	6.7	6.7
Valid سنة 40 الى 30 من	13	43.3	43.3	50.0
سنة 40 من اكثر	15	50.0	50.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الاجتماعية الحالة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متزوج	30	100.0	100.0	100.0

الخدمة سنوات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنوات 10 الى 5 من	14	46.7	46.7	46.7
Valid سنوات 10 من اكثر	16	53.3	53.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الوظيفي المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اطر	22	73.3	73.3	73.3
Valid تحكم عون	7	23.3	23.3	96.7
تنفيذ عون	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Correlations

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	x1
Q1	Pearson Correlation	1	.854**	.648**	.056	.120	.363*	.70
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.769	.527	.048	.0
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q2	Pearson Correlation	.854**	1	.709**	.044	.094	.442*	.73
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.819	.622	.015	.0
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q3	Pearson Correlation	.648**	.709**	1	.173	.406*	.499**	.81
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.362	.026	.005	.0
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q4	Pearson Correlation	.056	.044	.173	1	.734**	.411*	.55
	Sig. (2-tailed)	.769	.819	.362		.000	.024	.0
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q5	Pearson Correlation	.120	.094	.406*	.734**	1	.416*	.65
	Sig. (2-tailed)	.527	.622	.026	.000		.022	.0
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q6	Pearson Correlation	.363*	.442*	.499**	.411*	.416*	1	.76
	Sig. (2-tailed)	.048	.015	.005	.024	.022		.0
	N	30	30	30	30	30	30	30
x1	Pearson Correlation	.704**	.735**	.811**	.556**	.655**	.768**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

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

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

Correlations

		Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13
Q7	Pearson Correlation	1	.653**	.607**	.273	.482**	.574**	.2
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.144	.007	.001	.1
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q8	Pearson Correlation	.653**	1	.495**	.579**	.691**	.389*	.54
	Sig. (2-tailed)	.000		.005	.001	.000	.034	.0
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q9	Pearson Correlation	.607**	.495**	1	.441*	.490**	.699**	.2
	Sig. (2-tailed)	.000	.005		.015	.006	.000	.1
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q10	Pearson Correlation	.273	.579**	.441*	1	.706**	.437*	.52
	Sig. (2-tailed)	.144	.001	.015		.000	.016	.0
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q11	Pearson Correlation	.482**	.691**	.490**	.706**	1	.685**	.51
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.006	.000		.000	.0
	N	30	30	30	30	30	30	30

	N	30	30	30	30	30	30	
Q12	Pearson Correlation	.574**	.389*	.699**	.437*	.685**	1	.1
	Sig. (2-tailed)	.001	.034	.000	.016	.000		.3
	N	30	30	30	30	30	30	
Q13	Pearson Correlation	.243	.548**	.252	.523**	.517**	.189	
	Sig. (2-tailed)	.196	.002	.180	.003	.003	.316	
	N	30	30	30	30	30	30	
Q14	Pearson Correlation	.123	.281	.253	.473**	.685**	.590**	.56
	Sig. (2-tailed)	.517	.133	.177	.008	.000	.001	.0
	N	30	30	30	30	30	30	
x2	Pearson Correlation	.655**	.759**	.720**	.756**	.901**	.793**	.62
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.0
	N	30	30	30	30	30	30	

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

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

Correlations

	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	
Q15	Pearson Correlation	1	.451*	-.016-	.342	.247	.418*	.43
	Sig. (2-tailed)		.012	.931	.065	.188	.021	.0
	N	30	30	30	30	30	30	
Q16	Pearson Correlation	.451*	1	-.205-	.323	.302	.000	.61
	Sig. (2-tailed)	.012		.276	.082	.104	1.000	.0
	N	30	30	30	30	30	30	
Q17	Pearson Correlation	-.016-	-.205-	1	.412*	.387*	.420*	-.27
	Sig. (2-tailed)	.931	.276		.024	.035	.021	.1
	N	30	30	30	30	30	30	
Q18	Pearson Correlation	.342	.323	.412*	1	.677**	.264	-.05
	Sig. (2-tailed)	.065	.082	.024		.000	.158	.7
	N	30	30	30	30	30	30	
Q19	Pearson Correlation	.247	.302	.387*	.677**	1	.248	.1
	Sig. (2-tailed)	.188	.104	.035	.000		.187	.2
	N	30	30	30	30	30	30	
Q20	Pearson Correlation	.418*	.000	.420*	.264	.248	1	.2
	Sig. (2-tailed)	.021	1.000	.021	.158	.187		.2
	N	30	30	30	30	30	30	
Q21	Pearson Correlation	.437*	.610**	-.279-	-.053-	.197	.229	
	Sig. (2-tailed)	.016	.000	.136	.783	.297	.224	
	N	30	30	30	30	30	30	
Q22	Pearson Correlation	-.066-	.315	-.201-	.136	.317	.000	.36
	Sig. (2-tailed)	.728	.090	.286	.475	.087	1.000	.0
	N	30	30	30	30	30	30	
Y	Pearson Correlation	.594**	.522**	.447*	.695**	.725**	.638**	.46

