



جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال.

البنية العاملة لضغوط العمل كمتغير وسيط لإدارة  
الوقت ودورها في تحسين أداء العاملين  
دراسة حالة البنوك العمومية

الأستاذ المشرف:

— الدكتور: شباح رشيد

من إعداد الطالبين:

— قوادري عبد المجيد.

— مباركي عدة.

لجنة المناقشة:

الصفة	الدرجة العلمية	إسم ولقب الأستاذ:
رئيسا	أستاذ محاضر -أ-	بولعباس مخطار
مقررا	أستاذ محاضر -أ-	شباح رشيد
مناقشا	أستاذ مساعد - ب-	دحماني رضا
مناقشا	أستاذ محاضر -أ-	وكال نور الدين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 09 جوان 2022

السنة الجامعية: 2022/2021



جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في شعبة: علوم التسيير. تخصص: إدارة أعمال.

البنية العاملية لضغوط العمل كمتغير وسيط لإدارة  
الوقت ودورها في تحسين اداء العاملين  
دراسة حالة البنوك العمومية

الأستاذ المشرف:

— الدكتور: شباح رشيد

من إعداد الطالبين:

— قوادري عبد المجيد.

— مباركي عدة.

لجنة المناقشة:

الصفة	الدرجة العلمية	إسم ولقب الأستاذ:
رئيسا	أستاذ محاضر -أ-	بولعباس مخطار
مقررا	أستاذ محاضر -أ-	شباح رشيد
مناقشا	أستاذ مساعد - ب-	دحماني رضا
مناقشا	أستاذ محاضر -أ-	وكال نور الدين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 09 جوان 2022

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## كلمة شكر وتقدير

الحمد لله أقصى مبلغ الحمد والشكر لله من قبل ومن بعد فالحمد لك يا رب حتى  
ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا  
نشكر الله سبحانه أولاً وأخيراً على توفيقه لإنجاز هذه المذكرة وأسأله جلّ في علاه  
أن ينفع بها وأن يجعلها خالصة لوجهه الكريم.  
كما أتقدم بخالص الشكر للدكتور "شجاع رشيد" المشرف على هذه المذكرة  
لما قدمه لنا من وقت وجهد وتوجيهاته ونصائح طول فترة إنجاز هذا العمل  
المتواضع.  
كما نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم تقييم ومناقشة  
هذه المذكرة.

## إهداء

إلى النبع الذي سقاني العطف والحنان ماء زلالاً وأذاقني طعم الحياة

رحيقاً مختوماً.....أبي العزيز

إلى روح أمي الطاهرة

إلى إخوتي، وأخواتي الأعماء

إلى أبنائهم الأعماء

إلى كل عائلتي

إلى كل من جمعني بهم هذه الحياة؛

.....أصدقاء الطفولة؛

.....أصدقاء الدراسة؛

.....أصدقاء العمل؛

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة؛

.....إلى كل أساتذتي

أهدي هذا العمل المتواضع

قوادري عبد المجيد

ربي لك ألف حمد وألف شكر على عظيم فضلك وكثير عطائك ، فسبحانك لم تخطر  
على بأي شيء سألتك فيه ، الحمد لله على نعمتك هذه .

أهدي هذا العمل المتواضع إلى :

هادي الأمة، منبر الظلمة ، والذي يشفع لنا بإذن الله يوم القيامة سيدنا وحبیبنا  
محمد صلى الله عليه وسلم ، والذي نسأل الله أن يجمعنا به يوم الآخرة  
إلى الذي قال فيهم الله عز وجل « وانخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب  
ارحمهما كما ربباني صغيراً » صدق الله العظيم

إلى من أحق الناس بصحبتني ، إلى من سهرت لسهرتي ، تألمت لألمي فرحت لفرحتي  
، مسحت دموعي وضممتني لحضنها الدافئ ، إلى من رفعت همي ، صاحبة القلب  
الكبير ، مثالي الأعلى ، إلى من ألبسني ثوب الحياء والأخلاق ، إلى أعز وأغلى ما في  
الوجود "أمي الحبيبة" إلى من كان سبب في وجودي إلى من بذل النفس والنفيس  
في إسعادي "أبي الحبيب" أمه الله بالصحة والعافية

إلى جميع أقاربنا وكل من تربطنا بهم علاقة دم أو نسب إلى من جمعنا بهم حسن

الصدقة والرفقة الطيبة

مباركي حدة

# قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
III	كلمة شكر وتقدير
IV	إهداء
V- VI	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
(أ - ث)	مقدمة
06	الفصل الأول: الاطار النظري لضغوط العمل وإدارة الوقت وأداء العاملين
07	تمهيد
08	المبحث الأول: البناء النظري لضغوط العمل
08	المطلب الأول: ماهية ضغوط العمل
11	المطلب الثاني : أنواع وأسباب ضغوط العمل
16	المطلب الثالث: مراحل ومستويات ضغوط العمل
20	المبحث الثاني: الاطار النظري لإدارة الوقت
20	المطلب الأول: ماهية إدارة الوقت
24	المطلب الثاني: أهمية و خصائص ادارة الوقت
26	المطلب الثالث : أساليب وخطوات ادارة الوقت
32	المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين
32	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين و محدداته
33	المطلب الثاني : معايير ومؤشرات أداء العاملين
37	المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين
42	خلاصة
43	الفصل الثاني: نمذجة اثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية



44	تمهيد:
45	المبحث الأول: الدراسات السابقة
45	المطلب الأول: الدراسات المحلية
48	المطلب الثاني: الدراسات العربية
52	المطلب الثالث: الدراسات الاجنبية
54	المبحث الثاني: الطريقة والاجراءات التطبيقية
54	المطلب الأول: أسلوب الدراسة وخصائص مجتمع الدراسة
57	المطلب الثاني : طرق جمع البيانات
58	المطلب الثالث: تحليل البيانات
67	المبحث الثالث: فمذجة أثر إدارة الوقت على ظغوط العمل وأداء العاملين
68	المطلب الأول: بناء نموذج الدراسة
69	المطلب الثاني : تقييم نموذج القياس
75	المطلب الثالث: تقييم النموذج الهيكلي
79	خلاصة
81	خاتمة
85	المراجع
91	الملاحق
95	ملخص البحث

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
54	الدراسات المعتمدة في بناء استبيان الدراسة	1-2
56	توزيع عينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية	2-2
58	درجات الأوزان النسبية لكل اجابة	3-2
59	معامل الثبات لمحاور الاستبيان	4-2
60	تقسيمات الأوساط النسبية	5-2
60	الأهمية النسبية لفقرات عبء العمل	6-2
61	الأهمية النسبية لفقرات العلاقات الانسانية	7-2
62	الأهمية النسبية لفقرات تقييم الاداء	8-2
63	الأهمية النسبية لفقرات ظروف العمل	9-2
64	الأهمية النسبية لفقرات اثار ضغوط العمل	10-2
65	الأهمية النسبية لفقرات تخطيط الوقت	11-2
66	الأهمية النسبية لفقرات أداء العاملين	12-2
70	معايير الموثوقية التقاربية المتعلقة بنموذج الدراسة	13-2
72	معيار فورنال لاکر	14-2
73	التحليلات المتقاطعة	15-2
75	نتائج اختبار التداخل الخطي	16-2
76	التعصيب والملاءمة التنبؤية	17-2
76	معاملات المسار للنموذج الهيكلي	18-2

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ت	مخطط توضيحي لأنموذج الدراسة	01
10	مدخلات العناصر المسببة لضغوط العمل	1-1
28	مخطط خطوات إدارة الوقت الناجحة	2-1

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
94-92	استبيان الدراسة	1

حققت حقا

### مقدمة:

يعتبر العمل أحد أهم السبل إن لم نقل السبيل الوحيد للإنسان حتى يعيش حياة كريمة، ويترتب عن هذا الأخير وما يصاحبه من شقاء بعض المخاطر والتحديات أو ما يسمى بالضغط، فهي مرتبطة ارتباطا وثيقا بالعمل، مما جعل الإنسان يعيش حالة فرع، قلق، توتر وانفعال، وهذا ما انعكست آثاره على مهامه الوظيفية، صحته النفسية، الجسدية وحتى على علاقاته مع العاملين معه.

يعد موضوع ضغوط العمل من أهم المواضيع التي تشغل بال المسيرين لما له من تأثير كبير على أداء العاملين مما ينعكس إيجابا أو سلبا على أداء مؤسساتهم، لذلك فهم يحاولون دائما تحليله ومعرفة آثاره السلبية منها والايجابية قصد استغلالها في صالحهم.

وقد اكتسب عامل الوقت اهمية بالنسبة للإنسان كونه يمثل بعدا ديناميا هاما في تسير حياته الشخصية والذهنية ولا يمكنه السيطرة عليه، ولان مقياس الحياة تحدد بمقدار الوقت الذي يعيشه الإنسان، فان العديد من المختصين يعتبرون الوقت اهم عنصر في الحياة، واهم الموارد المتاحة للإنسان والمنظمات و أكثرها خصوصية بسبب تميزه عن باقي الموارد الأخرى والواجب استغلالها وهو مورد لا فرق في امتلاكه بين عامل بسيط أو مدير ولا يمكن إحلاله كباقي الموارد الأخرى، وهو متاح للجميع بشكل متساوي، و الفرد الناجح هو الذي يستطيع إستغلال واستثمار اعلى نسبة من وقته بفعالية.

وترتبط سلوكيات إدارة الوقت بالنجاح الوظيفي الذي يعكس قدرة الفرد على تحقيق المخرجات المرغوبة فإدارة الوقت تمكنهم من تحقيق أفضل النتائج في ضوء ندرة الدوارد الدتمثلة في الوقت المتاح، لكونها تساهم في رفع قدرتهم في السيطرة على الوقت مما ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل.

### إشكالية الدراسة:

إن محاولة التخفيف من انعكاسات ضغوط العمل على أداء العاملين تتطلب وضع استراتيجيات للحد من ذلك، ومن بين أهم الاستراتيجيات التي يمكن الاعتماد عليها الاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الوقت والتخطيط له، خاصة وأن العالم أصبح يسير بسرعة كبيرة في ظل تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة المعتمدة في مختلف المنظمات العالمية والاقليمية وحتى المحلية، وباعتبار البنوك العمومية من المؤسسات التي تسعى للتحسين من أدائها المالي عن طريق تحفيز الموظفين في ظل النظام المصرفي العالمي الجديد الذي اشتدت فيه التنافسية للظفر بالمزيد من العملاء عن طريق تحقيق ميزة تنافسية وبناء على ما سبق وفي إطار تحليل تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين في البنوك العمومية الجزائرية سنحاول أن نعالج الاشكالية التالية:

ما مدى مساهمة إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل لتحسين أداء العاملين في البنوك

### العمومية؟

وإنطلاقاً من الإشكالية العامة للدراسة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف تؤثر إدارة الوقت على ضغوط العمل؟
- ما علاقة إدارة الوقت بممارسات تحسين أداء العاملين؟
- ما أثر ضغوط العمل على أداء العاملين؟

### فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي عمدنا إلى إثبات صحتها أو نفيها، وكانت هذه الفرضيات كالتالي:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين ضغوط العمل بأبعاده الخمسة (العبء الوظيفي وغموض الأدوار، العلاقات الانسانية والدعم الاجتماعي، تقييم الأداء والعائد المادي، ظروف العمل وآثار ضغوط العمل) وتقييم أداء العاملين.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين استراتيجيات إدارة الوقت وأبعاد ضغوط العمل.

أسباب اختيار الموضوع: هناك أسباب عديدة أدت إلى إختيار الموضوع ومنها ما يلي:

- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع ضغوط العمل وإدارة الوقت في تحسين أداء العاملين.
- أهمية إدارة الوقت كونه عنصر مهم في الحياة اليومية و العملية.
- بحكم الإختصاص في إدارة الأعمال وإرتباط هذا الموضوع بمجال اختصاصنا.
- نقص الدراسات التي تناولت الموضوع.

### -أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها لموضوع ضغوط العمل باعتباره من الموضوعات التي تحظى في الوقت الحاضر باهتمام الباحثين في عدد من المجالات ومنها مجال الإدارة بشكل خاص ولما له من آثار سلبية على الفرد والمنظمة.

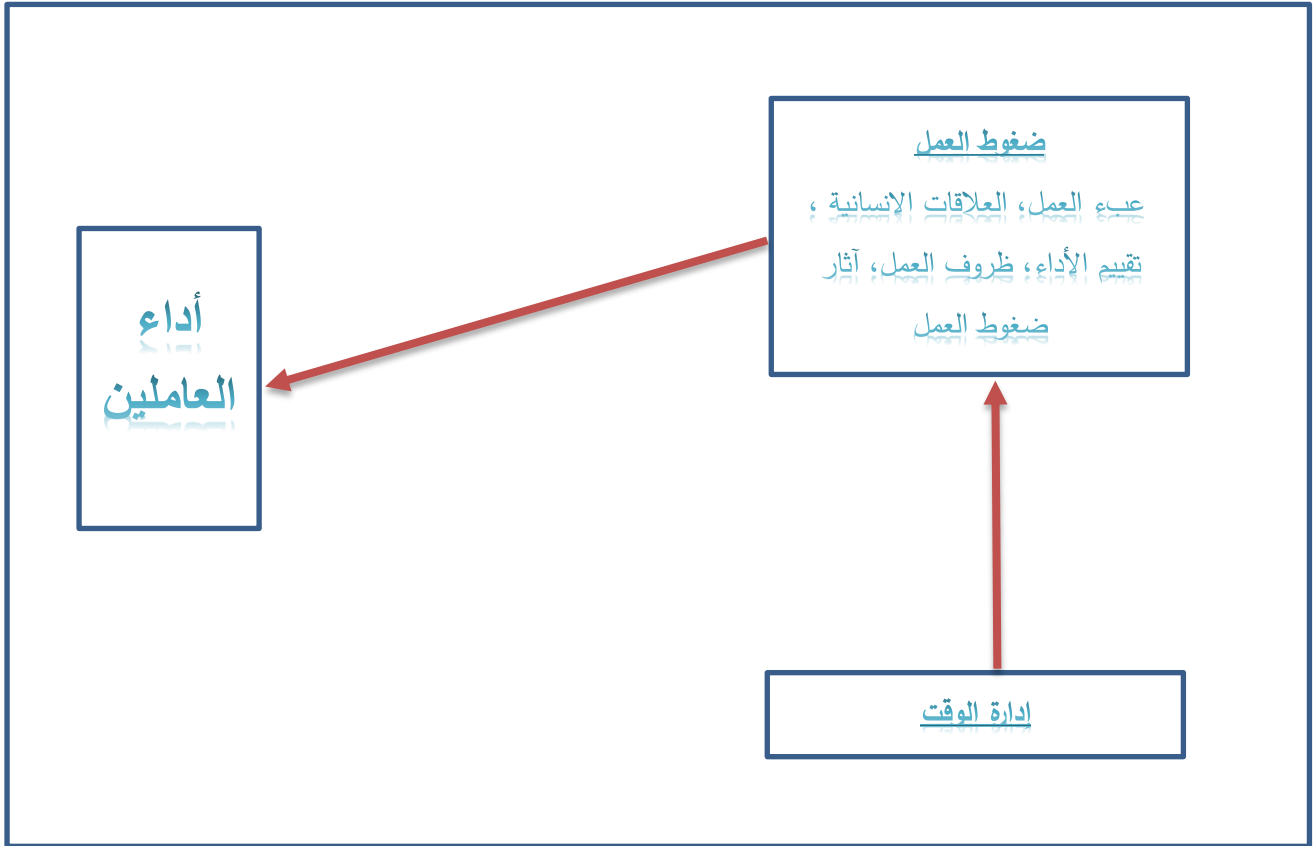
بالإضافة إلى ذلك، فإن مجتمع هذه الدراسة هو البنوك العمومية الذي يعد من القطاعات المهمة في النظام المصرفي، إذ أن العاملين في البنوك قد يتعرضون لضغوط متعددة نظراً لزيادة متطلبات العمل وحساسية

المنصب، وقد أتت هذه الدراسة لتوضيح مصادر الضغوط لديهم ومحاولة الوصول إلى نتائج، ومن ثم تقديم توصيات تساعد على التخفيف من هذه الضغوط والمحاولة على رفع أدائهم للأفضل.

**أهداف البحث:** تهدف دراستنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعمق في الإطار النظري والفكري لضغوط العمل وإدارة الوقت وأداء العاملين.
- التعرف على مدى علاقة ضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل، العلاقات الإنسانية، تقييم الأداء، ظروف العمل، آثار ضغوط العمل، إدارة الوقت، أداء العاملين)
- التعرف على مستوى ضغوط العمل في البنوك العمومية.
- حدود الدراسة:** لخصنا حدود دراستنا كما يلي:
  - **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على ضغوط العمل و أبعاده (عبء العمل، العلاقات الإنسانية، تقييم الأداء، ظروف العمل، آثار ضغوط العمل، إدارة الوقت، أداء العاملين).
  - **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة على مجموعة مجموعة من البنوك العمومية (بمدينة تيارت) والتي ضمت كلا من موظفي البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، القرض الشعبي الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.
  - **الحدود البشرية:** اشتملت الدراسة على عينة من البنوك العمومية وقدرت بـ 79 موظف.
  - **الحدود الزمانية:** عن الدراسة الميدانية فقد كانت خلال الفترة 1 ماي إلى 15 ماي 2022.
- منهج الدراسة ونموذج الدراسة:** اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي القياسي، فالمنهج الوصفي تم توظيفه في الجانب النظري أما المنهج التحليلي القياسي فتم توظيفه في الجانب التطبيقي، وعن نموذج الدراسة فقد تم صياغته بناء على الدراسات السابقة والذي يبين تأثير استراتيجيات إدارة الوقت على ضغوط العمل وتأثير هذه الأخيرة على أداء العاملين .

الشكل رقم (1): مخطط توضيحي لأنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

تقسيمات البحث: من أجل معالجة إشكالية الموضوع ارتأينا بأن نقسم دراستنا إلى فصلين منها فصل نظري وفصل تطبيقي ومقدمة وخاتمة.

الفصل الأول: جاء بعنوان الاطار النظري لضغوط العمل وإدارة الوقت وأداء العاملين

المبحث الأول: البناء النظري لضغوط العمل.

المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة الوقت.

المبحث الثالث : مفاهيم أساسية حول أداء العاملين.

أما الفصل الثاني: فجاء بعنوان " نموذج أثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية."

المبحث الأول: الدراسات السابقة.

المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات التطبيقية

المبحث الثالث: نموذج أثر إدارة الوقت على ضغوط العمل وأداء العاملين.



# الفصل الأول

الاطار النظري لضغوط العمل

وإدارة الوقت وأداء العاملين

## الفصل الاول: الإطار النظري لضغوط العمل و إدارة الوقت و أداء العاملين

### تمهيد

يعد التغيير عنصرا مهما لنجاح المؤسسات في الوقت الحاضر التي أصبحت من أهم مهامها تحقيق التكيف و التوافق مع المتغيرات السريعة و المتجددة، و يتعين عليها أن تتبنى اتجاهات إيجابية حيال مبدأ التغيير للحفاظ على وضع جيد في الأسواق التي تتميز بالتنافس المستمر، و لا شك أن تجاهل أهمية التغيير و إهماله سيكون مكلفا جدا لذلك يجب على المنظمات استباق التغيير من اجل بلوغ أسمى المراتب التنافسية و المحافظة عنها قدر الإمكان.

كما تعتبر إدارة الوقت من المهام الأساسية في الإدارة المعاصرة والتي لاقى اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة لدى المفكرين الاقتصاديين.

كما أن أداء العاملين يعتبر من العمليات الهامة التي تشغل المسيرين خاصة في إدارة الموارد البشرية و عليه فان تحسين أداء المورد البشري يمثل عملية هامة على جميع مستويات المنظمة ابتداء من الإدارة العليا و انتهاء بالعاملين في أقسام و وحدات الإنتاج من اجل تحقيق الأهداف المرجوة منها و ذلك من خلال التعامل معها بشكل نظامي و دقيق بمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج. لهذا الغرض تم تقسيم الفصل إلى المباحث الثلاثة الآتية:

المبحث الأول: البناء النظري لضغوط العمل؛

المبحث الثاني: الاطار النظري لإدارة الوقت؛

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين.

### المبحث الأول: البناء النظري لضغوط العمل

يعيش الفرد اليوم في بيئة تتسم بالتغير السريع والمستمر والذي تصعب مواكبته في كافة مجالات الحياة، وقد أصبح العالم في دوامة وصراع مع هذا التغير الذي صار حقيقة في حياة المجتمعات والمنظمات. إن هذا التغير وما تبعه من تطور سريع ومستمر يعد قوة أساسية لها تأثيراتها الآنية وعواقبها على النواحي النفسية والاجتماعية للأفراد؛ وبالنظر إلى كون البيئة التنظيمية جزء من هذه المجتمعات فإنها ليست بمعزل عن ذلك، حيث يتعرض العاملون بها لمستويات مختلفة من الضغوط والتوترات التي قد تخلف آثاراً نفسية واجتماعية وتنظيمية على كل فرد فيها.

### المطلب الأول: ماهية ضغوط العمل

اهتم العديد من الباحثين والمفكرين بموضوع الضغوط وخاصة المتعلقة بالعمل لان الفرد يعيش في عصر مليء بالشقاء والتعب مما تتكون له العديد من الضغوطات تهدد حياته وعمله، فأصل كلمة الضغوط لغويا تعود إلى الكلمة اللاتينية stringer والتي تعني يسحب بشدة.

### أولاً: تعريف ضغوط العمل

تعددت التعاريف المتعلقة بضغوط العمل لتعدد وجهات نظر الباحثين حولها ، فبعضهم ركز على البيئة الخارجية للفرد واعتبرها مصدر رئيس لضغوط العمل ، وبعضهم ركز على مقدار الضغوط التي يشعر بها الفرد وقد اعتبرها آخرون ناشئة عن الصعوبات ومعوقات تقف أمام الفرد ، حيث تنشأ الضغوط نتيجة مواقف سلبية ، و البعض أضاف أنها تنشأ عن فرص يستطيع الفرد أن يستغلها أي مواقف ايجابية.

