

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

من إعداد الطالبتين

نيقرو دعاء

دغيش دنيا

تحت عنوان:

أثر الضغوط التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات

(دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية المسيلة).

لجنة المناقشة:

أ. د. مراد شريف

جامعة محمد بوضياف المسيلة

رئيسا

أ.د عبد الحميد برحومة

جامعة محمد بوضياف المسيلة

مشرفا ومقررا

د. عمر زريق

جامعة محمد بوضياف المسيلة

مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

{قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ}.

البقرة -31-

## شكر و عرفان.

قال الله تعالى: «وان تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم».

الحمد لله الذي بنعمته تم الصالحات وبنوره تنزل البركات...

لا شكر إلا بعد شكر الذي سهل لطالب العلم الطريق وبسطها له نشكره عز وجل على جزييل النعم التي وهبها لنا وعلى القدرة التي ألهمنا إياها لإتمام هذا العمل المتواضع.

نحمد الله الذي يسر لنا السبل وأعاننا بمنته وكرمه الذي نستزيد به من الفلاح وندرك به النجاح.

نتقدم بجزييل الشكر إلى أوليائنا الكرام الذين أعانونا وشجعونا على الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح.

وبكل وفاء وصدق وعظيم الامتنان نتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير لأستاذنا الفاضل المشرف "أ.د. برحومة عبد الحميد" الذي أحاطنا بكل رعاية وتوجيه حكيم مما كان له عظيم الأثر في سبيل إنجاح هذا العمل والنصائح والتوجيهات التي أفادنا بها طوال فترة الدراسة.

كما نتوجه بالشكر إلى "أعضاء لجنة المناقشة" على تفضلهم بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة وعلى قراءتها ونقدها والحكم عليها وإثراءها بآرائهم السديدة.

وأخص بجزييل الشكر والعرفان إلى كل من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وخاصة أساتذة قسم علوم التسيير الذين رافقونا طوال مشوارنا الدراسي.

إلى كل هؤلاء الذين أعانونا بنصائحهم وإرشاداتهم النيرة حفظهم الله وجزاهم خيرا وزادهم توفيقا ونجاحا وتألقا.

إلى السادة المديرين وكل عمال "مديرية الضرائب" بتقديم التسهيلات الممكنة وعلى حسن استقبالهم لنا وعلى طيبة معاملتهم لنا.

شكرا لكل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد...

نسأل الله العلي القدير أن يجزي الجميع عنا خير الجزاء وأن يوفقهم لما يحببه ويرضاه إنه سميع مجيب.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين وصلى الله وسلم على رسوله الأمين صلى الله عليه وسلم.

## إهداء:

بعد توفيق من الله عز وجل وعون منه والحمد لله على ذلك...

**أهدي هذا العمل إلى:**

الإنسان الذي علمني كيف يكون الصبر طريقا للنجاح، الذي لم يبخل علي يوما بشيء وحرم نفسه وأعطاني، إلى من كلفه الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار...

**"أبي العزيز".**

إلى من رضاها غايتي، التي أعطتني الكثير ولم تنتظر الشكر إلى باعثة العزم والتصميم والإرادة صاحبة البصمة في حياتي، إلى معنى الحب والحنان والتفاني إلى بسمة الحياة وسر الوجود...

**"أمي الحبيبة".**

**"أقول لها أتما وهبتاني الحياة والأمل والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة أطال الله في عمركما ووهبكما تاج الصحة والعافية".**

إلى مثلي الأعلى وقدوتي الحسنة، طيب القلب حسن السيرة ونقي الروح، إلى من كان دعائه سر نجاحي "رحمه الله وطيب ثراه وجعل الجنة داره ومأواه"...

**"جدي الغالي".**

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد، إلى شموع حياتي إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها، إلى من عرفت معهم معنى الحياة...

**"في الغربة عمو يوسف وباسين، إخوتي، جداتي، عمو علي وعائلته، خالاتي، عماتي، خالو راجح**

**وأخوالي وأعمامي وكل عائلاتهم... إلى أهلي أقاري وعائلي الكبيرة".**

إلى الأخوات اللواتي لم تدهن أمني. إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق إلى من معهم سعدت وبرفتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت...

**"رفيقات دربي، صديقاتي".**

إلى كل من كانت له لمسة في مشواري الدراسي من الابتدائي إلى الجامعي...

إلى كل من وسعهم قلبي وعقلي ولم تسعهم ورقتي ولم يخطهم قلبي...

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة نجاحي...

نقرو دعاء.

## إهداء.

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله...

أهدي هذا العمل إلى . . .

من أوصى بها الرسول صلى الله عليه وسلم ثلاث فقال أمك ثم أمك ثم أمك، إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها...  
"أمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها".

إلى سندي في الحياة...

"أبي الغالي حفظه الله وأطال في عمره".

إلى من وقفوا بجاني ولا زالوا...

"أخي، أخواتي وأولادهم".

إلى صديقاتي ورفيقات العمر...

"سارة، ريان، سلاف، فايزة".

إلى زميلتي في المذكرة...

"دعاء".

وإلى كل من ساعدني في هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد...

أهدي هذا العمل . . .

دغيش دنيا

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

	شكر و عرفان
	إهداء
	فهرس الموضوعات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ز	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل</b>	
09	تمهيد
10	المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل
10	المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل
11	المطلب الثاني: أنواع وعناصر ضغوط العمل
15	المطلب الثالث: مصادر ضغوط العمل ونماذج تفسيرها.
23	المطلب الرابع: أبعاد وآثار ضغوط العمل
26	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين.
26	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين وأهميته.
30	المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء العاملين.
33	المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين وخطواته
39	المطلب الرابع: العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين.
42	خلاصة
<b>الفصل الثاني: علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي بمديرية الضرائب بولاية المسيلة</b>	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: ضغوط العمل والأداء الوظيفي بمديرية الضرائب.
45	المطلب الأول: التعريف بالمديرية
45	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

47	المطلب الثالث: ضغوط العمل بمديرية الضرائب.
49	المطلب الرابع: الأداء الوظيفي بمديرية الضرائب.
51	المبحث الثاني: أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي بالمديرية.
51	المطلب الأول: تحديد المجال الزمني والمجال المكاني.
51	المطلب الثاني: أدوات وأساليب الدراسة.
52	المطلب الثالث: العينة وتحليل خصائصها.
58	المطلب الرابع: صدق وثبات محاور الدراسة
63	المطلب الخامس: تحليل النتائج والفرضيات
69	خلاصة
70	خاتمة
74	قائمة المراجع
79	الملاحق
	ملخص الدراسة

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
14	الجدول رقم 1: المقارنة بين ضغوط العمل الإيجابية والضغوط السلبية
52	الجدول رقم 2: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.
53	الجدول رقم 3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.
54	الجدول رقم 4: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية.
55	الجدول رقم 5: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.
56	الجدول رقم 6: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل.
57	الجدول رقم 7: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة.
58	الجدول رقم 8: العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لاستبيان ضغوط العمل وأبعاده الفرعية.
58	الجدول رقم 9: مصفوفة ارتباطات عبارات محور ضغوط عبء العمل مع الدرجة الكلية للمحور
59	الجدول رقم 10: مصفوفة ارتباطات عبارات محور ضغوط الأجور والدافع الشخصي مع الدرجة الكلية للمحور.
60	الجدول رقم 11: مصفوفة ارتباطات عبارات محور ضغوط الهيكل التنظيمي مع الدرجة الكلية للمحور.
60	الجدول رقم 12: مصفوفة ارتباطات عبارات محور ضغوط بيئة العمل مع الدرجة الكلية للمحور.
61	الجدول رقم 13: معامل ألفا كرونباخ لاستبيان ضغوط العمل.
62	الجدول رقم 14: مصفوفة ارتباطات بنود محور أداء العاملين مع الدرجة الكلية للمحور.
63	الجدول رقم 15: معامل ألفا كرونباخ لاستبيان أداء العاملين.
63	الجدول رقم 16: التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة.
65	الجدول رقم 17: نتائج الانحدار البسيط لأثر لضغوط عبء العمل على الأداء الوظيفي.
66	الجدول رقم 18: نتائج الانحدار البسيط لأثر ضغوط الأجر والدافع الشخصي على الأداء الوظيفي للعاملين.
66	الجدول رقم 19: نتائج الانحدار البسيط لأثر ضغوط الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي
67	الجدول رقم 20: نتائج الانحدار البسيط لأثر ضغوط بيئة العمل على أداء العاملين.
68	الجدول رقم 21: نتائج الانحدار البسيط لأثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي.

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
ز	الشكل رقم 1: أنموذج الدراسة
15	الشكل رقم 2: عناصر ضغوط العمل.
19	الشكل رقم 3: نموذج كوبر لضغوط العمل.
21	الشكل رقم 4: نموذج هيجان لتفسير الضغوط.
22	الشكل رقم 5: نموذج ليبر ونيومان.
47	الشكل رقم 6: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المسيلة.
53	الشكل رقم 7: توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.
54	الشكل رقم 8: توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن
54	الشكل رقم 9: توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية.
55	الشكل رقم 10: توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.
56	الشكل رقم 11: توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل.
57	الشكل رقم 12: توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة.
64	الشكل رقم 13: المتغير الأول التوزيع الطبيعي لمتغير ضغوط العمل.
64	الشكل رقم 14: المتغير الثاني التوزيع الطبيعي لمتغير الأداء الوظيفي.

مقدمة

## مقدمة:

تعد الضغوط من الظواهر القديمة في حياة الإنسان، وهو يعبر عن حالة الانفعال أو التوتر لدى الإنسان، ومع عصر المنافسة الحادة والمتغيرات المتعاطمة والتطورات التقنية الهائلة والتغيرات السريعة والمستمرة أصبحنا نرى الضغوط حتى عند العاملين في المؤسسات وهذا ما يعرف "بضغوط العمل" أو "الضغوط التنظيمية".

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

وتعتبر ضغوط العمل من أبرز المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين لما لها من أهمية في مجال التنظيم والسلوك والأداء، فقد أصبح يعد من الموضوعات المرتبطة بالسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

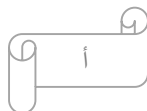
ويعود الاهتمام المتزايد للباحثين في مجالات عديدة بموضوع ضغوط العمل إلى ما تسببه من آثار نفسية وجسدية ضارة و إلى انعكاسات سلبية على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وآرائهم وأدائهم بالعمل وانخفاض شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة، حيث أن كل من ضغوط العمل والأداء تؤثر على سلوكيات واتجاهات الأفراد وتأتي هذه الدراسة لتحديد مدى تأثير ضغوط العمل على العاملين بمديرية الضرائب وخاصة على الأداء المقدم، وعليه تعتبر مديرية الضرائب إحدى أهم المؤسسات لدورها الرائد في الاقتصاد، حيث يعد الموظف أهم ركائز المديرية للدور المنوط به، غير أنه ولأسباب عدة تبرز معوقات تحول دون قيام العامل بدوره كاملا، الأمر الذي يساهم في إحساسه بالعجز ونقص أداءه مؤديا إلى حالة من الإنهاك والتعب والتوتر والذي يكمن في ضغوط العمل بسبب ما يتعرض له من ضغوط نفسية في مكان العمل من تدني في مستوى الدافعية وسوء العلاقة مع الزملاء والمرؤوسين وكذا كثافة العمل وسرعة تغييره.

### أولا: مشكلة الدراسة.

على ضوء ما تقدم معالم إشكالية البحث التي تسعى إلى توضيح العلاقة بين ضغوط العمل أداء العاملين ومنه تتم صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

"ما أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية الضرائب بولاية المسيلة؟"

ويمكن إدراج مجموعة من الأسئلة الفرعية المكملة للإشكالية وهي:



1. ما أثر ضغوط عبء العمل على الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الضرائب بولاية المسيلة؟
2. ما أثر الأجور والدافع الشخصي على الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الضرائب بولاية المسيلة؟
3. ما أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الضرائب بولاية المسيلة؟
4. ما أثر ضغوط بيئة العمل على الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الضرائب بولاية المسيلة؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة.

يقوم هذا البحث على الفرضية الرئيسية والتي تتمثل فيما يلي:

**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على أداء العاملين بمديرية الضرائب بولاية المسيلة.**

ويندرج ضمن هذه الفرضية فرضيات فرعية هي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط عبء العمل على الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الضرائب بولاية المسيلة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجور والدافع الشخصي على الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الضرائب بولاية المسيلة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الضرائب بولاية المسيلة.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط بيئة العمل على الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الضرائب بولاية المسيلة.

### ثالثا: أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مشكلة الضغوط التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات وذلك من خلال:

1. محاولة الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة وإزالة غموضها.
2. توضيح ماهية ضغوط العمل والتعرف على الجوانب والآثار المترتبة عنها، وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمؤسسة والفرد.
3. التعرف على الخلفية النظرية لكل من ضغوط العمل وأداء العاملين.
4. التعرف على أبعاد ومستويات ضغوط العمل لدى العاملين بالمديرية.

5. التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين على مستوى مديرية الضرائب بولاية المسيلة.

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع.

هناك عدة أسباب لاختيار موضوع الدراسة، وكذلك باعتبار الموظف عنصر مهم في الإدارة، فهو يتعرض لضغوط العمل والتي يمكن أن تؤثر على أدائه في العمل ونذكر الأسباب:

الأسباب الذاتية أو الشخصية:

1. تدرج الدراسة ضمن اختصاصنا وتتلاءم مع ميولنا الشخصي.
2. تحديد مستويات الضغوط التنظيمية التي يتعرض لها العاملين في المديرية وانعكاساتها على أدائهم الوظيفي.
3. التعرف على طرق التعامل مع ضغوط العمل للعاملين.

الأسباب الموضوعية:

1. أهمية الموضوع بالنسبة للإدارة الحديثة وخاصة الجانب التطبيقي منه.
2. ارتباط الموضوع بحد ذاته في دراسة تخصصنا.
3. إثراء المكتبات ومواقع الانترنت بالمواضيع التطبيقية.

خامساً: أهمية الدراسة.

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة لضغوط العمل من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى، وبصفة عامة فإن أهمية بحثنا تظهر في العناصر التالية:

1. الضغوط التنظيمية وأداء العاملين من المواضيع المهمة جدا التي تبرز من خلالهما معالم المؤسسات ومكانتهم.
2. يمكن من خلال هذا البحث التوصل إلى نتائج تساهم في تحسين أداء العاملين وتخفيف الضغوط التي يتعرضون لها.
3. ضرورة العناية بضغوط العمل ورسم إحدائيات وسياسات واضحة تساعدهم بتخفيف آثارهم مما يترتب عنها تحسين أدائهم الوظيفي.
4. تكتسي هذه الدراسة مكانة اجتماعية نظرا لدورها الوظيفي في الحفاظ على استقرار المؤسسات.

## سادسا: محددات ومجال الدراسة.

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة حددنا مجال دراستنا فيما يلي:

**من حيث الموضوع العلمي:** يندرج هذا البحث ضمن المشكلات التي يتعرض لها العاملون في المؤسسات العمومية، كما أنها ستهتم بصفة خاصة بضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين في المؤسسات العمومية فقط.

**المجال المكاني:** سيتم التركيز من خلال دراستنا الميدانية في مديرية الضرائب بولاية المسيلة على كيفية تأثير الضغوط التنظيمية على أداء العاملين، حيث يتم أخذ عينة عشوائية من مجتمع البحث المتمثلين في المدراء الفرعيين ورؤساء المكاتب والعمال وتم استجوابهم، وذلك عن طريق طرح الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، والقيام بتحليلها حتى نتمكن من التوصل إلى نتائج تصدق أو تكذب فرضيات البحث.

**المجال الزمني:** تمتد فترة دراستنا التطبيقية من نهاية شهر فيفري 2022 إلى غاية منتصف شهر ماي 2022، ورغم ذلك فإن هذه المدة غير كافية لمعالجة هذا الموضوع فإننا سنحاول التوصل إلى نتائج عملية تخدم موضوع الدراسة.

## سابعا: المنهج المستخدم.

يعني تحديد الأسس الموضوعية للظاهرة والكشف عنها، وبما أن دراستنا تعتمد على أثر الضغوط التنظيمية على الضغوط التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية، فقد تم إتباع المنهج الوصفي في هذه الدراسة انطلاقا من تحديد الإشكالية، ووضع الفرضيات، ثم محاولة للإلمام بمفاهيم البحث موضوع الدراسة.

## ثامنا: تقسيمات الدراسة.

سنقسم دراستنا هذه إلى فصلين الأول ويتعلق بالجانب النظري، أما الفصل الثاني فيتعلق بالجانب التطبيقي (الميداني).

وسنعرف في الفصل الأول الإطار النظري لضغوط العمل وأداء العاملين حيث قسمناه إلى مبحثين الأول خصصناه لضغوط العمل والثاني خصصناه لأداء العاملين وكل مبحث يحتوي على أربع مطالب.

أما الجانب التطبيقي فقد قسمناه كذلك لمبحثين، حيث تناول المبحث الأول ضغوط العمل والأداء الوظيفي بمديرية الضرائب بالمسيلة، يليه المبحث الثاني بأثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي بالمديرية، وتم فيه عرض وتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات.

### تاسعا: الدراسات السابقة.

فيما يلي سنعرض بعض الدراسات التي تناولت الموضوع محل الدراسة سواء من متغير أو متغيرين معا.

#### 1- الدراسة الأولى:

دراسة عيسى إبراهيم المعشر، 2009، بعنوان أثر ضغوط العمل على أداء العاملين "دراسة ميدانية في الفنادق الأردنية فئة الخمس نجوم"، رسالة ماجستير، إدارة أعمال.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ضغوط العمل من حيث عبء العمل والأجور والمكافآت والهيكل التنظيمي وأيضا بيئة العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم.

#### 2- الدراسة الثانية:

دراسة سعد الله عشاوي، عبد الحليم الصديقي، 2015، بعنوان، الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أساتذة الطور الابتدائي "دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية مقاطعة المقارين ولاية ورقلة"، مذكرة ماستر، علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل.

حيث هدفت هذه الدراسة أن الموظف أو العامل أساس نجاح أي منظمة من خلال العمل الذي يؤديه ومقدار الجهد الذي يبذله باعتباره القادر الوحيد على إدارة الموارد الأخرى بالمنظمة الأمر الذي استلزم الاهتمام به ومتابعة مستوى أدائه وما يعانيه من ضغوط في العمل، ومنه خلصت هذه الدراسة على وجود علاقة ارتباطية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى المدرسين.

#### 3- الدراسة الثالثة:

دراسة برحومة عبد الحميد، بودراع أمينة، 2016، مقال بعنوان، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين "دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية" بمجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية بالمركز الجامعي لتامنغست، الجزائر، العدد 10-.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أخلاقيات الأعمال بمتغيراتها الفرعية ودورها في تحسين أداء العاملين، وتم اختيار عينة من البنوك التجارية الجزائرية مجتمعا لإجراء الدراسة، ومنه خلصت هذه الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات أبرزها أن القيم الشخصية هي البعد الأكثر تأثيرا في البنوك محل الدراسة، مما



يعني أن إطار المنظمة الأخلاقي محكوم بقيم مؤسسيها وعاملها، وتتناسب أخلاقيات الأعمال تناسباً طردياً مع تحسين أداء العاملين.

#### 4- الدراسة الرابعة:

دراسة بوشرمة هبة، بوشرمة فطيمة، 2016-2017، بعنوان، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات السياحية "دراسة حالة عينة من الفنادق في ولاية جيجل"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير سياحي.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الفندقي بولاية جيجل وأثرها على أدائهم، ومنه خلصت هذه الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

#### 5- الدراسة الخامسة:

دراسة مريم أرفيس، 2018، مقال بعنوان، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة "دراسة نظرية" مجلة التغيير الاجتماعي، جامعة بسكرة، العدد 6.

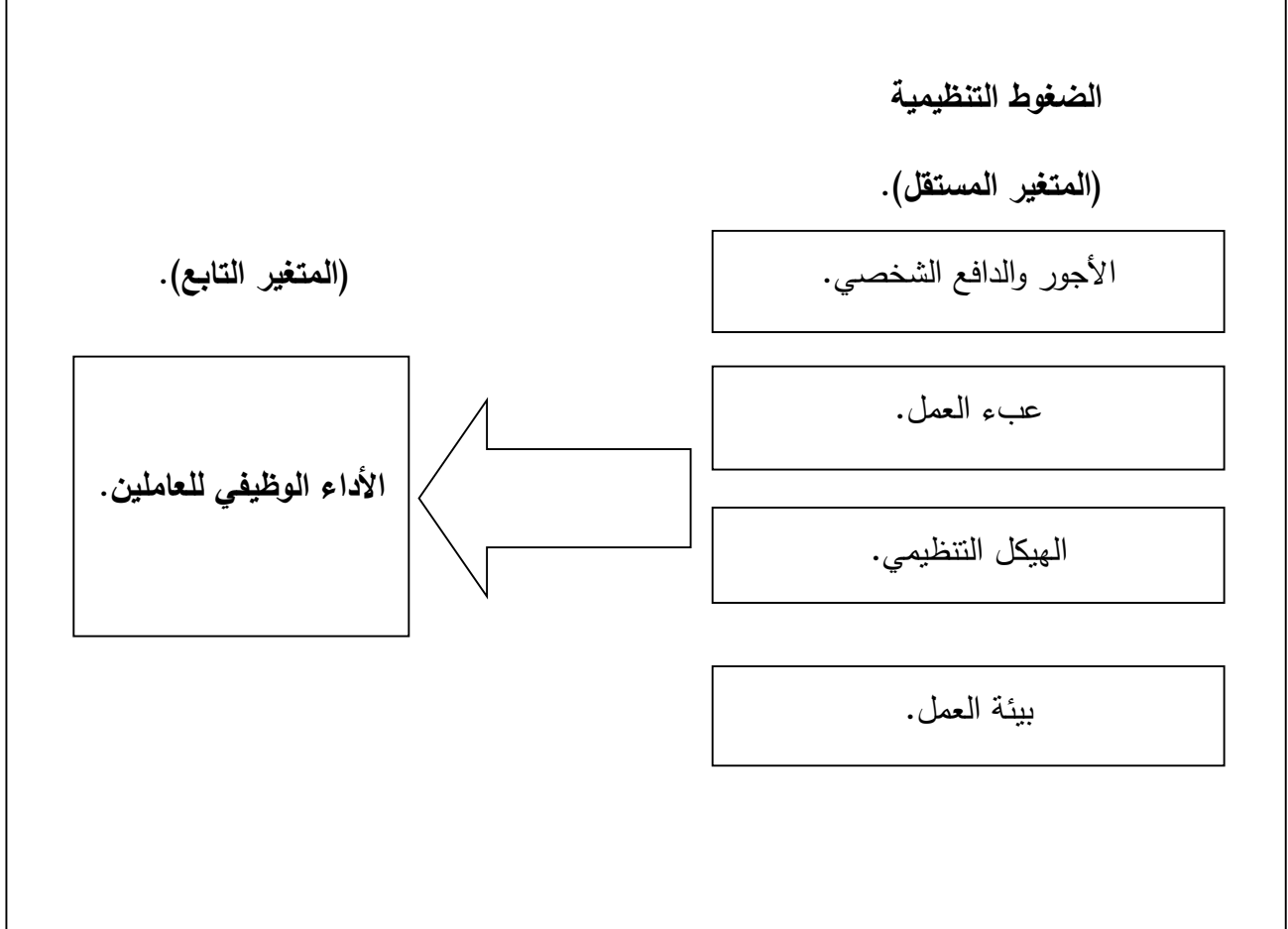
حيث جاء في هذه الدراسة أن الأداء الوظيفي يعتبر المكون الرئيسي للعملية الإدارية والتنظيمية للمنظمة، كونه الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان الذي يدير العملية الإنتاجية ويحول موادها الخام إلى مواد جاهزة للاستهلاك، كما أن أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة بل تتعدى ذلك إلى إنجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة.