Sig. (2-tailed)	.001	.003	.013	.000	.000	.000	.0
N	30	30	30	30	30	30	

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.908	22

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
X	.110	30	.200*	.949	30	.155
Y	.189	30	.008	.920	30	.128

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptive Statistics

	N	Mean	Variance
Q1	30	3.7000	.493
Q2	30	3.6000	.593
Q3	30	3.6667	.575
Q4	30	3.6333	.378
Q5	30	3.5667	.737
Q6	30	2.4667	.947
x1	30	3.4389	.307
Valid N (listwise)	30		

Correlations

		x1	x2	Y
x1	Pearson Correlation	1	.875**	.326
	Sig. (2-tailed)		.000	.078
	N	30	30	30
x2	Pearson Correlation	.875**	1	.635**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	30	30	30
Y	Pearson Correlation	.326	.635**	1
	Sig. (2-tailed)	.078	.000	
	N	30	30	30

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

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.792 ^a	.627	.600	.22882

a. Predictors: (Constant), x2, x1

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.379	2	1.189	22.714	.000 ^b
	Residual	1.414	27	.052		
	Total	3.792	29			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), x2, x1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.279	.270		12.150	.000
	x1	-.637	.158	-.977	-4.027	.000
	x2	.788	.128	1.490	6.141	.000

a. Dependent Variable: Y

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Y	ذكر	20	3.7438	.43011	.09617
	انثى	10	3.8000	.16874	.05336

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t	df	Sig. (2-tailed)
		F	Sig.			
Y	Equal variances assumed	2.763	.108	-.396	28	.69
	Equal variances not assumed			-.511	27.080	.61

ANOVA

Y

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.251	2	.125	.956	.397
Within Groups	3.542	27	.131		
Total	3.792	29			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Y

LSD

(I) العمر	(J) العمر	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
سنة 30 من اقل	سنة 40 الى 30 من	-.24038	.27509	.390	-.8048	.3240
	سنة 40 من اكثر	-.06667	.27263	.809	-.6261	.4927
سنة 40 الى 30 من	سنة 30 من اقل	.24038	.27509	.390	-.3240	.8048
	سنة 40 من اكثر	.17372	.13724	.216	-.1079	.4553
سنة 40 من اكثر	سنة 30 من اقل	.06667	.27263	.809	-.4927	.6261
	سنة 40 الى 30 من	-.17372	.13724	.216	-.4553	.1079

ANOVA

Y

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.027	1	.027	.202	.657
Within Groups	3.765	28	.134		
Total	3.792	29			

ANOVA

Y

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.399	2	.199	1.587	.223
Within Groups	3.393	27	.126		
Total	3.792	29			

Descriptive Statistics

	N	Mean	Variance
Q7	30	3.8333	.764
Q8	30	3.8000	.441
Q9	30	3.3667	.930
Q10	30	3.1667	.971
Q11	30	3.2667	1.375
Q12	30	3.2000	.924
Q13	30	3.3333	.575
Q14	30	3.2000	.924
x2	30	3.3958	.468
Valid N (listwise)	30		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Variance
Q15	30	3.5667	.530
Q16	30	4.0000	.276
Q17	30	3.6667	.920
Q18	30	3.8000	.372
Q19	30	3.8667	.189
Q20	30	3.6000	.593
Q21	30	3.7667	.185
Q22	30	3.8333	.695
Y	30	3.7625	.131
Valid N (listwise)	30		