وتعرف الضغوط على أنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الافراد، والتي ينتج عنها مجموعة من الردود والأفعال التي تظهر في سلوكهم في العمل أو في حالتهم النفسية و الجسمية أو في أدائهم لاعمالهم نتيجة تفاعل الافراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط<sup>1</sup>، وكثيرا ما تصنف ضغوط العمل بحسب المراحل التي تمر بها<sup>2</sup>:

### المرحلة الأولى: التنبيه بالخطر (الإنذار)

تتمثل في التعاملات الجسمانية والنفسية الداخلية التي يترتب عليها توتر الأعصاب ، ارتفاع ضغط الدم .

<sup>1</sup> مانع صبرينة ، ضغوط العمل و اثارها على الاساتذة الجامعيين ، رسالة ماجستير ، جامعة الحاج لخضر، الجزائر ، 2007- 2008، ص 55.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي ، دار الجامعية، الاسكندرية، مصر ، بدون سنة نشر ، ص 517.

## الفصل الاول: الإطار النظري لضغوط العمل و إدارة الوقت و أداء العاملين

### المرحلة الثانية : المقاومة

تبدأ مع تزايد ضغوط العمل وارتفاع مستوى القلق والتوتر، يترتب على هذه المقاومة إصدار قرارات متعددة وعاجلة يترتب عليها وقوع عدة حوادث وضعف القرارات المتخذة.

### المرحلة الثالثة: الإرهاق

تظهر هذه المرحلة مع انهيار المقاومة وظهور العديد من الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي وغيرها من المخاطر التي تعتبر تهديدا مباشرا أو غير مباشر.

**1- المفهوم الذاتي للضغوط :** يتعامل أصحاب هذا الاتجاه مع الضغوط باعتبارها، ردود الأفعال البدنية والنفسية والسلوكية التي تصدر عن الفرد نتيجة تعرضه لمثيرات معينة، ومن أهم التعاريف المقدمة من طرف أصحاب هذا الاتجاه حول ضغوط العمل ما يلي<sup>1</sup>:

عرف ( Selye 1973 ) الضغوط على أنها: الاستجابة غير المحددة لما تفرضه الظروف على الفرد من متطلبات.

أما (Pakes Decotus) فعرّفها على أنها إدراك أو شعور الفرد باختلاف في حالته البدنية والنفسية كرد فعل للإحداث والظروف الموجودة في بيئة العمل، ويعرفها (Luthans1985): استجابة الجسم لمجموعة من المواقف والمتغيرات البيئية، والتي يترتب عليها العديد من الانحرافات والآثار السلوكية والفسولوجية والنفسية للعاملين في المنظمة.

### 2- المفهوم البيئي للضغوط :

يتعامل أصحاب هذا الاتجاه مع الضغوط باعتبارها مجموعة من العناصر والمثيرات والقوى البيئية التي تؤثر على الفرد، ومن أهم التعاريف المقدمة من طرف أصحاب هذا الاتجاه نذكر:

تعريف (Cooper & Marchal): هي مجموعة العوامل البيئية السلبية مثل غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل، عبء العمل الزائد والتي لها علاقة بأداء عمل معين<sup>2</sup>.

مما سبق يمكن القول بأن ضغوط العمل هي:

تلك الاستجابة التي يتعرض لها الفرد نتيجة لموقف أو ظرف معين من البيئة الخارجية مما ينتج عنه انحراف نفسي أو سلوكي.

<sup>1</sup> إبراهيم عبد الستار، الاكتئاب ( اضطراب العصر الحديث )، الكويت، عالم المعرفة، 1998، ص 118.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2002، ص81.

## الفصل الاول: الإطار النظري لضغوط العمل و إدارة الوقت و أداء العاملين

### ثانيا: عناصر ضغوط العمل

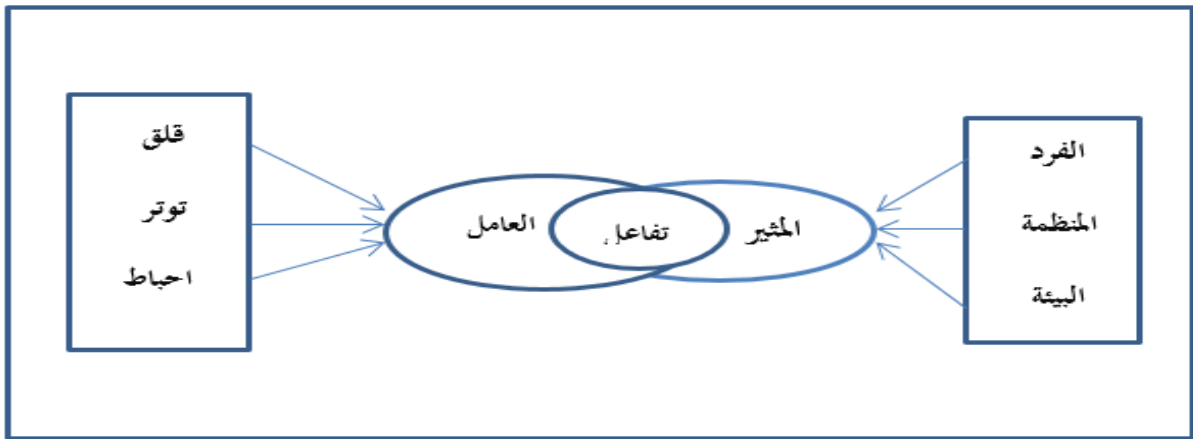
كثيرا ما يتم اعتبار عناصر ضغوط العمل تلك المكونات التي تساهم في تكوين الحالة النفسية التي يعيشها الفرد خلال فترة زمنية محددة والتي يعجز فيها الفرد عن التأقلم مع الوضع الجديد الذي يعيشه، ومن أهم العناصر التي تبني عليها ضغوط العمل مايلي<sup>1</sup>:

- **عنصر المثير:** وهو القوة المسببة للضغط، وهي أي حدث يدركه الفرد على أنه تهديد، وقد تكون هذه المثيرات طبيعية أو نفسية أو اجتماعية؛

- **عنصر الاستجابة للضغط:** يتمثل في ردود الفعل النفسية أو الجسمية أو السلوكية اتجاه الضغط، وتظهر الاستجابة في صورة نفسية مثل الإحباط أو القلق، أو جسدية مثل: أزمات القلب، الصداع، القرحة المعدية أو سلوكية مثل: سوء الأداء تجاه الضغط، تظهر على شكل استجابات له؛

- **عنصر التفاعل بين الفرد والمثير:** ويكون بين مسببات الضغوط وما يحدث من استجابات، حيث يتفاعل الفرد مع مثير الضغط، ويبدأ بالتفكير في كيفية التعامل معه، سواء بالمواجهة أو بالاستسلام، وذلك انطلاقا من طبيعة المثير وقوته؛ ومن خلال ما سبق ذكره يمكن اعتبار ضغوط العمل كنظام لها مدخلات وعمليات ومخرجات:

### الشكل رقم 1-1: مدخلات العناصر المسببة لضغوط العمل



**المصدر:** عمار شلابي، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، المجلد 9، العدد 18، 2019، ص 64.

<sup>1</sup> دحماني رضا، إدارة الوقت بين ضغط العمل وتحسين أداء العاملين: دراسة قياسية لقطاع الصحة (المستشفيات العمومية في الجزائر)، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة ابن خلدون، 2020، ص 5-6.

## الفصل الاول: الإطار النظري لضغوط العمل و إدارة الوقت و أداء العاملين

من خلال الشكل يمكن تحليل مدخلات العناصر المسببة لضغوط العمل على أنها تمثل البيئة أو المثيرات التي يتأثر بها الشخص والتي تتعلق إما بالفرد أو المنظمة أو المحيط أما عن مخرجات ضغوط العمل والتي تكون نتيجة التفاعل بين المثيرات والاستجابات فيمكن تصنيفها إلى استجابات نفسية كالقلق والاحباط وإما جسدية مثل الشلل النصفي، الضغط الدموي، أمراض القلب والشرايين أو سلوكية كالعنف.

### المطلب الثاني : أنواع وأسباب ضغوط العمل

نتناول في هذا المطلب كل من انواع و اسباب ضغوط العمل، حيث في الفرع الاول مختلف انواع ضغوط العمل ثم اسباب ضغوط العمل.

#### أولاً: أنواع ضغوط العمل

هناك انواع متعددة لضغوط العمل يمكن تصنيفها وفق عدة معايير منها<sup>1</sup>:

1- حسب الآثار المترتبة عليها: ويعتبر التصنيف على أساس الآثار المترتبة على الضغوط هو المعيار الأكثر شيوعاً حيث يُصنّف الضغوط إلى نوعين وهما ضغوط إيجابية و أخرى سلبية .

1-1 الضغط الإيجابي: يساعد المرء على الإبداع وتنمية الثقة بالنفس، وهذا الضغط يعد حافزاً يدفع الفرد نحو الاداء الافضل.

2-1 الضغط السلبي : يُعد الصورة المدمرة للضغوط، ويؤدي إلى اختلال وظيفي حيث يؤثر في حالة المرء الجسدية والنفسية، وهذا ما يؤدي إلى اختلال في الاستجابة سواء المعرفية أو النفسية، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف في الأداء.

2- حسب معيار السبب : نذكر منها:

1-2 الضغوط الأسرية: مثل التنافر الأسري والانفصال والوفاة والفقر .

2-2 ضغوط النقص: مثل نقص الممتلكات ونقص الأصدقاء.

3-2 ضغوط العدوان: مثل سوء المعاملة من العائلة ومن الأقران والأصدقاء.

4-2 ضغوط السيطرة: مثل التأديب والعقاب القاسي.

3- حسب شدة الضغوط: وتضم:

1-3 ضغط ناتج عن الصراعات الداخلية: كالعصاب وهذا النوع مرتبط بشكل وثيق بالمفهوم الذي يعطيه الطب العقلي للقلق.

<sup>1</sup> فراس حاج محمد ، أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي: دراسة ميدانية في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق ، رسالة ماجستير ، سوريا ، 2016 ، ص ،ص 20-21.

## الفصل الاول: الإطار النظري لضغوط العمل و إدارة الوقت و أداء العاملين

2-3 ضغط ذو أصل خارجي: أي صادر من بيئة الفرد كمواجهته لعراقيل خلال سعيه لتحقيق أهداف معينة فيريد اجتيازها وتخطيها ليحس بالراحة والرضا.

3-3 جهد مرتبط بالحاجة إلى الإبداع: فالمبدع في حاجة لأن يعيش في بيئة تحفزه على استغلال طاقاته الإبداعية بتطوير وظائفه الطبيعية.

4- من حيث الفترة الزمنية: وهي:

1-4 الضغوط البسيطة: وتستمر من ثوان معدودة إلى ساعات طويلة، وتكون ناجمة عن مضايقات صادرة عن أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.

2-4 الضغوط المتوسطة: وتمتد من ساعات إلى أيام وتنجم عن بعض الأمور كفترة عمل إضافية أو زيارة شخص مسؤول أو غير مرغوب فيه.

3-4 الضغوط المضاعفة: وهي التي تستمر لأسابيع أو أشهر وتنجم عن أحداث كبيرة كالنقل من العمل أو الإيقاف عن العمل أو موت شخص عزيز.

5- من حيث المصادر:

1-5 الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: يتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء ممارسة مسؤولياته ومهام وظيفته، وتتضمن مصادر متنوعة قد تكون نفسية أو اجتماعية أو تقنية.

2-5 الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: تظهر لدى الأفراد الذين يتفاعلون مع أ في مجالات العمل.

3-5 الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد: تعزى إلى الخصائص الشخصية المتوارثة أو المكتسبة.

ثانياً: أسباب ضغوط العمل

تتعدد مسببات الضغوط و التوتر في العمل ، مابين الداخلية و الخارجية والتي تترك أثرها على مستويات الأداء ، وعلى حالة الفرد النفسية وعلى العلاقات الشخصية مما يؤدي للقلق و الأمراض وأهمها :

1- غموض دور الفرد في المؤسسة

ويقصد بذلك شعور الفرد بصعوبة العمل الذي يؤديه وقد ينتج شعور الفرد بالضغط لعدة أسباب أهمها<sup>1</sup>:

- عدم فهم الفرد لأبعاد وجوانب عمله ( عدم معرفته للدور المطلوب منه )
- عدم توافر المعلومات التي يحتاجها الفرد في عمله ( عدم وجود وصف وظيفي)
- قصور قدرات الفرد وعبئ العمل الزائد كثيراً أو القليل جداً.
- توتر العلاقات بين الأفراد في العمل .

<sup>1</sup> احمد ماهر ، كيفية التعامل مع وإدارة ضغوط العمل ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2005، ص 32.

## الفصل الاول: الإطار النظري لضغوط العمل و إدارة الوقت و أداء العاملين

- فقدان سيطرة الفرد على عمله من حيث وتيرة العمل وتدفق العمل واتخاذ القرارات.
- سوء إدارة الوقت، بحيث يعتبر من أهم المظاهر السلوكية المؤدية إلى ضغوط العمل.

### 2- ظروف العمل المادية

إن اختلاف ظروف العمل المادية من إضاءة، حرارة أو رطوبة ، ضوضاء ، وترتيب مكان العمل... وغيرها من الظروف يمكن أن تؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه ، ويؤدي هذا بالطبع إلى زيادة الشعور بالتوتر و الضغوط النفسية .

### 3- الضغوط الناشئة عن جماعة العمل

يتطلب أداء الفرد ضرورة إقامة العديد من العلاقات بين الأفراد، إلا أنها قد تحدث عنها عدة صعوبات أهمها:

- الافتقار إلى تماسك الجماعة.
- افتقار الفرد إلى دعم الجماعة ومؤازرتها.
- التنزع والصراع بين الأفراد و الجماعة وهو ما سيؤثر لا محالة على العمل وعلى الجماعة .

### 4- الضغوط الناتجة عن المنظمة

يمكن القول بان أهم مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة هي كما يلي :

#### 1-4 ثقافة المنظمة ( شخصية المنظمة )

إذا كان للأفراد شخصياتهم التي تميزهم عن غيرهم من الأفراد الآخرين ، فإن للمنظمات التي يعمل بها هؤلاء الأفراد شخصياتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، والتي لها بالتالي دور في زيادة أو نقصان الضغوط التي يتعرض لها الأفراد داخل هذه المنظمات هذه الشخصية التنظيمية هي ما يسمى بـ: " ثقافة المنظمة" أو " الثقافة التنظيمية " .

إن تعدد تعاريف الثقافة التنظيمية فإنها جميعا تنظر إلى القيم باعتبارها أنها جوهر الثقافة التنظيمية هذه القيم تمثل المعتقدات السائدة في المنظمة التي تحدد ماهو مقبول وغير مقبول و المهم و الغير مهم، لذا فهي تشكل الأساس الذي يستخدمه أعضاء المنظمة من اجل تقويم الموقف و التصرفات و الأشياء و الناس الذين بداخلها هذه القيم التي يتم نقلها إلى الأفراد من خلال ما يسمى بـ "عملية التطبيع الاجتماعي" .

لها تأثيراتها الكبيرة على الأفراد ، حيث أنها تحدد المسار الذي يجب أن يتبعه الأفراد في عملهم وتعاملهم داخل المنظمة ، لذا فانه إذا ما تبنت قيما معينة تحث على الاهتمام بالوقت واحترام الأنظمة و القوانين و



## الفصل الاول: الإطار النظري لضغوط العمل و إدارة الوقت و أداء العاملين

العناية بالعملاء وتطوير الذات و العدالة و الفاعلية و الكفاءة ، فان المنظمة تتوقع من أفرادها أن يتبنوا هذه القيم ويعكسوها في سلوكهم ، غير انه إذا لم يستطيع الأفراد تبني قيم المنظمة و التي هي في الغالب تمثل قيم الإدارة العليا ، فان ذلك يعني أن هناك فجوة بين الطرفين ، مما يشكل بدوره مصدرا للضغوط على الفرد الذي يحاول التكيف مع هذه الأنظمة ، ولكنه يجد أن هناك تعاضدا بين القيم التي يؤمن بها و القيم التي تؤمن بها المنظمة.

### 2-4 طبيعة الوظيفة

تعد الوظيفة مصدرا آخر من مصادر الرضا و الضغوط في العمل لدى الأفراد وذلك لما تتصف به هذه الوظيفة من صفات تميزها عن غيرها من الوظائف الأخرى سواء أكان ذلك فيما يتعلق بالفئة التي تصنف فيها هذه الوظيفة ، أو المكانة التي تتيحها لشاغلها ، أو الحيوية التي تضفيها على الأفراد الذين يعملون فيها لأن الوظائف جميعا ليست في درجة واحدة من حيث الأهمية و التعقيد و المكانة الحيوية ، إذ حيث تختلف فيما بينها وهذا الاختلاف يعد سببا من أسباب الضغوط لدى الأفراد في العمل .

### 3-4 عبء العمل

يميل معظم الناس إلى تفضيل القيام بالأعمال التي توفر لهم إثبات الذات وذلك لما تحمله في طبيعتها من خصائص التحدي ، هذه الأعمال غالبا ما تجعل أصحابها مشغولين ولكن ليس إلى درجة الإنهاك ، كما أنها في نفس الوقت تستثير اهتماماتهم وإبداعاتهم ، وبمعنى آخر فان الأفراد غالبا ما يكونوا سعداء في أعمالهم ، عندما لا تكون هذه الأعمال تحمل طابع الضغط عليهم ، أو أنها مملة لدرجة أنهم يفقدون الحماس في أدائهم.

ونظرا لتعدد خصائص العبء الزائد في العمل الذي يعتبر سببا من أسباب ضغوط العمل التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين في هذا المجال ، وذلك لما يترتب عليه من كثرة الأخطاء في الأداء وتدني مستوى صحة الفرد، لذلك فان كمية العمل المطلوبة وعدم اخذ الفرد فترات راحة قد يؤدي إلى المقاطعات المستمرة في العمل، وهكذا نجد أن العبء الزائد سواء أكان ذلك من خلال كمية العمل أو نوعيته أو كليهما يعتبر سببا من أسباب ضغوط العمل في كثير من المنظمات اليوم.

## الفصل الاول: الإطار النظري لضغوط العمل و إدارة الوقت و أداء العاملين

### 4-4 الإحباط الوظيفي

يقصد بالإحباط الوظيفي: " عدم تمكن الفرد من القيام بدوره المطلوب في المنظمة وذلك بسبب العوائق الموجودة في بيئة العمل " ولأن دور الفرد في المنظمة يعتمد في الحقيقة على عاملين أساسيين هما<sup>1</sup>:

- توقعات الفرد من المنظمة .
- توقعات المنظمة من الفرد .

وبالتالي فان النجاح في القيام بالدور المناط بالفرد في المنظمة يعتمد على مدى توافق توقعات الطرفين وتسبب المنظمة ضغوطا للعاملين منها ما يتعلق بالهيكل التنظيمي و البعض الآخر له علاقة بعمليات الاتصال و القيادة واتخاذ القرارات.

كما فالهيكل التنظيمي يعد مسببا لضغوط العمل مثل المركزية و الرسمية المفرطة ومحدودية فرص الترقية وارتفاع درجة التخصص الوظيفي .

أما فيما يتعلق بعمليات الاتصال و القيادة واتخاذ القرارات فكل رئيس يمارس نفوذه وسلطته على مرؤوسيه ، ويختلف المرؤوسين في قبولهم لنفوذ وسلطة الرؤساء وعادة ما يطلب من المرؤوسين الامتثال لسلطة الرؤساء ، وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالتوتر لدى البعض .

بالإضافة الى الأسباب السابقة فقد تعددت الدراسات التي تطرقت إلى وتكون ناشئة لأسباب ومؤثرات وظروف ليست لها علاقة بعمل الأفراد أو الجماعة أو المنظمة التي يعمل فيها، فقد تتعلق بحياة الفرد الخاصة وما يتعرض له من أحداث شخصية أو انفعالية المستمرة ، غير أنها تؤثر بطريقة أو بأخرى على أداء الفرد<sup>2</sup>.  
وبين هذه الأسباب<sup>3</sup>:

- عدم تناسب كمية العمل وعدد الموظفين.
- ضغط الرئيس على الموظف، سوء العلاقة بين الموظف و الإدارة .
- عدم توفير الوسائل و التسهيلات التي تنهي العمل بمجهود ووقت اقل .
- عدم تحديد مسؤوليات الموظف ، وبالتالي تداخل الاختصاصات و المسؤوليات.
- الضغوط النفسية الخارجية.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمان إدريس ، مرجع سبق ذكره ، ص 516.

<sup>2</sup> احمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 171.

<sup>3</sup> صفنار الشطي : ضغوط العمل ، وزارة التربية ، الكويت، 2008 ، ص 4 - 5 .

### المطلب الثالث: مراحل ومستويات ضغوط العمل

نتناول في هذا المطلب كل من مراحل ومستويات ضغوط العمل، حيث سنتناول في الفرع الاول مراحل ضغوط العمل، ومن ثم مستويات ضغوط العمل.

#### اولا: مراحل ضغوط العمل

تمر عملية التعرض للضغوط بأربع مراحل رئيسية هي مرحلة التعرض للضغط، ، مرحلة رد الفعل، مرحلة المقاومة، و مرحلة التعب والانهك.

1- **مرحلة التعرض للضغط (مرحلة الإنذار المبكر):** ويطلق عليها البعض مرحلة الإحساس بوجود الخطر وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد المثير سواء كان داخليا او خارجيا، و يمكن القول بانالمثير أدى الى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد الصماء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن ان تستدل منها على تعرض الفرد للضغط ومن اهم هذه المظاهر: زيادة ضربات القلب، الاعصاب، الضحك المهستيرى، سوء استغلال الوقت<sup>1</sup>

2- **مرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغوط):** تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة، حيث تؤدي الى اثاره العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة للتعامل مع هذه التغيرات، و يأخذ رد الفعل احد الاتجاهين اما المواجهة او الهروب و ذلك في محاولة للتغلب عليها او الهروب والتخلص منها بسرعة وذلك يعيد الفرد الى حالة التوازن، واذا لم ينجح في ذلك ينتقل الى المرحلة التالية، حيث يكون قد تعرض بالفعل او أصيب بالظغوط<sup>2</sup>.

3- **مرحلة المقاومة:** وهي نتيجة رد الفعل تكتسب اجسامنا قدرا فوق الطبيعي من المقاومة لمقاومة التهديد او التكيف مع التغيير وتحاول ان ترجع الى حالتها الطبيعية و هي تسمى طاقة التكيف و عادة ما يكون لتلك الطاقة اثر شديد الفعالية في استعادة الجسم توازنه ولكن هذه الطاقة لاتستمر لوقت طويل<sup>3</sup>.