#### 6- الدراسة السادسة:

دراسة مها محمد النبوي، شريف سعيد متولي، 2018، بعنوان، أثر الضغوط التنظيمية والتماثل التنظيمي على العلاقة بين إدراك الأفراد للتسيير التنظيمي واتجاهاته نحو بيئة العمل "دراسة ميدانية على المحليات بمحافظة الشرقية، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.

حيث استهدفت الدراسة تحديد أثر الضغوط التنظيمية والتماثل التنظيمي على العلاقة بين إدراك الأفراد للتسيير التنظيمي واتجاهاتهم نحو بيئة العمل في المحليات بمحافظة الشرقية.

الشكل رقم 1: أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

# الفصل الأول

الإطار النظري لضغوط العمل وأداء العاملين

**تمهيد:**

يعيش الفرد ويتعامل مع عناصر بيئة تتميز بالتغير المستمر بمختلف أنواعه والذي يشمل كل مجالات الحياة، حيث أصبح السمة المميزة في العصر الحالي، مما يجعل هذه البيئة غير صحيحة لما تولده من صراعات وضغوطات بمختلف أنواعها والتي تؤثر على الفرد من الناحية النفسية والاجتماعية، حيث يصعب عليه التكيف معها، وهذا يظهر خاصة في الجانب المهني، حيث يعاني العمال من شتى أنواع الضغوط ويحاولون بشكل دائم التكيف معها وتسخيرها لصالحهم، إلا أنها في الكثير من الأحيان تفوق قدراتهم التكيفية وتصبح هاجسهم الوحيد.

ويختلف الأفراد في استجاباتهم للضغوط، فمنهم من تدفعهم تلك الضغوط إلى المثابرة والجدية في أدائهم لتحقيق الأهداف المنشودة، وقد تدفع البعض الآخر إلى الإحباط واليأس وانخفاض الإنتاجية، مما يجعل عديد المنظمات تواجه مشاكل عديدة من شأنها أن تؤثر على تحقيق أهدافها.

ونظرا للأهمية القصوى لضغوط العمل بأنواعها المختلفة على أداء العاملين بالمنظمة، فقد خصص

هذا الفصل لعرض المفاهيم الأساسية من خلال تناول المبحثين التاليين:

**المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل.**

**المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين.**

## المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

لأهمية موضوع ضغوط العمل تم تقسيم هذا المبحث إلى أربع مطالب، حيث يتم من خلالها عرض مفهوم وأنواع وعناصر ضغوط العمل، إضافة إلى أبعادها وآثارها المختلفة.

## المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل

لم يتفق جميع الباحثين على تعريف واحد لضغوط العمل ويعود السبب في هذا الاختلاف إلى نظرة كل باحث إلى ضغوط العمل، فمعظمهم ركز على البيئة الخارجية للفرد واعتبرها مصدر رئيسي لضغط العمل، ومنهم من ركز على مقدار وطبيعة الضغوط التي يشعر بها الفرد.

وقد استخدمت كلمة الضغط في القرن الثامن عشر لتعني "إكراها وقسرا" وجهد قوي وإجهاد وتوتر لدى الفرد<sup>1</sup>، ومن بين التعاريف المتعددة لضغوط العمل نذكر ما يلي:

**أولاً:** تعرف المنظمة العربية للتنمية الإدارية مفهوم الضغط على أنه «مجموعة العثرات النفسية والفسولوجية التي تضغط على الفرد وتجعله من الصعب عليه التكيف مع المواقف وتحول دون أدائه»<sup>2</sup>. وفي الواقع هناك تعريفات عديدة للضغوط بجانب التعريفات السابقة، ولكن أغلب التعريفات تذكر أن الضغط يتسبب بواسطة مثير خارجي وذلك المثير يمكن أن يكون مادياً أو نفسياً، والفرد عادة ما تكون له استجابة ما لذلك المثير، وعليه فالضغط هو قابلية الفرد للتأقلم والاستجابة مع المثير الخارجي الذي يضع مطالب نفسية ومادية تفوق طاقة الفرد للاستجابة لتلك المطالب.

**ثانياً:** يعرف سيلاجي وآخرون ضغوط العمل "بأنها تجربة ذاتية تحدد اختلال نفسي لدى الفرد وتنتج عن عوامل البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه"<sup>3</sup>.

**ثالثاً:** أما العالم سيلاجي فعرف الضغوط على أنها "أمراض التكيف"، والضغوط هي عبارة عن تجارب غير محببة إلى منع حدوثها مرة أخرى.<sup>4</sup>

**رابعاً:** أما بالنسبة لتعريف فوزي فائق يشير إلى: «أن كلمة ضغط العمل تدل على مجموعة المواقف أو مواجهتها وقد تكون هذه المواقف على درجة كبيرة من التهديد فتسبب الإرهاق والتعب والقلق من حيث التأثير فتولد شيئاً من الانزعاج»<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> معين محمود، إدارة الصراع والازمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص106.

<sup>2</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ضغط وصراعات العمل، 2006، ص2.

<sup>3</sup> ميسون سليم السقا، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص9.

<sup>4</sup> فرح ياسر أحمد، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008، ص174.

<sup>5</sup> فائق فوزي، ضغوط العمل الوظيفي، مجلة الآفاق الاقتصادية، العدد 67-68، الإمارات العربية، 1997، ص131.

انطلاقاً مما سبق ذكره، يمكن تعريف ضغوط العمل على أنها "ضغوط تجربة ذاتية يمر بها العامل تحدث نتيجة لعوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة أو بالعامل نفسه يترتب عليها آثار وردود فعل نفسية أو إيجابية على أداء الفرد".

من خلال هذا التعريف يمكن استنتاج خصائص ضغوط العمل كما يلي:

- 1- ضغوط العمل تجربة ذاتية تختلف باختلاف الخصائص الفردية وكذا الموقع في العمل؛
- 2- مصادر ضغوط العمل متعددة، فقد يكون مصدرها البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية أو العامل في حد ذاته؛
- 3- يترتب على ضغوط العمل ردود أفعال نفسية أو فيسيولوجية أو سلوكية أو تنظيمية.

### المطلب الثاني: أنواع وعناصر ضغوط العمل

خصص هذا المطلب لتناول أنواع ضغوط العمل وأهم عناصرها المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وردود الأفعال، إضافة إلى تلك المرتبطة بالعوامل التنظيمية داخل المؤسسة.

#### أولاً: أنواع ضغوط العمل

تقسم أنواع ضغوط العمل إلى تسع مجموعات حسب مسبباتها وهي كما يأتي:

- 1- **ضغوط ناتجة عن الأدوار:** وتتمثل في عدم وضوح دور الموظف والآخرين، تعدد وتضارب الأدوار، عدد التأييد من جانب الإدارة:

أ- عدم وضوح دور الموظف: ويعني عدم وضوح عناصر العمل وعدم تأكد الفرد من اختصاصه، وعدم معرفته بما يجب ما يؤديه وعدم تأكده من توقعات الآخرين منه، وكذلك افتقاره إلى المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤولياته وسياساته وقواعد المنظمة وطرق تقييم الأداء وغيرها، مما يترتب عليه ارتباك الفرد في عمله وشعوره بالضغط النفسي وعدم الرضا عن العمل والميل لتركه<sup>6</sup>.

ب- تعدد وتضارب الأدوار: ويتمثل هذا العبء في الزيادة أو الانخفاض فزيادة عبء الدور الوظيفي يعني قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح، أي أن هذه المهام تتطلب مهارات عالية لا يملكها الفرد<sup>7</sup>.

<sup>6</sup>- محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1999، ص56.  
<sup>7</sup>- جبرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2009، ص259.

ج- عدم التأييد من جانب الإدارة: حيث يطلع المدراء لاتخاذ القرارات، أي أنهم بإمكانهم اتخاذ القرارات الإدارية فيما يتعلق بالمجالات التي تقع ضمن اختصاصاتهم للمديرين أو المشرفين، وذلك لعدة عوامل منها:<sup>8</sup>

- درجة تعقيد القرار؛

- مدى المشاركة في اتخاذ القرار؛

- المسؤولية المترتبة على القرار.

2- ضغوط ناتجة عن طبيعة العمل وظروف العمل: عدم ملائمة طبيعة العمل، عدم ملائمة مكان العمل، الصراع على الحوافز والترقيات ونوع الوظيفة ومتطلباتها.

3- ضغوط ناتجة عن العلاقات: مع الرؤساء، مع المرؤوسين، مع الزملاء في العمل، مع المستفيدين (العملاء) أو (المراجعين) وضعف التعاون بين الزملاء.

4- ضغوط ناتجة عن الجانب التنظيمي: عدم وضوح العلاقات التنظيمية وتداخل الاختصاصات، عدم التوازن في توزيع السلطات، غياب الشراكة، سوء الاتصالات، عبء ساعات العمل، المركزية وعدم وضوح المسار الوظيفي.

5- ضغوط ناتجة عن التغيير: وتكون هذه الضغوط على المستوى التنظيمي وعلى المستوى الفردي: أ. على المستوى التنظيمي: توجد العديد من الضغوط التي تصيب الموظف نتيجة ضعف الجانب التنظيمي ومن بينها:

- غياب المشاركة وسوء الاتصالات؛

- عدم وضوح الاختصاصات؛

- قلة عدد ساعات العمل وعدم وضوح المسار الوظيفي.

ب. على المستوى الفردي: تتمثل في العوامل الشخصية التي تسبب في شعور الأفراد بالضغوط من عدمه، ومن أهم هذه العوامل:

- شخصية الفرد نفسه؛

- الدوافع المختلفة للفرد؛

- متطلبات الأسرة الزائدة؛

- مرض أحد أفراد الأسرة أو وفاة أحد المقربين.

6- ضغوط الوقت: الزيارات والمكالمات التلفونية العارضة، الاجتماعات والزيارات غير المخططة والفاشلة، البريد، غياب الرئيس المباشر وعدم تنظيم الوقت المتاحة.

<sup>8</sup>- خليل محمود، حسين الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص109.

7- ضغوط خارجية: وهي ناتجة عن الاتجاهات والإنشاءات، الرأي العام والإعلام، تعدد أجهزة الرقابة والعادات والتقاليد.

8- ضغوط رقابية: عدم وضوح المعايير الرقابية وعدم توفر رقابة مشددة ومستمرة.

9- ضغوط شخصية: وهي ناتجة عن متطلبات الأسرة، العلاقات الاجتماعية، شخصية الفرد ودوافع الفرد واتجاهاته<sup>9</sup>.

كما يمكن تقسيم ضغوط العمل وفق الآثار المترتبة عنها إلى نوعين:

1- الضغوط الإيجابية: وهي الضغوط المفيدة التي لها انعكاسات إيجابية، حيث تشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج وإنجاز المهام بسرعة وحسم، كما لها آثار نفسية إيجابية تتمثل في تولد لديه شعور بالسعادة والسرور، وينعكس هذا في إطار زمني لتنفيذها، أما غير المحددة فهي حتى لو أنجزت بدون تحديد إطار زمني فإن إنجازها يكون بطريقة سيئة وغير مقبولة.

2- الضغوط السلبية: وهي الضغوط ذات الانعكاسات على صحة ونفسية الإنسان ومن ثم تنعكس على أدائه وإنتاجيته في العمل مثل تلك الضغوط التي يدفع في الواقع الفرد ثمنها بالإحباط وعدم الرضا عن العمل، بالإضافة إلى النظرة السلبية تجاه قضايا العمل.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> محمود عبد الفتاح أحمد، الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012-2013، ص 17-15.

<sup>10</sup> براهيم علي، عباسي السعيد، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، ورقة، 2016-2017، ص 05.

الجدول رقم 1: مقارنة بين ضغوط العمل الإيجابية والضغوط السلبية.

الضغوط السلبية.	الضغوط الإيجابية.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تسبب انخفاضا في الروح المعنوية.</li> <li>• تولد ارتباكا.</li> <li>• توع للتفكير في الجهد المبذول.</li> <li>• تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه.</li> <li>• تشعر الفرد بأن كل شيء يمكن أن يقاطعه ويشوش عليه.</li> <li>• ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير عنها.</li> <li>• الإحساس بالقلق.</li> <li>• تؤدي إلى الشعور بالفشل.</li> <li>• تسبب للفرد الضعف.</li> <li>• التشاؤم من المستقبل.</li> <li>• عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة فاشلة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تمنح دافعا للعمل.</li> <li>• تساعد على التفكير.</li> <li>• تحافظ على التركيز.</li> <li>• تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحد.</li> <li>• تحافظ على التركيز على العمل.</li> <li>• النوم جيدا.</li> <li>• القدرة على التعبير على الانفعالات والمشاعر.</li> <li>• تمنح الإحساس بالمتعة.</li> <li>• تمنح الشعور بالإنجاز.</li> <li>• تمد الفرد بالقوة والثقة.</li> <li>• التفاؤل بالمستقبل.</li> <li>• القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة.</li> </ul>

المصدر: عبد الرحمان بن أحمد هيجان، ضغوط العمل، منهج شامل لدراسة الضغوط ومصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها،

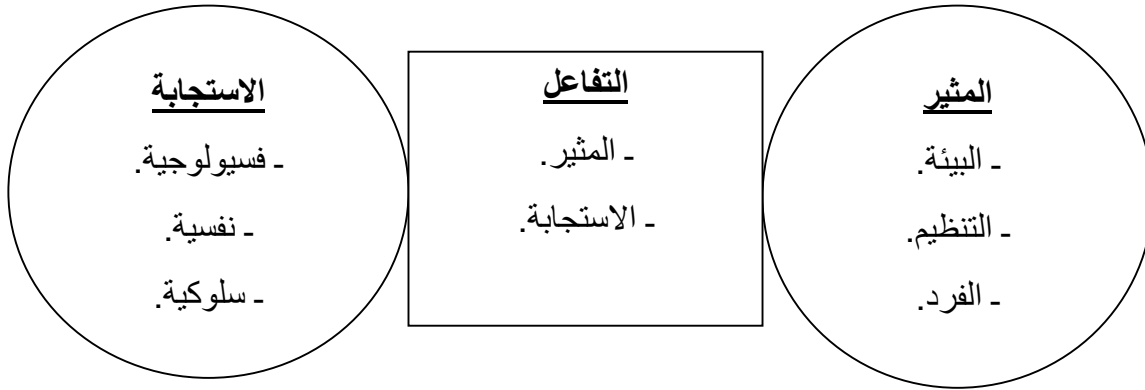
معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998، ص30.

ثانياً: عناصر ضغوط العمل

تتكون ضغوط العمل بالمؤسسة عادة من ثلاثة عناصر رئيسية هي:

- 1- **عنصر المثير:** ويتمثل في مختلف العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وكذلك العوامل المرتبطة بالموارد البشري أثناء تعرضه لمجموعة من المثيرات.<sup>11</sup>
- 2- **عنصر الاستجابة:** هو عبارة عن تلك ردود الأفعال النفسية والفسولوجية والسلوكية التي يبديها المورد البشري أثناء تعرضه لمجموعة من المثيرات.
- 3- **عنصر التفاعل:** هو التفاعل الذي يحدث بين مثيرات الضغوط، سواء كانت عوامل تنظيمية أو بيئية أو علاقات شخصية ومشاعر إنسانية وما يترتب عليها من استجابات.<sup>12</sup>

الشكل رقم 2: عناصر ضغوط العمل.



المصدر: معين محمود عياصرة وآخرون، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص10.

المطلب الثالث: مصادر ضغوط العمل بالمؤسسة ونماذج تفسيرها.

سيتم من خلال هذا المطلب تناول أهم مصادر ضغوط العمل بالمؤسسة أو المنظمة، وأهم النماذج التفسيرية لهذه الضغوط.

أولاً: مصادر ضغوط العمل.

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

11- أحمد ماهر، كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص10.  
 12- شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010، ص78.

**1- المصادر البيئية:** إن العوامل البيئية التي لها أثر في مستوى التوتر الذي يصيب العاملين داخل المؤسسة منها:

أ. عدم استقرار الحالة الاقتصادية: أن أي تذبذب يمكن حدوثه في الجانب الاقتصادي (الكساد أو ارتفاع معدلات التضخم) في دولة ما، سينعكس سلباً على السكان من ناحية الأسعار وغلاء المواد التتموية أو على مدى توافر السلع الاستهلاكية، وعليه فإنه سيؤثر على مستوى دخل الأفراد العاملين ويشعرهم بالقلق والتوتر.

ب. التطور والتقدم والتكنولوجيا وتسارعه: أن الحاسب الآلي والتقنيات الحديثة التي أدخلت على العمل أدت إلى شعور الفرد بالتهديد والضغوط الكثيرة، إذا لم يتقن استخدامها.

ج. التغيرات الاجتماعية: برزت في المجتمعات الجديدة والقديمة ظواهر جديدة تختلف مع القيم والعادات والتقاليد المتعارف عليها مما ينتج مشكلات في المجتمع مثل انتشار حالة الإدمان، تعدد الزوجات مما يؤدي إلى شعور الفرد في الضغط<sup>13</sup>.

**2- المصادر الشخصية:** تختلف المصادر الشخصية بوضوح عن تلك المصادر الملازمة للتوظيفة أو شخصية الفرد، وهي في الواقع عوامل في حياة الفرد يمكن أن تولد الضغط، وقد تسبب الأحداث التي تؤثر في أسرة الفرد وعاداته الاجتماعية وحياته الخاصة ارتفاع مستوى الضغط إلى حد يتجاوز القياس العادي للتوافق ويمكن تلخيص هذه المصادر في النقاط التالية:

أ- نمط الشخصية.

ب- التوافق بين الفرد والتوظيفة.

ج- الدوافع الشخصية والطموحات الوظيفية.

د- مرحلة النمو الوظيفي.<sup>14</sup>

**3- المصادر التنظيمية:** وهي مجموعة المتغيرات الموجودة في محيط العمل ولها تأثير على معاناة الأفراد من ضغوط العمل، وهذه المتغيرات هي:

<sup>13</sup>- عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمس نجوم، الشرق الأوسط، 2009، ص18-19.

<sup>14</sup>- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 1992، ص184.

أ - طبيعة العمل: إن درجة ضغوط العمل التي تواجه الفرد تختلف من مهنة إلى أخرى، فهناك مهنة يعاني فيها الفرد من ضغوط العمل أكثر من غيرها مثل: مهنة التمريض في المستشفيات ومهنة الموظف في مصالح الضرائب وغيرها<sup>15</sup>.

ب - غموض الدور الوظيفي: وينشأ عندما يواجه الفرد العديد من طلبات العمل المتناقضة بين متطلبات عمله مع مجموعات توقعات أخرى من المسؤولين حول نفس العمل وقد يكون الصراع بين متطلبات دور الفرد في العمل وبين متطلبات خارج العمل مثل واجباته الأسرية<sup>16</sup>.

ج - صراع الدور الوظيفي: وينشأ عندما يواجه الفرد العديد من متطلبات العمل المتناقضة بين متطلبات عمله مع مجموعة توقعات أخرى من المسؤولين حول نفس العمل وقد يكون الصراع بين متطلبات دور الفرد في العمل وبين متطلباته خارج العمل مثل واجباته الأسرية<sup>17</sup>.

د - زيادة انخفاض عبء العمل: وتعني زيادة حجم الأعباء الموكلة للفرد عن المعدل المقبول، عالية لا يملكها الفرد، في حين أن انخفاض عبء العمل هو عندما يكون للفرد عمل قليل، أو أن غير كاف لاستيعاب طاقاته وقدراته واهتماماته.

هـ - ارتفاع مسؤولية الفرد اتجاه الآخرين: إن مسؤولية الفرد عن أفراد آخرين لها تأثير كبير على ضغط العمل أكثر من مسؤوليته عن العوامل الوظيفية.

و - النمو والتقدم المهني: وتعتبر أحد مصادر ضغوط العمل كعدم وجود فرص الترقية، وعوائق الطموح وعدم التأكد من المستقبل المهني، والتغير الوظيفي الذي يتعارض مع طموحات الفرد.

ز - عدم المشاركة في اتخاذ القرارات: إن لم يشارك الفرد بأفكاره ومعلوماته في عملية اتخاذ القرارات فقد يعاني من ضغط العمل وتتحفض إنتاجيته ورضاه الوظيفي... الخ.

ح - سوء الهيكل التنظيمي: ويعد من مصادر ضغط العمل، حيث أن تمركز السلطة ووجود درجة عالية من الرسمية ووجود إجراءات وقواعد وتعليمات مكتوبة مبالغ فيها والالتزام بها حرفياً، يؤدي إلى تهديد حرية الفرد واستقلاله مما يشعر بالضغط أثناء أداء مهامه داخل المؤسسة.

ط - الظروف المادية: يؤدي اختلال ظروف العمل من تهوية، إضاءة، رطوبة، درجة حرارة عالية،

<sup>15</sup>- يحيى عبد الجواد، درويش جودة، ضغوط العمل لدى الممرضين والمرضات العاملين في مستشفيات محافظات شمال الضفة الغربية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2003، ص26.

<sup>16</sup>- فريدة بوغازي، تحليل أثر مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية، سكيكدة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، 2015، ص324.

<sup>17</sup>- سحرا أنور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، 2013، ص213.

ضوضاء أو التعامل مع مواد كيميائية كالغازات إلى الشعور بعدم مناسبة العمل وظروفه، فهي تشكل مصدرا أساسيا لضغوط العمل<sup>18</sup>.

ي - المساندة الاجتماعية: وتعني الشعور بالراحة والمساعدة أو المعلومات التي يتلقاها الفرد من خلال اتصاله الرسمي أو غير الرسمي بالجماعات والأفراد مثال: استماع العامل لشكوى صديقه الذي تخطى في الترقية أو مساعدة العامل زميله في تعلم مهارات جديدة وغيرها، فأهمية العلاقة الإنسانية بين المدير ومروؤسيه، وجو الصداقة بين العمال من شأنها أن تخفف من مقدار ضغوط العمل<sup>19</sup>.