4- **مرحلة التعب و الانهك:** تعبر عن عدم تمكن الفرد من مواجهة الضغوط فتضعف مقاومته، ويكون عرضة للانهيار امامها و يترتب عن ذلك نتائج سلبية أهمها: الإصابة بالأمراض العضوية كالسكر و ضغط

<sup>1</sup> خميسي بسمة: ضغوط العمل و علاقتها بمجاذب العمل لدى عمال التنفيذ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، الجزائر، 2015، ص 68.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، د ط، 2001، ص 173 .

<sup>3</sup> نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، ص 87.

## الفصل الاول: الإطار النظري لضغوط العمل و إدارة الوقت و أداء العاملين

الدم، الاستياء من جو العمل، انخفاض معدلات الإنجاز، التفكير في ترك الوظيفة، الإصابة بالأمراض النفسية مثل: النسيان المتكرر، اللامبالاة و الاكتئاب<sup>1</sup>

### ثانيا : مستويات ضغوط العمل

إن دراستنا في هذا الفصل لموضوع الضغط لا يعني أن ترسخ في الأذهان انه سلمي بكافة جوانبه ، فالضغط يحدث الكثير من الايجابيات إذ تمثل في مستوى معين ، وقد تم تقسيم مستويات الضغط إلى ثلاث أقسام هي:

1- **المستوى المرتفع** : وهي من الضغوط السلبية و التي يشعر الفرد بتراكم العمل عليه وتسبب انخفاضاً في روحه المعنوية وتولد ارتباكاً عنده وتشعره بالفشل و التشاؤم<sup>2</sup>.

2- **المستوى المقبول**: وهي من الضغوط الايجابية و التي يشعر بها الفرد بالمتعة في العمل وعلى قدرته الفائقة على حل المشاكل وتتميز بأنها تعطي شخصية الفرد الحيوية و النشاط و التفاؤل الدائم و القدرة العالية على التفكير بتركيز وعلى حل المشاكل .

3- **المستوى المنخفض**: وهي من الضغوط السلبية و التي تشعر الفرد بالملل و الإجهاد والإحباط وتسبب له الشعور بالضعف<sup>3</sup>.

وبما أن الفرد لا يمكن له تجنب الضغوط تماماً فعليه مواجهتها و التصدي لها قبل وقوعها والاستفادة منها وتوجيهها التوجه السليم ، وذلك عن طريق إقامة نوع من التوازن بزيادة الضغوط النافعة التي تدفع الفرد و المنظمة للنمو ، و التقليل من الضغوط الضارة التي تعرض سلامة الفرد و المنظمة للفشل ، إذ عليه أن يعرف حجم العمل الذي يقف عند حدود مقدرته ولا يتعداه وكذلك المنظمة.

### ثالثاً: نتائج ضغوط العمل

بسبب المصادر المختلفة والعديدة لضغوط العمل فإن الأفراد يتعرضون لها بشكل أو بآخر، ونظراً لوجود الاختلافات الفردية فإنهم يختلفون في كيفية التعامل معها وفي كيفية مواجهتها، ويمكن تصنيف نتائج أو آثار ضغوط العمل كالتالي:

<sup>1</sup> توفيق عبد الرحمن: منهج المهارات الاشرافية في مواجهة ضغوط العمل ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط1، القاهرة، 2006، ص25.

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بن احمد، ادارة الصراعات والازمات وضغوط العمل والتغيير، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ص ص

<sup>3</sup> إبراهيم عبد الستار، الاكتئاب ( اضطراب العصر الحديث )، عالم المعرفة، الكويت، 1998، ص 89.

# الفصل الاول: الإطار النظري لضغوط العمل و إدارة الوقت و أداء العاملين

## 1- نتائج الضغط على الفرد

عندما تثار استجابة الضغط لدى الفرد بشكل قوي ومتكرر ولم يستطع مواجهتها يظهر الجانب السلبي للضغط ثم يؤدي إلى نتائج فسيولوجية ، نفسية وسلوكية ضارة تختلف حدتها بين الأفراد وبعضهم البعض ، وهذا يرجع إلى اختلاف الأفراد تبعا لقوتهم الجسمية وخصائصهم الشخصية حيث أن أي ضعف في النظام الحيوي أو العضوي للإنسان في الجسم هو أول من يتأثر بالضغط ومن ثم يتعرض للانهيار أو التلف، وتكمن نتائج الضغط المحتملة على الفرد في كل من<sup>1</sup> :

### 1-1 النتائج الفسيولوجية :

حيث تبين عدد من الدراسات أن هناك علاقة قوية بين الضغط و الاضطرابات الفسيولوجية كما أن البحوث الطبية تكشف عن أكثر من 50 % من الأمراض يرتبط أصلا بالضغط ومن بين هذه الأمراض الأزمت القلبية ، ارتفاع ضغط الدم ، قرحة المعدة ، وسكر الدم ، و الربو ، و الصداع النصفي ، وآلام الظهر والتهاب المفاصل ، ويطلق البعض على هذه الأمراض ..أمراض التكيف .

### 2-1 النتائج النفسية :

إن المستويات العالية من الضغط عادة ما يصاحبها الإحباط و القلق ،الاكتئاب ، الغضب و الانفعال و الشعور بالملل. وهذه الحالات تؤدي إلى تغير في المزاج النفسي و العاطفي للفرد ، وضعف القدرة على التركيز في العمل واتخاذ القرارات ، وعدم الرضا ، وهذه النتائج بلا شك تنعكس على المنظمة خاصة عندما يعاني منها رجال الإدارة لما لهم من اثر اجتماعي ينعكس على بقية العاملين في المنظمة.

### 3-1 النتائج السلوكية :

تعتبر هذه النتائج أكثر وضوحا من النتائج النفسية و الفسيولوجية ومن ثم تساعد في تحليل آثار ضغوط العمل على الأداء ومن بين هذه النتائج الغياب عن العمل والتأخر عنه ، الإسراف في التدخين ، وتناول العقاقير والإفراط في النوم ، فقدان الشهية و الاستياء...الخ.

## 2- نتائج الضغط على المنظمة

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها و القيام بأوجه نشاطها من خلال الجهود البشرية الموجودة بها لذلك فإن الإنسان يمثل أهم وأعلى عناصر الإنتاج فيها ومن ثم فإن أي خلل يصيب الإنسان نتيجة لضغط ما ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة وعلى قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة وضمن استمرارها وبقائها ، حيث أن العطب الذي يصيب المنظمة من جراء تعرض أفرادها لضغوط العمل يحملها

<sup>1</sup> إبراهيم بن عبد الله الماحي : ضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات ، الرياض، 2003، ص، 24-26.

## الفصل الاول: الإطار النظري لضغوط العمل و إدارة الوقت و أداء العاملين

---

أشكالا مختلفة من التكاليف المباشرة والغير المباشرة الباهظة والتي بلا شك تضعف من مركزها التنافسي و بالتالي تعرضها للاهتبار.

والإدارة الواعية هي التي تسعى إلى التعرف على هذه التكاليف وتحاول العمل على خفضها ووضع الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة ضغوط العمل بقدر ما تستطيع ، وان تبذل ما لديها من إمكانيات بشرية ومادية للوصول إلى الاستقرار وتطور وازدهار المنظمة.

### المبحث الثاني: الاطار النظري لإدارة الوقت

أصبح الاهتمام بعنصر الوقت كمورد من الموارد الثمينة والنادرة في المنظمات أولوية من الأولويات التي تضعها هذه الأخيرة، والتي تسعى لاستغلالها أحسن استغلال من خلال استراتيجيات التخطيط والتنظيم والرقابة لهذا المورد.

#### المطلب الأول: ماهية إدارة الوقت

يعتبر الوقت أحد العوامل الهامة و الثمينة في أي مجهود أو نشاط بشري يقصد تحقيق هدف ما و هو المورد الوحيد الذي يتجدد يوماً بيوماً وساعة بساعة ودقيقة بدقيقة.

#### اولاً: مفهوم إدارة الوقت

الوقت هو الزمن المحدد لانجاز عمل ما، و هو يمر بسرعة محددة وثابتة، ويسير بطبيعته الى الامام بشكل متتابع، ويتحرك بموجب نظام معين، محكم، لا يمكن ايقافه، أو تغييره، أو زيادته، أو اعادة تنظيمه<sup>1</sup>. ولقد ورد المعجم الوسيط معنى الوقت بأنه مقدار من الزمن قدر لنا لأمر ما، وهو المادة الخام التي نطوعها كما نشاء، من اجل ان نفعل ما نريد من اعمال ونحقق ما نريد من اهداف ونصل لما نريد من غايات، والوقت هو السبيل لكل هذا حيث ان الفرد منا لا يمل أكثر من 24 ساعة في اليوم وأتأ جميعاً متساوون من حيث كمية الوقت المتاح لنا ولكننا نختلف في كيفية ادارته واستخدامه فكيف نجعل منه فعالاً ومؤثراً من أجل حياة ناجحة نحقق فيها ما نريد<sup>2</sup>.

وترجع جذور مصطلح إدارة الوقت بشكل عام إلى أعمال وجهود (Taylor 1856-1915) (أبو الإدارة العلمية (Scientific Management) ، في محاولته لتحقيق زيادة في إنتاج المصانع من خلال دراسة الحركة والزمن من خلال تحديد الطريقة المثلى لأداء العمل .إن دمج كلمتي الإدارة والوقت معا في مصطلح إداري واحد، سُمي بإدارة الوقت، تم الجمع فيه بين عنصرين من عناصر النجاح لأي منظمة في إدارتها لعملها، وفي تحقيق أهدافها المنشودة. والمقصود بإدارة الوقت هو أن ننجز أكبر قدر من المهام المخطط لها في الزمن المقدر لها بالطريقة المخططة لها قبل بداية التنفيذ<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> كفاح حامد أحمد الحسانة، تأثير استخدام الليات ادارة الوقت على ضغوط العمل على اداريي مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، رسالة ماجستير، القدس-فلسطين، 2008، ص 11.

<sup>2</sup> مرواني رانية، دور ادارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2015/2016، ص22

<sup>3</sup> الصرايرة، خالد أحمد (2010) ، العمليات الإدارية وإدارة الوقت، الكفاءة والفاعلية. الطبعة الأولى، عمان، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

## الفصل الاول: الإطار النظري لضغوط العمل و إدارة الوقت و أداء العاملين

كما تعرف إدارة الوقت عامة بأنها " قدرة الشخص على استخدام وقت الوظيفة لإنجاز المهام في التوقيت المحدد لها"<sup>1</sup>.

أما لاكن (1973) Lakein فقد تطرق إلى إدارة الوقت على أنها العملية المتعلقة بتحديد الأهداف والاحتياجات بدقة وكذا تخطيط الأولويات والمهام لتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>2</sup>، أما ماكينزي Mackenzie فقد تطرق إلى مفهوم إدارة الوقت من خلال القدرة على إدارة الذات بحيث يعتبر الانضباط الذاتي مفتاح إدارة الوقت. وقد تم التطرق إلى مفهوم إدارة الوقت من خلال السلوكيات التي تهدف إلى تحقيق استخدام فعال للوقت أثناء أداء أنشطة معينة موجهة لتحقيق هدف معين<sup>3</sup>.

ثانيا: أنواع الوقت و خصائصه

### 1- أنواع الوقت

تعددت التصنيفات المتعلقة بعنصر الوقت، ومن خلال ما يلي سنحاول أن نتطرق إلى بعض هذه الأصناف:

#### 1-1 من حيث قابلية التنظيم: نميز بين نوعين من الوقت من حيث قابلية تنظيمه وإدارته<sup>4</sup>:

✓ **وقت يصعب تنظيمه:** وهو الوقت الذي لا يمكن أن نديره أو ننظمه أو نستفيد منه في غير ما خصص له، وهو الوقت الذي نقضيه في قضاء حاجاتنا الأساسية مثل وقت الأكل والنوم والراحة والعلاقات الأسرية والاجتماعية المهمة، وهو وقت لا يمكن أن نستفيد منه كثيرا في غير ما خصص له وهو على درجة من الأهمية لحفظ توازننا في الحياة.

✓ **وقت يمكن تنظيمه:** وهو الوقت الذي يمكن أن نتحكم فيه وأن نديره وهو ذلك الوقت الذي نخصصه للعمل وحياتنا الخاصة، وفي هذا النوع بالذات من الوقت يكمن التحدي الكبير الذي يواجهنا: هل نستطيع الاستفادة من هذا الوقت؟ هل نستطيع استغلاله الاستغلال الأمثل؟

<sup>1</sup> زهير الكايد، إدارة الوقت والذات، معهد الإدارة العامة.الرياض ، 1993، ص 7

<sup>2</sup> ZAFARULLAH, Sahito; Mumtaz , Khawaja; Uzma Murad, Panhwar; Abida, Siddiqui; Humera , Saeed, **Teachers' Time Management and the Performance of Students: A Comparison of Government and Private Schools of Hyderabad, Sindh, Pakistan**, World Journal of Education, 2016, vol 6, n6.

<sup>3</sup> CLAESSENS, Brigitte JC; VAN EERDE , Wendelien; RUTTE , Christel G, **A review of the time management literature**, Personnel review, pp 255-276, 2007.

<sup>4</sup> عبير فوزي الخطيب، نفس المرجع، ص 10-11.



## الفصل الاول: الإطار النظري لضغوط العمل و إدارة الوقت و أداء العاملين

1-2 من حيث مستوى التحكم: يصنف الوقت من حيث قابلية التحكم فيه إلى<sup>1</sup>:

✓ وقت يمكن التحكم فيه: هو الوقت الذي يستطيع أن يتحكم به الإداري أو الموظف ويتصرف فيه كما يشاء بمحض إرادته وحرية.

✓ وقت لا يمكن التحكم فيه: هو الوقت الذي لا يخضع لتحكم ورقابة الإداري أو الموظف، ويقضى أحيانا في أمور وأعمال قليلة الإنتاج، وقليلة الفائدة على المؤسسة كاستقبال الزوار، مقابلة المراجعين والاتصالات الهاتفية والاجتماعات المطولة التي تبحث في الأمور الثانوية، وقد تطرق المفكر الإداري دركر **Drucker** في هذا الشأن إلى أنه " أثناء تعاملتي مع أعداد كبيرة من رجال الأعمال، فإنني وجدت أن من النادر أن تجد إداريا يستطيع أن يتحكم في أكثر من 25 % من وقته".

### 2- خصائص الوقت

توجد عدة سمات مميزة للوقت تمثل في الواقع تحديات للمسؤول في المؤسسة وتستلزم منها الحرص الشديد عل استغلال كل دقيقة بل كل ثانية متاحة لها ومن أبرز هذه السمات<sup>2</sup>:

✓ الوقت مورد محدود: فأنت تستطيع أن تطلب الموافقة عل زيادة المخصصات المالية للمنظمة إلا أن لا تستطيع أن تطلب زيادة في الوقت.

✓ الوقت لا يمكن تعويضه: فقد يمكن تعويض الأشخاص الذين يتركون العمل بالمنظمة إلا ان يستحيل علي تعويض ما فات من وقت فكل دقيقة من كل ساعة تذهب لن تعود أبدا، يمتلك كل الناس قدرا متساويا من الوق، فالوقت الذي يمتلكه رئيس الجامعة هو ذات الوقت الذي يمتلكه عميد الكلية أو رئيس القسم أو حتى عضو هيئة التدريس. فالجميع لا يمتلك سوى 24 ساعة في اليوم و 186 ساعة في الأسبوع و 8760 ساعة في السنة، الفارق الوحيد هو كيف يستغل كل فرد الوقت المتاح له.

✓ الوقت غير قابل للتعويض: إن الوقت الذي يمر يصعب بل يستحيل استرجاع أو تعويضه فهو لا ينتظر الإنسان حت يستخدم وبالتالي فان بدائل التعامل مع الوقت هي أن تدعه يمر دون استخدام أو تحاول استخدام كل دقيقة منه.

<sup>1</sup> سليمان, محمد صلاح الدين، كفاءة ادارة الوقت وعلاقتها بالاحتراف النفسى المهني لدى عينه من معلمى المرحلة الثانوية، مجلة الخدمة النفسية ، المجلد10، العدد 1، 2017، ص ص 151-175، ص 154-155.

<sup>2</sup> رنا بنت محمد الصغير ، إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل من وجهة نظر العاملين في شركة أرامكو السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2013، ص 66

## الفصل الاول: الإطار النظري لضغوط العمل و إدارة الوقت و أداء العاملين

✓ الوقت لا يمكن تجميعه أو تخزينه: من تحديات الوقت كذلك أن الإنسان لا يمكنه تخزين الوقت الذي لا يستخدمه على مستوى اليوم أو الأسبوع أو الشهر إلى يوم أو أسبوع أو شهر آخر وهو ما يعني أن الوقت لا يدخر بل يستنفذ أولاً بأول.

✓ الوقت لا يستأجر ولا يشتري : حقيقة أخرى وليست أخيرة تعكس تحديات تعاملنا مع الوقت وهي أن الإنسان أو المنظمات لا تستطيع أن تشتري أوقات الآخرين فمن منا يستطيع أن يمد في عمره على حساب النقص في أعمار الآخرين.

### ثالثاً: استراتيجيات إدارة الوقت

من بين الاستراتيجيات المعتمدة في إدارة الوقت نذكر مايلي<sup>1</sup>:

✓ **تخطيط الوقت Time Planning**: يعرف تخطيط الوقت على أنه تحديد الوقت المتاح لإنجاز الأعمال المطلوبة، فهو بذلك يمثل العملية الاستشرافية للمستقبل والتنبؤ بما سيتوجب علينا القيام به من أنشطة.

✓ **تنظيم العمل Time Organizing**: يعرف تنظيم العمل على أنه توزيع ساعات اليوم على الفعاليات المراد إنجازها يومياً بحيث لا يطغى زمن فعالية على زمن فعالية أخرى للتمكن من تنفيذ كل ما هو مخطط له.

✓ **توجيه الوقت Time Direction**: عرف بيتر دريكر توجيه الوقت بأنه إرشاد العاملين إلى الاستخدام الأمثل للوقت في ذروة نشاطهم في الصباح الباكر وتعيين الأعمال الروتينية لوقت الظهيرة على أن تتوفر قاعدة سليمة ومناخ اجتماعي في المنظمة لكي تتحقق أقصى فائدة من الوقت أثناء التوجيه.

✓ **الرقابة على الوقت Time Control** : تم تعريفها على أنها مقارنة الوقت الفعلي بالوقت المخطط له وتحديد الانحرافات وتحليلها لمعرفة أسبابها واتخاذ القرارات التصحيحية.

### 3- فاعلية الوقت

الفاعلية تتعلق بفعال الأشياء الصحيحة في وقتها المحدد، أي أنها تحدد أولاً ما إذا كان ينبغي عمل الأشياء والأعمال أم لا، ثم تحدد أولويات إنجازها ضمن الوقت المتاح، للحصول على أعلى إنتاجية ممكنة، بحيث عزفها على أنها الأداء المتميز للفرد الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> دحماني رضا، حواس أمين، نموذج أثر إدارة الوقت وضغوط العمل على أداء العاملين باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، مجلد 22، عدد 2، سنة 2021.

## الفصل الاول: الإطار النظري لضغوط العمل و إدارة الوقت و أداء العاملين

أصبح مصطلح الفاعلية من المصطلحات المهمة في علم الإدارة الحديثة، حيث يركز القطاعان العام والخاص على هذا المفهوم في إنجاز الأعمال للحصول على أفضل نتائج بأقل موارد متاحة أوقل تكاليف، وبالتالي فإن فاعلية الوقت أمر ضروري في الإدارة، وذلك بسبب الحاجة لكل ثانية من الوقت لإنجاز الأعمال الموكلة لكل موظف لتحقيق مستوى جيد من الخدمة المقدمة في القطاع الخدمي ( دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال).

يمكن تعريف الوقت الفعال على أنه الوقت الذي يحقق الأهداف .وتشير فاعلية الوقت إلى النتائج المحققة من إدارة الوقت، في الوقت الذي تشير فيه كفاءة الوقت إلى المدخلات المستخدمة في إدارة الوقت. فإدارة الوقت بفاعلية تعني أولاً وأخيراً استعداداً من جانبنا للتحويل إلى نمط جديد من السلوك .وأن نتنازل عن عاداتنا السلوكية الحالية التي أدت إلى ضياع جزء كبير من الوقت، وبالتالي تطبيق طرق أفضل لاستغلال واستثمار الوقت المتاح، وهناك عدة محاور لتحقيق ذلك أهمها ما يلي:

أولاً : القيام بعمل ملائم فعال يمثل نقطة استقطاب للاهتمام ومجال إشعاع إيجابي على الغير مع العاملين في المشروع.

ثانياً : الانتباه بشدة وبقظة إلى المجالات والثغرات التي يتسرب منها الوقت، لسدّها والحد من خطورتها، وفي الوقت ذاته زيادة الاستفادة من الوقت. ويمكن قياس فاعلية الوقت بالعلاقة التالية :<sup>1</sup>

### الهدف المحقق للوقت

$$\text{فاعلية الوقت} = \frac{\text{الهدف المحقق للوقت}}{\text{الهدف المخطط للوقت}} \times 100\%$$

### الهدف المخطط للوقت

### المطلب الثاني: أهمية و خصائص ادارة الوقت

لقد أصبح الوقت المتاح على درجة عالية من الأهمية حتى إن كثيراً من المنظمات اليوم تعتبر وقت العاملين معياراً حاسماً للدخول في مشروعات جديدة، تتناول في هذا المطلب كل من أهمية الوقت و خصائصه .

<sup>1</sup> النجار فريد، إدارة الوقت في المجتمع العربي :الاليات -السلوكيات -التقنيات .الأسكندرية، الدار الجامعية للنشر 2009. ص 93.

## الفصل الاول: الإطار النظري لضغوط العمل و إدارة الوقت و أداء العاملين

### اولا: أهمية ادارة الوقت

- تتضح أهمية الادارة الناجحة للوقت في زيادة إنتاجية الفرد الذاتية وبلوغ الأهداف المسطرة في إطار المواعيد الزمنية المحددة لها، وكذا تساعد الفرد في أن يحيى حياة متوازنة وأن تقلل من التوتر وباختصار إهدار المرء لوقته معناه إهدار لحياته<sup>1</sup>، كما تتجلى أهمية إدارة الوقت في<sup>2</sup>:
- تحديد جيد وفعال وواضح وسليم للاختصاصات يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات، ويمنع في الوقت ذاته من التدخل في أعمال الآخرين، ووضع العارقييل أمامهم مما يساعد المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها ورفع معدلات الإنتاج، واكتساب مزايا تنافسية وقدرة أكبر على الاستمرارية والديمومة.
  - تعميق واعي ومدرك بالشعور بالمسؤولية الايجابية اتجاه النجاح العام للمشروع، حيث يعتبر الفرد ركيزة أساسية للتقدم لأي مشروع وأداة فعالة للارتقاء والتنمية.
  - استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المشروع، وأنهم شركاء وليس متنافسين وأن العلاقة معهم هي علاقة تعاون واعتمادية متبادلة.
  - سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت.
  - سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الأفراد والارتقاء الوظيفي والمهاري .
  - زيادة دافعية التحفيز سواء الذاتية أو الخارجية ومدى قدرتها على تحريك وإقناع وحث القوى العاملة في المؤسسة على تقديم أفضل ما لديها.
  - قرب المتابعة، أي أن تتم المتابعة عن كثب بشكل سليم سواء مكانيا أو زمانيا أو نشاطيا.
  - سلامة التوجيه الايجابي إلى أفضل السبل وأقلها جهدا لتحقيق الانجازات المطلوبة.
  - إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية والإبداعات الشخصية وللتعبير الأفضل على الموارد والمهارات وتحقيق وتشجيع الابتكارات والاختراعات.

### ثانيا: خصائص ادارة الوقت

- تتمتع إدارة الوقت بمجموعة من الخصائص التي تعكس مدى أهمية هذه العملية بالنسبة للأفراد والمنظمات والمجتمعات على حد سواء ويمكن تلخيص هذه الخصائص بالآتية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> برباخ رابح ، أساليب إدارة الوقت وأثرها على الابداع الاداري لدى مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، معهد علوم التقنيات والنشاطات البدنية الرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017-2018، ص 21

<sup>2</sup> محسن أحمد الحضيري، الإدارة التنافسية للوقت، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص 20-24

<sup>3</sup> ربي رشيد الجلبي، اثر الخصائص القيادية في الإدارة الفعالة للوقت ، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 96.

## الفصل الاول: الإطار النظري لضغوط العمل و إدارة الوقت و أداء العاملين

● إدارة الوقت إدارة شديدة الذكاء تساعد على تحقيق مناخ عمل جيد وفعال يسمح بالتفاعل الايجابي ما بين الأفراد داخل المنظمة.

إن إدارة الوقت إدارة فاعلة قائمة على اختصار الزمن، وفي الوقت نفسه القيام بكل الأعمال بيسر وبدون إرهاق وبأقل وقت.

إدارة الوقت إدارة ذكية تسمح بإتاحة مزيد من الوقت للأفراد لممارسة هواياتهم أو الحصول على فترات أكبر للراحة والتفكير المنظم والهادي.

### المطلب الثالث : أساليب وخطوات ادارة الوقت

تعتبر الخطوات الفعالة في إدارة الوقت من بين الأسس التي يجب الاعتماد عليها في استغلال الوقت، وتختلف هذه الخطوات باختلاف الوضعيات التي يمر بها الفرد.

#### اولا: أساليب إدارة الوقت

تعددت الأساليب الإدارية التي تهتم جميعها بكيفية الاستغلال الأمثل للوقت وكيفية المحافظة عليه، ومن اهم هذه الأساليب أسلوب الإدارة الذاتية، وأسلوب الإدارة بالأهداف، وأسلوب الإدارة بالتفويض، كما ان أساليب إدارة الوقت عديدة ومتنوعة وهي كمعظم المهارات التي لا يمكن تعلمها عن طريق الحفظ، بل لا بد من استيعابها وتعديلها وتصنيفها حسب الظروف الخاصة لكل منظمة، وكذلك بالطريقة المناسبة<sup>1</sup>.

#### 1- الإدارة الذاتية:

يتمثل مفهوم الإدارة الذاتية بوجود فلسفة معينة ومفهوم متطور لدى المدير او القائد، يتم من خلاله تطوير وتنمية قدرات الأفراد العاملين تحت ادارته الذاتية، لتحقيق اكبر قدر ممكن من الإنجازات، وكذلك أفضل النتائج سواء على مستوى الفرد نفسه أم على مستوى المنظمة بشكل عام. وتبرز أهمية الإدارة الذاتية للاستفادة من الوقت من خلال الفهم الإداري للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، ومعرفة النشاطات التي يقوم بها، والوسائل التي يعتمد إليها لتحقيق ذلك . كما ان أسلوب الإدارة الذاتية يعتمد أساسا على الفرد الإداري الذي تعتبر في هذه الحالة العقل المدبر للمنظمة، وبالتالي يتوجب عليه تطوير نفسه وقدراته بصفة دائمة، كما ينبغي عليه ان يكون على اتصال دائم بكل ما هو جديد في حقول المعرفة والمعلومات التي تؤدي إلى فعالية في مجال عمله بهدف استغلال الإمكانيات والموارد المتاحة بشكل أفضل، والمحافظة على وقت العمل للوصول إلى الأهداف المرسومة والمحددة بأقل تكلفة وجهد

<sup>1</sup> كفاح حامد احمد الحساسنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 18-19.

## الفصل الاول: الإطار النظري لضغوط العمل و إدارة الوقت و أداء العاملين

### 2- الإدارة بالأهداف:

تنطلق الإدارة بالأهداف من فرضية ان أهداف المنظمة يجب ان تكون واضحة ومعروفة لجميع العاملين، كما يتفق أسلوب الإدارة بالأهداف مع المنهج العلمي في إدارة الوقت من حيث تحديد أهداف معينة، ومن خلال القيام بالنشاطات الإدارية الرئيسة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات، كما يعتمد نجاح الأهداف وتحديد الفترة الزمنية المناسبة لإنجازها، ومن اهم المزايا التي يحققها أسلوب الإدارة بالأهداف في المنظمة استغلال الوقت بفعالية تامة، وزيادة الإنتاج وارتفاع الروح المعنوية للأفراد، وتقوية العلاقات والاتصالات بين الإدارة والعاملين، والتشخيص الجيد لمشكلات العمل، ووضع الحلول اللازمة لها. كما ان تحديد أهداف المنظمة وتوفير الإمكانيات المادية والفنية، وإنشاء نظام للمعلومات وتدريب العاملين، وتنمية وعيهم بالمصلحة العامة للمنظمة تمكن الإدارة من تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، الأمر الذي يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للوقت.

### 3- الإدارة بالتفويض:

ويعتبر هذا الأسلوب علاج لمركزية البيروقراطية، حيث تدور فكرته الأساسية حول الاستخدام الأمثل لوقت المدير وإعطائه الفرصة للاهتمام بالأعمال الهامة المحققة لأهداف المنظمة التي تتطلب جهدا ووقتا وتفكيراً أكثر، وتفويض النشاطات الأقل أهمية للمرؤوسين حتى يمكنهم القيام بها بفعالية. ولتحقيق الأهداف المرجوة من عملية التفويض يجب على المدير أو القائد الالتزام بالخطوات الآتية:

- ✓ توفير الوقت الكافي للفرد المفوض لكي يتمكن من أداء مهامه الأصلية إضافة إلى المهام الجديدة.
- ✓ اختيار الشخص المفوض بحسب قدراته ومهاراته وإمكاناته وتناسبه مع النشاط المفوض له.
- ✓ متابعة المفوض لأعمال المفوض إليه لضمان تحقيق الأهداف المنشودة في الوقت المحدد.

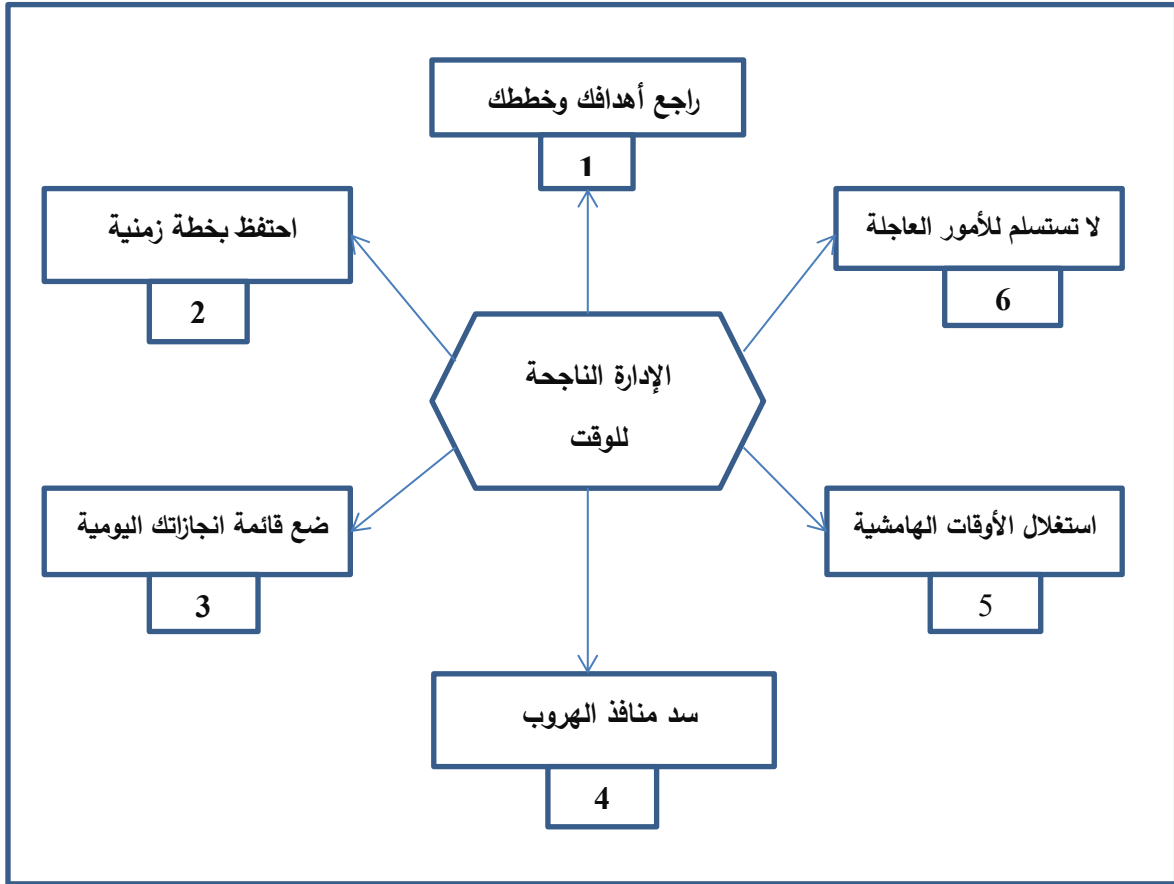
كما أن المديرين الأكثر فعالية بارعون دائما في تفويض المهام والواجبات إلى الآخرين وضمان نجاح تلك الواجبات، حيث يعتبر التفويض مهما لان الوقت الذي يمكن توفيره بفضل التفويض يعتبر هائلا.

### ثانيا: خطوات إدارة الوقت الناجحة

إن تحقيق الأهداف بفعالية يتطلب على المنظمة أن تتبع جملة من الخطوات في استغلالها لوقت المنظمة وذلك لتفادي أسباب مضيعات الوقت، وقد نقلت وثيقة مركز التميز للمؤسسات غير الحكومية ست خطوات عملية لإدارة الوقت الناجحة كما يلي:

## الفصل الاول: الإطار النظري لضغوط العمل و إدارة الوقت و أداء العاملين

الشكل رقم 01-02: مخطط خطوات إدارة الوقت الناجحة



المصدر: محمود محمد يحيى عدارية، إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في

الضفة الغربية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة بيرزيت، فلسطين، 2006، ص 25.

1. **مراجعة الأهداف:** إن التفكير السليم والعقلاني يتطلب مراجعة الأهداف والأولويات بشكل دوري نظرا للتطورات التي يواجهها الفرد في حياته اليومية، فيجب على الفرد أن يراجع أهدافه وخطته وأولوياته كلما سمحت له الفرصة لفعل ذلك، لأن حالة الفوضى والتشتت الذهني وعدم تقديم الأولويات والضروريات واعتماد الأهداف غير واضحة المعالم ستؤدي حتما بالفرد إلى إهدار وقته.

2. **الاحتفاظ بخطة زمنية:** إن اعتماد البرامج والجدول الزمنية تساهم في استغلال الوقت استغلالا جيدا خاصة وأن الجدول الزمنية المنظمة تساهم في تحديد الأهداف والأولويات بدقة مع تحديد فترة البدء وفترة الانتهاء والمدة الزمنية اللازمة للإنجاز وغالبا ما تتضمن هذه البرامج كل الأهداف التي يعتزم الفرد القيام بها خلال سنة (على المدى القصير).

## الفصل الاول: الإطار النظري لضغوط العمل و إدارة الوقت و أداء العاملين

3. وضع قائمة انجازات يومية: تساهم هذه الخطوة في إدارة الوقت على مستوى الحاضر أو على مستوى المستقبل القريب، وتعتمد على انجاز يومية تفرضها نفسك عليك كلما نسيت أو تقاعست أو اتكلت على غيرك، وتتطلب قائمة الانجازات اليومية الاهتمام بمجموعة من النقاط نذكرها كما يلي<sup>1</sup>:

✓ جعل القائمة اليومية كجزء مهم من حياة الفرد؛

✓ عدم المبالغة في وضع أشياء كثيرة في قائمة الإنجاز اليومية؛

✓ تذكر مبدأ باريتو للمساعدة على الفعالية ( يشير مبدأ باريتو إلى أنك إذا حددت أهم نقطتين في عشر نقاط، وقمت بإنجاز هاتين النقطتين فكأنك حققت 80 % من أعمالك لذلك اليوم)؛

✓ الاهتمام بفترات الراحة والاجازات،

✓ المرونة في القيام بالمهام كون قائمة الانجاز ليست أكثر من وسيلة في تحقيق الأهداف.

4. سد منافذ هروب الوقت: نظرا للضغوطات المتعلقة بمشاكل الحياة الاجتماعية والمهنية فقد يلجأ الفرد في غالب الأحيان إلى محاولة التخلص من مسؤولياته المخطط لها أو تأجيلها أو إلغائها كلية، وهنا يتوجب على الفرد أن يراجع حساباته وأن يتذكر تطلعاته وآماله التي عمل من أجلها، كما ينبغي عليه أن ينظر في الآثار المترتبة عن فشله في أداء مهامه والحالة النفسية التي سيكون عليها عند استمرار فشله وانعكاس ذلك على حياته الشخصية ونظرة أسرته والمجتمع له.

5. استغلال الأوقات الهامشية: ويقصد بها الأوقات الضائعة بين الالتزامات والأعمال مثل استخدام السيارة، الانتظار لدى الطبيب، السفر وتوقع الزوار، وتزيد هذه الأعمال كلما قل تنظيم الانسان لوقته وحياته، لذلك وجب علينا أن نتأمل كيف نقضي أوقاتنا ثم نحلله ونحدد مواقع الأوقات الهامشية لتنفادها أو لنستغلها مثل ذكر الله عز وجل، الاسترخاء، النوم الخفيف، التأمل والقراءة<sup>2</sup>.

6. عدم الاستسلام للأمر العاجلة: كثيرا ما يواجه الفرد وضعيا غير متوقعة وما يستلزم التعامل معها خاصة إذا كانت مهمة الأمر الذي يتطلب من الافراد التفضيل بينها وبين مهمة أخرى أقل أهمية، وتشير الدراسات أن وضع وقت خاص بهذه الوضعيات الاستثنائية من شأنه أن يسهم في تقليل الضغط على الفرد وتمكنه من أداء كل مهامه بأريحية، وكثيرا ما يتعرض الفرد لضغوطات نتيجة لمصلحة الآخرين الأنانية في غالب الأحيان، وهو ما يجعله أداة في برامج أداء الآخرين وأولوياتهم نظرا لرؤيتهم المحدودة والأنانية التي

<sup>1</sup> كفاف حامد أحمد الحساسنة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>2</sup> كفاف حامد أحمد الحساسنة، مرجع سبق ذكره، ص 21.



## الفصل الاول: الإطار النظري لضغوط العمل و إدارة الوقت و أداء العاملين

تسلب الآخرين حقهم في الوقت خاصة أوقات راحتهم، وتعتبر مثل هذه الأمور منافية للعادات والقيم النبيلة وبالتالي فهي تستوجب تقييم مصلحة الفرد الخاصة على مصلحة الآخرين الاستفزازية أو رفضها كلية.

### ثالثا: مزايا وإيجابيات إدارة الوقت

إن استخدام استراتيجيات إدارة الوقت بفعالية في تأدية المهام التي يقوم بها الأفراد تنعكس إيجاباً على حياة الفرد وقدرته على الابداع والابتكار في العمل الذي يقوم به، الأمر الذي يحسن من إنتاجية المنظمة وقدرتها على اكتساب ميزات تنافسية، ومن بين المزايا التي تقدمها إدارة الوقت نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

1. تسليم العمل في الوقت المحدد وبجودة أفضل: إن تخصيص فترة زمنية محدودة لإنجاز المهام يساعد الفرد في تجنب التعطيل الذي قد ينتج نتيجة لعدم وضع مخطط زمني مسبق، فحصر العمل بالوقت يجعل من عقل الفرد معتادا على إنجاز الأنشطة وفق ترتيبها الزمني وبالتالي تسليم العمل المحدد في الوقت المحدد، ويساهم الاستخدام الصحيح للوقت في تحديد أولويات الأنشطة التي تمكن المرء من توفير جودة أفضل للعمل بصفته عاملاً متخصصاً، لذا يُتوقع منه تقديم العمل بجودة ومعايير معينة، ويساعد تحديد الأولويات على التركيز في المهام الأساسية عن طريق إبقائها في أعلى أولوية والتي تمكن الفرد من العمل عليها باهتمام وتركيز كاملين، وبالتالي تحسين جودة العمل.

2. المزيد من الإنتاجية والكفاءة: ليس سراً أن مهارات إدارة الوقت الفعالة تجعلك أكثر إنتاجية وكفاءة كعامل محترف، هذه المهارات مفيدة في مساعدتك على إنهاء المهام في أقرب وقت ممكن دون المساومة على جودة العمل.

3. عدم المماطلة في إنجاز المهام: "سأفعل ذلك لاحقاً"... هذا عذر قدمناه جميعاً في وقت ما، لا يقتصر معنى إدارة الوقت على القيام بالمزيد في وقت أقل فحسب، بل أيضاً لتقليل الرغبة في التأجيل والمماطلة في المهام المهمة، يمكنك تطبيق الحيل الجيدة لإدارة الوقت كمؤسس أو قائد أو موظف من العمل بذكاء أكثر من كونه أصعب، إنه يزيل التسويف على الفور من خلال التأكد من أنك على دراية بالمهام المضافة في قائمة المهام الخاصة بك ومتى يجب الانتهاء منها.

4. التخفيف من الضغط والقلق وتوفير المزيد من الوقت للترفيه والاستجمام: تساهم إدارة الوقت في تجنب ضغوط العمل الناتجة عن التأخر أو عدم ترتيب الأولويات أو النسيان... إلخ، فشعور الموظف

<sup>1</sup> Sandeep kashyap, **Importance of Time Management in the Workplace**, consulted 06/03/2022 at 00.28 <https://www.proofhub.com/articles/importance-of-time-management-in-the-workplace>

## الفصل الاول: الإطار النظري لضغوط العمل و إدارة الوقت و أداء العاملين

بالإرهاق والتوتر بسبب العمل لا يجد من انتاجية العامل فحسب وإنما ينعكس على صحته عموماً، كما أن إدارة الوقت بشكل جيد وفعال ستكون هنا فسحة من الزمن للراحة خاصة وأن الاستفادة من أوقات الفراغ بالأنشطة الترفيهية والترويحية التي تجعله سعيداً وهو الشيء الذي يساعد الفرد في النهاية على انشاء التوازن المثالي من خلال العمل بذكاء طوال اليوم والحصول على مكافأة من اختياره في المقابل.

5. تحسن نوعية الحياة وخلق المزيد من الفرص والنمو الوظيفي: إن الاهتمام بكل لحظة من حياة الفرد يساهم في شعوره بالرضا تجاه ما يقوم به وهو ما يحفز على بذل المزيد من الجهد في سبيل الاستمتاع بحياته، كما أن مهارات إدارة الوقت الفعالة لا تنعكس على حياة الفرد المهنية وإنما تنعكس على حياته الشخصية وعلاقاته الاجتماعية ككل، كما أن التزام الفرد بمواعيده وبرامجه الزمنية يمكنه من أداء مهامه على أكمل وجه وهو ما يساعده على كسب سمعة جيدة في العمل ولدى المشرفين عيه على وجه الخصوص، وهذا ما يؤدي إلى المزيد من الفرص الترويحية في العمل.

### المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين

يعد الأداء الوظيفي ذو أهمية بالغة للمنظمات بهدف الحفاظ على مركز تنافسي جيد، ويكاد يكون هو العنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه.

#### المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين و محدداته

يشهد موضوع الأداء بحثاً مستمراً لإيجاد حلول للمشكلات في الأداء الوظيفي، وقد امتلأت الدوريات العلمية بتقارير عديدة عن قيادات جديدة، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية، ومحاولة إشراك العاملين في وضع السياسات بصورة أكبر، واستخدام حلقات الجودة، والتركيز على أسلوب فرق العمل، وابتكار حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، وكثير من الأساليب الأخرى التي تركز على غاية واحدة، وهي تحسين الأداء الوظيفي<sup>1</sup>.

#### اولاً: مفهوم أداء العاملين

فقد اهتم العديد من الباحثين بتحديد مفهوم واضح له ووردت له عدة تعاريف من بينها:  
عرف بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله<sup>2</sup>، كما عرف أيضاً على أنه سلوك عملي يؤديه فرد أو جماعة من الأفراد ويتمثل في أعمال وتصرفات مقصودة من أجل العمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة "  
وعرف أيضاً بأنه " المقياس النهائي للفاعلية"<sup>3</sup> وأيضاً عرف بأنه "درجة تحقيق وإتمام المهمة المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"<sup>4</sup>  
من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف أداء العاملين الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيامه بالمهام و الواجبات الموكلة إليه.

<sup>1</sup> سالم الفايد، فرق العمل و علاقتها باداء العاملين في الاجهزة الامنية: دراسة مقارنة بين بعض الاجهزة الامنية بمدينة الرياض، اطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص81.

<sup>2</sup> عبد الملك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد رقم 01، نوفمبر 2001 ن ص.86

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر ، 2003 ، ص.219

<sup>4</sup> راوية حسن ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 ، ص. 209 .