### ثانيا: نماذج تفسير ضغوط العمل.

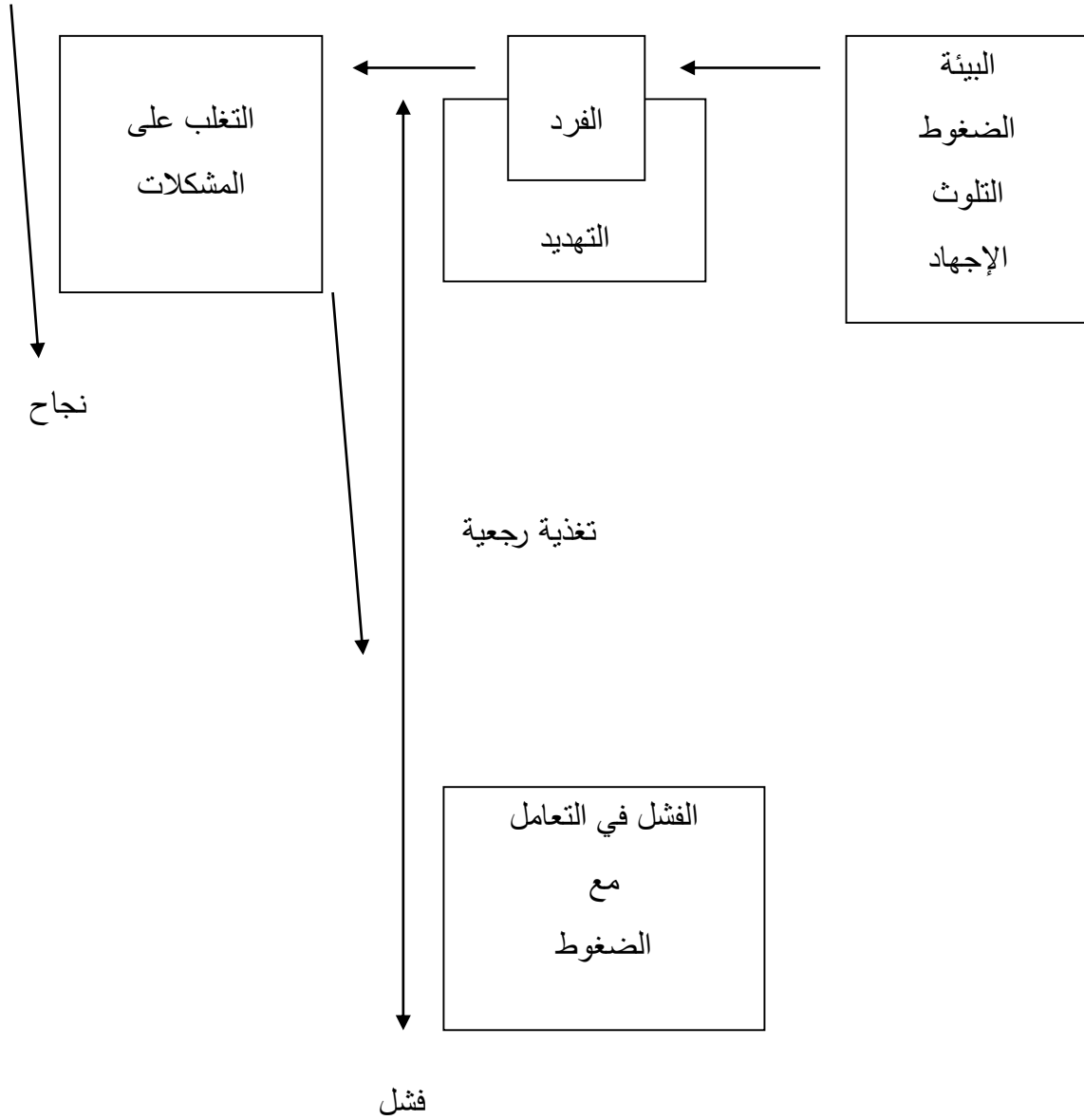
بعدما تعرفنا على أهم مصادر ضغوط العمل في المؤسسة يكون من المهم لنا أيضا التعرف على كيفية تشكل ضغوط العمل، وذلك من خلال دراستنا لأهم النماذج التي تحاول تفسير هذه الضغوط ومن أهمها:

**1- نموذج كوبر:** يوضح كوبر أسباب وتأثير الضغوط على الفرد؛ ويذكر كوبر أن بيئة الفرد تعتبر مصدرا للضغوط مما يؤدي إلى وجود تهديد لحاجة من حاجات الفرد، أو يشكل خطرا يهدد الفرد وأهدافه في الحياة فيشعر بحالة الضغط، ويحاول استخدام بعض الاستراتيجيات للتوافق مع الموقف، وإذا لم ينجح في التغلب على المشكلات واستمرت الضغوط لفترات طويلة، فإنها تؤدي إلى زيادة القلق والاكتئاب وانخفاض تقدير الذات ويمكن رصد نموذج كوبر من خلال الشكل التالي:

<sup>18</sup>- يحيى عبد الجواد درويش، مرجع سبق ذكره، ص28.

<sup>19</sup>- ميسون سليم السقا، مصدر سبق ذكره، ص15.

الشكل رقم 3: نموذج كوبر لضغوط العمل.



المصدر: محمود عطية، ضغوط المراهقين والشباب وكيفية مواجهتها، مكتبة لأنجلو المصرية، 2010، ص68.

يهتم كوبر في نموذجيه بشكل أساسي بالبيئة التي يعيش فيها الفرد، ويعتبرها هي المصدر الرئيسي للضغوط الواقعة عليه، ولذلك البيئة في نموذج كوبر تعتبر مهددة لحاجته ولا بد من التعامل معها بالاستراتيجيات التي يواجه بها الضغوط حتى لا يفقد الفرد توازنه أثناء تأدية مهمته، وبالتالي توافقه مع البيئة المحيطة مما يهدد بأمراض جسدية علاوة على أمراض سوء التكيف<sup>20</sup>.

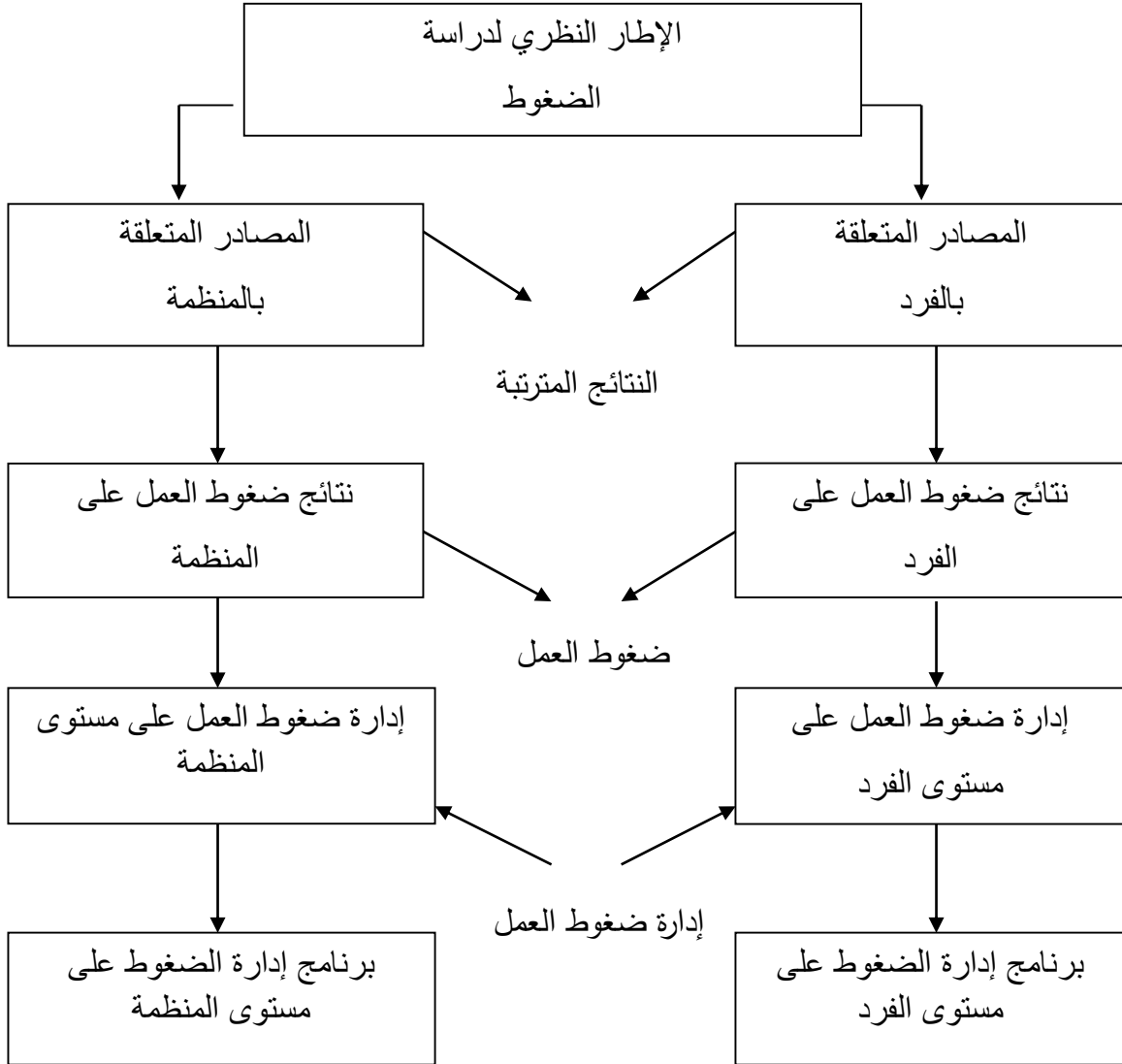
## 2- نموذج هيجان (1998) لتفسير الضغوط:

يتضمن نموذج هيجان لتفسير الضغوط الأبعاد التالية:<sup>21</sup>

- أ- مصادر الضغوط: وتتمثل في المصادر المتعلقة بالفرد كشخصية مثلا والمصادر المتعلقة بالمنظمة كطبيعة الوظيفة أو الإحباط الوظيفي.
  - ب- النتائج المتضمنة على الضغوط: وتتمثل في النتائج التي تحدث على الفرد كالأضطرابات النفسية والسلوكية، أو تحدث للمنظمة كتدني مستوى الإنتاج مثلا.
  - ج- إدارة الضغوط: وذلك على مستوى الأفراد مثل إدارة الوقت، مواجهة الصراع في بيئة العمل، أو على مستوى المنظمة كإدارة ثقافة المنظمة أو إعادة تصميم الوظائف.
  - د- برامج الضغوط: وتتمثل في برامج على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة،
- الشكل التالي يوضح نموذج هيجان لتفسير الضغوط:

<sup>20</sup> د. محمود عطية، ضغوط المراهقين والشباب وكيفية مواجهتها، مكتبة الأنجلو المصرية، ص68.  
<sup>21</sup> عبد الرحمان بن أحمد بن محمد الهيجان، ضغوط العمل؛ منهج شامل لدراسة ضغوط ومصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998، ص92.

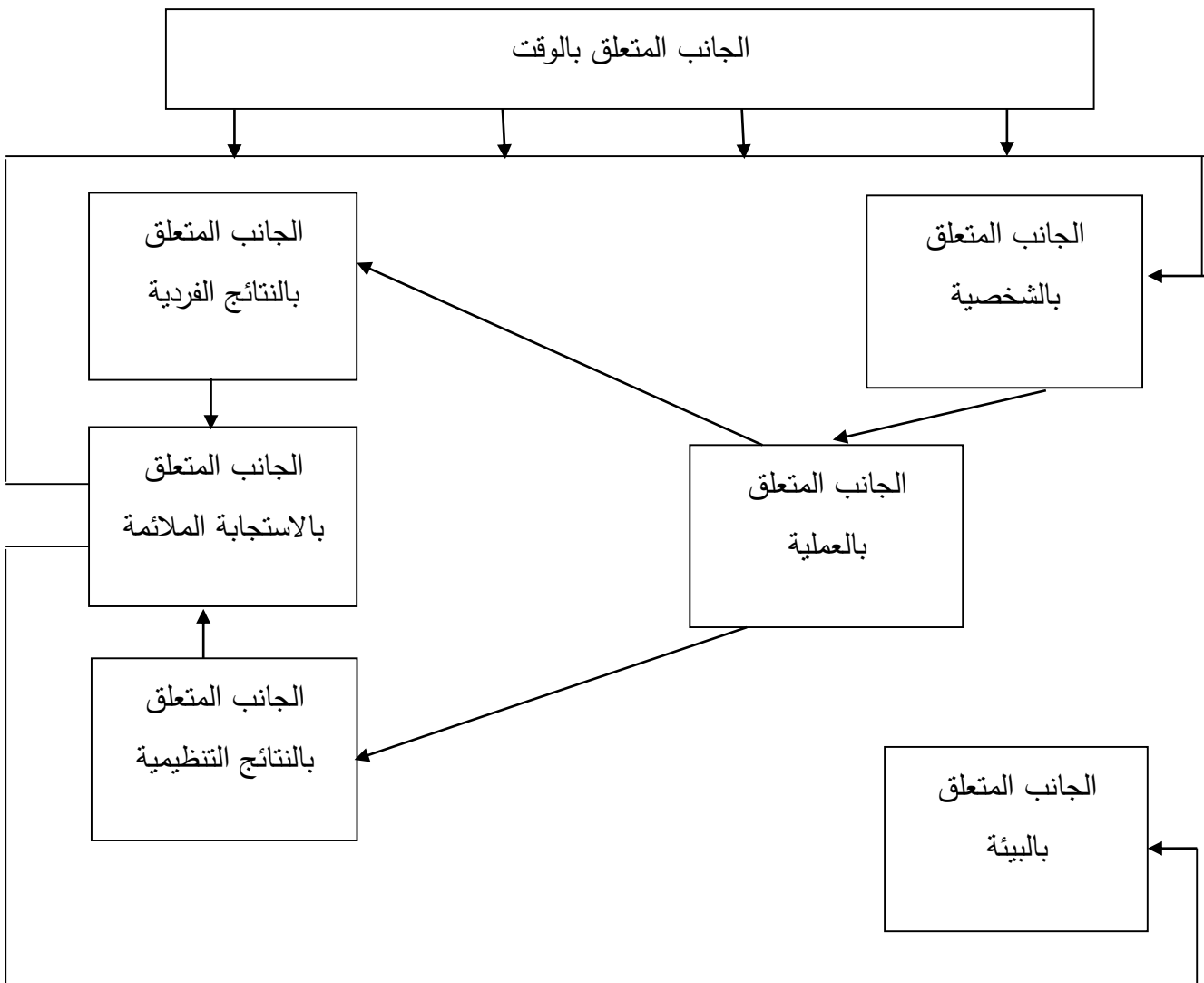
الشكل رقم 4: نموذج هيجان لتفسير الضغوط.



المصدر: عبد الرحمان بن أحمد بن محمد هيجان، ضغوط العمل؛ منهج شامل لدراسة الضغوط ومصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998، ص 92

3- نموذج ليبر ونيومان (1978): يقوم هذا النموذج على افتراض أن الضغوط التي يتعرض لها الفرد في بيئة عمله لها مصدران مهمان هما: (الفرد والمنظمة)؛ حيث أن تفاعل هذين المصدرين في زمن محدد قد يؤدي إلى ضغوط تترك آثارها على كل من الفرد والمنظمة وهذا يدفع كل منهما إلى الاستجابة لهذه الضغوطات بشكل الملائم، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (05).

الشكل رقم 5: نموذج ليبر ونيومان.



المصدر: مريم عثمان، الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية، مذكرة ماجستير، جامعة الإخوة منثوري، قسنطينة، 2010، ص48.

## المطلب الرابع: أبعاد وآثار ضغوط العمل

بعد التطرق لمصادر ونماذج ضغوط العمل، كان من الضروري التطرق لأبعاد وآثار ضغوط العمل بالمؤسسة وهو موضوع هذا المطلب.

## أولاً: أبعاد ضغوط العمل

إن ضغط العمل لا يؤثر على الفرد وحده لأنه يعيش في بيئة منعزلة عن حوله، وإنما يؤثر عليه باعتباره أحد مكونات النظام الذي يتعامل معه، لذلك فإن شعور الفرد بضغوط العمل يكون له أبعاد متعددة تبيينها طبيعة هذا الفرد، ومن أهم هذه الأبعاد ما يلي:

**1- البعد الاجتماعي:** وهو كل اتصال للإنسان بغيره، وهو يقوم بنشاطه اليومي كعلاقة الجوار والتعليم والوظيفة، وعلاقة البيع والشراء، والعلاقات الثقافية والفنية والرياضية وغيرها، بتعدد النشاط الإنساني واتساعه الذي يشمل كافة مناحي النشاطات السياسية والاقتصادية والثقافية<sup>22</sup>.

**2- البعد القيمي:** وهو عبارة عن مجموعة قواعد ومعايير وعادات وتقاليد يتبناها الفرد ويرتضيها المجتمع، تساهم في إكسابها للأفراد في جميع المؤسسات، وتتحول بعد تشبع الفرد إلى سلوك ظاهر وملموس عند مواجهة موقف ما، على أن يكون اكتساب تلك القيم وفق ضوابط الشريعة الإسلامية<sup>23</sup>.

**3- البعد الأسري:** وهي مختلف العلاقات الاجتماعية التي تقوم بين أعضاء الأسرة الواحدة، وذلك على نحو يضمن تحقيق التوازن داخل الأسرة، ويرى معظم الباحثون أنه لا يمكن الفصل بين الأبعاد الثلاث من جهة، وبين العامل نفسه من جهة أخرى فهو يتأثر ويؤثر إما إيجاباً أو سلباً فهو اجتماعي بطبعه، يحاول أن ينقل ما يشعر به من ضغط في عمله لأصدقائه، وذلك محاولة لكسب الحلول أو كسب التعاطف؛ كما أن ضغوط العمل تؤثر في منظومة القيم التي يحملها العامل ويؤمن بها<sup>24</sup>.

## ثانياً: آثار ضغوط العمل

<sup>22</sup> قارح هشام، أثر ضغوط العمل على السلوك الإبداعي، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014، ص26.

<sup>23</sup> محمد حسين خميس أبو رحمة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير، 2012، ص28.

<sup>24</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص165.

1- الآثار الإيجابية: إن العديد من المؤسسات لم تكن جميعها تنظر إلى الضغوط التنظيمية على أنها شر يجب مكافحته، وذلك لآثارها السلبية على الفرد والمؤسسة معاً، ولكن الحقيقة غير ذلك إذ أن للضغوط التنظيمية آثار إيجابية مرغوباً فيها إلى جانب السلبية غير المرغوب بها، ومنها التحفيز على العمل وزيادة تركيز الفرد على العمل ونظرة الفرد إلى عمله والتركيز على نتائج العمل والمقدرة على التعبير على الانفعالات والمشاعر والشعور بالمتعة والانجاز والنظر للمستقبل بتفاؤل<sup>25</sup>.

ومن الآثار الإيجابية التي تكون نسبة الضغوط مقبولة منها:<sup>26</sup>

أ- التجديد والابتكار.

ب- جودة الأداء.

ج- الانتماء والولاء.

د- العمل الجماعي.

هـ- التعاون والتضافر.

و- التنافس البناء.

ز- تكثيف الرغبة في العمل.

ح- الرضا الوظيفي.

ط- الانضباط.

2- الآثار السلبية: صنف جيسون خمس مجموعات من الآثار السلبية المترتبة عن ضغوط العمل بالمؤسسة

وهي:

أ آثار ذاتية: العدوانية، اللامبالاة، القلق، الضجر، الإعياء والتعب، الإحباط.

ب آثار سلوكية: تناول المخدرات والمسكرات، الإفراط في الأكل والشرب أو التدخين، الميل إلى ارتكاب الحوادث.

ج - آثار ذهنية (معرفية): عدم القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، عدم القدرة على التركيز<sup>27</sup>.

د - آثار جسدية: الصراع، قرحة المعدة وأمراض القلب وضغط الدم.

هـ - آثار الضغوط على المنظمة: يمكن إيجاز الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة بما يلي:

<sup>25</sup> حنان ناصر العدوانية، الأنماط القيادية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية، دراسة مقارنة في مدارس الكويت، دار سعاد صباح للنشر والتوزيع، ص41.

<sup>26</sup> خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر والتوزيع، الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل، ص12.

<sup>27</sup> آمال بن سمشة، الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، الجزائر، ص67.

زيادة التكاليف المالية الناتجة عن التأثير في العمل والغياب وتشغيل عمال إضافيين وعطل الآلات وتكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل، وتدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته، وصعوبة التركيز على العمل، والوقوع في حوادث صناعية والاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية، وعدم الرضا الوظيفي، والغياب والتأخر عن العمل، وارتفاع معدل الشكوى والتظلمات وسوء العلاقات بين أفراد المنظمة<sup>28</sup>.

<sup>28</sup> حنان ناصر العدوانى، مرجع سبق ذكره، ص42.

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين.

خصص هذا المبحث للتطرق لمفهوم وأهمية أداء العاملين بالمؤسسة ومحدداته وعناصره، إضافة إلى خطوات تقييم أداء العاملين والعلاقة بين ضغوط العمل والأداء بالمؤسسة.

## المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين وأهميته.

كما تم ذكره، فقد تم تخصيص هذا المطلب للتطرق لمفهوم الأداء وأداء العاملين وأهميته بالمؤسسة.

## أولاً: مفهوم أداء العاملين.

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظراً لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.<sup>29</sup> وقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء مفهوم موحد وشامل للأداء، وفيما يلي عرض لأهم المفاهيم والتعريفات:

- 1- يعرف الأداء بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، لذلك فهو يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي نسعى من خلال هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.<sup>30</sup>
- 2- تعريف الأداء وفق مفهوم الكفاءة: فقد حصر بعض الباحثين الأداء في بعد واحد هو الكفاءة فقط، أي الاستخدام الأمثل للموارد.
- 3- تعريف الأداء وفق مفهوم الفعالية: ركز بعض الباحثين في تعريفهم للأداء على الفعالية لوحدها، فلقد اعتبر بأنه مدى تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>31</sup>

<sup>29</sup> بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، ص2.

<sup>30</sup> قريشي محمد الصغير، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مداخل مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، يومي 22-23 نوفمبر 2011، جامعة ورقلة، ص111.

<sup>31</sup> إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية، مقال منشور، عدد5، جامعة باتنة، ص46.

- 4- يشير مفهوم الأداء في اللغة إلى عمل أو إنجاز أو تنفيذ، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه، فالأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معين.<sup>32</sup>
- 5- يعرف الأداء على أنه "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجود العمل المقدم من طرفه"<sup>33</sup>.
- 6- ويعرف أيضا بأنه "ما يقدمه العاملون من مخرجات ونوعية علاقتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات".<sup>34</sup>
- 7- وعرفت راوية حسن الأداء على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث ليس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"<sup>35</sup>.
- يلاحظ من خلال التعريف الأخير أن الأداء يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلباته وحاجيات وظيفته، وهو قابل للقياس على أساس النتائج المحققة.
- 8- ويعرف الأداء أيضا على أنه "تلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل فالأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال".<sup>36</sup>
- ومن خلال التعريفات التي ذكرناها سابقا؛ يمكننا استخلاص أهم النقاط المتعلقة بأداء العاملين وهي كالاتي:
- أ- أداء العامل هو امتزاج لثلاث عناصر أساسية وهي الجهد المبذول من طرفه إدراكه لدوره الوظيفي، وكذا القدرات التي يتمتع بها.
- ب- أداء العامل في المؤسسة لا يتم القيام به بطريقة عشوائية، وإنما وفق معايير وأسس نوعية وكمية تكون محددة سلفا.

<sup>32</sup> محمود بن عبد الرحمان، إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006، ص47.

<sup>33</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديريةية النشر لجامعة قالمية، 2004، ص209.

<sup>34</sup> مروان محمد النصور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد الثاني، 2012، ص192.

<sup>35</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص219.

<sup>36</sup> محمد سعيد، أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص219.

ج- قد لا تظهر نتائج أداء العامل دوماً على شكل أرقام، وإنما قد تظهر على شكل سلوك وذلك عند قيامه بالمهام الموكلة إليه.

د- يعبر أداء العامل على قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء والذي يعتبر من الأهداف طويلة الأجل التي تطمح لها كل مؤسسة وكذا التوازن بين العاملين والمساهمين في المؤسسة.

من خلال كل هذه التعريفات يمكن القول إنه مهما تعددت واختلقت اتجاهات الباحثين والكتاب في تحديد مفهوم أداء العاملين، إلا أن معظمها تصب في اتجاه واحد وكلها مكملة لبعضها البعض، وعليه يمكن صياغة التعريف التالي لأداء العاملين:

"هو عبارة عن محصلة سلوك العامل أو الموظف في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ويعتبر انعكاساً ومقياساً لمدى نجاح العامل في تحقيق الأهداف المتعلقة بالعمل".

ثانياً: أهمية أداء العاملين.

يكتسب الأداء أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين وللمؤسسة، ويمتد حتى للأطراف الخارجية ذات العلاقة مع المؤسسة، وتتجلى أهمية الأداء في:<sup>37</sup>

- 1- يساهم الأداء في تحديد قدرة المؤسسة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية الفرد اتجاه عمله.
- 2- يؤدي الأداء الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء.
- 3- يؤدي الأداء الفعال إلى خلق تخفيض التكاليف (تكاليف العمل) وترشيد النفقات.
- 4- يساهم الأداء في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى سلامة برامجها التي تعدها وتستخدمها بالمؤسسة.
- 5- يساعد الأداء المتميز في رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية.
- 6- يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في منظمات الأعمال.

<sup>37</sup> خليل إسماعيل، إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر، 2014، ص77.

7- يساعد الأداء المتميز في تحقيق أهداف المؤسسة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه<sup>38</sup>.

والأداء الوظيفي يتجلى بأهمية كبيرة في أي منظمة أو مؤسسة لأسباب نذكر منها:

1- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة أمور مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وهذه العملية قد تكون عمليات إنتاج صناعي، أو عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة.

والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري)، الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها، وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، ومنه يتحقق الربح.

كما أن للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي مؤسسة تريد النجاح والتقدم، فإذا كان الأداء مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب.

ويمكن القول بأن الأداء الوظيفي للعاملين في أي مؤسسة لا يعد إلا انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين والقادة أيضاً.

2- ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز ومرحلة الريادة)؛ حيث أن تطور المنظمة من مرحلة نمو لأخرى إنما يعتمد أساساً على مستوى الأداء بها.

3- أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المؤسسة فقط بل تتعدى ذلك إلى نجاح خطط التنمية في الدولة.<sup>39</sup>

<sup>38</sup> أحمد أسعد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص34.

<sup>39</sup> د. مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة: دراسة نظرية، مخبر التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، مجلة التغيير الاجتماعي، ال عدد5، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص481-482.

من هنا يستنتج أن موضوع تقييم أداء العاملين حظي بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، والذي من شأنه أن يخلق أجواء الإدارة القادرة على متابعة الأنشطة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم.

### المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء العاملين.

سيتم التطرق في هذا المطلب لأهم عناصر الأداء الوظيفي للعاملين المرتبطة بالمعرفة ونوعية العمل والمثابرة عليه، إضافة إلى العوامل المؤثرة في الأداء بالمؤسسة.

#### أولاً: عناصر أداء العاملين.

يتكون أداء العاملين من مجموعة من العناصر أهمها:

**1 - المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، المهارات الفنية، المهنية، الخلفية العامة للوظيفة والمجالات المرتبطة بها، ومنهم من يعددها في:

أ - المعرفة الإجرائية: وهي مجموعة من الخطوات الواجب إتباعها لإنجاز عمل ما، وهي خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف؛ ومع أن الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد ونظم وتعليمات إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا ينافي عمليات الابتكار الإبداع لدى العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم بين المرؤوس ورئيسه قبل اعتماد أسلوب أمر إيجابي في إنجاز العمل، ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.

ب - المعرفة الوظيفية: وهي خريطة ذهنية خاصة بموضوع معين بمعنى الإجابة على "كيف يعمل شيء ما؟"، هذه الخريطة تساعد العامل في تفهم العلاقات بين العوامل المختلفة عن طريق تزويده بصورة ذهنية للموقف، والمعرفة الوظيفية تنشط وتزود المهارات التنظيرية.

ج - المعرفة الإدارية: أن الأداء يتطلب توفر المعرفة، والتي تمثل نشاطا معلوماتي ذهني يستخدمه العامل لاختيار السلوك المناسب.

د - معرفة المسؤولية: إن مصطلح المسؤولية يستخدم للتعبير عن العمل المخصص للفرد، أو الالتزام المترتب على تخصيص هذا العمل.

هـ - معرفة السلطة: بعد تحديد المسؤولية لا بد من منح السلطة الضرورية لإنجاز العمل بهذا المعنى فإن السلطة تتضمن ناحيتين هما التمكين والنيابة<sup>40</sup>.

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

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

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

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

#### ثانيا: محددات أداء العاملين

لقد اعتبر العديد من الباحثين أن الأداء ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر، ويطلق عليها محددات الأداء، والتي نذكرها فيما يلي:

**1 - الجهد:** وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته<sup>41</sup>.

<sup>40</sup>-د. مريم أرفيس، مرجع سبق ذكره، ص 482-483.

<sup>41</sup>- سعد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة في مؤسسة نفضال بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة المسيلة، 2007، ص 11.

**2 - القدرات:** وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيه البيئة والزمن دورا في تكوينها وصلها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته، وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم واللياقة والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع<sup>42</sup>.

**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 المؤسسة<sup>43</sup>.

وعليه يمكن القول إن 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.

وهناك من يرى أن الأداء لا يتحدد بتوافر أو عدم توافر بعض المحددات، وإنما هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين عدد من المحددات منها:

أ - الدافعية: لا بد من توافر الدافع نحو العمل لدى الفرد.

ب - مناخ أو بيئة العمل: تهيئة مناخ العمل المناسب والذي يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد التي تعكس الدافعية.

ج- قدرة الفرد على أداء العمل: لا بد من توافر قدرة الفرد على أداء العمل المحدد له، وعليه لا بد من توافر المقاييس المناسبة لقياس الدافعية ومناخ العمل والقدرة على أداء العمل المطلوب، وهذا ما يساعد في تحديد مستوى الأداء ومنه تدعيم نقاط القوة أو إجراء التصحيح اللازم لنقاط الضعف؛ مع العلم أنه لا بد من مراعاة ما يلي:

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء والتي يمكن اعتبارها محددات الأداء:

أ- الجهد المبذول من طرف الفرد: ويشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد.

ب- القدرات التي يتمتع بها الفرد: وتشير إلى الخصائص الشخصية للفرد.

ج- إدراك الدور أو مدى إدراك الفرد لمتطلبات الوظيفة: ويدخل فيه توجيه الفرد لجهوده في العمل من

خلال الشعور بأهميته في أدائه<sup>44</sup>.

<sup>42</sup>- بوبطرخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012، ص10.

<sup>43</sup>- عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ، معوقات الاتصال الإداري مدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص40.

<sup>44</sup>- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص266.

يذكر السلمي في فهم محددات الأداء، حيث يقسم العوامل المؤثرة في كفاءة الأداء إلى مجموعتين:

- المجموعة الأولى: عوامل تتصل بالفرد من حيث (القدرات والمهارات، التركيب النفسي، التركيب الاجتماعي)<sup>45</sup>.
- المجموعة الثانية: عوامل تتصل بالعمل ذاته وبنية العمل (واجبات ومهام وطبيعة العمل، التنظيم الاجتماعي للعمل، الموارد والإمكانات المادية)<sup>46</sup>.

مما سبق يمكن القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المؤسسة التي يعمل بها.

### المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين وخطواته

#### أولاً: مفهوم عملية تقييم أداء العاملين وأهميتها

1 - مفهوم تقييم أداء العاملين: حاول الدارسون لهذا الموضوع الوصول إلى تعريف شامل ومتكامل لعملية تقييم أداء الأفراد، ولهذا تعددت التعاريف واختلفت في محتواها وهدفها ومن هذه التعاريف نذكر منها:

أ- تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.<sup>47</sup>

ب- يعرف بأنه: "نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل.

ج- تقييم الأداء هو قياس كيفية الأداء الوظيفي لفرد ما، والحكم على قدرته واستعداده للتقدم.

د- تقييم الأداء هو تحديد مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال الموكلة إليه وضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل الذي يشغلها أو سيرقى إليها.

هـ- يعرف الدكتور عمر وصفي عقيلي تقييم الأداء على أنه: "نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما، وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة، يجري في نهاية الملاحظة تقديري جهد ونشاط

<sup>45</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، ص266.

<sup>46</sup> المرجع السابق، ص266.

<sup>47</sup> شحادة نظمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص75.

وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد على مدى وبشكل موضوعي دون تحيز، لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج، ولتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل على تلافيها مستقبلاً، وتمكينه من أداء عمله بفاعلية أكبر، وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل بها والمجتمع عامة<sup>48</sup>.

و- يعرف الدكتور صلاح الدين عبد الباقي على النحو التالي: "يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية له لوظيفة أخرى"<sup>49</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا صياغة التعريف الآتي:

"إن تقييم الأداء هو تحليل مردودية الفرد في كل ما يتعلق بصفاته النفسية أو البدنية أو المهارات الفنية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية من أجل ضمان تحقيق فعالية المنظمة آنياً وفي المستقبل".

ويستنتج من هذا التعاريف السابقة ما يلي:

- أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى؛
  - أن التقييم على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (أو الوقت لحاضر) من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.
- ومهما تعددت تعاريف تقييم أداء العاملين فإنها لا تخرج عن كونه العملية التي تسمح بتحديد جوانب القوة والضعف في أداء الفرد، وكذلك درجة كفاءته ومهارته الحالية والمستقبلية من أجل التعرف على مستوى أدائه والعمل على تحسينه.

2 - أهمية تقييم أداء العاملين: عملية تقييم أداء العاملين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية نظراً للاختلاف الواضح بين أفراد المنظمة، وهذه الفروق تؤثر على صلاحية الفرد وحجم عمله وأدائه واستمراره في عمله، لذا نلجأ إلى قياس وتقييم أداء العاملين لمعرفة:

أ- مدى أدائهم للوظائف المستندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم.

<sup>48</sup>- راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 213.

<sup>49</sup>- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 103.

ب- مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر.

كما تشمل عملية التقييم النقاط التالية:

أ- التأكد من معلومات الموظف ومهاراته في أدائه.

ب- مقارنة مهارات العمال بالمهارات والمعلومات المطلوبة لهذا العمل.

ج- تطابق طريقة أداء الموظف مع الطريقة المرغوب فيها<sup>50</sup>.

وتعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة والتي لا يمكن للإدارة الاستغناء عنها، وذلك نظرا للمعلومات التي توفرها عن الأداء الحالي للأفراد وعن أماكن القصور والقوة في الأداء، وبالتالي العمل على معالجة نقاط القصور وتدعيم نقاط القوة الإضافية إلى دورها في تطوير وتحسين أداء الأفراد والارتقاء به نحو الأفضل.

هذا ويمكننا أن نحدد مدى أهمية هذه العملية من خلال استقراض الفوائد التي تحققها والتي نذكر منها:

- إشعار الموظف بالمسؤولية: عندما يشعر الموظف أن قيامه بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه سي جلب له الفائدة والتقدير نتيجة موضوعية عملية التقييم وسيزيد من فرص ترقيته إلى وظائف ذات مستويات إدارية على نحو يزيد حس المسؤولية لديه وسيجعله يبذل أعلى طاقاته وقدراته لإتمام عمله بالشكل الذي يرضي رؤسائه في العمل؛<sup>51</sup>
- تطوير الرقابة على الأداء: إن قيام الإدارة بتقييم الأداء يتطلب منها أن تقوم بمراقبة الأفراد وملاحظة أداءهم بشكل دائم ومستمر حتى تتمكن من الاعتماد على معايير موضوعية وصحيحة عند إعطاء الأحكام على هؤلاء الأفراد؛<sup>52</sup>
- الموضوعية وتحديد المكافأة التشجيعية: إن قيام نظام تقييم وفق أسس سليمة يخلق شعورا لدى الأفراد أنهم عملوا معاملة واحدة دون تحيز، وبالتالي فإن هذا يولد انطبعا عاما لديهم بأن ما يستحقون من مكافآت تشجيعية لأدائهم وكفاءتهم لأن النظام العادل لتقييم الأداء يكافئ كل موظف على أساس مقدرته وجهده وكفاءته في أداء العمل وليس على أساس المصالح الشخصية التي

<sup>50</sup>- نور الدين حاروشي، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011، ص 84.

<sup>51</sup>- عمر وصفي عتيبي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 261.

<sup>52</sup>- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 140.

تجعل بعض الموظفين ينالون تقييما أعلى مما يستحقون وعلى حساب زملائهم الذين يبذلون جهودا أعلى ويحصلون على تقييم أقل؛<sup>53</sup>

- تخفي معدل دوران العمل: إن وجود نظام تقييم أداء عادل سوف يزيد ثقة الأفراد بأن جهودهم المتميزة ستكون موضع تقدير من قبل الإدارة لأنها تعامل كل فرد حسب مقدرته، وهذا سيؤدي إلى تمسك هؤلاء الأفراد بعملهم وتخفي معدل الدوران.<sup>54</sup>

### ثانيا: مشكلات تقييم أداء العاملين

تواجه عملية تقييم أداء العاملين بعض الصعوبات التي تحول دون تحقيق فعالية الأداء وموضوعية نتائجها، ومن أهم هذه الصعوبات نذكر:

1- **عدم معدلات واضحة للأداء:** إن أحد أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء، هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكين معدي التقارير من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب.<sup>55</sup>

2- **التساهل أو التشدد:** حيث نجد بعض الرؤساء متساهلا ميالا للتغاضي عما يكون من قصور في أداء مرؤوسيه فيعطيههم تقديرات أكثر مما يستحقون.

3- **عدم وضوح الأهداف:** ما لم تكن الأهداف واضحة ومحددة نسبيا فسوف يكون من السهل أن تتطوي هذه الأهداف على اختلافات جادة فالمرؤوس يسعى لتحقيق الهدف كما يراه فقط ثم يجد أن للرئيس هدفا مختلفا تماما، إن الأهداف تعد بالغة الأهمية لانتظام العمل واستمراره، إذ عندما تكون الأهداف واضحة سيتمكن المرؤوسين من تركيز طاقاتهم على تحقيق ما ينتظره الرئيس.<sup>56</sup>

4- **أخطاء النسيان:** معظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالبا ما تكون سنة، وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة، ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس، وهذا قد لا يعتبر تماما عن خصائص أداءه في

<sup>53</sup>- طارق طه، التنظيم في الإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 120.

<sup>54</sup>- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 120.

<sup>55</sup>- بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013، ص 93.

<sup>56</sup>- أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء العاملين، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 165.

الفترة السابقة كلها، إذا كان المرؤوس يدرك وقت إعداد التقييم فيعتمد أن يبدو مثاليا في هذا الوقت أو قبله بقليل.<sup>57</sup>

5- اتجاه بعض المنظمات إلى السرية في التقارير: إن هناك بعض المنظمات تأخذ بالسرية من خلال إخبار العمال أصحاب الأداء غير المرضي بنتائج أداءهم، إلا أن هذه السرية لا تسمح بالوصول إلى الهدف الأساسي من عملية التقييم ألا وهي تحسين الأداء.<sup>58</sup>

### ثالثا: خطوات تقييم أداء العاملين:

لقد أشارت الدراسات على 98% من برامج التقييم من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين وهذا مبني على الفرضية القائلة بأن الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمها بحكم اتصاله المباشر والمستمر بهم.

لقد وجهت الانتقادات إلى دور الرئيس في عملية التقييم لأن ذلك يعطيه سلطة مطلقة في الحكم على مرؤوسيه وردا على ذلك دعا بعض الكتاب إلى ترك الحرية الكاملة للفرد بتقييم نفسه، لكن ذلك غير عملي لأن الأفراد دائما يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون.

ومن الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء هو إعطاء الزملاء صلاحية تقييم بعضهم البعض، وكذلك قيام المرؤوسين بتقييم رؤسائهم، هناك اتجاه ثلاثي لعملية التقييم وذلك عن طريق قيام الرئيس والزميل والمرؤوس نفسه بعملية التقييم وذلك للقضاء على التجهيز الشخصي لعملية التقييم ويتم على الأساس تخصيص أوزان معينة ومهما كان المسؤول عن عملية تقييم الأداء فإنها تمر بالمراحل التالية:

#### 1- تحديد معايير الأداء: ويقصد بها الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به الحكم عليه أو

هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا أو مرضيا وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

أ- موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة وتحقيق الأهداف.

ب- ذاتي سلوكي: يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالتقالية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليها وعلاقة الرؤساء والمديرين.

<sup>57</sup> - عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 93.  
<sup>58</sup> - بودراع أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 93.

2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: يجب توفير المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا وما يتوقع منهم، وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير لمرؤوسيه ومناقشتها معهم، والتأكد من فهمها ثم معرفة ردود فعل المرؤوسين حول الاستفهام عن أية جوانب غير واضحة لهم.

3- قياس الأداء: وهذه الخطوة تتعلق بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

أ- ملاحظة الأفراد العاملين.

ب- التقارير الشفوية.

ج- التقارير الإحصائية.

د- التقارير المكتوبة.

4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: تعتبر هذه المقارنة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة هنا هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد وقناعة الفرد بهذه النتيجة.

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف لتوضيح الأمور المهمة قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.

6- الإجراءات التصحيحية: قد تكون مباشرة وسريعة دون أن يتحقق من الأسباب التي أدت على هذه الانحرافات، وإنما محاولة تعديل الأداء فهذا التصحيح هو النوع الفني، وقد تكون أكثر دقة، بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك، وهذا الأسلوب يعتبر أكثر عقلانية وله فوائد أكثر في المستقبل.<sup>59</sup>

**المطلب الرابع: العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين.**

لإلقاء المزيد من الضوء على ضغوط العمل وآثارها على الأداء، لابد من توضيح العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين من خلال جهود الباحثين في هذا المجال.

<sup>59</sup> علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان 2003، ص 93-95.

أولاً: العلاقة الإيجابية بين ضغوط العمل وأداء العاملين:

يرى بعض الباحثين أن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء علاقة إيجابية، ويمثل نوع من التحدي للسلوك الإنساني وتعتبر مشاكل العمل وصعوباته وتوتراته بمثابة تحديات للفرد العامل وتؤدي إلى تبني أنماط إيجابية من السلوك وتعطي أداء أفضل.

كما يرى هؤلاء الباحثون أن وجود مستوى منخفض من ضغوط العمل لا يحفز الأفراد ويجعلهم يواجهون مستوى محدد من التحدي، ولكن في حالة زيادة مستوى الضغوط فإنها تؤدي إلى آثار عكسية.<sup>60</sup>

ثانياً: العلاقة العكسية بين ضغوط العمل وأداء العاملين:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن ضغوط العمل تؤثر سلباً على أداء العاملين، وحسبهم يمكن إرجاع ذلك لعدة أسباب أهمها:

- 1- أن ضغوط العمل الشديدة (خاصة) تخلق الكثير من العوائق والمواقف السيئة داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سيء وغير محفز على أداء الأفراد لأعمالهم ومهامهم.
- 2- طالما أن بيئة العمل سيئة، فإن العاملين سيحاولون أن يتجنبوها بالتأخير أو الغياب أو التكاثر في العمل وإتباع سلوكيات غير مرغوب فيها كالتخريب والعدوانية وتضييع الوقت وكل هذا يؤدي إلى انخفاض أدائهم.
- 3- إن الأفراد الذين يتعرضون لضغوط العمل سيكون تركيزهم على النتائج السيئة الناتجة عنها، حتى ولو كان مستواها منخفضاً أكثر من التركيز على العامل نفسه، وهذا من شأنه أن يؤثر على مستوى أدائهم.
- 4- الأفراد الذين يتعرضون لضغوط العمل يقضون معظم أوقاتهم وجهدهم في التعامل مع الضغوط محاولة التكيف والسيطرة عليها وبالتالي يقل الوقت المخصص لأداء الأعمال والمهام، وهذا بدوره يؤدي إلى انخفاض الأداء.
- 5- إن كثرة تعرض العاملين لضغوط العمل بصفة دائمة وشديدة ستترك آثار ضارة على صحته النفسية والبدنية مما يؤثر على قدرته في القيام بالكثير من الأعمال.<sup>61</sup>

<sup>60</sup>- عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 36.

<sup>61</sup>- بن طالب سامية، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2010، ص 99-98.

## ثالثاً: العلاقة منحنية بين ضغوط العمل وأداء العاملين:

هذا الاتجاه يفترض أن وجود مستوى منخفض من الضغوط لن يؤدي لتحفيز أفراد العمل، ووجود مستوى عالٍ من الضغوط سوف يؤدي لامتناس قدرات الأفراد في محاولة مكافحته، وبالتالي استنفاد هذه القدرات وعدم توفره لإنجاز العمل، لذلك يفترض أصحاب هذا الرأي أن وجود مستوى من ضغوط العمل يساعد الفرد على إيجاد توازن في قواه لتوزيعها بين إنجاز عمله ومكافحة هذه الضغوط، وهو الوضع الأمثل لإنجاز العمل<sup>62</sup>.

## رابعاً: انعدام العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن أداء العاملين لا يتأثر تماماً بضغوط العمل، حيث يؤكدون فكرة عدم وجود علاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين من نظرية العقد أو الاتصال النفسي، حيث تتركز هذه النظرية على وجود عقود نفسية تنشأ بين الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها، وتفترض هذه العقود أن الفرد العامل شخص رشيد وعقلاني يقوم بأداء عمله لأنه يتقاضى أجراً عليه، ومن ثمة فإنه يتجاهل أي أحداث سيئة، ومن النقاط التي يركز عليها أصحاب هذا الاتجاه أيضاً:

1 - أنه مهما ارتفعت الضغوط في بيئة العمل فإن الأفراد لن يسمحوا لأدائهم بأن يتأثر بهذه الضغوط، فإن يرتفع الأداء أو ينخفض سواء ارتفعت الضغوط أو انخفضت، ومعنى أن الأداء لا يتأثر إطلاقاً بالضغوط، أي أنه لا علاقة بين ضغوط العمل.