## الفصل الاول: الإطار النظري لضغوط العمل و إدارة الوقت و أداء العاملين

### ثانيا: محددات أداء العاملين

بما أن أداء العاملين هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام ، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على انه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من العناصر التالية:<sup>1</sup>

✓ **الجهد**: الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته

✓ **القدرات**: القدرات هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة .

✓ **إدراك الدور**: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله . وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور .

### المطلب الثاني : معايير ومؤشرات أداء العاملين

تقوم المؤسسات بمقارنة الأداء الفعلي و الأداء المنجز بوضع معايير محددة لتحليل الانحرافات و اتخاذ الإجراءات التصحيحية لذلك ، كما أن هناك عدة مؤشرات يتم على أساسها تحديد ما سيتم تقييمه وبالتالي سنتناول معايير ومؤشرات أداء العاملين :

#### اولا: معايير أداء العاملين

- 1- **الكفاءة**: تعرف على أنها "تجمع بين المعارف و المهارات و الخبرات المتراكمة للعاملين للقيام بالعمليات الإنتاجية و التحويلية المختلفة في إطار وظائفهم كما توجه تصرفاتهم ايجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة"<sup>2</sup>
- 2- **الفعالية**: تعبر الفعالية "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك ، فهي تهدف فقط إلى قياس مدى تحقيق الأهداف أي تختص ببلوغ النتائج"<sup>3</sup>
- 3- **الملاءمة** : ويمكن تعريفها من خلال العلاقة التالية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ،دراسة تطبيقية على شركة "paltel" في فلسطين ، شهادة ماجستير (غير منشورة) ،كلية التجارة ، قسم ادارة الأعمال ، الجامعة الاسلامية بغزة ، ص.35 .

<sup>2</sup> jean-pierre :citeau,gestion des ressourceshumains ,3 ed ,édition dallez paris , 2000,p 65 .

<sup>3</sup> الطيب ياسين، حوتية عمر ، أسلوب اعادة الهندسة كمدخل لتحقيق فعالية التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية ، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف \*المسيلة\* كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ،3-4 ماي 2005.

<sup>4</sup> علي غربي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، ط1 ، دار الفجر ، القاهرة، 2008، ص.129 .

## الفصل الاول: الإطار النظري لضغوط العمل و إدارة الوقت و أداء العاملين

### الملاءمة = الهدف / مستوى الرضا المتوقع

أي تحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة بالنظر إلى الرضا المتوقع أي الفائدة المحققة

ثانيا: مؤشرات أداء العاملين

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها: <sup>1</sup>

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

3. **نوعية العمل:** تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في أخطاء.

4. **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.

5. **مؤشرات الصفات الشخصية:** ويقصد بها المزايا الإيجابية التي تميز الشخص عن غيره أثناء أداء عمله حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة كالأمانة و الإخلاص و يتطلب تقسيم الصفات من المقيم متابعة الأداء باستمرار ليتمكن من معرفة مدى وجودها لديه لأنها خصائص غير ملموسة. <sup>2</sup>

ثالثا: عناصر الاداء

يوجد للأداء الوظيفي عناصر أو مكونات أساسية لا يمكن التحدث بدونها عن وجود أداء فعال، ويعود ذلك إلى أهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات. وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين، ومن هذه العناصر ما يلي:

1- **كفاءات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

<sup>1</sup> أسعد أحمد ، محمدعكاشة ، نفس المرجع ، ص ، 34 .

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2005 ، ص ، 410 .

## الفصل الاول: الإطار النظري لضغوط العمل و إدارة الوقت و أداء العاملين

2- متطلبات العمل: وتشمل المهام والمسؤوليات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال، أو وظيفة من الوظائف.

3- بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف، وهي: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي، والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية فهي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال مثل: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية<sup>1</sup>.

### ثالثا: طرق تقييم الأداء<sup>2</sup>

هناك العديد من الطرق التي تستخدم في تقييم أداء العاملين. ويمكن تصنيف هذه الطرق إلى نوعين وهما طرق تقليدية، وطرق حديثة ويتدرج تحت كل صنف عدة طرق كما يلي:

#### 1- الطرق التقليدية في تقييم الأداء

- أسلوب الترتيب العام: يعد من أقدم الأساليب وأبسطها، ويعتمد على مقارنة الموظف بكل الموظفين الآخرين، وينتهي المقيم إلى قائمة يرتب فيها مرؤوسيه ترتيباً تنازلياً يتدرج من الأفضل إلى الأسوأ، ويضع المقيم في اعتباره هنا الأداء الكلي لكل موظف؛ لكي يعطيه المرتبة التي يستحقها بالنسبة للآخرين.

أسلوب المقارنات الزوجية: يقوم المقيم وفق هذا الأسلوب بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون أيضاً للتقييم في المجموعة نفسها، فإذا كان لدينا مثلاً (5) أفراد عاملين، فيتم تقييم الفرد الأول (أ) مع الفرد الثاني (ب) لمعرفة من هو الأفضل، ومن ثم تتم مقارنة الفرد الأول (أ) مع كل من (ج) و(د) و(هـ) لمعرفة أيهم أفضل، لذلك فإن استخدام هذا الأسلوب لخمس أفراد عاملين يتضمن عشرة قرارات، حيث كل قرار يأخذ شخصين فقط.

قوائم المراجعة: يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات المراد تقويمها في العامل.

طريقة الاختيار الإجباري: تقوم هذه الطريقة على اختيار صفتين إحداهما إيجابية والأخرى سلبية تعكس على وجه الدقة ما يتميز به الموظف في الأداء.

<sup>1</sup> درة، عبد الباري. والصبغ، زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 305.

<sup>2</sup> فراس حاج محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 32-33.

## الفصل الاول: الإطار النظري لضغوط العمل و إدارة الوقت و أداء العاملين

### 2- الطرق الحديثة في تقييم الأداء :

لقد وجهت انتقادات كثيرة إلى طرق التقييم التقليدية لاعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين، بدلا من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء . كما أنها تعاني من التحيز الشخصي للرؤساء، وبالتالي بدأ التفكير في تطوير هذه الطرق لتصبح طرقاً أفضل لتقييم أداء الأفراد؛ ومن بين تلك الطرق الحديثة ما يلي:

#### ❖ طريقة الإدارة بالأهداف

يقوم هذا الأسلوب على مجموعة من الركائز هي :

- وضع أهداف محددة للموظف، وربما يكون بمشاركة الآخرين.
- تحديد آليات لتنفيذ كل هدف.
- فسح المجال أمام الموظف لتنفيذ الهدف وفق الخطة التي يضعها.
- متابعة تنفيذ الخطة لدى الموظف.
- وضع الإجراءات التصحيحية للانحرافات التي تطرأ على الخطة.
- تطوير الخطة باستحداث أهداف جديدة.

#### ❖ طريقة الملاحظة السلوكية

تستند هذه الطريقة إلى مبدأ الوقوف على الأبعاد السلوكية المتوقعة في أداء الموظف، كما في الطريقة السابقة، ولكنها تختلف عنها في وضع ترتيب تدريجي للقيم التي تعطى للموظف، ومن ثم يقوم المشرف المقيم بجمع الدرجات، ووضع النتيجة النهائية عن الموظف.

❖ أسلوب مراكز التقييم: يستخدم هذا الأسلوب من أجل تقييم أداء المدراء وتطويرهم، حيث تحتوي نقاط التقييم على تحديد الصفات الأساسية لهم، والتي تتضمن مهارات التنظيم والتخطيط والتفكير السليم ودوافع العمل والعلاقات الإنسانية التي تربطهم بالآخرين، وذلك من خلال وضع المدراء في ظروف مشابهة لعملهم ومن ثم مطابقة توفير الصفات أعلاه عليهم.

❖ طريقة الأحداث الحرجة: تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل، فيتم تسجيل متى؟ وأين؟ ولماذا هذا التصرف؟ ومع من؟. ينتج القرار هنا بناءً على التصرف أو السلوك الذي يظهره العامل تجاه الحدث، و تجدر الإشارة هنا إلى أن الأحداث الجوهرية تكون عبارة عن حقائق ثابتة، وليست مجرد آراء غير مستندة إلى حقيقة مؤكدة، وهي أعمال فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود إيجابي أو سلبي، وتتم ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق؛ لمعرفة

## الفصل الاول: الإطار النظري لضغوط العمل و إدارة الوقت و أداء العاملين

الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل، وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك.

❖ **التقييم بمقدار 360 درجة:** هي تقييم لأداء العاملين عن طريق الحصول على معلومات عن أداء وظيفة معينة من الزملاء والمدراء والتقارير المباشرة والزبائن. إلا أن لكل مصدر إيجابياته وسلبياته، كما أنه لا، يمكن الاعتماد على مصدر واحد فقط، بل لا بد من الاعتماد على جميع المصادر سابقة الذكر.

❖ **طريقة إدارة الجودة الشاملة : Total Quality Management (TQM) تركز** هذه الطريقة على المزج بين السلوك وكفاءات العاملين من جهة، وبين نتائج العمل من جهة أخرى، تستخدم في هذه الطريقة مقاييس أداء تدمج بين مقاييس الخصائص والسمات الفردية ومقاييس النتائج. ويشارك في عملية التقييم العاملون وزبائنهم معاً في وضع معايير لقياس الأداء بهدف زيادة رضا جميع المستفيدين سواء من داخل المنظمة أو خارجها مع التركيز على التغذية الراجعة.

### المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين

باعتبار أن تقييم أداء العاملين هو من أهم المواضيع بالنسبة للمؤسسة، لذلك اهتم العديد من الباحثين بتحديد مفهوم واضح له ودرسوا له ، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى مفهوم الأداء واهداف واهمية تقييم أداء .

#### اولا: ماهية تقييم أداء العاملين

يعرف على أنه " دراسة وتحليل أداء المورد البشري لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر لترقيته لوظيفة أخرى".<sup>1</sup>  
كما يعرف على أنه "عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة العاملين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم".<sup>2</sup>

#### ثانيا: أهداف تقييم الأداء

يهدف تقييم الأداء لتحقيق مايلي:<sup>3</sup>

- المساعدة في تحديد سياسات الترقية أو النقل أو الفصل وغير ذلك من الحوافز أو العقوبات.

<sup>1</sup>صلاح الدين محمد عبد الباقي ، ادارة الموارد البشرية بالمنظمات ،الدار الجامعية ، مصر ، 2001 ، ص.257 .

<sup>2</sup>فصل حسونة ، ادارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار أسامة للنشر ، عمان ، 2008 ، ص. 148 .

<sup>3</sup>مصطفى محمود أبو بكر ، ادارة الموارد البشرية ، مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2008 ، ص-ص.320، 328.



## الفصل الاول: الإطار النظري لضغوط العمل و إدارة الوقت و أداء العاملين

- اكتشاف العناصر البشرية المتفوقة وتحديد مجالات إبداعها.
- تحسين إدراك الفرد وتطوير مفاهيمه المرتبطة بتقييم الأداء.
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر للاستفادة من فرص التقدم المتاحة.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة للحكم على مدى سلامة ونجاح أساليب شؤون العاملين للتخطيط الجيد للسياسات المستقبلية كالاختيار، التدريب، النقل.....
- التعرف على نقاط القوة و الضعف في أداء العاملين لإعداد برامج التدريب لرفع مستوى الأداء و تخفيض نقاط الضعف وتنمية نقاط القوة بالتحفيز المناسب.

### ثالثاً: أهمية عملية تقييم الأداء<sup>1</sup>

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين لاستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية.
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.
- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
- دفع العامل للعمل على الاجتهاد والجدية والإخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.

### رابعاً: المشرفون على عملية تقييم الأداء

إن الإشراف على عملية التقييم تساهم في تحقيق أهداف المنظمة نظراً لأهمية هذه العملية في تحسين مردودية الموظفين ونتاجيتهم.

#### 1- التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر :

يعد المدير الشخص المعني بالجزء الأكبر من المسؤولية، وذلك لأنه المعني بالتقويم بالدرجة الأولى فهو الطرف الذي يمتلك الحجم الأكبر من المعلومات حول أداء العاملين، كونه يلاحظ سلوكيات العاملين لأنه الأكثر تواجداً وتواصلاً معهم بحكم منصبه ووظيفته<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>صلاح الدين محمد عبد الباقي ، نفس المرجع ، ص ، 260 .

<sup>2</sup> مجيد الكرخي ، ادارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان، 2014، ص 140

### 2- التقييم عن طريق المرؤوسين:

ينظر إلى المرؤوسين على أنهم مصدر هام للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين، حيث تتوفر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات وغيرها. إلا أن ما يؤخذ على هذا المدخل هو إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة، كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضا العاملين على حساب الإنتاجية. وفي الحقيقة فإن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لانتخاذ بعض القرارات الإدارية. إلا أن هذا المدخل مثل مدخل تقييمات الزملاء تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل. كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداة عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم، بعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسون.<sup>1</sup>

يستخدم هذا الأسلوب في المؤسسات والمواقف الحساسة، فمثلاً يمكن أن يستخدم في المدارس والجامعات حيث يقيم الطلبة معلميهم.

### 3- التقييم عن طريق العملاء:

تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص، فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة فإن المشرفين والزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف؛ وبدلاً من ذلك، فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء. لقد تبنت العديد من المؤسسات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين لديها لوظائفهم ويكمن العيب في هذا المصدر في ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال التليفوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين، وهو ما يستلزم وقتاً وتكلفة ملموسة.

### 4- التقييم عن طريق الزملاء:<sup>2</sup>

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن أداء الموظف، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على الرؤساء ملاحظة سلوك مرؤوسيههم أو المواقف التي تزداد

<sup>1</sup> جمال الدين المرسي، لإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع،الابراهيمية،2006، ص 445.

<sup>2</sup> فراس حاج محمد، مرجع سبق ذكره، ص 35.

## الفصل الاول: الإطار النظري لضغوط العمل و إدارة الوقت و أداء العاملين

فيها الاعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.

من العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤكد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص.

### 5- التقييم الذاتي (أي عن طريق الأفراد أنفسهم):

قد تعهد المؤسسة أو المنظمة إلى الموظف نفسه القيام بعملية التقييم طالبة منه وضع تقييم لنفسه بالإضافة إلى التقييم الذي يضعه المدير أو المشرف الرئيس<sup>1</sup>. يذكر من إيجابيات هذه الطريقة أنها تعطي الموظف فرصة المشاركة في تقييم نفسه مما يزيد من التزامه بأهداف المنظمة وتوضح دوره وتخفف من غموض وتنازع الأدوار وتزيد من رضا الموظف عن عملية التقييم. توجد لهذه الطريقة جوانب سلبية كغيرها من الطرق ومنها أن هذا الأسلوب يوصف بالتساهل والمبالغة وبكونه أقل دقة من غيره من المصادر الأخرى، لاسيما عند الحاجة لاتخاذ قرارات تتعلق بالعلاوات والترقيات وغيرها<sup>2</sup>.

### خامسا: عناصر نظام تقييم أداء العاملين<sup>3</sup>

1- تحديد الغرض : وهو الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية وجمعها لهذه المعلومات والبيانات.  
2- تحديد المسؤول عن العملية : يمكن أن يقوم بهذه العملية كل من الأطراف التالية : الرئيس ، المرؤوس ، لجنة التقييم زملاء العمل.

3- تحديد وقت التقييم : وهنا تطرح الأسئلة التالية : كم مرة سيتم التقييم سنويا ؟ متى تتم عملية التقييم ؟

4- تحديد معايير تقييم الأداء: وهي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وتصنف هذه المعايير إلى:

- معايير نواتج الأداء: تختص بقياس كمية وجود الأداء.
- معايير سلوك الأداء : مثل معالجة شكاوي العملاء ، إدارة الاجتماعات ، كتابة التقارير الموظبة على العمل و التعاون مع الزملاء وغيرها.

سادسا: مشاكل عملية تقييم الأداء

<sup>1</sup> نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 392.

<sup>2</sup> حسين حريم، إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 277 .

<sup>3</sup> فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره، ص 140 .

## الفصل الاول: الإطار النظري لضغوط العمل و إدارة الوقت و أداء العاملين

يمكن تصنيف هذه المشاكل<sup>1</sup>:

- عدم الوضوح في أهداف عملية تقييم الأداء: يؤدي هذا الأمر إلى نوع من العشوائية، إضافة إلى عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء وعدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- خصائص وصفات المقيم: ترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقيم في ممارسته للمهنة، لذا يجب أن يكون المقيم ذا خبرة عالية، وأن يكون قادراً على التفاعل الاجتماعي.
- التساهل أوالتشدد: حيث يميل بعض المقيمين إلى تقييم المرؤوسين برفق دائم أو بتشدد دائم في جميع

مراحل

التقييم، وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن هدف هذه العملية.

-النزعة المركزية: يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام

النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.

-تأثير الانطباع الأولي أو الأحدث: تظهر في عملية التقييم طويلة المدى، حيث يتم التقييم بالأخذ

بالانطباع

الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو أن يهمل أداء الفرد السابق، أو أن يعتمد المقيم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى لأداء الفرد، وهذا من شأنه أن يلغي خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.

- التحيز الشخصي: وهو انحياز الشخص المقيم لصالح الفرد المراد تقييم أدائه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الموطن.

### خلاصة:

إن ضغوط العمل هي الحالة التي تصيب الفرد نتيجة لعدم التوافق بين ما يملكه من مهارات و قدرات و بين متطلبات عمله، ويؤثر ذلك على الحالة النفسية و الفسيولوجية و السلوكية، ورغم تعدد مصادر و أنواع ضغوط العمل و اختلاف نماذج دراستها إلا أن التأثير يكون على الفرد و المؤسسة ، لذلك

<sup>1</sup> Dessler, G , Human Resource Management,13th Edition, New Jersey: Pearson, 2013, p. 303

## الفصل الاول: الإطار النظري لضغوط العمل و إدارة الوقت و أداء العاملين

---

لابد من مواجهتها و التصدي لها و الاستفادة منها و توجيهها توجيها سليما و في الوقت المناسب و ذلك عن طريق زيادة الضغوط النافعة التي تدفع إلى النمو و الازدهار .

## الفصل الثاني

نمذجة أثر ضغوط العمل على

أداء البنوك الجزائرية

## تمهيد

يسعى هذا الفصل إلى تسليط الضوء على أداء البنوك الجزائرية وتأثير كل من إدارة الوقت وضغوط العمل عليه، وتم الاعتماد على أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية نظرا للطبيعة الاستكشافية التي حظيت بها دراستنا من خلال جعل أبعاد ضغوط العمل كمتغير يؤثر في أداء العاملين ويتأثر باستراتيجيات إدارة الوقت باعتبارها من الأساليب المهمة التي تسعى المنظمات لاعتمادها في عصر العولمة وسرعة العالم الذي نعيش فيه، وعن تقسيم هذا الفصل فقد كان على النحو التالي:

المبحث الأول: الدراسات السابقة

المبحث الثاني: الطريقة والاجراءات التطبيقية

المبحث الثالث: نمذجة أثر إدارة الوقت على ضغوط العمل وأداء العاملين

## الفصل الثاني: نموذج أثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية

### المبحث الأول: الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي استخدمت مصطلح إدارة الوقت في الدراسات الأكاديمية، وباعتبار عنصر الوقت من الموارد المهمة التي تسعى المنظمات لاستغلالها بكفاءة وفعالية فقد تم التطرق إلى تأثير هذه الاستراتيجيات على ضغوط العمل التي يعاني منها موظفو المنظمات وتحليل انعكاسات هذه الضغوط على أداء العاملين، وسمح الاطلاع على مختلف الدراسات والأبحاث بتحديد ثلاث أنواع من الاستخدامات لهذه المواضيع كان الغرض منها تحليل تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين، أو دراسة مدى تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة الوقت على أداء العاملين وفي بعض الدراسات تم التطرق إلى العلاقة بين كل من ضغوط العمل وإدارة الوقت، ومن بين أهم الدراسات التي تطرقت إلى ذلك:

#### المطلب الأول: الدراسات المحلية

شهدت العقود القليلة الماضية ضلوع مصطلح إدارة الأعمال في الأوساط الأكاديمية والبحثية في الجزائر وهو ما ساهم في التطرق إلى مختلف المواضيع المتعلقة بهذا الموضوع، من بين الدراسات التي اهتمت بموضوع ضغوط العمل وإدارة الوقت على مستوى الجزائر نذكر ما يلي:

حمدادوي وسييلة، مشعلي بلال (2016)، "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لإداريي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 -قائمة<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة التي قام بها الباحثان إلى تحديد آثار ضغوط العمل بأبعادها المختلفة المتمثلة في (غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور) على أداء العاملين لموظفي جامعة قلمة، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف متغيرات الدراسة المتمثلة في ضغوط العمل والأداء الوظيفي، وقد تم اختيار عينة مكونة من 52 فرد تشكل ما نسبته 59% من المجتمع الكلي المستهدف.

وبينت نتائج الدراسة أن هناك مستويات مختلفة لضغوط العمل تؤثر على الأداء الوظيفي، وتبين أيضا أن هناك علاقة تأثير وارتباط لبعدها غموض الدور مع الأداء الوظيفي على عكس أبعاد ضغوط العمل المتمثلة في عبء الدور وصراع الدور الذين بينت تحليلات الانحدار المتعدد أنهما لا يؤثران على المتغير التابع، وعن

<sup>1</sup> حمدادوي وسييلة، مشعلي بلال، "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لإداريي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 -قائمة"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 11، العدد 11، ص 287-334، 2017.



## الفصل الثاني: نمذجة أثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية

التأثير الكلي فقد بينت الدراسة أن جميع مصادر ضغوط العمل (الأبعاد الثلاث) ترتبط ارتباطا ضئيلا بمقدار -0.149 مع أبعاد الأداء الوظيفي.

دحماني رضا، أمين حواس، نمذجة أثر إدارة الوقت وضغوط العمل على أداء العاملين باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية<sup>1</sup>.

حاول الباحثان من خلال الدراسة أن يتطرقا إلى موضوع إدارة الوقت كعنصر من عناصر تحسين أداء العاملين وذلك في محاولة الاجابة على اشكالية البحث التي كان الغرض منها تحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لإدارة الوقت على مستوى أداء العاملين في المؤسسات العمومية الاستشفائية بالجزائر في ظل تفشي وباء كورونا، وقد اعتمدا في دراستهما التطبيقية على المنهج التحليلي القياسي لتحديد التأثيرات المختلفة بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في متغير إدارة الوقت، متغير ضغوط العمل (كمتغير وسيط) ومتغير أداء العاملين وذلك باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية (PLS – SEM) على عينة مكونة من 98 فرد من منتسبي قطاع الصحة من أطباء وممرضين.

وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي مباشر وآخر غير مباشر لإدارة الوقت على أداء العاملين ليتبين في الأخير أن وساطة ضغوط العمل لإدارة الوقت وأداء العاملين هي وساطة جزئية تكميلية.

بوزكري جمال، معروف رابح، البنية العاملية لمقياس ضغوط العمل وعلاقتها بمستوى أداء العاملين<sup>2</sup>.

هدفت الدراسة التي قام بها الباحثان إلى تحليل ودراسة مصادر ضغوط العمل لدى منتسبي قطاع الصحة في الجزائر، وقد اعتمدا على المنهج الوصفي التحليلي في عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بضغوط العمل وأداء العاملين، كما قاما بالتحقق من البنية العاملية لمقياس ضغوط العمل باستخدام التحليل العنقودي الاستكشافي على عينة الدراسة (81 طبيب وممرض تابعين لقطاع الصحة العمومي في الجزائر)، فوجدا أن مقياس ضغوط العمل ذو بنية عاملية خماسية (خمسة محاور).

وعن تحليل العلاقة بين أبعاد ضغوط العمل (خمس محاور) وعامل أداء العاملين باستخدام معامل الارتباط لبيرسون تبين أن أداء العاملين له علاقة طردية متوسطة مع محوري العلاقات الانسانية والدعم الإداري،

<sup>1</sup> رضا دحماني، أمين حواس، مرجع سبق ذكره.  
<sup>2</sup> بوزكري جمال، معروف رابح، مرجع سبق ذكره.

## الفصل الثاني: نموذج أثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية

تقييم متطلبات الوظيفة، وعلاقة واحدة طردية (ضعيفة) مع محور العبء الوظيفي والتقييم الإداري وعلاقة عكسية مع محور ظروف العمل، لتكون في الأخير العلاقة بين أداء العاملين وآثار ضغوط العمل ليست لها دلالة عند مستوى المعنوية 05%.

قدور عثمان (2017)، " ضغوط العمل التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للعامل الجزائري"<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة التي قام بها الباحث إلى تسليط الضوء على ضغوط العمل التنظيمية وتأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي للعامل الجزائري لدى عينة من عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية بولاية جيجل، واعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة والتي تكونت من 230 عامل وهو ما يمثل 52.03% من المجتمع الكلي، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بضغوط العمل والتي تمثلت في عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور والظروف المادية للعمل أما فيما يتعلق بجانب الأداء فقد اعتمد على الدافعية، القدرة على الانجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي.

وعن نتائج الدراسة فقد بينت أن هناك تأثير معنوي لضغوط العمل التنظيمية على الأداء الوظيفي ليؤكد بذلك العاملين على أن الضغط يؤثر على الأداء، وبينت الدراسة أيضا أن عبء الدور الكمي والنوعي كان لهما تأثير ذو دلالة احصائية على الأداء الوظيفي، إضافة إلى بعدي غموض الدور وتقييم الأداء الوظيفي فقد كانا معنويين عند مستوى معنوية 5% على عكس كل من محور صراع الدور وعدم المشاركة في اتخاذ القرار، الذين تبين أن تأثيرهما غير معنوي، وعن آثار ضغوط العمل فقد توصل الباحث إلى أنها ليست دائما سلبية بل هناك من الضغوط ما هو ايجابي وهو ما تمت الإشارة إليه في العديد من الدراسات.

مكناسي محمد (2007/2006)، " التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية: دراسة ميدانية على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة"<sup>2</sup>.

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة أن يسلط الضوء على التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل من خلال تطرقه للأعراض الجسدية والنفسية والسلوكية ومحاولة إيجاد العلاقة بين درجة التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها أعوان السجون العاملين بمؤسسة التأهيل بقسنطينة، وقد اعتمد الباحث على

<sup>1</sup> قدور عثمان، " ضغوط العمل التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للعامل الجزائري"، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 18، سنة 2016.

<sup>2</sup>مكناسي محمد، مرجع سبق ذكره.

## الفصل الثاني: نمذجة أثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية

المنهج الوصفي التحليلي مستعملا في جمع البيانات أسلوب الاستبيان الذي وزع على 141 عامل في حين تم تجميع 138 استبيان صالح للاستعمال.

وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط عكسية بين أبعاد التوافق المهني ومتغير ضغوط العمل من خلال الأعراض الجسدية والنفسية والسلوكية ، كما أشارت الدراسة إلى أن التوافق المهني يرتبط مع كل من السن وسنوات خبرة العمل ارتباطا موجبا، ومن جهة أخرى أوضحت النتائج أنه لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائيا بين مستوى ضغوط العمل وكل من العمر وسنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

فطيمة زرع، زليخة تفرقنيت (2017)، "دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز"<sup>1</sup>.

حاولت الدراسة التي قامت بها الباحثان أن تسلط الضوء على دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز باعتبارها من المؤسسات العمومية التي تغطي خدماتها كامل التراب الوطني، واعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي المستخدم في الجانب النظري للإحاطة بمفاهيم إدارة الوقت وأداء العاملين، والمنهج التحليلي المستعمل في الدراسة الميدانية بالاعتماد على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة المتكونة من 40 عامل بمؤسسة سونلغاز، وتم تصنيف أداة جمع البيانات إلى قسمين خصص الأول للخصائص الشخصية للعينة، والثاني عبارة عن مجالات الدراسة وقسم إلى محور لإدارة الوقت في المؤسسة والثاني لأداء العاملين في شركة سونلغاز .

وبينت الدراسة التطبيقية بأن المتوسطات الحسابية المرتفعة لمحور إدارة الوقت بأن هناك قدرة عالية من طرف أفراد العينة على إدارة وقتهم، وعن معامل الارتباط لبيرسون الذي كان في حدود 0.44 فقد بين أن هناك علاقة طردية متوسطة بين المتغير المستقل (إدارة الوقت) والمتغير التابع (أداء العاملين).

### المطلب الثاني: الدراسات العربية

نتيجة لانتشار مفهوم ضغوط العمل في أوساط المثقفين العرب فقد تعددت الدراسات العربية تعددت التي تطرقت لموضوع أداء العاملين واستراتيجيات إدارة الوقت، ومن بين هذه الدراسات نذكر ما يلي:

<sup>1</sup> فطيمة زرع، زليخة تفرقنيت ،"دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 6، جوان 2017، ص ص 59-72.

## الفصل الثاني: نموذج أثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية

كفاح حامد أحمد الحساسنة (2008)، " تأثير استخدام آليات إدارة الوقت على ضغوط العمل لدى إداريي مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: دراسة حالة محافظات شمال الضفة الغربية"<sup>1</sup>.

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة أن يسلط الضوء على موضوع إدارة الوقت وتذمر العاملين من حجم العمل الملحق على عاتقهم، وكذا تحليل المعوقات التي تمنع اعتماد استراتيجيات إدارة وتخطيط الوقت، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مستعملا في جمع البيانات أسلوب الاستبيان الذي وزع على 172 عامل من عمال قطاعات مختلفة في مقاطعات مختلفة في فلسطين .

وبينت الدراسة وجود تباين ذو دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة في محاولة الاجابة على الفرضيات المتعلقة بالفروق، حيث وجد بأن متغير العمر ومتغير الخبرة والتحصيل العلمي كان له أثر إيجابي في استخدام استراتيجيات إدارة الوقت، وعلى وجه الخصوص لدى فئة الشباب وحديثي التخرج الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم أقل من 10 سنوات، في حين تبين أن من أكثر المعوقات التي تواجه الإداريين وجود الحواجز على الطرق وكثرة المراجعين دون مواعيد محددة مسبقا ومنهم الأصدقاء والأقارب، وافتقار بعض المؤسسات إلى التقنيات الحديثة لتشمل جميع جوانب العمل، في حين كانت وجهة نظر أفراد الدراسة حول الحلول المقترحة هو تسهيل عملية تنقل الموظفين بين المدن من خلال التنسيق مع السلطة الفلسطينية، والعمل وفق آلية واضحة خاصة بالمراجعين، وتوفير مستلزمات العاملين من تقنيات ليستطيع الموظف استغلال وقته بكفاءة وفاعلية أكثر وبالتالي الحد من ضغط العمل.

عيسى ابراهيم المعشر (2009)، " أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم: دراسة ميدانية"<sup>2</sup>.

جاءت الدراسة لتسليط الضوء على ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الفندقي الأردني وأثر هذه الضغوط على مستويات أدائهم، كما حاول الباحث من خلال هذه الدراسة أن يقف على مصادر ضغوط العمل معتمدا على أسلوب التحليل الوصفي وباستخدام أسلوب الاستبيان الذي وزع على عينة من 240 يعملون في 12 فندق فئة خمس نجوم، وتم استرداد 197 استبانة قابلة للتحليل الاحصائي .

<sup>1</sup> كفاح حامد أحمد الحساسنة ، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> عيسى ابراهيم المعشر ، مرجع سبق ذكره.

## الفصل الثاني: نموذج أثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية

وقد حاول الباحث تحليل العلاقة بين ضغوط العمل التي تضمنت كل من عبء العمل، الهيكل التنظيمي، الأجور والمكافآت وبيئة العمل والمتغير التابع والمتمثل في أداء العاملين، وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين المتغيرين المستقلين عبء العمل والهيكل التنظيمي والمتغير التابع، في حين بينت الدراسة أن هناك علاقة معنوية بين المتغيرين المستقلين الأجور والمكافآت وبيئة العمل والمتغير التابع المتمثل في أداء العاملين.

نهى محمد ميلاد العمامي (2016)، "إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي"<sup>1</sup>

حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة استقصاء طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى مديري الإدارات العليا والوسطى بالمستشفيات العامة والخاصة في مدينة بنغازي في محاولة الاجابة على اشكالية الدراسة المتعلقة بعلاقة استراتيجيات إدارة الوقت وأبعاد الأداء الوظيفي، اعتمدت الباحثة على أسلوب الاستبيان بحيث أخذت عينة بالطريقة العشوائية الطبقية حيث بلغ عددها 145 استبانة تم استرجاع 139 استبانة قابلة للتحليل الاحصائي.

وباستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية Spss تم حساب النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كخطوة أولى في تحليل بيانات الدراسة، وتم استخدام معاملات الارتباط لبيرسون في تحديد العلاقة بين أبعاد إدارة الوقت وأبعاد الأداء الوظيفي (جودة الأداء، المواظبة على الأداء كمية الأداء والتعاون على الأداء) للمديرين، وخلصت هذه الدراسة الميدانية إلى عدم وجود فروق معنوية لمتوسطات متغيري الدراسة (إدارة الوقت والأداء الوظيفي) تعزى لمتغير نوع المنظمة وبينت الدراسة أيضا أن مديري المؤسسات المستهدفة لديهم مستوى مرتفع في كل من إدارة الوقت والأداء الوظيفي.

<sup>1</sup> نهى محمد ميلاد العمامي، "إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بنغازي، ليبيا، سنة 2016.

## الفصل الثاني: نموذج أثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية

عبد الفتاح صالح خليفات، شرين محمد المطارنة (2010)، "أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن"<sup>1</sup>.

تم اجراء هذه الدراسة لتحليل أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى عينة من مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي في تفسير مختلف المفاهيم النظرية والمنهج التحليلي في تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وعن أداة جمع البيانات فقد اعتمد الباحثان على الاستبيان الذي تم توزيعه على 331 مدير مدرسة في حين تم توزيع 1099 استبانة على المعلمين ليكون العدد الاجمالي 985 استبانة صالحة للتحليل، بمعدل تقريبي موافق لأربع معلمين لكل مدير.

وتم تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومصنوفة ارتباط بيرسون لإجراء فحص العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وعن أهم نتائج الدراسة فقد بينت أن لمصادر ضغوط العمل (صراع الدور، وغموض الدور، وعبء الدور، والمشكلات الشخصية للمدير، والتطور المهني) دوراً هاماً في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن. وترتبط معه بعلاقات ارتباطية متوسطة على أساس بعدي منفرد، أو على أساس كلي مجتمع، حيث بلغت قوة العلاقة الارتباطية 0.76، وبلغت أقوى علاقة ارتباطية بين (عبء الدور) ومستوى الأداء الوظيفي 0.65 في حين كانت أضعف علاقة هي العلاقة التي ربطت المتغير المستقل (غموض الدور)، مع المتغير التابع (مستوى الأداء الوظيفي)، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مصادر ضغوط العمل لدى مديري المدارس الأساسية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والعمر والحالة الاجتماعية.

<sup>1</sup> عبد الفتاح صالح خليفات، شرين محمد المطارنة، "أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن". مجلة جامعة دمشق - المجلد 26 - العدد 1+2، ص ص 599-642، السنة 2010.

## الفصل الثاني: نمذجة أثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية

### المطلب الثالث: الدراسات الاجنبية

لعمد مضت توات الدراسات المتعلقة بالتسيير الاستراتيجي في دول أوروبا وأمريكا، من بين الدراسات الأجنبية التي تطرقت لموضوع أداء العاملين بين ضغوط العمل وإدارة الوقت نذكر ما يلي:

#### **Michailidis, Maria, &Yiota Georgiou (2005) "Employee occupational stress in banking"<sup>1</sup>.**

حاولت الدراسة أن تسلط الضوء على مصادر ضغوط العمل وأنواعها ، وهي الدراسة التي شملت عينة من موظفي القطاع المصرفي، وقد اعتمد الباحثان على أسلوب التحليل الاحصائي لعينة الدراسة المتكونة من 60 موظف بالقطاع المصرفي ومن مناطق مختلفة.

وبينت نتائج الدراسة أن المستويات التعليمية للموظفين تؤثر على مستويات الضغوط التي يعانون منها، كما بينت الدراسة أن موظفو القطاع المصرفي لا يستطيعون تخصيص ولو جزء بسيط من وقتهم للاسترخاء عند مواجهتهم لفترات حرجة وعصبية، كما وضحت الدراسة الدرجة التي يميل بها بعض الموظفين إلى نقل المشاكل المتعلقة بالعمل إلى المنزل (وأخذ المشاكل العائلية إلى العمل) وهو ما يعتمد في غالب الأحيان على خلفيتهم التعليمية وقوة الدعم الأسري للموظفين ومقدار الوقت المتاح لهم للراحة والاسترخاء، وقد تطرق الباحثان إلى بعض العادات السلبية (كالكحول) التي يمكن أن تلعب دورا في تراكم ضغوط العمل وتفاقمها.

#### **Michailids, Maria P, &Mouafak E. Elwkai (2003) "Factors contributing to occupational stress experienced by individuals employed in the fast food industry"<sup>2</sup> .**

حاول الباحثان من خلال هذه الدراسة أن يتعرفا على مختلف العوامل المسببة لضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في المؤسسات الانتاجية أو الخدمية، وقد اعتمد الباحثان على أسلوب البحث الميداني بحيث تم

<sup>1</sup> Michailidis, Maria, and Yiota Georgiou. "Employee occupational stress in banking." Work, 2005, vol. 24, no 2, p. 123-137.

<sup>2</sup> Michailids, Maria P., and Mouafak E. Elwkai. "Factors contributing to occupational stress experienced by individuals employed in the fast food industry." Work, 2003, vol. 21, no 2, p. 125-140.

## الفصل الثاني: نموذج أثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية

أخذ عينة من 80 فرد يعملون في المطاعم موزعين على مناطق مختلفة من قبرص وكان الهدف من اعتماد هذه العينة هو معرفة الضغوط التي يتعرض لها هؤلاء العمال وعلاقة هذه الضغوط بمتغير العمر والوظيفة. وعن نتائج الدراسة فقد بينت أن هناك فروق ذات دلالة احصائية في مصادر الضغوط بين الذكور والاناث وبين الاداريين وغير الاداريين، أما عن مصادر ضغوط العمل لدى الاناث فقد كانت بسبب المناخ التنظيمي في حين كان سببها لدى الذكور هو التداخل بين العمل والمنزل، أما عن فئة الاداريين فقد كان سبب الضغوط لديهم هو دور توقعات العامل في المؤسسة بينما كان سبب الضغوط عند غير الاداريين هو المناخ التنظيمي.

**Maysoon Al-Zoubi (2016), " The Effect of the Time Management Art on Academic Achievement among High School Students in Jordan" <sup>1</sup>.**

كان الهدف من الدراسة هو التعرف على أثر فن إدارة الوقت على التحصيل الأكاديمي لدى طلاب المرحلة الثانوية في المملكة الأردنية الهاشمية وبالضبط في مدينة إربد وإبراز مدى قدرتهم لتحقيق درجات عالية في الامتحان الوزاري في نهاية تلك المرحلة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الغرض من الدراسة حيث اختار عينة من (2000) طالبا وطالبة من طلاب الثانوية كمستجيبين على الاستبيان. وخلصت النتائج في الختام إلى وجود درجة متوسطة وأهمية ثابتة على مستوى إدارة الوقت حسب طلبة الثانوية العامة في محافظة إربد، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرة على إدارة الوقت والتحصيل الأكاديمي لدى طلاب المدارس الثانوية، كما أظهرت أن هناك دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لهذه العلاقة فيما يتعلق بمتغير الجنس الذي يعمل نيابة عن الإناث بينما لم يكن هناك فروق حسب ساعات الدراسة، وفي نهاية الدراسة أوصى الباحث بحاجة هذه المدارس لعقد ندوات ومحاضرات للطلاب لمساعدتهم على معرفة كيفية تخصيص الوقت المناسب للمواد من أجل الحصول على مستويات أعلى من التحصيل الأكاديمي.

<sup>1</sup> Maysoon Al-Zoubi , " The Effect of the Time Management Art on Academic Achievement among High School Students in Jordan ", Journal of Education and Practice, 2016, vol. 7, no 5, p. 158-167.



## الفصل الثاني: نمذجة أثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية

### المبحث الثاني: الطريقة والاجراءات التطبيقية

تعتمد الدراسات الاجتماعية على مجموعة من الأساليب المتعلقة بجمع البيانات وتحليلها وهي الدراسات التي شملت مجالات مختلفة خلال العقود الأخيرة مثل العلوم الادارية، العلوم الانسانية وحتى العلوم الاقتصادية، وكنتيجة لتطور عالمنا المعاصر وظهور البرمجيات المتعلقة بتحليل البيانات فقد اصبح التعمق في دراسة العلاقات بين مختلف الظواهر أمرا بسيطا ويسيرا.

### المطلب الأول: أسلوب الدراسة وخصائص مجتمع الدراسة

يسعى هذا الجانب لتسليط الضوء على العلاقة بين محاور الدراسة المتمثلة في محور ضغوط العمل وإدارة الوقت وأداء العاملين لدى موظفي البنوك العمومية الجزائرية، وتماشيا مع الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة تم صياغة فقرات الاستبيان بما يتوافق وهدف الدراسة بناء على مجموعة من الدراسات مع تعديل بعض الفقرات وفق ما أوصى به محكمو الاستبيان من أساتذة ومختصين في الإدارة والتسيير، ومن بين الدراسات التي اعتمادناها نذكر مايلي:

### الجدول رقم 2-1: الدراسات المعتمدة في بناء استبيان الدراسة

المحور	الدراسات السابقة
محور ضغوط العمل	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ كفاح حامد أحمد الحساسنة، تأثير استخدام اليات ادارة الوقت على ضغوط العمل على اداريي مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، رسالة ماجستير، القدس-فلسطين، 2008.</li><li>❖ بوزكري جمال، معروف رابح، البنية العاملية لمقياس ضغوط العمل وعلاقتها بمستوى أداء العاملين، المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، المجلد 15، العدد 02، سنة 2021.</li><li>❖ خميسي بسمة، ضغوط العمل و علاقتها بحوادث العمل لدى عمال التنفيذ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، الجزائر، 2015.</li></ul>
إدارة الوقت	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ ZAFARULLAH, Sahito; Mumtaz , Khawaja; Uzma Murad, Panhwar; Abida, Siddiqui; Humera , Saeed, <b>Teachers' Time Management and the Performance of Students: A Comparison of Government and Private Schools of Hyderabad, Sindh, Pakistan</b> ,World Journal of Education, 2016, vol 6, n6.</li><li>❖ CLAESSENS, Brigitte JC; VAN EERDE , Wendelien; RUTTE , Christel G, <b>A review of the time management literature</b>, Personnel review, pp 255-276, 2007.</li><li>❖ رنا بنت محمد الصغير ، إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل من وجهة نظر العاملين في شركة أرامكو السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2013.</li></ul>

## الفصل الثاني: نمذجة أثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية

❖ دحماني رضا، حواس أمين، نمذجة أثر إدارة الوقت وضغوط العمل على أداء العاملين باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، مجلد 22، عدد 2، سنة 2021.	أداء العاملين
❖ فراس حاج محمد، أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي: دراسة ميدانية في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق، رسالة ماجستير، سوريا، 2016.	

المصدر: من إعداد الطالبين.

### أولاً: عينة ومنهج الدراسة

من أجل تحقيق هدف الدراسة والامام بمختلف جوانب الموضوع تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتبر من المناهج كثيرة الاستعمال في الظواهر الاجتماعية والانسانية، وقد هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أداء العاملين في القطاع العمومي بالجزائر في ظل تنامي ضغوط العمل لدى موظفي القطاع البنكي، وكذا دور عنصر الوقت لدى هذه الفئة من العاملين كون عنصر الزمن يلعب دورا مهما في تحسين أداء العاملين خاصة مع الحالات الخطيرة والمواقف الصعبة التي تواجههم.