2 - إن الفرد انطلاقاً من العقد النفسي الذي يعقده مع المنظمة التي يعمل فيها، فإنه يشعر بأنه أجبر لدى منظمته فهو يعطيها عملاً مقابل ما يأخذه منها من أجر، إضافة إلى رؤيتهم للعمل الذي يقوم به على أنه وسيلة للكسب وليس غاية وإنه هامشي في حياته، لهذا لا يتأثر أداءه بأيّة ضغوط أو توترات.<sup>63</sup>

<sup>62</sup> عيسى إبراهيم المعشر، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>63</sup> بن طالب سامية، مرجع سبق ذكره، ص 101.

خامسا: تعدد أشكال العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين:

يذهب أصحاب هذا الاتجاه إلى تأكيدهم أن العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين تأخذ أكثر من شكل انطلاقا من فكرة أن " بعض أبعاد ضغوط العمل يرتبط ببعض أبعاد العاملين بشكل معين، والبعض الآخر من ضغوط العمل يرتبط بالبعض الآخر من أبعاد الأداء، أي أن العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين يمكن أن تكون موجبة أو سالبة أو معا، وذلك تبعا للظروف أو طبيعة المواقف التي يعيشها العامل في بيئة العمل، وبالتالي ارتفاع أو انخفاض الأداء مع الضغوط يتوقف على طبيعة الموقف الذي يشتمل على ضغوط العمل.

## خلاصة:

من خلال تناولنا لهذا الفصل يتضح أن ضغوط العمل هي مثيرات تتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وبالحيات الشخصية والعملية للمورد البشري، ولها أنواع متعددة ومختلفة.

كما تصدر الضغوط من مصادر عدة تؤدي إلى تواجدها في بيئة العمل من بينها مصادر داخلية وأخرى خارجية، وهذه الضغوط بدورها تؤثر على كمية ونوعية الجهد المبذول وكذا نمط الأداء المستعمل؛ كما أن أداء العاملين هو مجموع السلوكيات الإدارية التي قد ينتج عليها آثار سلبية وأخرى إيجابية، هذه الأخيرة قد تكون مرغوبة للعامل والمؤسسة، حيث يتوقف ذلك على مستويات الضغوط التي يتعرض لها الأفراد، وكذا طول مدتها ومدى تكرارها.

ومن أجل تفادي بعض المشاكل التنظيمية والتي تنعكس آثارها على الأداء الكلي للمؤسسة كان لزاما عليها الاستفادة من وجود نظام لتقييم أداء العاملين من دون استثناء من المشرف إلى المرؤوس بطريقة منتظمة وفي أزمنة محددة وبشكل دوري.

# الفصل الثاني

علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي بمديرية  
الضرائب لولاية المسيلة.

### تمهيد.

بعد التطرق في الجانب النظري إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالضغوط التنظيمية وكذا أداء العاملين، يأتي هذا الفصل لإسقاط ما تم دراسته نظريا على الدراسة الميدانية محل الدراسة على إحدى المؤسسات وهي مديرية الضرائب لولاية المسيلة، وذلك باستعمال المنهج الوصفي لاختبار النموذج الفرضي وتحليل وتفسير نتائج الدراسة.

سنحاول من هذا الفصل معرفة ما إذا كان هناك أثر للضغوط التنظيمية على أداء العاملين من خلال دراسة ميدانية بمديرية الضرائب بولاية المسيلة.

ومنه سنحاول التطرق إلى المبحثين التاليين:

**المبحث الأول: ضغوط العمل والأداء الوظيفي بمديرية الضرائب.**

**المبحث الثاني: أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي بمديرية الضرائب.**

## المبحث الأول: ضغوط العمل والأداء الوظيفي بمديرية الضرائب.

تعتبر المديرية الولائية للضرائب السلطة التنفيذية الأولى والأساسية في يد الدولة لممارسة سيادتها الجبائية، وهذا من خلال تنفيذ المديرية لمختلف السياسات الجبائية للدولة، وكذلك تحصيل الضرائب، وإحصاء المكلفين بالضريبة، وإجراء عمليات الرقابة الجبائية للمكلفين الذين لهم موطن جبائي بتلك الدولة...إلخ.

### المطلب الأول: التعريف بالمديرية

المديرية الولائية للضرائب هي إدارة عمومية غير ممرضة تابعة لوزارة المالية "المديرية العامة للضرائب"، وتعتبر المديرية هيئة تنظيمية إدارية تهتم أساسا بتحصيل وجمع مختلف الضرائب والرسوم والتي تكون كحق الدولة على عاتق المكلفين، وهذا بإتباع الخطوات الروتينية من تحديد وعاء الضريبة وصولا إلى تحصيلها لفائدة الخزينة العمومية.

وقد تم إنشاء مديرية الضرائب بالمسيلة ابتداء من تاريخ 01-10-1991 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 60/91 المؤرخ في 23-02-1991 المعدل والمتمم.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

تمت هيكلة المديرية الولائية للضرائب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 327/06 المؤرخ في 18-09-2006، والقرار المؤرخ في 21-02-2009 المحدد لتنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها، مهيكلة على النحو التالي.

أولا: المديرية الولائية للضرائب.

ثانيا: مديريات فرعية.

ثالثا: قباضات الضرائب.

رابعا: مراكز الضرائب.

خامسا: مراكز جوارية للضرائب.

وبناء على المعلومات المقدمة لنا من مديرية الضرائب لولاية المسيلة سنحاول تقديم وتبيان أهم المهام المخولة لها والمتمثلة في:

حدد مهام المديرية الولائية للضرائب بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21-02-2009 وهي

كالتالي:

أولاً: تأسيس الضريبة والرسوم بمختلف أشكالها.

ثانياً: تحصيل الضرائب والغرامات لصالح الخزينة العمومية.

ثالثاً: معالجة الإشكاليات الجبائية.

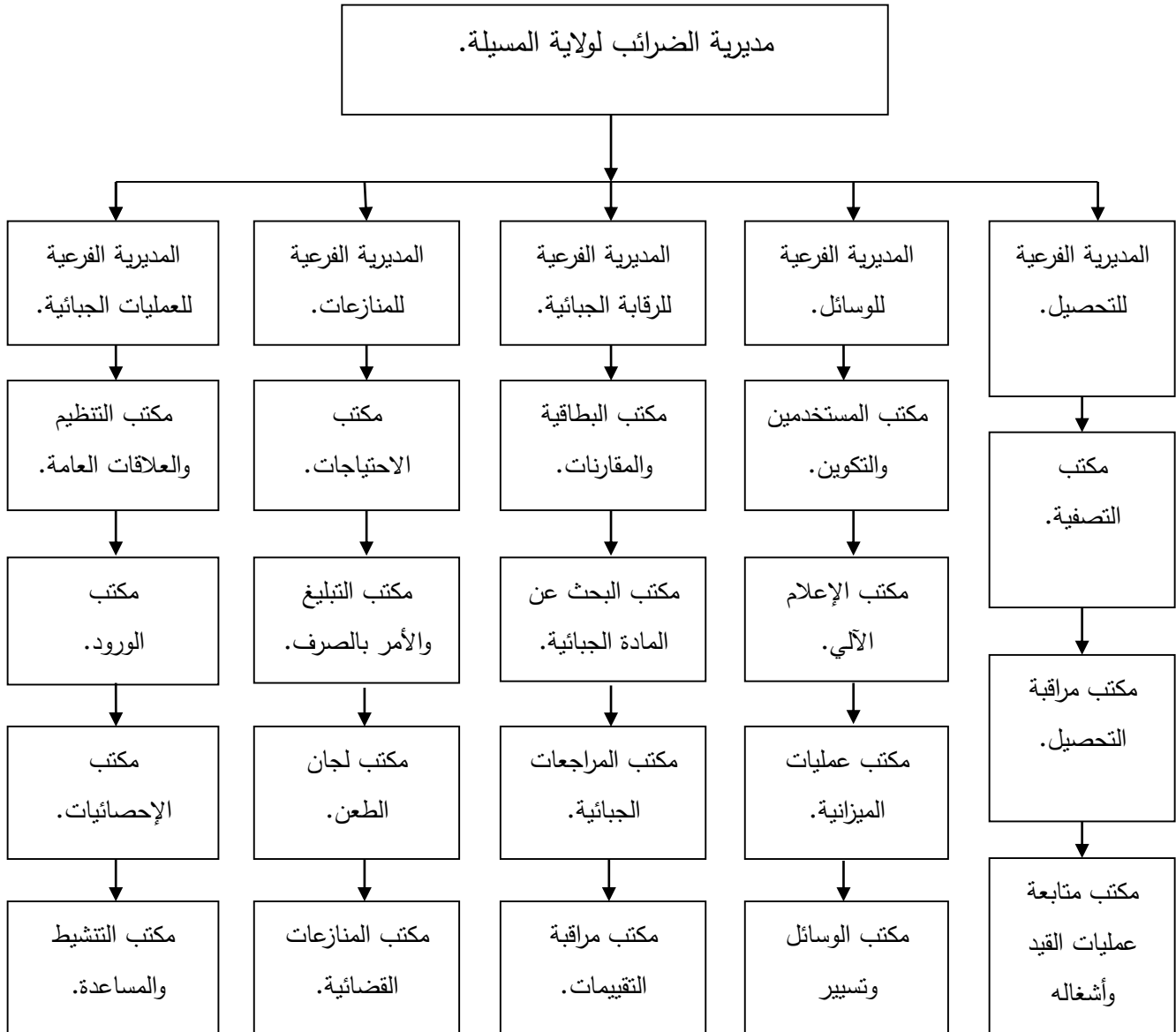
رابعاً: الرقابة الجبائية والبحث عن المادة الخاضعة للضريبة.

وهي مكلفة ب:

- 1- ضمان المديرية الولائية للضرائب بممارسة السلطة السلمية لمركز الضرائب والمراكز الجوارية للضرائب.
- 2- احترام التنظيم والتشريع الجبائي، ومتابعة ومراقبة نشاط المصالح وتحقيق الأهداف المحددة لها.
- 3- تنظيم جمع العناصر اللازمة لإعداد التقديرات الجبائية.
- 4- متابعة تطور الدعاوى المرفوعة أمام القضاء في مجال منازعات التحصيل.
- 5- ضمان الرقابة القبلية وتصفية حسابات تسيير القابضين.
- 6- تنظيم جمع المعلومات الجبائية واستغلالها.
- 7- إعداد برامج التدخل لدى المكلفين بالضريبة ومتابعة تنفيذها وتقويم نتائجها.
- 8- الجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والأتاوى.
- 9- تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم.
- 10- السهر على مسك ملفات جرد الأملاك العقارية والمنقولة كما تسهر على صيانة هذه الأملاك والمحافظة عليها.
- 11- تقدير احتياجات المديرية من الوسائل البشرية والمادية والتقنية والمالية وإعداد تقديرات الميزانية المطابقة.
- 12- وضع الرقابة المقررة فيما يخص القيم والأسعار وتأذن بالزيادة إن اقتضى الأمر ذلك.
- 13- تحليل وتقويم دورياً عمل المصالح الخاضعة لاختصاصها، إعداد تلخيص عن ذلك واقتراح أي إجراء من شأنه أن يحسن عملها...إلخ.

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية:

الشكل رقم 6: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المسيلة.



المصدر: مديرية الضرائب لولاية المسيلة. 2022.

### المطلب الثالث: ضغوط العمل بمديرية الضرائب.

بناء على المقابلة التي تم إجراؤها مع السيد مدير مديرية الضرائب لولاية المسيلة، حيث طرحت العديد من الأسئلة تتمحور حول ضغوط العمل التي يواجهها موظفي المديرية، ومن خلال إجابته تم استخلاص النقاط التالية:

#### أولاً: معوقات العمل بالمديرية:

وفق ما ذكر لنا المدير أن المديرية لا تختلف عن سائر المؤسسات، أي أن لها معوقات وضغوطات تعيق عمل الموظفين والتي تؤثر على سير عملهم وأدائهم وكفاءاتهم.

ومن أهم الأشياء أو الأسباب التي تعيق عمل الموظفين حسب رأيه هي مجموعة من العوامل التي تتمثل في:

1- التدخل المباشر الذي تمارسه الإدارة على الموظفين، مما يحيطهم ويقلل من المساحة الممنوحة لهم أثناء عملهم.

2- تعدد الإدارات ووجود شركاء ماليين يتدخلون في عمل الموظفين، وعليه تتضارب الأوامر الإدارية في بعض الأحيان.

3- عدم التزام بإجراءات العمل، كزيادة مهام الموظف وتأخير راتبه، والخصومات المالية غير المبررة، ومخالفة قانون الحد الأدنى للأجور.

4- مشاعر الغيرة والكراهية من جانب الموظفين أحيانا اتجاه الموظف المتميز.

5- ضعف نظام التحفيز أو المكافآت، تتم معاملة جميع الموظفين بذات الدرجة والأهمية.

6- قلة الإمكانيات المادية والموارد، وكذا الأدوات اللازمة للعمل.

وعليه كل هذه الضغوط والمعوقات تعيق سير العمل وتؤثر عليه.

**ثانيا: مدى مشاركة الموظفين بأفكارهم في تحسين الخدمات:**

رغم وجود معوقات والتي سبق ذكرها هناك مجهودات خاصة لتشجيع العاملين على العمل وتحقيق أداء أفضل لسد الفجوة التي ترجع أساسا إلى تمكين التدريب وخلق جو المشاركة والتفاعل فيما بينهم لتبادل الأفكار والمهارات التي تزيد كلها من رصيد كفاءتهم، وبالتالي تحسين أدائهم ومنه، يرى السيد المدير أن التسيير الحديث والأضمن لتحقيق الأهداف المسطرة يرتكز أساسا على تشجيع الموظفين على التمكن أكثر فأكثر من عملهم، وزيادة انتماءهم من خلال تحميل كافة الموظفين للمسؤولية في إدارة أعمالهم باعتماد أفكار جديدة تتلاءم مع طبيعة العمل، وأن يشاركوا في اتخاذ القرارات.

**ثالثا: مدى تقاضي الموظفين رواتبهم بشكل منتظم:**

أما من جانب الرواتب والأجور فالموظفين في مديرية الضرائب لولاية المسيلة يتقاضون رواتبهم بشكل دوري حسب النظم والقواعد والإطار الذي ينظم القوانين الأساسية لكل قطاع وحسب الراتب وحسب الوظيفة التي يؤديها كل موظف والمسؤولية التي يمارسونها، بالإضافة إلى النظام التعويضي الذي يلتزم العلاوات والتحفيزات.

**رابعاً: العلاقات بين الموظفين والمسؤولين بالمديرية:**

العلاقة بين الموظفين والمسؤولين من بين السياسات والسلوكيات التي تصرف إلى بناء علاقات قوية في العمل بين أفراد الفريق، وترتكز العلاقة بين الموظفين والمدراء على روح معنوية مرتفعة وذهن صافي يسعى إلى مزيد من الإنجاز، ومن نتائج هذه العلاقة:

1- التواصل الفعال.

2- تحقيق مزيد من الإنتاجية.

3- الاستمرارية والإحساس بالمسؤولية.

4- بقاء الموظفين الأوفياء بالعمل.

**المطلب الرابع: الأداء الوظيفي بمديرية الضرائب.**

وبناء على ما تم استخلاصه من المقابلة مع السيد المدير أيضاً، بخصوص أداء الموظفين بالمديرية، تم التوصل إلى الآتي:

**أولاً: العوامل التي تحفز الموظف بالمديرية حتى يكون أكثر إنتاجية:**

من العوامل التي تحفز الموظف بالمديرية حتى يكون أكثر إنتاجية هو التحفيز الوظيفي والذي يعتبر محركاً رئيسياً للفرد على الأداء والعطاء، لذلك يسعى المسؤول الأول على القطاع إلى تحفيز موظفيه من خلال الرفع في الكفاءة باستغلال البرامج العامة في التكوين المحلي لتحسين الأداء وإظهار الامتثال للموظفين والاعتزاز بالإنجازات وعدم التقليل منها.

**ثانياً: مدى تمتع الموظفين بالمديرية بنفس الكفاءة في أداء مهامهم:**

من جانب تمتع الموظفين بنفس الكفاءة في أداء مهامهم يرى السيد المدير أن هناك تباين في الكفاءة بين الموظفين على حسب القدرات، المستوى الدراسي، حجم وضغط العمل، وأيضاً حسب المستوى العلمي لأداء مهامهم، أي وجود أعوان يمتلكون كفاءة علمية ومستوى علمي جدير بالاهتمام.

**ثالثاً: مستوى الخدمات المقدمة للزبائن:**

أما من جانب مستوى الخدمات المقدمة للزبائن وفق الأطر القانونية الحالية، فإن الإدارة المركزية تسعى إلى تحسين الخدمات التي تؤديها لمستعملي الإدارة الجبائية من خلال تبسيط الإجراءات الجبائية وإعادة هيكلة المصالح الجبائية من خلال دخول حيز الخدمة كل من:

1. مديرية كبريات المؤسسات.

2. مراكز الضرائب.

3. المراكز الجوارية للضرائب.

وتضمن تحسين في نوعية الخدمة، تقليل من مدة الانتظار، الشفافية، الوضوح، الاستقبال الجيد بمختلف أنواعه (الاستقبال الجسماني، الاستقبال الهاتفي، استقبال البريد العادي، استقبال البريد الالكتروني...إلخ) والحرص على الرد بشكل سريع وشفاف ودقيق.

رابعا: مدى تحسن العوائد السنوية للمديرية:

بناء على أقوال السيد المدير فإن مديرية الضرائب لولاية المسيلة تركز على أساس التحصيل الضريبي، إذ تقوم سنويا ببرنامج عمل في بداية السنة وتسطر أهداف التحصيل المراد بلوغها أو تحقيقها وفي آخر كل سنة يتم مراجعة تحقيق هذه الأهداف، إذ يتم بلوغ العوائد المراد تحقيقها بنسب متفاوتة.

## المبحث الثاني: أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي بالمديرية.

سيتم في هذا المبحث عرض أهم مراحل إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة محل الدراسة، مع تبيان وتحديد المجتمع والعينة. وكذا الأدوات والأساليب المستخدمة في جمع البيانات، والأدوات الإحصائية اللازمة في تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

### المطلب الأول: تحديد المجالين الزمني والمكاني.

#### أولاً: المجال الزمني

تمت الدراسة في الفترة الممتدة من الثلاثاء 2022.02.22 إلى الأحد 2022.05.15. حيث تم توزيع الاستمارات على مستوى المديرية وفروعها عن طريق المدير الفرعي للوسائل.

#### ثانياً: المجال المكاني

تمت الدراسة على مستوى مديرية الضرائب بولاية المسيلة وبفروعها وهي:

1. المديرية الفرعية للوسائل.
2. المديرية الفرعية للعمليات الجبائية.
3. المديرية الفرعية للتحصيل.
4. المديرية الفرعية للرقابة الجبائية.

### المطلب الثاني: أدوات وأساليب الدراسة.

#### أولاً: أدوات الدراسة.

في دراستنا لجمع البيانات تم اختيار الاستبيان كأداة، وذلك نظراً لطبيعة البحث والمنهج المستخدم، فتم اختياره كوسيلة بحث أساسية للوقوف على آراء إطارات المديرية ومواقفهم، سواء كانوا مدراء فرعيين أو مسؤولين أو حتى عمليين فقط.

ويتشكل الاستبيان من مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقاً والتي تمس الدراسة، وتوجه إلى أفراد العينة لإبداء رأيهم فيها، وتكون هذه الأسئلة مفهومة ومتنوعة لأفراد العينة، وتعتبر من أكثر أدوات البحث العلمي وذلك لسهولة استخدامها في تحصيل البيانات مع تعدد مجالات استخدامها، بشرط أن تكون معدة بطريقة علمية وشاملة وتتوافق مع أهداف البحث بصورة واقعية لخصائص مجتمع الدراسة ومرتبطة بموضوع. وصمم الاستبيان النهائي كما يلي:

1- المحور الأول: ويتضمن البيانات الشخصية ويتكون من 6 عبارات وهي:

الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، وطبيعة الوظيفة.

2- المحور الثاني: ويتضمن ضغوط العمل بإجمالي 22 عبارة، وفيها أربع فقرات وهي:

فقرات ضغوط عبء العمل، فقرات ضغوط الأجور والدافع الشخصي، فقرات الهيكل التنظيمي وفقرات ضغوط بيئة العمل.

3- المحور الثالث: ويتضمن أداء العاملين بإجمالي 16 عبارة.

ثانيا: أسلوب الدراسة.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها وتحليلها إحصائياً تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss).

المطلب الثالث: العينة وتحليل خصائصها.

أولاً: العينة:

يتكون مجتمع العينة من الأفراد العاملين بمديرية الضرائب بولاية المسيلة، وتم استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، وتم توزيع 30 استمارة على موظفي المديرية، ومن ثم تم استرجاع 25 استمارة، وبعد قراءة وتدقيق في الاستمارات تم اعتمادهم في تحليل الدراسة.

ثانيا: تحليل خصائص العينة

يتضمن هذا العنصر بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى الوظيفي، الأقدمية في العمل وطبيعة العمل.

1- توزيع العينة حسب السن: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب جنسهم كما هو موضح في الجدول التالي:

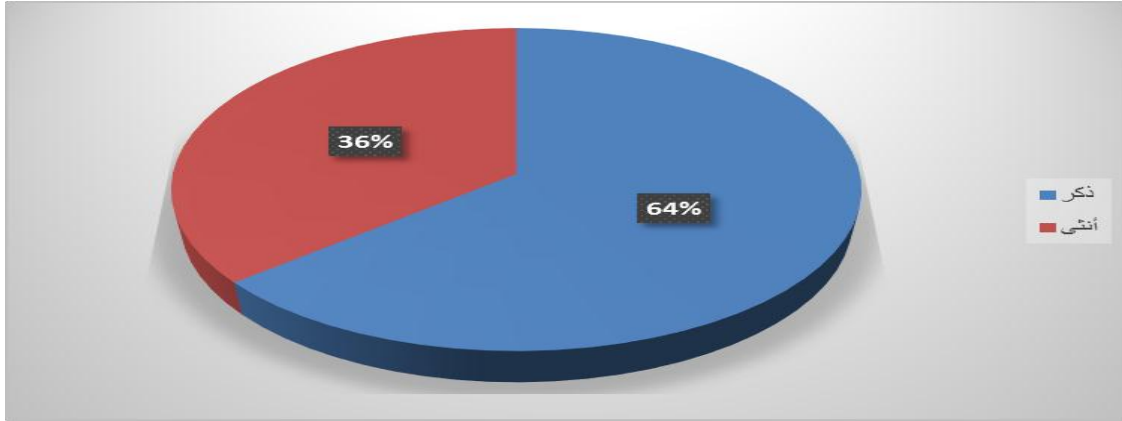
الجدول رقم 2: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
64,0	16	ذكر
36,0	9	أنثى
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (25) فرداً، نلاحظ أن حجم الذكور (16) بنسبة 64%، أما الإناث فقد بلغ عددهن (9) أنثى بنسبة قدرت بـ 36% كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 7: توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: مخرجات برنامج Spss لنتائج الجدول أعلاه.

2- توزيع العينة حسب السن: يتوزع أفراد العينة حسب سنهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

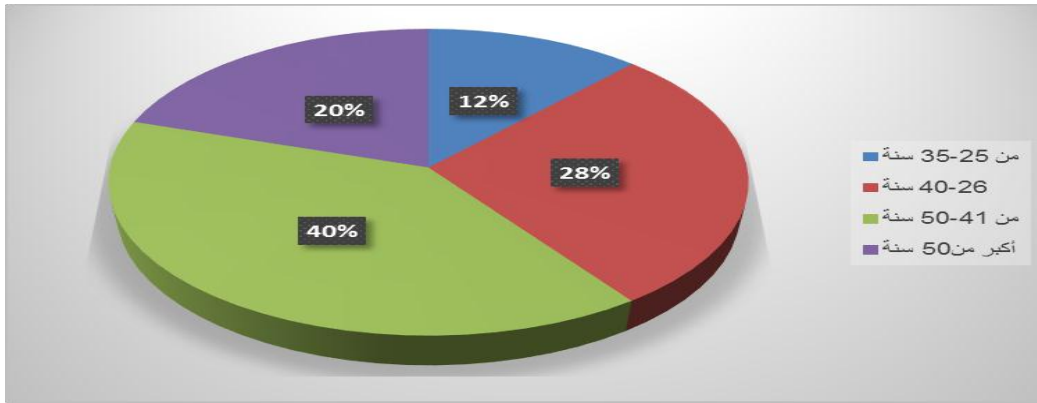
الجدول رقم 3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرارات	السن
12,0	3	من 25-35 سنة
28,0	7	سنة 26-40
40,0	10	من 41-50 سنة
20,0	5	أكبر من 50 سنة
%100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (25) فرداً، نلاحظ أن (3) أفراد يتراوح سنهم (من 25 سنة إلى 35 سنة) بنسبة بلغت 12%، أما من تتراوح أعمارهم من (26 سنة إلى 40 سنة) فقد بلغ عددهم (7) فرد بنسبة قدرت بـ 28%، أما من تتراوح أعمارهم من (41 سنة إلى 50 سنة) فقد بلغ عددهم (10) فرد بنسبة قدرت بـ 40%، أما من تتراوح أعمارهم (أكبر من 50 سنة) فقد بلغ عددهم (5) فرد بنسبة قدرت بـ 20%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 8: توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.



المصدر: مخرجات برنامج Spss لنتائج الجدول 3.

3- توزيع الأفراد حسب الحالة العائلية: يتوزع أفراد العينة حسب حالتهم العائلية كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

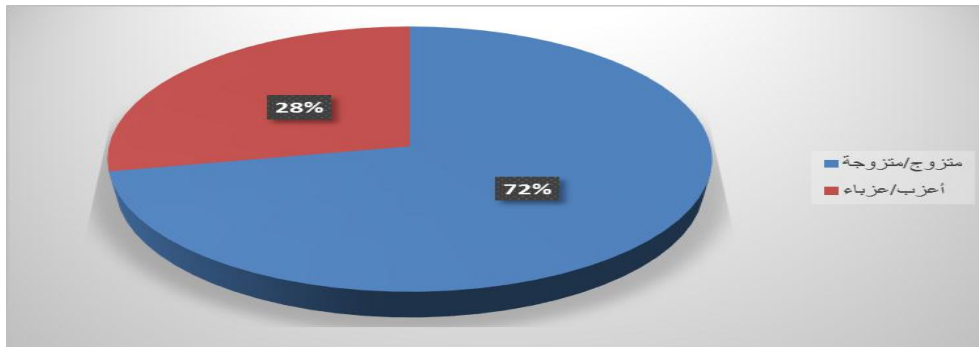
الجدول رقم 4: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية.

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
72,0	18	متزوج/متزوجة
28,0	7	أعزب/عزباء
%100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (25) فرداً، نلاحظ أن (18) فرد (متزوجين) بنسبة بلغت 72%، أما الغير متزوجين (عزاب) فقد بلغ عددهم (7) فرد بنسبة قدرت بـ 28%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 9: توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية.



المصدر: مخرجات برنامج Spss لنتائج الجدول 4.

4- توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي: يتوزع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

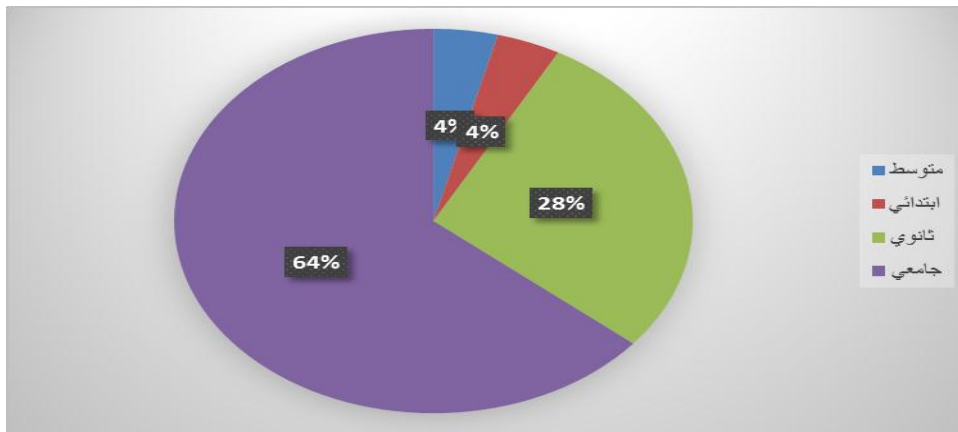
الجدول رقم 5: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
4,0	1	متوسط
4,0	1	ابتدائي
28,0	7	ثانوي
64,0	16	جامعي
%100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا (25) فردا، نلاحظ أن (01) فرد واحد (متوسط وآخر ابتدائي) بنسبة بلغت 4% لكل منهما، أما ذوي المستوى الثانوي ويفقد بلغ عددهم (7) فرد بنسبة قدرت بـ 28%، أما ذوي المستوى الجامعي فقد بلغ عددهم (16) فرد بنسبة قدرت بـ 64%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 10: توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: مخرجات برنامج Spss لنتائج الجدول.

5- توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل: يتوزع أفراد العينة حسب أقدميتهم في العمل كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

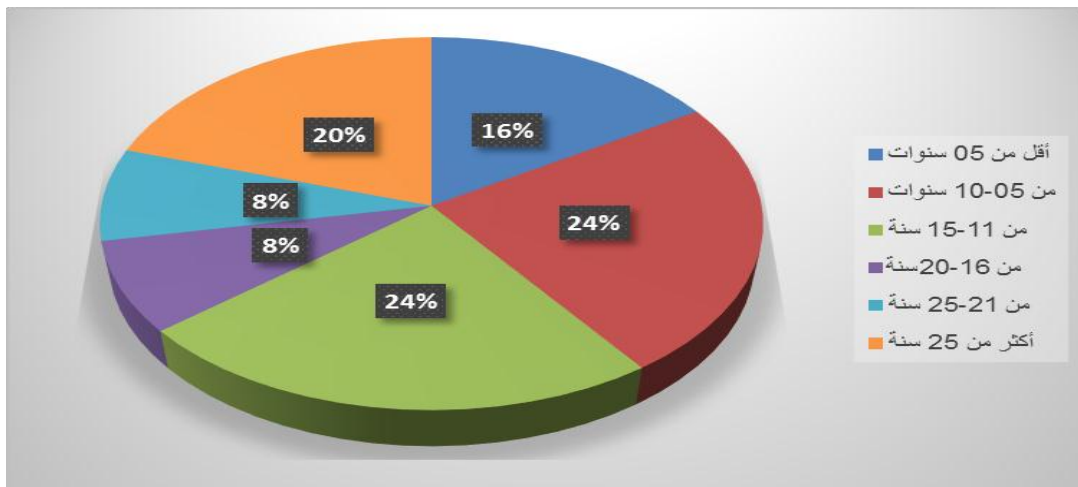
الجدول رقم 6: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية في العمل
16,0	4	أقل من 05 سنوات
24,0	6	من 05-10 سنوات
24,0	6	من 11-15 سنة
8,0	2	من 16-20 سنة
8,0	2	من 21-25 سنة
20,0	5	أكثر من 25 سنة
%100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (25) فرداً، نلاحظ أن (4) أفراد لديهم خبرة (مناقل من 05 سنوات) بنسبة بلغت 16%، أما من تتراوح خبرتهم من (5 سنة إلى 10 سنوات) فقد بلغ عددهم (6) فرد بنسبة قدرت بـ 24%، أما من تتراوح خبرتهم من (11 سنة إلى 15 سنوات) فقد بلغ عددهم (6) فرد بنسبة قدرت بـ 24%، أما من تتراوح خبرتهم من (16 سنة إلى 20 سنة) فقد بلغ عددهم (2) فرد بنسبة قدرت بـ 8%، أما من تتراوح خبرتهم من (21 سنة إلى 25 سنوات) فقد بلغ عددهم (2) فرد بنسبة قدرت بـ 8%، في حين بلغ من تتراوح خبرتهم من (أكثر من 25 سنة) (05) فرد بنسبة قدرت بـ 20%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 11: توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل.



المصدر: مخرجات برنامج Spss لنتائج الجدول 5.

6- توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة وظيفتهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

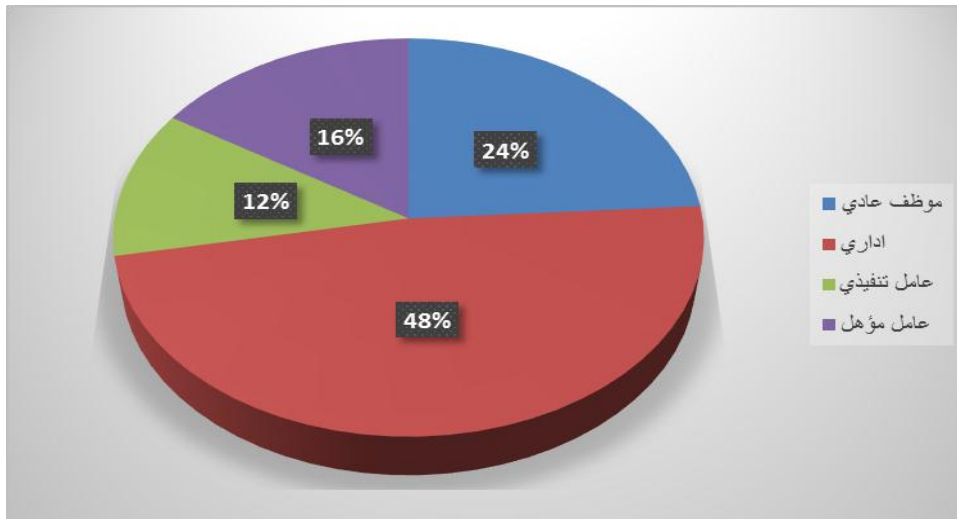
الجدول رقم 7: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة.

النسبة المئوية	التكرارات	طبيعة الوظيفة
24,0	6	موظف عادي
48,0	12	اداري
12,0	3	عامل تنفيذي
16,0	4	عامل مؤهل
%100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (25) فرداً، نلاحظ أن (6) أفراد (موظفين عاديين) بنسبة بلغت 24%، أما (الإداريين) فقد بلغ عددهم (12) فرد بنسبة قدرت بـ 48%، أما (العمال التنفيذيين) فقد بلغ عددهم (3) فرد بنسبة قدرت بـ 12%، في حين قدر عدد (العمال المؤهلين) بـ (4) فرد بنسبة قدرت بـ 16%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 12: توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة.



المصدر: مخرجات برنامج Spss لنتائج الجدول 6.

المطلب الرابع: الصدق وثبات محاور الدراسة:

أولاً: صدق وثبات محور ضغوط العمل:

1. الصدق:

أ- طريقة الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاستبيان عن حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 8: العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لاستبيان ضغوط العمل وأبعاده الفرعية.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	أبعاد استبيان ضغوط العمل
0,01	0,923**	ضغوط عبء العمل
0,01	0,883**	ضغوط الأجور والدافع الشخصي
0,01	0,961**	ضغوط الهيكل التنظيمي
0,01	0,950**	ضغوط بيئة العمل

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج Spss.

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد استبيان ضغوط العمل كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ )، حيث بلغت على التوالي بين (0,92) و (0,88) و (0,96) و (0,95) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للاستبيان كمؤشر لصدق التكوين في قياس ضغوط العمل.

ب- الطريقة الثانية: حساب معامل ارتباط عبارات كل بعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه:

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (ضغوط عبء العمل) مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم 9: مصفوفة ارتباطات عبارات محور ضغوط عبء العمل مع الدرجة الكلية للمحور.

الدرجة الكلية		5	الدرجة الكلية		3	الدرجة الكلية		1
معامل الارتباط	مستوى الدلالة		معامل الارتباط	مستوى الدلالة		معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
0,633**	0,001	5	0,672**	0,000	3	0,685**	0,000	1
25	حجم العينة		25	حجم العينة		25	حجم العينة	
0,633**	0,001		6	0,698**		0,000	4	
25	حجم العينة	25		حجم العينة	25	حجم العينة		

\*\* دالة عند مستوى 0.01 \* دالة عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج Spss.

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات ضغوط عبء العمل والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ) حيث تراوحت جميعها بين (0,74) في العبارة رقم (2) و (0,63) في العبارة (5 و6)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الأول كمؤشر لصدق التكوين في قياس ضغوط عبء العمل.

- تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (ضغوط الأجور والدافع الشخصي) مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم 10: مصفوفة ارتباطات عبارات محور ضغوط الأجور والدافع الشخصي مع الدرجة الكلية

الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		
0,619**	معامل الارتباط	11	0,438*	معامل الارتباط	0,850**	7
0,001	مستوى الدلالة		0,028	مستوى الدلالة	0,000	
25	حجم العينة		25	حجم العينة	25	
0,786**	معامل الارتباط	12	0,625**	معامل الارتباط	0,822**	8
0,000	مستوى الدلالة		0,001	مستوى الدلالة	0,000	
25	حجم العينة		25	حجم العينة	25	
** دالة عند مستوى 0.01 * دالة عند مستوى 0.05						

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج Spss.

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات ضغوط الأجور والدافع الشخصي والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ) حيث تراوحت جميعها بين (0,85) في العبارة رقم (7) و (0,61) في العبارة (11)، ما عدى العبارة رقم (9) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) حيث قدرت قيمة معامل ارتباطها مع الدرجة الكلية للمحور على (0.43) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثاني كمؤشر لصدق التكوين في قياس ضغوط الأجور والدافع الشخصي.

- تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (ضغوط الهيكل التنظيمي) مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم 11: مصفوفة ارتباطات عبارات محور ضغوط الهيكل التنظيمي مع الدرجة الكلية للمحور.

الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		
0,551**	معامل الارتباط	17	0,563**	معامل الارتباط	15	0,521**	معامل الارتباط	13
0,004	مستوى الدلالة		0,003	مستوى الدلالة		0,008	مستوى الدلالة	
25	حجم العينة		25	حجم العينة		25	حجم العينة	
** دالة عند مستوى 0.01 * دالة عند مستوى 0.05			0,567**	معامل الارتباط	16	0,729**	معامل الارتباط	14
			0,003	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
			25	حجم العينة		25	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss.

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات ضغوط الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ) حيث تراوحت جميعها بين (0,72) في العبارة رقم (14) و (0,52) في العبارة (13)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثالث كمؤشر لصدق التكوين في قياس ضغوط الهيكل التنظيمي. تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (ضغوط بيئة العمل) مع الدرجة الكلية للمحور. الجدول رقم 12: مصفوفة ارتباطات عبارات محور ضغوط بيئة العمل مع الدرجة الكلية للمحور.

الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		
0,593**	معامل الارتباط	22	0,574**	معامل الارتباط	20	0,496*	معامل الارتباط	18
0,002	مستوى الدلالة		0,003	مستوى الدلالة		0,012	مستوى الدلالة	
25	حجم العينة		25	حجم العينة		25	حجم العينة	
** دالة عند مستوى 0.01 * دالة عند مستوى 0.05			0,576**	معامل الارتباط	21	0,673**	معامل الارتباط	19
			0,003	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
			25	حجم العينة		25	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss.

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات ضغوط بيئة العمل والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ) حيث تراوحت جميعها بين (0,67) في العبارة رقم (19) و (0,57) في العبارة (21)، ما عدى العبارة رقم (18) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) حيث قدرت قيمة معامل ارتباطها مع الدرجة الكلية للمحور على (0,49) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الرابع كمؤشر لصدق التكوين في قياس ضغوط بيئة العمل.

2. الثبات:

- معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي: تم التأكد من ثبات استبيان ضغوط العمل عن طريق حساب تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم 13: معامل ألفا كرونباخ لاستبيان ضغوط العمل.

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	أبعاد استبيان ضغوط العمل
6	0,763	ضغوط عبء العمل
6	0,782	ضغوطا لأجور والدافع الشخصي
5	0,512	ضغوط الهيكل التنظيمي
5	0,503	ضغوط بيئة العمل
22	0,910	الدرجة الكلية لضغوط العمل

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات Spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد استبيان ضغوط العمل جاءت مرتفعة حيث بلغت على التوالي (0.50/0.51/0.78/0.76) وللاستبيان ككل (0,91) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الاستبيان، وهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بمعامل ثبات قوي.

ثانيا: الصدق والثبات لاستبيان أداء العاملين (أداء العاملين - الأداء الوظيفي):

1. الصدق: تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (أداء العاملين) مع الدرجة الكلية للمحو كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 14: مصفوفة ارتباطات بنود محور أداء العاملين مع الدرجة الكلية للمحور.

الدرجة الكلية				الدرجة الكلية				الدرجة الكلية			
0,772**	معامل الارتباط	12		0,876**	معامل الارتباط	7		0,769**	معامل الارتباط	1	
0,000	مستوى الدلالة			0,000	مستوى الدلالة			0,000	مستوى الدلالة		
25	حجم العينة			25	حجم العينة			25	حجم العينة		
0,819**	معامل الارتباط	13		0,836**	معامل الارتباط	8		0,871**	معامل الارتباط	2	
0,000	مستوى الدلالة			0,000	مستوى الدلالة			0,000	مستوى الدلالة		
25	حجم العينة			25	حجم العينة			25	حجم العينة		
0,844**	معامل الارتباط	14		0,783**	معامل الارتباط	9		0,907**	معامل الارتباط	3	
0,000	مستوى الدلالة			0,000	مستوى الدلالة			0,000	مستوى الدلالة		
25	حجم العينة			25	حجم العينة			25	حجم العينة		
0,718**	معامل الارتباط	15		0,735**	معامل الارتباط	10		0,841**	معامل الارتباط	4	
0,000	مستوى الدلالة			0,000	مستوى الدلالة			0,000	مستوى الدلالة		
25	حجم العينة			25	حجم العينة			25	حجم العينة		
0,910**	معامل الارتباط	16		0,851**	معامل الارتباط	11		0,832**	معامل الارتباط	5	
0,000	مستوى الدلالة			0,000	مستوى الدلالة			0,000	مستوى الدلالة		
25	حجم العينة			25	حجم العينة			25	حجم العينة		
								0,834**	معامل الارتباط	6	
								0,000	مستوى الدلالة		
								25	حجم العينة		

\*\* دالة عند مستوى 0.01 \* دالة عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات Spss.

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات أداء العاملين والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ) حيث تراوحت قيم معاملات ارتباطها مع الدرجة الكلية بين (91) في العبارة رقم (16) و(0.71) في العبارة رقم (15)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور كمؤشر لصدق التكوين في قياس أداء العاملين.

2. الثبات: تم التأكد من ثبات مقياس استبيان أداء العاملين بطريقة حساب معامل ألفا كرونباخ للتناسق

الداخلي: تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لهذا المقياس فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم 15: معامل ألفا كرونباخ لاستبيان أداء العاملين.

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الاستبيان والدرجة الكلية
16	0,966	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لاستبيان أداء العاملين ككل بلغ (0,96) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الاستبيان، وهذا يعني أن استبيان أداء العاملين يتمتع بمعامل ثبات قوي.

المطلب الخامس: تحليل النتائج والفرضيات.

أولاً: تحليل النتائج.

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية والمتمثلة في المتغيرات التالية (متغير ضغوط العمل-متغير أداء العاملين)، والجدول التالي يوضح ذلك:

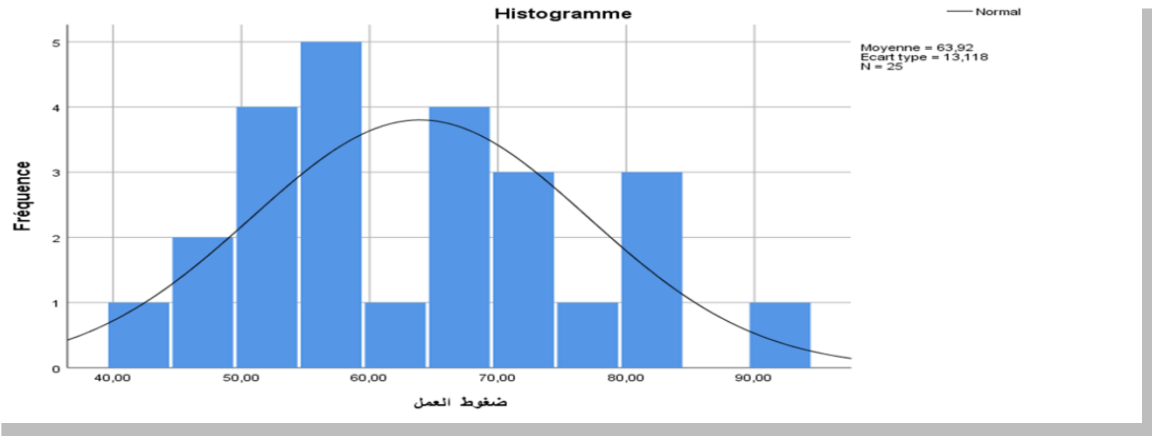
الجدول رقم 16: التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة.

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	
غير دال	0,674	25	0,971	0,200*	25	0,126	ضغوط العمل
غير دال	0,709	25	0,973	0,200*	25	0,077	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss.

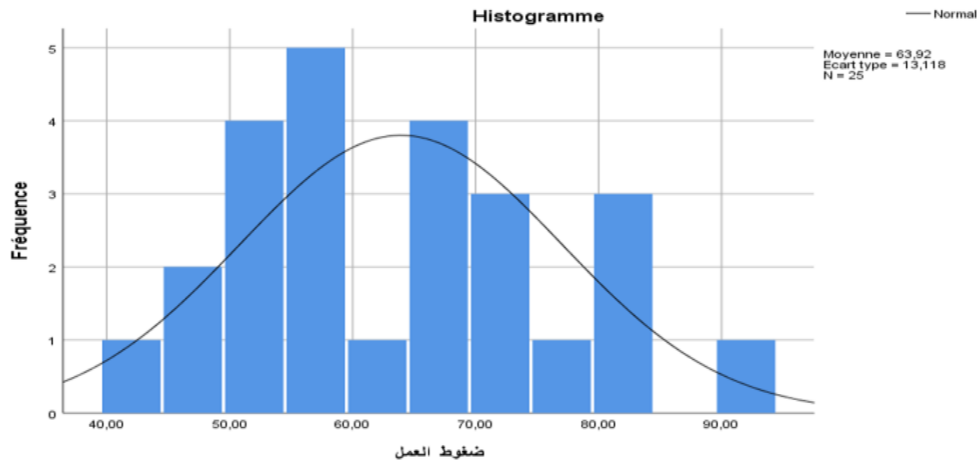
من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار كولموغوروف سميرنوف، أن كل القيم بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة وهي متغير ضغوط العمل-متغير أداء العاملين، جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، أي أن المتغيرين يتوزعا توزيعاً طبيعياً وبالتالي فإن كل الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في معالجة مختلف فرضيات الدراسة الحالية هي أساليب بارامترية. كما هو موضح في الشكلين التاليين:

الشكل رقم 13: المتغير الأول التوزيع الطبيعي لمتغير ضغوط العمل.