وعن عينة الدراسة فتم استهداف عينة من موظفي البنوك التجارية بالجزائر، بحيث تشكلت عينة الدراسة من **79 موظف** موزعين على مجموعة من البنوك العمومية (بمدينة تيارت) والتي ضمت كلا من موظفي البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، القرض الشعبي الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، وتم التواصل مع المبحوثين مباشرة، وعن فترة تقديم استمارات الاستبيان واستردادها فقد كانت خلال الفترة 1 ماي إلى 15 ماي 2022، وقد كانت البيانات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة كما هو موضح في الشكل التالي:

## الفصل الثاني: نموذج أثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية

الجدول رقم 2-2: توزيع عينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية

النسبة %	التكرار	التصنيف	المتغير
50,6	40	ذكر	الجنس
49,4	39	أنثى	
7,6	6	أقل من 25 سنة	العمر
43,0	34	من 25 سنة إلى 35 سنة	
32,9	26	من 35 سنة إلى 45 سنة	
16,5	13	من 45 سنة إلى 60 سنة	
0	0	أكثر من 60 سنة	
31,6	25	أعزب	الحالة الاجتماعية
60,8	48	متزوج	
6,3	5	مطلق	
1,3	1	أرمل	
0	0	أقل من 40.000 دج	الراتب الشهري
17,7	14	من 40.000 الى 50.000 دج	
27,8	22	من 50.000 الى 60.000 دج	
24,1	19	من 60.000 الى 70.000 دج	
13,9	11	من 70.000 الى 80.000 دج	
16,5	13	أكثر من 80.000 دج	
29.1	23	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
39.2	31	من 5 إلى 10 سنوات	
12.7	10	من 10 إلى 20 سنة	
19.0	15	أكثر من 20 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الدراسة

من خلال الخصائص الشخصية نلاحظ أن عينة الدراسة كانت متباينة وفق المعايير التي اعتمدها .

## الفصل الثاني: نمذجة أثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية

### المطلب الثاني : طرق جمع البيانات

تم الاعتماد على البيانات من المصادر التالية:

#### اولا: المصادر الثانوية

تم الحصول على البيانات اللازمة لضبط مختلف جوانب الدراسة النظرية من خلال المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمجلات الورقية والالكترونية ومواضيع الملتقيات الدولية والوطنية، وكذا رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه.

#### ثانيا: المصادر الأولية

تم الحصول على بيانات الدراسة الأولية عن طريق الاستبانة التي تم اختيارها كونها قادرة على تلبية الغرض من الدراسة بعد الرجوع إلى المصادر العلمية، وقد تم توزيع الاستبانة على موظفي القطاع البنكي بالجزائر (مدينة تيارت كعينة)، وقد تم بعدها تفريغ البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الاحصائي للعلوم

### الاجتماعية **Statistical Package for the Social Science**.

#### ثالثا: أداة الدراسة

تمثلت أداة جمع المعلومات في الاستبانة وكان الغرض منها الاجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تم تطوير الاستبانة بناء على الدراسات والأدبيات السابقة، وقد تضمنت الاستبانة جزئين، أما عن الجزء الأول والمتكون من 6 أسئلة فقد تم من خلاله عرض المتغيرات الشخصية للعينة، أما عن الجزء الثاني والمتضمن 30 سؤالا فقد تم من خلاله تغطية متغيرات الدراسة وأبعادها موزعة على ثلاث محاور أساسية:

1. المحور المتعلق بضغوط العمل وتضمن 20 سؤالا موزعا على 5 مجموعات تمثلت في:

المجموعة الأولى: ضغوط العمل المتعلقة بعبء العمل وتضمنت هذه المجموعة 4 أسئلة.

المجموعة الثانية: العلاقات الانسانية والدعم الاداري وتضمنت هذه المجموعة 5 أسئلة.

المجموعة الثالثة: تقييم الاداء وتضمنت هذه المجموعة 4 أسئلة.

المجموعة الرابعة: ظروف العمل وتضمنت هذه المجموعة 4 أسئلة.

## الفصل الثاني: نمذجة أثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية

المجموعة الخامسة: آثار ضغوط العمل وتضمنت هذه المجموعة 3 أسئلة.

2. المحور المتعلق بعامل إدارة الوقت وتضمن 4 أسئلة.

3. المحور المتعلق بتقييم أداء العاملين وتضمن 6 أسئلة.

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة كل عبارة، وقد كانت الأوزان النسبية لهذا المقياس كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 2-3: درجات الأوزان النسبية لكل اجابة

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

المصدر: من إعداد الطالبين

### المطلب الثالث: تحليل البيانات

نحاول من خلال هذا الجزء أن نتطرق إلى منهجية الدراسة وكذا التصميم الاحصائي المستخدم في الدراسة التطبيقية وتحليل المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبيان.

#### اولا: صدق الاستبيان

تم التحقق من صدق محتوى الاستبانة الظاهري عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة و التسيير وقد اتفق الخبراء إلى حد كبير على أن الأداة شاملة، وأن فقراتها قادرة على قياس ما وضعت لأجله، مع تقديم مجموعة من الملاحظات تم اعتمادها من طرف الطالبين ومن أهمها الملاحظات المتعلقة بتقليص الاستبيان وتعديل بعض الفقرات.

وللتحقق من الصدق الاحصائي لجميع الفقرات التي تم تعديلها بناء على توجيهات لجنة المحكمين للاستبيان تم توزيع مجموعة من الاستبانات على عينة استطلاعية متكونة من 79 موظف بالقطاع البنكي.

#### ثانيا: ثبات الاستبيان

بعد التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة تم حساب معامل الثبات لمجاور الاستبيان الثلاث ويوضح الجدول التالي ذلك:

## الفصل الثاني: نموذج أثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية

الجدول رقم 2-4: معامل الثبات لمحاور الاستبيان

الرقم	محور الاستبيان	المجموعة ضمن المحور	عدد الأسئلة	معامل الثبات
01	ضغوط العمل	عبء العمل	4	0.811
02		العلاقات الانسانية	5	0.863
03		تقييم الأداء	4	0.855
04		ظروف العمل	4	0.665
05		آثار ضغوط العمل	3	0.957
06	إدارة الوقت		4	0.807
09	تقييم أداء العاملين		6	0.803

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss

من خلال الجدول المتعلق بمعامل ألفا كرونباخ فقد تبين أن قيمة هذا المقياس تدخل ضمن المجال من 0.665 و 0.957 وهي نسبة مقبولة، كونها أكبر من العتبة 0.70، باستثناء محور ظروف العمل الذي بلغت قيمة الثبات فيه 0.665، وهي النسبة التي يمكن قبولها في الدراسات الاستكشافية في غالب الأحيان.

### ثالثا: تحليل البيانات وتحديد الأهمية النسبية لفقرات الاستبيان

يتضمن هذا الجزء من الدراسة تحليلا مفصلا للبيانات وعرضا لمختلف التحليلات الاحصائية التي تم إجراؤها على عينة الدراسة.

التقييم النسبي لكل من المتغيرات الرئيسية (ضغوط العمل وإدارة الوقت) في التأثير على المتغير التابع والمتمثل في عنصر الأداء، وتم استخدام الأوساط الحسابية للفقرات المشمولة في الأسئلة الخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة وذلك وفقا للتقسيم النسبي التالي:

## الفصل الثاني: نمذجة أثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية

الجدول رقم 2-5: تقسيمات الأوساط النسبية

من 1.00 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين

1. تقييم متغير ضغوط العمل المتعلقة بالعبء الوظيفي وغموض الأدوار في الفقرات من 1 إلى 4 وكانت نتائج الاستجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 2-6: الأهمية النسبية لفقرات عبء العمل

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
01 أتلقى الاوامر من عدة أشخاص	3.8263	1.10206	موافق
02 أكلف بمهام صعبة تفوق قدراتي	2.4430	1.03462	غير موافق
03 المهام الموكلة إلي تختلف عن المهام الموكلة إلى الآخرين	2.2742	1.08260	غير موافق
04 أقوم بأعمال روتينية لا جديد فيها	3.3965	1.04445	موافق
محور عبء العمل	2,8418	0,72741	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss

من خلال الجدول السابق المتعلق بمتوسطات الاجابات فيما يتعلق بعبء العمل نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تراوحت قيمها بين 3.83 كأقصى قيمة و 2.27 كأدنى قيمة، وعن محور عبء العمل فقد تبين أن الضغوط المتعلقة بعبء العمل ناشئة نتيجة لكون الأعمال التي يقوم بها العمال روتينية، وهو ما يجعل

## الفصل الثاني: نموذج أثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية

من المهام المكلفين بها مملّة، إضافة إلى كون الأوامر التي يتلقاها الموظف تكون صادرة من عدة أشخاص وهو ما يولد ضغوطا لدى العامل نتيجة لاحتياسه بالعبودية في غالب الأحيان. وعن الفقرة 02 و 03 فقد تبين أن الموظفين في البنوك يكلفون بمهام في مستوى امكانياتهم وقدراتهم غير أنها تختلف من موظف إلى آخر، وبذلك يمكن استبعاد هذين الفقرتين في كونهما تساهمان في توليد ضغوط العمل متعلقة بالعبء الوظيفي.

2. تقييم متغير ضغوط العمل المتعلقة بالعلاقات الانسانية في الفقرات من 5 إلى 9 وكانت نتائج الاستجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 2-7: الأهمية النسبية لفقرات العلاقات الانسانية

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
غير موافق	1,06933	2,1013	أساهم في اتخاذ القرارات	05
غير موافق	1,15863	2,3038	يسمح لي بتقديم مقترحاتي للمسؤولين	06
موافق	0,90241	3,8228	اعمل في اجواء تسودها المودة والتقدير	08
موافق	0,92514	3,7975	احظى بالدعم والمساندة من طرف زملائي	09
موافق	<b>0,75520</b>	<b>3,5620</b>	<b>محور العلاقات الانسانية</b>	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تراوحت قيمها بين 3.82 كأقصى قيمة و 2.10 كأدنى قيمة، وعن العبارات التي تعكس مستوى مساهمة العلاقات الانسانية في توليد ضغوط العمل لدى موظفي البنوك العمومية الجزائرية فنلاحظ أن الفقرتين 05 و 06 والمتعلقتين باشتراك الموظفين في صناعة القرار باعتبار الموظف جزء من كيان البنك تعكسان اهمال قرارات واقتراحات الموظفين من طرف المسؤولين وبالتالي فالقرارات الفردية المتخذة تساهم في جعل الموظف يعاني من تبعات هذه القرارات والتي تشكل ضغوطا عليه اذا استمر الحال على ذلك.

3. تقييم متغير ضغوط العمل المتعلقة بتقييم الاداء في الفقرات من 10 إلى 13 وكانت نتائج الاستجابات كما هو موضح في الجدول التالي:



## الفصل الثاني: نموذج أثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية

الجدول رقم 2-8 : الأهمية النسبية لفقرات تقييم الاداء

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
محايد	1,0939	2,7848	عملية التقييم تتميز بالعشوائية والمحابة	10
محايد	1.5270	3,2911	أجهل المعايير التي يتم التقييم على أساسها	11
موافق	0,8500	3,6329	تهدف عملية التقييم إلى تحسين أداء العمال	12
محايد	0.6844	3,3544	يمكنني الاستفسار عن كيفية تقييمي ورفع شكوى	13
محايد	0.9801	3,2658	محور تقييم الاداء	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss

من خلال الجدول السابق المتعلق بمتوسطات اجابات الباحثين فيما يتعلق بتقييم الأداء نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تراوحت قيمها بين 3.63 كأقصى قيمة و 2.29 كأدنى قيمة، وعن العبارات التي يمكن أن تساهم في توليد ضغوط العمل والمتعلقة بتقييم الأداء يمكن ارجاعها للفقرتين 10 و 11، خاصة وأن الانحراف المعياري بين وجود فروق في اجابات الباحثين بين غير موافق بشدة و موافق، أما عن متوسط المحور ككل فقد تبين أن قيمته 3.26.

4. تقييم متغير ضغوط العمل المتعلقة بظروف العمل في الفقرات من 14 إلى 17 وكانت نتائج الاستجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

## الفصل الثاني: نموذج أثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية

الجدول رقم 2-9: الأهمية النسبية لفقرات ظروف العمل

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
موافق	3,61396	3,8734	أعمل في بيئة صحية تلائم متطلبات الوظيفة	14
غير موافق	1,17532	2,5063	يتوفر مكان العمل على فضاءات للاستراحة	15
محايد	1,15442	2,9747	يتميز مكان العمل بالهدوء	16
محايد	1,15203	3,1772	تتوفر المؤسسة على الوسائل الضرورية لأداء العمل	17
محايد	1,28716	3,1329	محور ظروف العمل	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss

من خلال الجدول السابق المتعلق بمتوسطات اجابات المبحوثين فيما يتعلق بظروف العمل نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تراوحت قيمها بين 4.57 كأقصى قيمة و 4.38 كأدنى قيمة، وعن العبارات التي تعكس ظروف العمل لدى موظفي البنوك العمومية في الجزائر فقد تبين أنها تختلف كونها في اتجاه محايد. وعن الفقرة 14 والتي كان متوسط اجابات المستجيبين عنها مرتفع وهو ما يدل على أن ظروف العمل في البنوك العمومية الجزائرية تتلاءم مع متطلبات الوظيفة، وهو ما يعكس الجهود الرامية لتحسين البنية التحتية للمصارف العمومية في ظل التنافس المصرفي، وعن الفقرة 15 فتدل من خلال متوسطها الحسابي أن البنوك العمومية لا تحتوي على فضاءات للراحة.

## الفصل الثاني: نموذج أثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية

5. تقييم متغير ضغوط العمل المتعلقة بآثار ضغوط العمل في الفقرات من 18 إلى 20 وكانت نتائج الاستجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 2-10: الأهمية النسبية لفقرات اثار ضغوط العمل

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
موافق	1,16547	3,9747	أعاني من أمراض ناتجة عن ضغوط العمل	18
موافق	1,13213	3,8139	انعكست ظروف العمل على صحي الجسدية	19
موافق	1,07281	3,4418	أشعر بضغط نفسي (القلق، التوتر...) ناتج عن العمل	20
موافق	0,96769	3,8435	محور آثار ضغوط العمل	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss

من خلال الجدول السابق المتعلق بمتوسطات اجابات المبحوثين فيما يتعلق باثار ضغوط العمل نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تراوحت قيمها بين 3.97 كأقصى قيمة و 3.44 كأدنى قيمة، وعن العبارات التي تعكس الآثار الناجمة عن ضغوط العمل فقد تبين أن الأمراض التي يعاني منها موظفو البنوك العمومية تولد ضغوطا أخرى لديهم نتيجة لتخوفهم الزائد من هذه الضغوط، خاصة وأن انعكاس ظروف العمل على صحة الموظف الجسدية جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط قدره 3.81، وعن محور آثار ضغوط العمل ككل فقد تبين أن هذه الآثار تساهم في تكوين نوع خاص من ضغوط العمل يتعلق بصحة الموظفين الجسدية.

## الفصل الثاني: نمذجة أثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية

6. تقييم متغير محور إدارة الوقت في الفقرات من 21 إلى 24 وكانت نتائج الاستجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 2-11: الأهمية النسبية لفقرات تخطيط الوقت

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
موافق	0,77698	3,6835	أحدد أهدافي الواقعية والمحددة بدقة ووضوح مع إمكانية قياسها	21
موافق	0,88681	3,7848	اعطي اهتمام أكبر لبدء اليوم في العمل بدون معوقات	22
موافق	0,76710	3,7722	أطبق أسلوب الإدارة بالأهداف بوضع رؤية واضحة لعملي وتحديد استراتيجياتي بدقة ووضوح	23
موافق	0,81789	3,8481	أنجز أهدافي المنشودة في أوقاتها المحددة بتوظيف جميع الطاقات والطرق	24
موافق	0,64697	3,7722	محور تخطيط الوقت	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss

من خلال الجدول السابق المتعلق بمتوسطات اجابات المبحوثين فيما يتعلق تخطيط الوقت نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تراوحت قيمها بين 3.84 كأقصى قيمة و 3.68 كأدنى قيمة، وعن العبارات التي تعكس مستوى إدارة الوقت فقد تبين أن فقرات المحور الأربع ايجابية في تفسير المحور كونها كلها في اتجاه موافق، أما عن متوسط المحور ككل فقد تبين أن قيمته 3.77 وهي قيمة جد مقبولة للقول بأن موظفي البنوك العمومية الجزائرية يسعون لاستغلال عامل الوقت من خلال اعتماد استراتيجيات التخطيط لعنصر الوقت.

وعن الفقرة 24 والتي كان متوسط اجابات المستجيبين عنها جد مرتفع وهو ما يدل على أن الموظفين يسعون لأن تكون بداية يومهم موفقة من خلال استراتيجيات إدارة الوقت الفعالة، وتعتبر هذه الفقرة عن أهمية الانطلاقة في العمل والتي من خلالها يمكن جعل اليوم أكثر راحة، وعن الفقرتين 22 و 23 فقد تبين أن اعتماد أساليب إدارة الوقت تساهم في استغلال عامل الوقت وتحقيق الأهداف في وقتها المحدد دون أن مشاكل مهنية.

## الفصل الثاني: نموذج أثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية

7. تقييم متغير حول أداء العاملين في الفقرات من 25 إلى 30 وكانت نتائج الاستجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 2-12: الأهمية النسبية لفقرات أداء العاملين

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
موافق	0,92514	3,7975	أحرص على إنهاء عملي المطلوب مني بالرغم من الصعاب	25
موافق	0,95467	3,6835	لدي استعداد للقيام بأعمال اضافية في سبيل راحة العميل	26
موافق	0,95433	3,5949	معدل خطئي محدود جدا مقارنة بظروف العمل	27
موافق	0,92585	3,8354	أجتاوز الخلافات الشخصية عند انجاز العمل	28
موافق	0,75085	3,8861	التواصل باستمرار وبفعالية مع المشرفين والزلاء	29
موافق	0,66413	3,9241	أحرص على أن يكون عمل الزلاء في المستوى المطلوب	30
موافق	0,62414	3,7869	محور أداء العمل	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss

من خلال الجدول السابق المتعلق بمتوسطات اجابات المبحوثين فيما يتعلق بأداء العمل نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تراوحت قيمها بين 3.92 كأقصى قيمة و 3.59 كأدنى قيمة، وعن العبارات التي تعكس مستوى أداء العاملين فقد تبين أن فقرات المحور الست ايجابية في تفسير المحور كونها في اتجاه موافق، أما عن متوسط المحور ككل فقد تبين أن قيمته 3.78 وهي قيمة جد مقبولة للقول بأن موظفي البنوك العمومية الجزائرية يسعون لتقديم أفضل ما لديهم.

وعن الفقرة 30 والتي كان متوسط اجابات المستجيبين عنها جد مرتفع وهو ما يدل على أن الموظفين يسعون لأن يكون أداء البنك جيد من خلال تظافر الأدوات الفردية للموظفين وحرصهم على أن يكون العمل جماعيا، وعن الانحراف المعياري لهذه الفقرة فقد تبين أن إجابات الأفراد متجانسة كون الانحراف عن الوسط كان في حدود 0.66 .

## الفصل الثاني: نمذجة أثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية

### المبحث الثالث: نمذجة أثر إدارة الوقت على ظغوط العمل وأداء العاملين

نسعى من خلال هذا الجزء من هذه الدراسة تحديد أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في البنوك التجارية باعتبار ضغوط العمل كمتغير وسيط بين محور إدارة الوقت وأداء العاملين ، وسنعمد على أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية ( PLS – SEM ) (Structural equations Modeling) القائمة على أسلوب المربعات الصغرى الجزئية partial least squares وهو الأسلوب الذي عرف تطورا كبيرا خلال العقود القليلة الماضية نتيجة للأبحاث المستفيضة التي حضي بها، وتسمح النمذجة بالمعادلات الهيكلية باستخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية PLS – SEM بتطوير النظريات في البحوث الاستكشافية من خلال التركيز على شرح التغيرات في المتغيرات التابعة عند فحص نموذج البحث<sup>1</sup>. إضافة إلى ذلك تعد PLS – SEM من النماذج المخصصة للتحليلات السببية التنبؤية في حالات التعقيد العالي والدعم النظري المنخفض<sup>2</sup> (Agus, 2017, p. 104)، وهو الأمر الذي دفع بنا لاختيار هذا النوع من التحليل في دراستنا الاستكشافية لأثر وسائل الدفع الالكترونية على أداء البنوك الجزائرية.

وتقوم النمذجة بالمعادلات الهيكلية على تقدير كل نماذج الانحدار الجزئية للحصول على تقديرات جميع العلاقات في نماذج القياس ( التحويلات والأوزان الخارجية ) والنموذج الهيكلية ( معاملات المسار )<sup>3</sup> ، ومن خلال ما سبق نستنتج أن النمذجة باستخدام PLS – SEM تقوم على مرحلتين أساسيتين يتم من خلالها تقييم نموذج القياس كمرحلة أولى تليها مرحلة تقييم النموذج الهيكلية.

<sup>1</sup> جوزيف هار، توماس هالت، كرستيان غينكل، ماركو زارستد، نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية، ترجمة زكريا بلخامسة، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، الأردن.

<sup>2</sup> Agus, A.(2017). Motivation and Work Stress Effect on Employees Performance at PT.International Colliman Mulia. Eur. J. Bus. Manag.9(31),101-106.