المصدر: مخرجات برنامج Spss لنتائج الجدول.

الشكل رقم 14: المتغير الثاني التوزيع الطبيعي لمتغير الأداء الوظيفي.



المصدر: مخرجات برنامج Spss لنتائج الجدول.

ثانيا: تحليل الفرضيات.

### 1-الفرضيات الفرعية:

أ-تنص الفرضية الأولى على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط عبء العمل في أداء العاملين بمديرية الضرائب بولاية المسيلة.

وحيث كانت العلاقة بين المتغيرين خطية فقد استخدم الانحدار البسيط للتعرف على أثر لضغوط عبء العمل على الأداء الوظيفي، ويمكن استعراض نتائج الفرض من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 17: نتائج الانحدار البسيط لأثر لضغوط عبء العمل على الأداء الوظيفي.

الانحدار بين لضغوط عبء العمل والأداء الوظيفي	R	مستوى الدلالة	حجم الأثر	الدلالة
	-0,655**	0,000	0,429	دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين ضغوط عبء العمل والأداء الوظيفي والتي بلغت (-,655\*\*), هي قيمة عالية وسالبة، أي أن العلاقة عكسية، بمعنى أن كلما زاد مستوى ضغوط عبء العمل انخفض معه مستوى (الأداء الوظيفي)، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (ضغوط عبء العمل) على المتغير التابع الأداء الوظيفي نلاحظ أنه بلغ 0,429 أي 42.9%، هذا يعني أن كل زيادة في نسبة ضغوط عبء العمل يلزمها نقصان في نسبة الأداء الوظيفي 42.9% وبالتالي فإن ضغوط عبء العمل تؤثر بنسبة 42.9% في الأداء الوظيفي، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط عبء العمل في أداء العاملين بمديرية الضرائب بولاية المسيلة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ب-تنص الفرضية الثانية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط الأجر والدافع الشخصي في أداء العاملين بمديرية الضرائب بولاية المسيلة".

وحيث كانت العلاقة بين المتغيرين خطية فقد استخدم الانحدار البسيط للتعرف على أثر ضغوط الأجر والدافع الشخصي على الأداء الوظيفي، ويمكن استعراض نتائج الفرض من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 18: نتائج الانحدار البسيط لأثر ضغوط الأجر والدافع الشخصي على الأداء الوظيفي للعاملين.

الدلالة	حجم الأثر	مستوى الدلالة	R	الانحدار بين ضغوط الأجر والدافع الشخصي وأداء العاملين
دال عند 0.01	0,355	0,000	-0,595**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين ضغوط الأجر والدافع الشخصي وأداء العاملين بمديرية الضرائب بولاية المسيلة. والتي بلغت (-0,595\*\*), هي قيمة متوسطة سالبة، أي أن العلاقة عكسية، بمعنى أن كلما زاد مستوى ضغوط الأجر والدافع الشخصي انخفض معه مستوى (أداء العاملين)، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (ضغوط الأجر والدافع الشخصي) على المتغير التابع الأداء الوظيفي نلاحظ أنه بلغ 0,355 أي 35.5% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة ضغوط الأجر والدافع الشخصي يلزمها نقصان في نسبة الأداء الوظيفي 35.5% وبالتالي فإن ضغوط الأجر والدافع الشخصي يؤثر بنسبة 35.5% في الأداء الوظيفي، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط الأجر والدافع الشخصي في أداء العاملين بمديرية الضرائب بولاية المسيلة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ج-تنص الفرضية الثالثة على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط الهيكل التنظيمي في أداء العاملين بمديرية الضرائب بولاية المسيلة".

وحيث كانت العلاقة بين المتغيرين خطية فقد استخدم الانحدار البسيط للتعرف على أثر ضغوط الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي، ويمكن استعراض نتائج الفرض من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 19: نتائج الانحدار البسيط لأثر ضغوط الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي.

الدلالة	حجم الأثر	مستوى الدلالة	R	الانحدار بين ضغوط الهيكل التنظيمي وأداء العاملين
دال عند 0.01	0,289	0,000	-0,538**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين ضغوط الهيكل التنظيمي وأداء العاملين بمديرية الضرائب بولاية المسيلة والتي بلغت ( $-0,538^{**}$ )، هي قيمة متوسطة سالبة، أي أن العلاقة عكسية، بمعنى أن كلما زاد مستوى ضغوط الهيكل التنظيمي انخفض معه مستوى (أداء العاملين)، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (ضغوط الهيكل التنظيمي) على المتغير التابع الأداء الوظيفي نلاحظ أنه بلغ 0,289 أي 28.9% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة ضغوط الهيكل التنظيمي يلازمها نقصان في نسبة الأداء الوظيفي 28.9% وبالتالي فإن ضغوط الهيكل التنظيمي تؤثر بنسبة 28.9% في الأداء الوظيفي، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط الهيكل التنظيمي في أداء العاملين بمديرية الضرائب بولاية المسيلة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

د.. تنص الفرضية الرابعة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط بيئة العمل في أداء العاملين بمديرية الضرائب بولاية المسيلة".

وحيث كانت العلاقة بين المتغيرين خطية فقد استخدم الانحدار البسيط للتعرف على أثر ضغوط بيئة العمل على الأداء الوظيفي، ويمكن استعراض نتائج الفرض من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 20: نتائج الانحدار البسيط لأثر ضغوط بيئة العمل على أداء العاملين.

الدلالة	حجم الأثر	مستوى الدلالة	R	الانحدار بين ضغوط بيئة العمل وأداء العاملين
دال عند 0.01	0,297	0,000	$-0,545^{**}$	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين ضغوط بيئة العمل والأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الضرائب بولاية المسيلة والتي بلغت ( $-0,545^{**}$ )، هي قيمة متوسطة سالبة، أي أن العلاقة عكسية، بمعنى أنه كلما زاد مستوى ضغوط بيئة العمل انخفض معه مستوى (أداء العاملين)، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (ضغوط بيئة العمل) على المتغير التابع الأداء الوظيفي نلاحظ أنه بلغ 0,297 أي 29.7% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة ضغوط بيئة العمل يلازمها نقصان في نسبة الأداء الوظيفي 29.7% وبالتالي فإن ضغوط بيئة العمل يؤثر بنسبة 29.7% في أداء العاملين، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط بيئة العمل في الأداء الوظيفي للعاملين

بمديرية الضرائب بولاية المسيلة."، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

## 2-الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على أداء العاملين بمديرية الضرائب بولاية المسيلة."

وحيث كانت العلاقة بين المتغيرين خطية فقد استخدم الانحدار البسيط للتعرف على أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، ويمكن استعراض نتائج الفرض من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 21: نتائج الانحدار البسيط لأثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي.

الدلالة	حجم الأثر	مستوى الدلالة	R	الانحدار بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي
دال عند 0.01	0,407	0.00	-0,638**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي والتي بلغت (-,638\*\*), هي قيمة عالية وقوية وسالبة، أي أن العلاقة عكسية، بمعنى أن كلما زاد مستوى ضغوط العمل انخفض معه مستوى الأداء الوظيفي، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (ضغوط العمل) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) نلاحظ أنه بلغ 0,407 أي 40.7% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة ضغوط العمل يلزمها نقصان في نسبة الأداء الوظيفي بـ 40.7% وبالتالي فإن ضغوط العمل تؤثر بنسبة 40.7% في الأداء الوظيفي، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على أداء العاملين بمديرية الضرائب بولاية المسيلة."، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

### خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل بالتحليل أثر الضغوط العمل التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بمديرية الضرائب بولاية المسيلة، وذلك من خلال جمع بيانات عينة من الموظفين تتكون من 25 موظف باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات كما تم الاستعانة ببرمجية Spss في مختلف مراحل المعالجة الإحصائية للبيانات، من مرحلة اختبار الصدق والثبات إلى اختبار فرضيات الدراسة.

كما أضفت نتائج الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة والتمكن من اختبار الفرضيات، حيث توصلت إلى إثبات صحة وقبول الفرضية الرئيسية، واستنتج أن ضغوط العمل التنظيمية بمختلف أبعادها كان لها أثر سلبي على أداء الموظفين العاملين بمديرية الضرائب لولاية المسيلة، وهو أمر منطقي ويتوافق والفكر الإداري الحديث.

خاتمة

خاتمة.

ركزت هذه الدراسة على دراسة أثر الضغوط التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات مع الإشارة إلى حالة مديرية الضرائب بولاية المسيلة.

ومن خلال ما تم التطرق إليه في دراستنا هذه بجانبها النظري والتطبيقي؛ يمكننا القول أن ضغوط العمل من مكونات البيئة الداخلية للمؤسسات والتي تؤثر على سلوك الأفراد وأدائهم، إذ أنه لا توجد مؤسسة خالية من ضغوط العمل، وذلك لا يعني أن التحكم فيها مستحيل، بل يكفي أن تتوفر المؤسسة على الكفاءات الإدارية اللازمة للحد منها، ويتوقف ذلك على فعالية الإدارة وطريقة الإشراف على العاملين من خلال المساهمة في تحقيق اندماج العمال وانتمائهم لمؤسستهم، مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تنفيذ أعمالهم، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة.

وبناء على ما تقدم، ومن خلال دراستنا لموضوع أثر الضغوط التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات عامة وبمديرية الضرائب لولاية المسيلة خاصة، استخلصنا جملة من النتائج الموضوعية نذكر منها:

أولاً: نتائج الدراسة

1- نتائج اختبار الفرضيات:

- أ- يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لضغوط عبء العمل في أداء العاملين بمديرية الضرائب بولاية المسيلة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.
- ب- يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لضغوط الأجر والدافع الشخصي في أداء العاملين بمديرية الضرائب بولاية المسيلة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

- ج- يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لضغوط الهيكل التنظيمي في أداء العاملين بمديرية الضرائب بولاية المسيلة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.
- د- يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لضغوط بيئة العمل في الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الضرائب لولاية المسيلة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

2- النتائج العامة:

- أ- ضغوط العمل هي تلك الردود التي يحدثها الفرد جراء تعرضه لعوامل داخلية وخارجية، وقد تعمل ب- على إحداث حالة من عدم التوازن النفسي والجسدي.

ج- الموظفون بمديرية الضرائب يعانون من وجود ضغوط العمل والتي من شأنها أن تؤثر على العلاقات بينهم.

د- الأداء في المديرية يقوم على تنفيذ المهام والمسؤوليات التي تم تكليفهم بها من طرف المؤسسة خلال ساعات الدوام، مع مراعاة تلبية حاجات الزبائن، على أن يكون الأداء المنجز بكفاءة وفعالية.

هـ- لا يجب أن نفترض بأن ضغوط العمل يتولد عنها دائما نتائج سلبية، بحيث أن مقدارا مناسباً من الضغوط في العمل يمثل مقدارا من التحدي في قدرات العاملين، مما يزيد الرغبة لديهم في تقديم خدمات أفضل.

هـ- يتعرض العاملين في المديرية لضغوط عمل متنوعة.

و- العاملين في مديرية الضرائب بولاية المسيلة يقدمون مستويات أداء مقبولة.

ز- الحوافز والأجور تؤثر على أداء العاملين في المؤسسة.

ح- ضغوط العمل تؤثر سلباً على أداء العاملين بالمديرية.

ط- ضغوط العمل تمثل جزءاً هاماً من معوقات الأداء بالنسبة للعاملين.

ي- ضغوط العمل لها تأثير ووزن نسبي في مستوى وأداء العاملين سواء كان جسمانياً أو فكرياً ولا يتناسب مع قدراته، وهو الأمر الذي يخلق عوائق تؤثر مباشرة على مستواهم العملي.

ك- ضغوط العمل بالنسبة للعامل هي إفرازات الظروف المحيطة به من توفير الوسائل والعلاقات السائدة بين العمال والإدارة، وعليه فكلما زادت ضغوط العمل فإنها تؤثر على أدائهم الوظيفي.

ل- هناك توافق بين فرضية البحث والنتائج المتوصل إليها وبالتالي وجود علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وأداء العاملين.

وفي الأخير نستنتج أنه يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على أداء العاملين بمديرية الضرائب.

#### ثانياً: الاقتراحات.

على ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يمكننا تقديم مجموعة اقتراحات تم حصرها فيما يلي:

1- مراجعة عبء العمل ومعالجته سواء من خلال زيادة حجم العمال لتعويض النقص فيها أو إعادة توزيع أعباء العمل أو تصميم الوظائف.

2- إيجاد الوصف الدقيق للمستويات وتوضيح حدود الصلاحيات والسلطات من أجل تحسين ضغوط العمل التي يمكن أن تنتج عنها.

3- تشجيع العاملين ودعم روح المبادرة والعمل الجماعي في المديرية.

4- تعزيز العلاقات بين العاملين والرؤساء بغرض خلق بيئة عمل إيجابية بهدف رفع مستوى الأداء.

- 5- توفير بيئة عمل تضمن رضا العاملين والتي بدورها ستؤدي إلى وجود بيئة أفضل لتقديم أفضل الخدمات.
- 6- استغلال الآثار الإيجابية لضغوط العمل واستخدامها لرفع كفاءة أداء الموظفين بالمديرية.
- 7- تقسيم الأعمال بشكل مناسب ومنتظم، أي تسليم كل موظف لعمله المناسب.
- 8- تحسين الظروف المادية للعمل وزيادة المكافآت والحوافز.
- 9- محاولة التصدي لمصادر الضغوط في العمل بالمديرية.
- 10- تكثيف البرامج التدريبية حول كيفية التعامل مع ضغوط العمل بالمديرية، من أجل التطوير والتجديد في أساليب العمل.
- 11- تحسين بيئة العمل الداخلية من أجل تحقيق عملية التواصل.
- 12- استخدام الأساليب الأكثر مرونة لتجاوز الضغوط والتركيز على أسلوب العمل الجماعي لأنه المحبذ عند الموظفين من أجل رفع مستوى الأداء.
- 13- يجب الالتزام بالنزاهة والموضوعية في تقييم أداء العاملين والوضوح بما يتعلق بالحوافز والأجور وأن تمنح للموظفين بناء على كفاءتهم في الأداء.
- 14- حب الموظف لعمله يعتبر أهم العوامل التي تحسن الأداء، لذلك على المؤسسة أن تتوع في المهارات الوظيفية.
- 15- اتخاذ استراتيجيات بناءة من أجل تحسين الأداء والخفض من مستوى الضغوط.

#### ثالثاً: آفاق الدراسة.

وفي الختام وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلاً لإكمال بعض الجوانب الأخرى والمكملة لهذه الدراسة ونذكر منها:

- 1- أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.
- 2- دراسة مقارنة بين ضغوط العمل في القطاعين العام والخاص.
- 3- أثر ضغوط العمل على الصحة والسلامة المهنية في القطاع العام.
- 4- علاقة ضغوط العمل بأداء العاملين في القطاع العام.
- 5- أثر الهيكل التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1- أحمد أبو السعد محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء العاملين، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 3- أحمد ماهر، كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 4- أمال بن سمشة، الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، الجزائر.
- 5- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2009.
- 6- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
- 7- خليل محمد، حسين الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 8- راوية حسن، إدارة المورد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1994.
- 9- شحادة نظمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 10- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 11- طارق طه، التنظيم في الإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 12- عبد الرحمان بن أحمد، محمد هيجان، ضغوط العمل منهج شامل لدراسة الضغوط، مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، الرياض، 1998.
- 13- عدنان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020.
- 14- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة.
- 15- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 16- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.

- 17- عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية خمس نجوم، الشرق الأوسط، الأردن، 2009.
- 18- فرح ياسر أحمد، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، 2008.
- 19- محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1999.
- 20- محمد سعيد، أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
- 21- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ضغوطات وصراعات العمل، 2006.
- 22- نور الدين حاروشي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمم للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.
- 23- يحيى عبد الجواد، درويش جودة، ضغوط لدى الممرضين والممرضات العاملين في المستشفيات محافظات شمال الضفة الغربية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2003.

ثانياً: المذكرات والرسائل الجامعية:

- 1- أحمد أسعد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، غزة، 2008.
- 2- إلهام يحيوي، نجوى عبد الصمد، تطبيق مواصفات الجودة على أداء الموارد البشرية، بحث في اقتصاد المؤسسة والتسيير التطبيقي، جامعة باتنة، 2008.
- 3- براهيم علي، عباسي السعيد، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، ورقلة، 2017.
- 4- بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة.
- 5- بن طالب سامية، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2010.
- 6- بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، دراسة عينة من البنوك التجارية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013.
- 7- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، منتوري محمد، قسنطينة، 2009.

- 8- حسان بوبعاية، تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، المسيلة.
- 9- خليل إسماعيل، إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2014.
- 10- شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية، بومرداس، 2010.
- 11- قارح هشام، أثر ضغوط العمل على السلوك الإبداعي، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014.
- 12- محمد حسين، خميس أبو رحمة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة، مذكرة ماجستير، 2012.
- 13- محمود بن عبد الرحمان، إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006.
- 14- مريم عثمان، الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية، مذكرة ماجستير، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2010.
- 15- ميسون سليم الصفا، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، 2009.

### ثالثا: المجلات:

- 1- صحراء أنور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، 2013.
- 2- فائق فوزي، ضغوط العمل الوظيفي، مجلة الآفاق الاقتصادية، العدد 68.67، الإمارات العربية، 1997.
- 3- فريدة بوغازي، تحليل أثر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، 2015.
- 4- مروان محمد النسور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 20، العدد 2، 2012.
- 5- مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، دراسة نظرية، مخبر التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد 5، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

رابعاً: الملتقيات:

1- قرشي محمد الصغير، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مداخل مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، يومي 22-23 نوفمبر 2011، جامعة ورقلة.

خامساً: المقالات:

1- إلهام يحيوي، الجودة - كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية، مقال منشور، العدد 5، جامعة باتنة.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.  
جامعة محمد بوضياف-المسيلة-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: تسيير عمومي

الأخ الفاضل....

الأخت الفاضلة.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يعتبر هذا الاستبيان جزء من مذكرة التخرج لشهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي تحت عنوان "أثر الضغوط التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة - دراسة حالة مديرية الضرائب بالمسيلة" ويشرفنا في هذا الإطار أن نقدم لكم هذه الاستمارة التي صُممت للحصول على بعض المعلومات ونرجو من سيادتكم وضع علامة (x) في خانة واحدة التي ترونها مناسبة، وأن تتأكدوا أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سيقصر استخدامها في أغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين سيادتكم على تعاونكم...

تحت إشراف:

أ.د. برحومة عبد الحميد.

إعداد الطالبتين:

- نيقرو دعاء.

- دغيش دنيا.

## المحور الأول: البيانات الشخصية.

الغرض من هذا المحور هو معرفة بعض المعلومات الشخصية الخاصة بكم. فالرجاء وضع علامة (×) في الخانة المناسبة لك .

1). الجنس:

ذكر  أنثى

2). السن:

أقل من 25 سنة  من 25-35 سنة  من 36-40  من 41-50  أكبر من 50 سنة

3). الحالة العائلية:

متزوج/متزوجة  أعزب/عزباء

4). المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

5). الأقدمية في العمل:

أقل من خمس سنوات  من 05-10 سنوات  من 11-15 سنة  من 16-20 سنة

من 21-25 سنة  أكثر من 25 سنة

6). طبيعة الوظيفة:

موظف عادي  إداري  عامل تنفيذي  عامل مؤهل

المحور الثاني: ضغوط العمل.

فيما يلي مجموعة من الفقرات المرتبطة بأنواع ضغوط العمل، الرجاء قراءتها جيدا ووضع علامة (×) بالخانة التي تعبر عن وجهة نظرك.

**1- فقرات ضغوط عبء العمل:**

بدائل الاجابة					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					الوقت المتاح لي ليس كاف لإنهاء التحضيرات الموكلة لي.	1
					أعاني من نقص المعلومات الخاصة بأداء عملي.	2
					أجد صعوبة وتعقيد في المهام الموكلة لي.	3
					توكل لي أعمال كثيرة تتطلب الإنجاز في نفس الوقت.	4
					تعقد اجتماعات كثيرة أثناء العمل الرسمي.	5
					أكلف بمهام خارج نطاق عملي وعلى حساب وقت عملي الرسمي.	6

**2- فقرات ضغوط الأجور والدافع الشخصي:**

بدائل الإجابة					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					يعتبر الأجر المدفوع للعمل الإضافي غير مناسب.	7
					الحجم الساعي لا يتناسب مع عملك.	8
					عادة أنجز أعمالي بشكل يفوق توقعات رؤسائي.	9
					يتم تدعيمي لإنجاز عملي بكل حرية.	10
					لدي الاستعداد والرغبة في القيام بأية مهام إضافية أكلف بها.	11
					أحرص باستمرار على استغلال وقت عملي.	12

### 3- فقرات ضغوط الهيكل التنظيمي:

بدائل الإجابة					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					نظام الاتصال بيني وبين رؤسائي ضعيف.	13
					يلتزم الموظفون بالحفاظ على سرية المعلومات داخل المديرية.	14
					هنالك الكثير من الإجراءات والقيود الرسمية في الهيكل التنظيمي	15
					أجد صعوبة في التواصل مع الرؤساء.	16
					تعمل الإدارة على عدم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات	17

### 4. فقرات ضغوط بيئة العمل:

بدائل الإجابة					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					أعاني من الضوضاء والزحام في مكان عملك.	18
					أجد صعوبة في الوصول إلى مكان عملي.	19
					شعر بالملل بسبب تكرار نفس المهام في عملي وعدم تجديدها	20
					يلتزم الموظفون بأنظمة العمل.	21
					لدي اهتمام بمراعاة شروط الصحة والسلامة في المؤسسة	22

**المحور الثالث: أداء العاملين.**

فيما يلي مجموعة من الفقرات المرتبطة بأداء العاملين. الرجاء قراءتها جيدا ووضع علامة (x) بالخانة التي تعبر عن وجهة نظرك.

بدائل الإجابة					الرقم	العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					1	تؤثر القرارات المتخذة من قبل المسؤولين على أدائك .
					2	احترامي لوقت العمل يساهم في رفع أدائي.
					3	أنجز مهامتي في الوقت المحدد.
					4	أعتمد على نفسي في أداء الأعمال الموكلة إلي.
					5	لدي القدرة على التكيف وأداء عملي في الحالات الطارئة.
					6	أقوم بالتخطيط الجيد لأداء عمالي قبل تنفيذها.
					7	ألتزم بأوقات الدوام الرسمي.
					8	القدرة على الحوار وإدارة النقاش والتواصل مع الزملاء.
					9	عدم نزاهة تقييم الأداء يولد الشعور بالظلم.
					10	لا يمكنني الاعتراض على نتيجة التقييم.
					11	أقوم بعملتي بالكفاءة والفعالية المطلوبة.
					12	يتم تقييم الأداء على معايير واضحة.
					13	أتمتع بالقدرة على حل مشاكل العمل.
					14	أسعى إلى تطوير أدائي ومهاراتي بشكل مستمر.
					15	عدم اهتمام الإدارة بالموظفين يؤدي إلى الانخفاض في مستوى أدائي.
					16	أتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتي الخاطئة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
بتغة صونيا	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة
بن الخضر السعيد	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة
شني صوريا	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة
مهديد فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر أ	جامعة برج بوعريريج
بوطرفة صوريا	أستاذ محاضر أ	جامعة تبسة

### الملحق 03:

الصدق والثبات:

المتغير الأول ضغوط العمل:

الطريقة الأولى:

Corrélations						
		ضغوط عبء العمل	ضغوط الأجور والدافع الشخصي	ضغوط الهيكل التنظيمي	ضغوط بيئة العمل	ضغوط العمل
ضغوط عبء العمل	Corrélation de Pearson	1	,712**	,866**	,849**	,923**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	25	25	25	25	25
ضغوط الأجور والدافع الشخصي	Corrélation de Pearson	,712**	1	,765**	,745**	,883**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	25	25	25	25	25
ضغوط الهيكل التنظيمي	Corrélation de Pearson	,866**	,765**	1	,988**	,961**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	25	25	25	25	25
ضغوط بيئة العمل	Corrélation de Pearson	,849**	,745**	,988**	1	,950**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	25	25	25	25	25
ضغوط العمل	Corrélation de Pearson	,923**	,883**	,961**	,950**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	25	25	25	25	25

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques de	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,910	22

## الطريقة الثانية:

Corrélations								
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	ضغوط عبء العمل
Q1	Corrélation de Pearson	1	0,290	,959**	0,317	0,041	0,050	,685**
	Sig. (bilatérale)		0,160	0,000	0,122	0,845	0,814	0,000
	N	25	25	25	25	25	25	25
Q2	Corrélation de Pearson	0,290	1	0,365	,781**	0,342	0,331	,749**
	Sig. (bilatérale)	0,160		0,073	0,000	0,094	0,106	0,000
	N	25	25	25	25	25	25	25
Q3	Corrélation de Pearson	,959**	0,365	1	0,238	0,019	0,018	,672**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,073		0,252	0,928	0,931	0,000
	N	25	25	25	25	25	25	25
Q4	Corrélation de Pearson	0,317	,781**	0,238	1	0,288	0,294	,698**
	Sig. (bilatérale)	0,122	0,000	0,252		0,163	0,154	0,000
	N	25	25	25	25	25	25	25
Q5	Corrélation de Pearson	0,041	0,342	0,019	0,288	1	,965**	,633**
	Sig. (bilatérale)	0,845	0,094	0,928	0,163		0,000	0,001
	N	25	25	25	25	25	25	25
Q6	Corrélation de Pearson	0,050	0,331	0,018	0,294	,965**	1	,633**
	Sig. (bilatérale)	0,814	0,106	0,931	0,154	0,000		0,001
	N	25	25	25	25	25	25	25
ضغوط عبء العمل	Corrélation de Pearson	,685**	,749**	,672**	,698**	,633**	,633**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,001	
	N	25	25	25	25	25	25	25

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations								
		Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	ضغوط الأجور والدافع الشخصي
Q7	Corrélation de Pearson	1	,959**	0,317	0,171	0,194	,921**	,850**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,122	0,413	0,352	0,000	0,000
	N	25	25	25	25	25	25	25
Q8	Corrélation de Pearson	,959**	1	0,238	0,178	0,186	,870**	,822**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,252	0,395	0,373	0,000	0,000
	N	25	25	25	25	25	25	25
Q9	Corrélation de Pearson	0,317	0,238	1	0,073	0,071	0,236	,438*
	Sig. (bilatérale)	0,122	0,252		0,731	0,736	0,256	0,028
	N	25	25	25	25	25	25	25
Q10	Corrélation de Pearson	0,171	0,178	0,073	1	,893**	0,166	,625**
	Sig. (bilatérale)	0,413	0,395	0,731		0,000	0,428	0,001
	N	25	25	25	25	25	25	25
Q11	Corrélation de Pearson	0,194	0,186	0,071	,893**	1	0,112	,619**
	Sig. (bilatérale)	0,352	0,373	0,736	0,000		0,592	0,001
	N	25	25	25	25	25	25	25
Q12	Corrélation de Pearson	,921**	,870**	0,236	0,166	0,112	1	,786**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,256	0,428	0,592		0,000
	N	25	25	25	25	25	25	25
ضغوط الأجور والدافع الشخصي	Corrélation de Pearson	,850**	,822**	,438*	,625**	,619**	,786**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,028	0,001	0,001	0,000	
	N	25	25	25	25	25	25	25

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations							
		Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	ضغوط الهيكل التنظيمي
Q13	Corrélation de Pearson	1	0,290	-0,048	0,171	0,050	,521**
	Sig. (bilatérale)		0,160	0,818	0,413	0,814	0,008
	N	25	25	25	25	25	25
Q14	Corrélation de Pearson	0,290	1	0,388	0,186	0,331	,729**
	Sig. (bilatérale)	0,160		0,056	0,374	0,106	0,000
	N	25	25	25	25	25	25
Q15	Corrélation de Pearson	-0,048	0,388	1	0,127	0,252	,563**
	Sig. (bilatérale)	0,818	0,056		0,546	0,224	0,003
	N	25	25	25	25	25	25
Q16	Corrélation de Pearson	0,171	0,186	0,127	1	0,064	,567**
	Sig. (bilatérale)	0,413	0,374	0,546		0,760	0,003
	N	25	25	25	25	25	25
Q17	Corrélation de Pearson	0,050	0,331	0,252	0,064	1	,551**
	Sig. (bilatérale)	0,814	0,106	0,224	0,760		0,004
	N	25	25	25	25	25	25
ضغوط الهيكل التنظيمي	Corrélation de Pearson	,521**	,729**	,563**	,567**	,551**	1
	Sig. (bilatérale)	0,008	0,000	0,003	0,003	0,004	
	N	25	25	25	25	25	25

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations							
		Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	ضغوط بيئة العمل
Q18	Corrélation de Pearson	1	0,219	-0,048	0,171	0,041	,496*
	Sig. (bilatérale)		0,293	0,818	0,413	0,845	0,012
	N	25	25	25	25	25	25
Q19	Corrélation de Pearson	0,219	1	0,388	0,119	0,304	,673**
	Sig. (bilatérale)	0,293		0,056	0,572	0,140	0,000
	N	25	25	25	25	25	25
Q20	Corrélation de Pearson	-0,048	0,388	1	0,127	0,277	,574**
	Sig. (bilatérale)	0,818	0,056		0,546	0,180	0,003
	N	25	25	25	25	25	25
Q21	Corrélation de Pearson	0,171	0,119	0,127	1	0,154	,576**
	Sig. (bilatérale)	0,413	0,572	0,546		0,462	0,003
	N	25	25	25	25	25	25
Q22	Corrélation de Pearson	0,041	0,304	0,277	0,154	1	,593**
	Sig. (bilatérale)	0,845	0,140	0,180	0,462		0,002
	N	25	25	25	25	25	25
ضغوط بيئة العمل	Corrélation de Pearson	,496*	,673**	,574**	,576**	,593**	1
	Sig. (bilatérale)	0,012	0,000	0,003	0,003	0,002	
	N	25	25	25	25	25	25

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,763	6	0,782	6

Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,503	5	0,512	5

الصدق والثبات:

المتغير الثاني أداء العاملين:

### Corrélations

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	العاملين
A1	Corrélation	1	,647**	,630**	,508**	,530**	,627**	,576**	,568**	,589**	,949**	,647**	,669**	,544**	,569**	,513**	,612**	,769**
	Sig. (bilaté)		0,000	0,001	0,009	0,006	0,001	0,003	0,003	0,002	0,000	0,000	0,000	0,005	0,003	0,009	0,001	0,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
A2	Corrélation	,647**	1	,852**	,805**	,797**	,718**	,766**	,688**	,565**	,620**	,784**	,579**	,687**	,741**	,499**	,812**	,871**
	Sig. (bilaté)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,001	0,000	0,002	0,000	0,000	0,011	0,000	0,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
A3	Corrélation	,630**	,852**	1	,878**	,869**	,851**	,819**	,745**	,624**	,601**	,681**	,658**	,772**	,734**	,560**	,788**	,907**
	Sig. (bilaté)	0,001	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,004	0,000	0,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
A4	Corrélation	,508**	,805**	,878**	1	,944**	,864**	,727**	,690**	,547**	,491**	,644**	,454**	,665**	,683**	,525**	,790**	,841**
	Sig. (bilaté)	0,009	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,005	0,013	0,001	0,023	0,000	0,000	0,007	0,000	0,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
A5	Corrélation	,530**	,797**	,869**	,944**	1	,905**	,669**	,697**	,583**	,503**	,637**	,459**	,577**	,627**	,524**	,737**	,832**
	Sig. (bilaté)	0,006	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,002	0,010	0,001	0,021	0,003	0,001	0,007	0,000	0,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
A6	Corrélation	,627**	,718**	,851**	,864**	,905**	1	,648**	,671**	,603**	,594**	,581**	,533**	,667**	,590**	,578**	,679**	,834**
	Sig. (bilaté)	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,001	0,002	0,002	0,006	0,000	0,002	0,002	0,000	0,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
A7	Corrélation	,576**	,766**	,819**	,727**	,669**	,648**	1	,723**	,576**	,505**	,830**	,638**	,773**	,897**	,558**	,866**	,876**
	Sig. (bilaté)	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,003	0,010	0,000	0,001	0,000	0,000	0,004	0,000	0,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
A8	Corrélation	,568**	,688**	,745**	,690**	,697**	,671**	,723**	1	,808**	,484**	,640**	,692**	,668**	,669**	,439**	,689**	,836**
	Sig. (bilaté)	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,014	0,001	0,000	0,000	0,000	0,028	0,000	0,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
A9	Corrélation	,589**	,565**	,624**	,547**	,583**	,603**	,576**	,808**	1	,570**	,686**	,619**	,529**	,537**	,651**	,602**	,783**
	Sig. (bilaté)	0,002	0,003	0,001	0,005	0,002	0,001	0,003	0,000		0,003	0,000	0,001	0,007	0,006	0,000	0,001	0,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
A10	Corrélation	,949**	,620**	,601**	,491**	,503**	,594**	,505**	,484**	,570**	1	,625**	,612**	,514**	,557**	,545**	,596**	,735**
	Sig. (bilaté)	0,000	0,001	0,001	0,013	0,010	0,002	0,010	0,014	0,003		0,001	0,001	0,009	0,004	0,005	0,002	0,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
A11	Corrélation	,647**	,784**	,681**	,644**	,637**	,581**	,830**	,640**	,686**	,625**	1	,606**	,623**	,771**	,608**	,794**	,851**
	Sig. (bilaté)	0,000	0,000	0,000	0,001	0,001	0,002	0,000	0,001	0,000	0,001		0,001	0,001	0,000	0,001	0,000	0,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
A12	Corrélation	,669**	,579**	,658**	,454**	,459**	,533**	,638**	,692**	,619**	,612**	,606**	1	,771**	,589**	,584**	,684**	,772**
	Sig. (bilaté)	0,000	0,002	0,000	0,023	0,021	0,006	0,001	0,000	0,001	0,001	0,001		0,000	0,002	0,002	0,000	0,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
A13	Corrélation	,544**	,687**	,772**	,665**	,577**	,667**	,773**	,668**	,529**	,514**	,623**	,771**	1	,724**	,605**	,788**	,819**
	Sig. (bilaté)	0,005	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,007	0,009	0,001	0,000		0,000	0,001	0,000	0,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
A14	Corrélation	,569**	,741**	,734**	,683**	,627**	,590**	,897**	,669**	,537**	,557**	,771**	,589**	,724**	1	,561**	,926**	,844**
	Sig. (bilaté)	0,003	0,000	0,000	0,000	0,001	0,002	0,000	0,000	0,006	0,004	0,000	0,002	0,000		0,004	0,000	0,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
A15	Corrélation	,513**	,499**	,560**	,525**	,524**	,578**	,558**	,439**	,651**	,545**	,608**	,584**	,605**	,561**	1	,694**	,718**
	Sig. (bilaté)	0,009	0,011	0,004	0,007	0,007	0,002	0,004	0,028	0,000	0,005	0,001	0,002	0,001	0,004		0,000	0,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
A16	Corrélation	,612**	,812**	,788**	,790**	,737**	,679**	,866**	,689**	,602**	,596**	,794**	,684**	,788**	,926**	,694**	1	,910**
	Sig. (bilaté)	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
أداء العاملين	Corrélation	,769**	,871**	,907**	,841**	,832**	,834**	,876**	,836**	,783**	,735**	,851**	,772**	,819**	,844**	,718**	,910**	1
	Sig. (bilaté)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الثبات:

Statistiques de	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,966	16

الدراسة الأساسية:

البيانات الشخصية:

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	16	64,0	64,0	64,0
	أنثى	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 35-25 سنة	3	12,0	12,0	12,0
	سنة 26-40	7	28,0	28,0	40,0
	من 50-41 سنة	10	40,0	40,0	80,0
	أكبر من 50 سنة	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

الحالة العائلية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متزوج/متزوجة	18	72,0	72,0	72,0
	أعزب/عزباء	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

المستوى التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	1	4,0	4,0	4,0
	ابتدائي	1	4,0	4,0	8,0
	ثانوي	7	28,0	28,0	36,0
	جامعي	16	64,0	64,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

الأقدمية في العمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	4	16,0	16,0	16,0
	من 10-05 سنوات	6	24,0	24,0	40,0
	من 15-11 سنة	6	24,0	24,0	64,0
	من 20-16 سنة	2	8,0	8,0	72,0
	من 25-21 سنة	2	8,0	8,0	80,0
	أكثر من 25 سنة	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

طبيعة الوظيفة		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موظف عادي	6	24,0	24,0	24,0
	اداري	12	48,0	48,0	72,0
	عامل تنفيذي	3	12,0	12,0	84,0
	عامل مؤهل	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

الإعتدالية:

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		Sig.
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	
ضغوط العمل	0,126	25	,200*	0,971	25	0,674
أداء العاملين	0,077	25	,200*	0,973	25	0,709

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الفرضيات:

Corrélations							
		ضغوط عبء العمل	ضغوط الأجور والدافع الشخصي	ضغوط الهيكل التنظيمي	ضغوط بيئة العمل	ضغوط العمل	أداء العاملين
ضغوط عبء العمل	Corrélation de Pearson	1	,712**	,866**	,849**	,923**	-,655**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	25	25	25	25	25	25
ضغوط الأجور والدافع الشخصي	Corrélation de Pearson	,712**	1	,765**	,745**	,883**	-,595**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,002
	N	25	25	25	25	25	25
ضغوط الهيكل التنظيمي	Corrélation de Pearson	,866**	,765**	1	,988**	,961**	-,538**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,006
	N	25	25	25	25	25	25
ضغوط بيئة العمل	Corrélation de Pearson	,849**	,745**	,988**	1	,950**	-,545**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,005
	N	25	25	25	25	25	25
ضغوط العمل	Corrélation de Pearson	,923**	,883**	,961**	,950**	1	-,638**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,001
	N	25	25	25	25	25	25
أداء العاملين	Corrélation de Pearson	-,655**	-,595**	-,538**	-,545**	-,638**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,002	0,006	0,005	0,001	
	N	25	25	25	25	25	25

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## الفرضية الجزئية الأولى:

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	ضغط عبء العمل <sup>b</sup>		Introduire
a. Variable dépendante : أداء العاملين			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,655 <sup>a</sup>	0,429	0,404	5,83586
a. Prédicteurs : (Constante), ضغط عبء العمل				

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	588,683	1	588,683	17,285	,000 <sup>b</sup>
	de Student	783,317	23	34,057		
	Total	1372,000	24			
a. Variable dépendante : أداء العاملين						
b. Prédicteurs : (Constante), ضغط عبء العمل						

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle				Coefficients standardisés	t	Sig.
				Bêta		
1	(Constante)	77,556	4,800		16,159	0,000
	ضغط عبء العمل	-1,144	0,275	-0,655	-4,158	0,000
a. Variable dépendante : أداء العاملين						

## الفرضية الجزئية الثانية:

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	ضغط الأجور والدافع الشخصي <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	standard de l'estimation
1	,595 <sup>a</sup>	0,355	0,326	6,20525

a. Prédicteurs : (Constante), ضغط الأجور والدافع الشخصي

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

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	486,381	1	486,381	12,632	,002 <sup>b</sup>
	de Student	885,619	23	38,505		
	Total	1372,000	24			

a. Variable dépendante : أداء العاملين

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

Modèle		Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	t	Sig.
		B		Bêta		
1	(Constante)	74,348	4,710		15,785	0,000
	ضغط الأجور والدافع الشخصي	-0,973	0,274	-0,595	-3,554	0,002

a. Variable dépendante : أداء العاملين

## الفرضية الجزئية الثالثة:

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	ضغوط الهيكل التنظيمي <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	standard de l'estimation
1	,538 <sup>a</sup>	0,289	0,258	6,51287

a. Prédicteurs : (Constante), ضغوط الهيكل التنظيمي

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

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	396,398	1	396,398	9,345	,006 <sup>b</sup>
	de Student	975,602	23	42,417		
	Total	1372,000	24			

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Prédicteurs : (Constante), ضغوط الهيكل التنظيمي

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

Modèle		Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	t	Sig.
		B		Bêta		
1	(Constante)	77,319	6,388		12,103	0,000
	ضغوط الهيكل التنظيمي	-1,275	0,417	-0,538	-3,057	0,006

a. Variable dépendante : أداء العاملين

## الفرضية الجزئية الرابعة:

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	ضغوط بيئة العمل <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	standard de l'estimation
1	,545 <sup>a</sup>	0,297	0,267	6,47416

a. Prédicteurs : (Constante), ضغوط بيئة العمل

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	407,961	1	407,961	9,733	,005 <sup>b</sup>
	de Student	964,039	23	41,915		
	Total	1372,000	24			

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Prédicteurs : (Constante), ضغوط بيئة العمل

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	t	Sig.
		B		Bêta		
1	(Constante)	77,706	6,385		12,170	0,000
	ضغوط بيئة العمل	-1,293	0,415	-0,545	-3,120	0,005

a. Variable dépendante : أداء العاملين

## الفرضية العامة:

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	ضغط العمل <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	standard de l'estimation
1	,638 <sup>a</sup>	0,407	0,381	5,94823

a. Prédicteurs : (Constante), ضغط العمل

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	558,226	1	558,226	15,777	,001 <sup>b</sup>
	de Student	813,774	23	35,381		
	Total	1372,000	24			

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Prédicteurs : (Constante), ضغط العمل

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		non		standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	79,835	5,575		14,320	0,000
	ضغط العمل	-0,340	0,086	-0,638	-3,972	0,001

a. Variable dépendante : أداء العاملين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiafa M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion



Département: .....

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: تجارة دولية

### تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): ..... المولود(ة) بتاريخ: 15 - 05 - 1998 ب. عين الرحيل:

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 6504817 الصادرة بتاريخ: 25 - 8 - 2021 عن: عين الرحيل:

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: ..... التخصص: ..... خلال السنة الجامعية: 2021 / 2022

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: ..... المنظر: علماء الداء الوظيفية

.....

(دراسة حالة بحدود التجارة الدولية)

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 07 / 06 / 2022

التوقيع والبصمة

.....





## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) \* : دخيل بن ادنيا ..... المولود(ة) بتاريخ: 1999/10/25 ب: المسيلة  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 84198409 الصادرة بتاريخ: 2017/03/18 من: مديرية أوقاف وديار  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علم التسيير تخصص: تسيير عيني خلال السنة الجامعية: 2021/2022  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان \*\* : أثر الصناعات التحويلية على الأداء الاقتصادي  
الجامعي في الجزائر  
دراسة حالة: شركة نفطية الجزائرية للبتروكيمياويات

أصح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/07

التوقيع وال بصمة

المسيلة في: 01-03-2022

رقم: /.....

إلى السيد: محمد بن عبد الحميد  
بأول رتبة المسيلة

### الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريض الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: التسيير تخصص: التسيير فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تريضهم الميداني بمؤسساتكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

### الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س.	الإمضاء
01	دعاء تيقرو	161635099243	206904817	
02	ديبا دغيش	171735088274	201198409	

عنوان المذكرة:

أتمنى التوفيق لكم في إعداد المذكرات الميدانية للطلبة المذكورين بالجدول أعلاه.  
(دراسة حالة بحدود إقليم أجبو أول رتبة المسيلة)

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة التريض (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
د. عبد الحميد برصوة	عبد المدير المدير الفرعي للوسائط خرف الله	

"الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات"

ما انتهى درج ولا ختم جهد ولا تم سعي إلا بفضلك يا رب

فالحمد لله قولاً، فعلاً، شكراً ورضاً. . .

"وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين"

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين بالمؤسسات عن طريق التعرف على مصادر الضغوط، وذلك من خلال محاولة إيجاد إجابة مقنعة للتساؤل التالي: ما أثر الضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الضرائب؟، ولتحقيق هذه الأهداف والإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعية، تم استهداف أو اختيار عينة من مجتمع الدراسة من فئة الموظفين بالمديرية، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة بغرض جمع آراء أفراد العينة، ومن أجل ذلك تم الاستعانة ببرمجية (Spss) في التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة. وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على أداء العاملين في مديرية الضرائب لولاية المسيلة.

**الكلمات المفتاحية:** ضغوط العمل، أداء العاملين، مديرية الضرائب.

---

### Abstract:

This study aimed to find out the impact of work pressures on the performance of employees in the enterprises by identifying the sources of pressures, and trying to find a convinced answer to the following question : What is the impact of work pressures on the performance of employees in the Tax Directorate ? In order to achieve these goals and answer the question and to ensure the validity of the hypotheses developed, a sample of the employees of the Tax Directorate of the wilaya of M'sila was targeted using the SPSS program for the statistical analysis of the collected data.

The study concluded that there is a statistically significant effect of work pressures on the performance of workers in the Tax Directorate of the Wilaya of M'sila.

**Keywords:** Work Pressures, Employees Performance, Tax Directorate.

---

### Résumé:

Cette étude visait à connaître l'impact des pressions de travail sur la performance des employés dans les entreprises en identifiant les sources de pressions, et en essayant de trouver une réponse convaincante à la question suivante : Quel est l'impact des pressions de travail sur la performance des employés à la Direction des Impôts ?. Afin d'atteindre ces objectifs et de répondre à la question et de s'assurer de la validité des hypothèses développées, un échantillon des employés de la Direction des Impôts de la wilaya de M'sila a été ciblé à l'aide du programme SPSS pour l'analyse statistique des données collectées.

L'étude a conclu qu'il existe un effet statistiquement significatif des pressions du travail sur la performance des employés de la Direction des Impôts de la Wilaya de M'sila.

**Mots-clés :** Pressions de Travail, Performance des Employés, Direction des Impôts