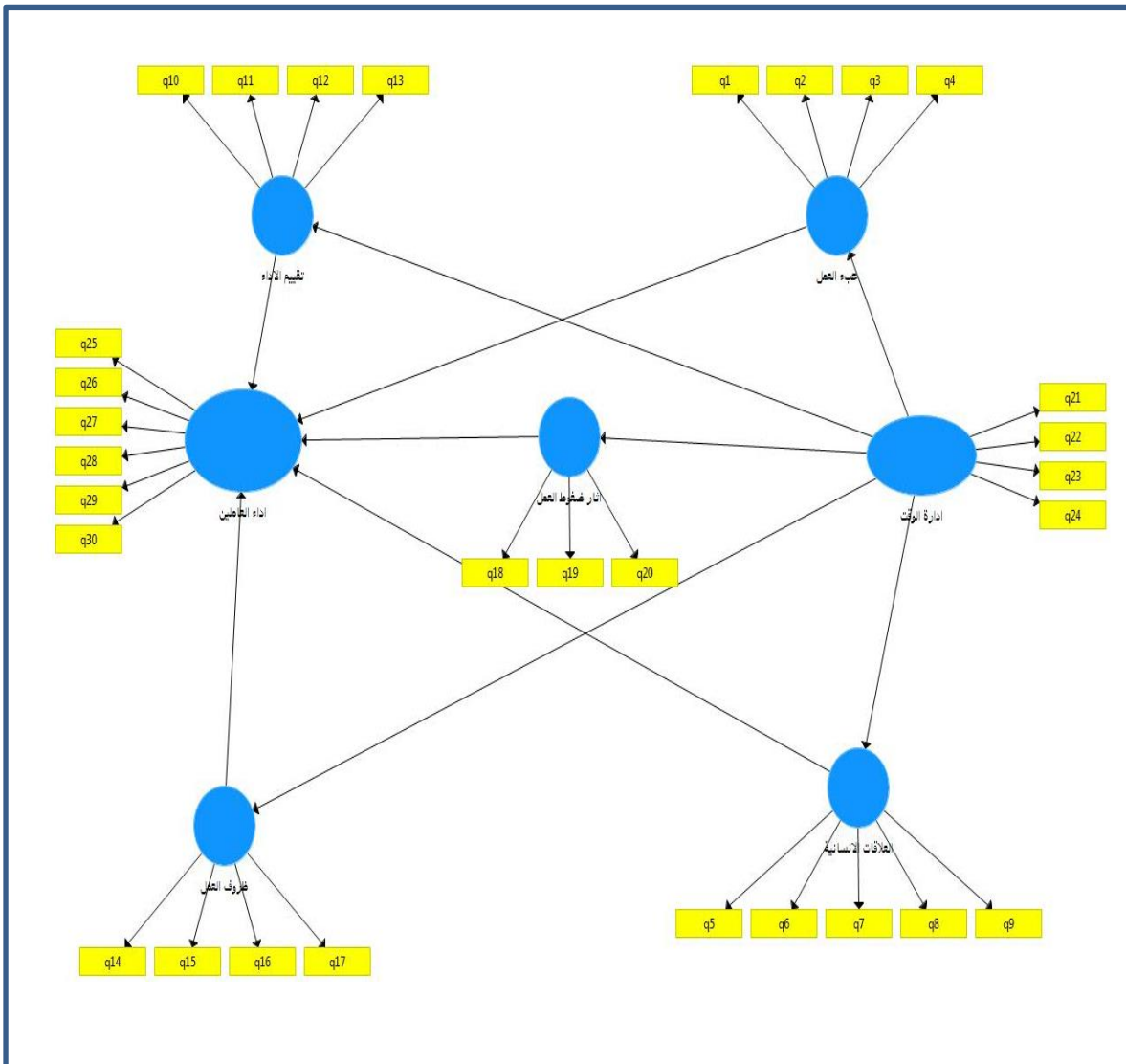
<sup>3</sup> جوزيف هار، توماس هالت، كرستيان غينكل، ماركو زارستد، مرجع سبق ذكره، ص، 125.

## الفصل الثاني: نمذجة أثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية

### المطلب الأول: بناء نموذج الدراسة

بالاستعانة ببرنامج Smart – Pls 3 تم تحديد النموذج الابتدائي المتكون من سبع متغيرات كامنة تعكس نموذج الدراسة النظري، وهو الأسلوب الذي تمت الإشارة إليه في العديد من الدراسات التجريبية<sup>1</sup>، والذي يهدف إلى تحديد تأثير إدارة الوقت على ضغوط العمل وكيفية تأثير هذه الأخيرة على أداء العاملين في البنوك العمومية الجزائرية:

### الشكل رقم 1-2: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Smart – Pls 3

<sup>1</sup> دحماني رضا، أمين حواس، مرجع سبق ذكره، ص.

## الفصل الثاني: نمذجة أثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية

يستعرض التمثيل البياني السابق نموذج الدراسة المتعلق بتأثير ضغوط العمل على المقاييس الأساسية لأداء العاملين .

تشير الدراسات إلى أن النمذجة بالمعادلات الهيكلية PLS – SEM تقوم على مرحلتين أساسيتين يتم خلالها تقييم نموذج القياس كمرحلة أولى، تليها مرحلة تقييم النموذج الهيكلية كمرحلة لاحقة

### المطلب الثاني : تقييم نموذج القياس

يسمح التحليل باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية بإدراج مجموعة من المتغيرات الكامنة (غير المشاهدة) التي ترتبط بمجموعة من المؤشرات، ويتضمن تقييم نماذج القياس ( العاكسة ) مجموعة من المعايير التي تعكس البنية الأساسية للمتغيرات الكامنة في النموذج، والتي تندرج ضمن معايير الموثوقية التقاربية أو معايير الموثوقية التمايزية:

#### 1- الموثوقية التقاربية

يندرج ضمن معايير الموثوقية التقاربية مجموعة من المعايير تهدف إلى تقييم الاتساق الداخلي مثل: موثوقية المؤشرات الفردية، الموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخلص، ومن خلال الجدول التالي سنستعرض أهم نتائج هذه المؤشرات:



## الفصل الثاني: نمذجة أثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية

الجدول رقم 2-13: معايير الموثوقية التقاربية المتعلقة بنموذج الدراسة

المبنى	الفقرة	التحميل الخارجي	متوسط التباين	الموثوقية المركبة	ألفا كرومباخ
عبء العمل	ف 1	0.927	0.633	0.870	0.811
	ف 2	0.674			
	ف 3	0.644			
	ف 4	0.896			
العلاقات الانسانية	ف 5	0.793	0.645	0.901	0.863
	ف 6	0.796			
	ف 7	0.799			
	ف 8	0.873			
	ف 9	0.747			
تقييم الاداء	ف 10	0.862	0.500	0.796	0.665
	ف 11	0.805			
	ف 12	0.864			
	ف 13	0.800			
ظروف العمل	ف 14	0.506	0.920	0.972	0.957
	ف 15	0.720			
	ف 16	0.815			
	ف 17	0.751			
اثار ضغوط العمل	ف 18	0.956	0.633	0.870	0.811
	ف 19	0.959			
	ف 20	0.962			
تخطيط الوقت	ف 21	0.610	0.639	0.874	0.807
	ف 22	0.847			
	ف 23	0.880			

## الفصل الثاني: نمذجة أثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية

			0.833	ف 24	
			0.631	ف 25	أداء العمل
			0.604	ف 26	
			0.713	ف 27	
			0.730	ف 28	
			0.757	ف 29	
			0.790	ف 30	
0.803	0.856	0.500			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Smart – Pls 3

من خلال الجدول المتعلق بالموثوقية التقاربية نلاحظ أن التحميلات الخارجية لجميع مؤشرات المحاور تتجاوز عتبة القبول المحددة بـ 0.70 ( الفقرات التي تحميلاتها الخارجية أكبر من 0.70 مقبولة ) أي أن الفقرات تفسر ما وضعت لأجله، وهو ما يدل على موثوقية المؤشرات التي تم اعتمادها في الدراسة، وقد تم قبول بعض الفقرات بالرغم من عدم تجاوز تحميلاتها عتبة القبول، وهي الفقرات 2، 3، 14، 25، 26 نتيجة لكون عملية الحذف لم تساهم في تغيير قيمة الموثوقية المركبة CR أو في قيمة متوسط التباين المستخلص AVE بشكل ملحوظ (هار ، هالت ، غينكل، و زارستد، 2019، صفحة 161).

وعن معايير الموثوقية التقاربية لكل من ألفا كرومباخ والموثوقية المركبة فقد تجاوزتا عتبة 0.70 وهو ما دل على موثوقية الاتساق الداخلي للقياسات، وقد تجاوزت قيم متوسط التباين المستخرج AVE عتبة 0.50 وهو ما يؤكد أن كل مبنى من مباني الدراسة يفسر في المتوسط أكثر من نصف تباين مؤشراتته.

### 2- الموثوقية التمايزية

تعبر الموثوقية التمايزية عن المدى الذي يكون فيه المبنى متميزا عن المباني الأخرى في التقاطه لظواهر لا تمثلها المباني الأخرى في النموذج، ومن أهم مؤشرات الموثوقية التمايزية نجد كلا من معيار فورنال لاكر ومعيار التحميلات المتقاطعة.

1-2 معيار فورنال لاكر **Fornell-Larcker Criterion**: يقوم هذا المؤشر على مقارنة الجذر التربيعي لقيم AVE مع الارتباطات الأخرى للمتغير الكامن، ويجب أن يكون الجذر التربيعي لقيمة AVE لكل مبنى أكبر من أعلى ارتباط له مع أي مبنى آخر للدلالة على أن المبنى يشترك في تباين

## الفصل الثاني: نموذج أثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية

مؤشراته أكثر من اشتراكه في تباين المؤشرات الأخرى<sup>1</sup>، وعن معيار فورنال-لاكر في دراستنا فقد كانت نتائجه كما يلي:

الجدول رقم 2-14: معيار فورنال لالكر

أداء العاملين	إدارة الوقت	أثار ضغوط العمل	ظروف العمل	تقييم الاداء	العلاقات الانسانية	عبء العمل	
						0.796	عبء العمل
					0.803	0.215-	العلاقات الانسانية
				0.833	0.477	0.005	تقييم الاداء
			0.707	0.324	0.323	0.089-	ظروف العمل
		0.995	0.087-	0.259	0.040	0.077	اثار ضغوط العمل
	0.800	0.338	0.297	0.519	0.465	0.081-	إدارة الوقت
0.707	0.644	0.352	0.211	0.409	0.286	0.096-	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Smart - Pls 3

تبين أقطار مصفوفة اختبار فورنال-لاكر أن قيمها أكبر من قيم الجانب السفلي المصفوفة، وهو ما يؤكد أن المباني في النموذج مرتبطة كون قيم الأقطار أكبر من الجذر التربيعي لقيم AVE.

<sup>1</sup>BABA, Abubakar Isah ; ABDULLAHI, Abubakar, Relationship between Stress and Performance of Health Workers, Asian Journal of Multidisciplinary Studies, vol 5, n 7, 2019, p43.

## الفصل الثاني: نمذجة أثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية

2-2 التحميلات المتقاطعة **Cross loading**: تعبر قيم مصفوفة التحميلات (التشبعات) عن الأهمية النسبية للمؤشر في المبنى المتعلق به، وذلك من خلال مقارنة تحميله الخارجي مع مبناه الأساسي مع تحميلاته المتقاطعة مع المباني الأخرى، وعن نتائج الاختبار فيمكن توضيحها من خلال:

الجدول رقم 2-15: التحميلات المتقاطعة

أداء العاملين	تخطيط الوقت	اثر ضغوط العمل	ظروف العمل	تقييم الاداء	العلاقات الانسانية	عبء العمل	
-0.118	-0.064	0.012	0.026	0.048	-0.083	<b>0.927</b>	ف 1
-0.007	-0.028	0.184	-0.102	0.108	-0.094	<b>0.674</b>	ف 2
-0.005	-0.143	0.146	-0.255	-0.122	-0.413	<b>0.644</b>	ف 3
-0.118	0.004	0.018	-0.015	0.050	<b>-0.079</b>	0.896	ف 4
0.168	0.340	-0.037	0.109	0.314	<b>0.795</b>	-0.226	ف 5
0.178	0.344	-0.035	0.083	0.275	<b>0.796</b>	-0.228	ف 6
0.255	0.336	0.051	0.388	0.433	<b>0.799</b>	-0.127	ف 7
0.311	0.436	0.095	0.355	0.520	<b>0.873</b>	-0.165	ف 8
0.211	0.391	0.058	0.308	0.328	<b>0.774</b>	-0.133	ف 9
0.362	0.513	0.126	0.364	<b>0.862</b>	0.406	-0.028	ف 10
0.359	0.365	0.353	0.158	<b>0.805</b>	0.366	0.038	ف 11
0.313	0.487	0.102	0.356	<b>0.864</b>	0.440	-0.014	ف 12
0.334	0.337	0.327	0.165	<b>0.800</b>	0.372	0.035	ف 13
0.089	0.148	-0.005	<b>0.506</b>	0.193	0.138	-0.127	ف 14
0.116	0.157	-0.175	<b>0.720</b>	0.251	0.267	-0.180	ف 15
0.166	0.282	0.020	<b>0.815</b>	0.154	0.248	-0.147	ف 16

## الفصل الثاني: نمذجة أثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية

0.200	0.218	-0.114	<b>0.751</b>	0.336	0.251	0.142	ف 17
0.363	0.357	<b>0.956</b>	-0.066	0.305	0.062	0.057	ف 18
0.315	0.289	<b>0.959</b>	0.093	0.199	0.030	0.081	ف 19
0.330	0.320	<b>0.962</b>	0.094	0.230	0.020	0.087	ف 20
0.314	<b>0.610</b>	0.272	0.084	0.269	0.289	-0.022	ف 21
0.484	<b>0.847</b>	0.198	0.371	0.486	0.499	-0.055	ف 22
<b>0.583</b>	<b>0.880</b>	0.291	0.234	0.435	0.346	-0.128	ف 23
<b>0.649</b>	<b>0.833</b>	0.346	0.201	0.432	0.319	-0.044	ف 24
<b>0.631</b>	0.246	0.284	0.017	0.107	0.090	-0.126	ف 25
<b>0.604</b>	0.325	0.258	0.088	0.110	0.261	-0.062	ف 26
<b>0.713</b>	0.530	0.723	0.192	0.153	0.005	-0.075	ف 27
<b>0.730</b>	0.510	0.262	0.088	0.336	0.288	-0.145	ف 28
<b>0.757</b>	0.518	0.090	0.321	0.408	0.335	-0.027	ف 29
<b>0.790</b>	0.526	0.309	0.153	0.468	0.191	-0.003	ف 30

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Smart - PLS 3

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق باختبار التحميلات المتقاطعة أن الفقرات المتعلقة بكل مبنى أساسي لها تحميلات أكبر من تحميلات هذه الفقرات مع المباني الأخرى، وهو ما يدل على المصدقية التمايزية.

## الفصل الثاني: نمذجة أثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية

### المطلب الثالث: تقييم النموذج الهيكلي

تأتي مرحلة تقييم النموذج الهيكلي بعد قبول نموذج القياس، ويتضمن هذا الجانب دراسة القدرة التنبؤية للنموذج إضافة إلى الدلالة الاحصائية للعلاقات بين المبانى.

#### 1- التداخل الخطي

كخطوة أولى في عملية تقييم النموذج الهيكلي يتم فحص مستوى العلاقة الخطية المتداخلة من خلال قيم التباين المسموح ( أكثر من 0.20 ) أو معامل تضخم التباين VIF ( أقل من 5 )، ومن خلال الجدول التالي سنستعرض نتائج اختبار التداخل الخطي:

الجدول رقم 2-16: نتائج اختبار التداخل الخطي

المتغيرات الكامنة	عبء العمل	العلاقات الانسانية	تقييم الاداء	ظروف العمل	اثر ضغوط العمل	تخطيط الوقت
VIF	1.070	1.431	1.505	1.202	1.117	1.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Smart – Pls 3

من خلال الجدول السابق نلاحظ عدم وجود مشكل التداخل الخطي كون كل قيم معامل تضخم التباين أقل من العتبة المسموح بها ( أقل من 5 ).

#### 2- التعصيب والملاءمة التنبؤية Predictive Relevance

بالإضافة إلى تقييم معامل التحديد كمييار للملاءمة التنبؤية ينبغي على الطالبين دراسة قيم  $Q^2$  ، ويعتبر هذا الأخير مؤشرا على القوة التنبؤية خارج العينة، وباستخدام أسلوب التعصيب Blindfolding تم الحصول على قيمة الملاءمة التي تم توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 2-17: التعصيب والملاءمة التنبؤية

المتغيرات الكامنة	عبء العمل	العلاقات الانسانية	تقييم الاداء	ظروف العمل	آثار ضغوط العمل	أداء العاملين
قيمة $Q^2$	0.024	0.182	0.180	0.260	0.190	0.102

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Smart – Pls 3

تقدم النتائج المتعلقة بالملاءمة التنبؤية للنموذج دعما واضحا للملاءمة التنبؤية فيما يتعلق بالمتغيرات الكامنة الداخلية كانت في حدود  $Q^2=0.156$  ( أكبر من 0 ) وتقدم هذه النتائج دعما قويا للملاءمة التنبؤية للنموذج فيما يتعلق بالمتغيرات الكامنة الداخلية.

## الفصل الثاني: نمذجة أثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية

### 3- قدرة النموذج على التنبؤ (Goodness of Fit(Gof)

تعتبر جودة النموذج عن مدى مطابقة النموذج القياسي والهيكلية مع النموذج النظري المقترح من طرف الطالبين، ويمكن حساب معامل جودة النموذج من خلال الجذر التربيعي لمتوسط معاملات التحديد  $R^2$  في النموذج مضروبة في متوسط مجموع AVE أي:

$$GoF = \sqrt{AVE * R^2} = \sqrt{(0.76 * 0.212)} = 0.4023$$

من خلال معامل GoF نلاحظ أن هذه القيمة (0.4023) أكبر من 0.36 (wetzels 2009) وبالتالي يمكن القول أن النموذج يتمتع بجودة مقبولة.

### 4- معاملات المسار والتأثيرات المباشرة

إن اختبار فرضيات الدراسة يتطلب منا تحديد معاملات مسار النموذج الهيكلية ( المباشرة) وتحديد دلالتها الاحصائية ويتم ذلك بالاستعانة بتقنية البسترة (bootstrapping)، ويبين الجدول التالي نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم 2-18 معاملات المسار للنموذج الهيكلية

الفرضية	العلاقة المباشرة	معامل المسار	T Statistics	P-Values	طبيعة العلاقة
H1	عبء العمل—أداء العاملين	-0.301	2.611	0.009	علاقة سالبة
H2	العلاقات الانسانية—أداء العاملين	0.100	0.688	0.491	-
H3	تقييم الاداء—أداء العاملين	0.246	1.482	0.139	-
H4	ظروف العمل—أداء العاملين	0.118	0.849	0.396	-
H5	اثر ضغوط العمل—أداء العاملين	-0.556	4.233	0.000	علاقة سالبة
H 6	إدارة الوقت-----عبء العمل	- 0.297	3.610	0.000	علاقة سالبة

## الفصل الثاني: نمذجة أثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية

علاقة سالبة	0.000	4.504	- 0.465	إدارة الوقت----- العلاقات الانسانية	H 7
علاقة سالبة	0.000	6.410	- 0.519	إدارة الوقت----- تقييم الاداء	H 8
-	0.677	0.417	0.081-	إدارة الوقت----- ظروف العمل	H 9
علاقة سالبة	0.003	2.992	- 0.338	إدارة الوقت----- اثار ضغوط العمل	H 10

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Smart – Pls 3

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات المسار المتعلقة بضغوط العمل لم تكن معنوية عند مستوى دلالة 5 % باستثناء المسارين:

**عبء العمل—أداء العاملين:** تبين من خلال قيمة معامل المسار (-0.301) وجود تأثير عكسي لعبء العمل على أداء العاملين في البنوك العمومية الجزائرية ، وأن زيادة عبء العمل بوحدة واحدة يؤدي إلى تراجع أداء العاملين بـ 0.301 وحدة.

**آثار ضغوط العمل—أداء العاملين:** تبين من خلال قيمة معامل المسار (-0.556) وجود تأثير عكسي لآثار ضغوط العمل على أداء العاملين في البنوك العمومية الجزائرية ، وأن زيادة عبء العمل بوحدة واحدة يؤدي إلى تراجع أداء العاملين بـ 0.556 وحدة.

كما تبين من خلال معاملات المسار لنموذج إدارة الوقت فقد تبين أن هناك تأثير معنوي لإدارة الوقت على مختلف محاور ضغوط العمل باستثناء محور ظروف العمل:

**إدارة الوقت-----عبء العمل:** تبين من خلال قيمة معامل المسار (-0.297) وجود تأثير عكسي لإدارة الوقت على عبء العمل في البنوك العمومية الجزائرية ، وأن زيادة الاهتمام باستراتيجيات إدارة الوقت بوحدة واحدة يؤدي إلى تراجع الضغوط المتعلقة بعبء العمل بـ 0.297 وحدة.

**إدارة الوقت-----العلاقات الانسانية:** تبين من خلال قيمة معامل المسار (-0.465) وجود تأثير عكسي لإدارة الوقت على الضغوط المرتبطة بالعلاقات الانسانية في البنوك العمومية الجزائرية ، وأن زيادة الاهتمام باستراتيجيات إدارة الوقت بوحدة واحدة يؤدي إلى تراجع الضغوط المتعلقة بالعلاقات الانسانية بـ 0.465 وحدة.



## الفصل الثاني: نمذجة أثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية

إدارة الوقت-----تقييم الأداء: تبين من خلال قيمة معامل المسار (-0.52) وجود تأثير عكسي لإدارة الوقت على الضغوط المرتبطة بتقييم الأداء من طرف المسؤولين في البنوك العمومية الجزائرية ، وأن زيادة الاهتمام باستراتيجيات إدارة الوقت بوحدة واحدة يؤدي إلى تراجع هذه الضغوط بـ 0.52 وحدة.

إدارة الوقت-----آثار ضغوط العمل: تبين من خلال قيمة معامل المسار (-0.34) وجود تأثير عكسي لإدارة الوقت على الضغوط المرتبطة بآثار ضغوط العمل في البنوك العمومية الجزائرية ، وأن زيادة الاهتمام باستراتيجيات إدارة الوقت بوحدة واحدة يؤدي إلى تراجع هذه الضغوط بـ 0.34 وحدة.

## الفصل الثاني: نمذجة أثر ضغوط العمل على أداء البنوك الجزائرية

### خلاصة:

إن التطرق إلى ضغوط العمل في إطار تحسين الخدمة العمومية أصبح حتمية لا بد منها في ظل تنامي المشاكل المتعلقة بالوظيفة، وقد حاولنا من خلال هذا الفصل أن نتطرق إلى ضغوط العمل التي يواجهها موظفي البنوك العمومية في الجزائر من خلال استجواب 79 موظف بمجموعة من البنوك العمومية الجزائرية (بمدينة تيارت) والتي ضمت كلا من موظفي البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، القرض الشعبي الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.

وتبين من خلال نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير معنوي لعبء العمل و ضغوط العمل على أداء العاملين و تبين أيضا أن هذه التأثيرات يمكن إرجاعها إلى أثر إستراتيجيات إدارة الوقت على كل من عبء العمل، العلاقات الانسانية وتقييم الأداء و آثار ضغوط العمل.

خاتمة

يعتبر هذا البحث من الدراسات التي يمكن أن تساهم في تحليل ضغوط العمل لدى عينة من موظفي البنوك العمومية في الجزائر وأثر هذ الضغوط على أدائهم، وهي المحاولة التي تدخل ضمن المحاولات الرامية إلى تحليل الانعكاسات السلبية لهذه الظاهرة على مستويات أداء المنظمات، وتم إدراج عامل الوقت ضمن متغيرات الدراسة باعتباره من الاستراتيجيات المهمة في الحد من ضغوط العمل وتحسين انتاجية ومردودية الفرد، ونظرا لأهمية القطاع البنكي في الدورة الاقتصادية فيمكن القول أن مختلف الاستراتيجيات والأدوات والوسائل التي يمكنها أن تحسن أداء النظام المصرفي تتطلب الوقوف عندها، وهو الدافع الذي حفزنا لإجراء هذه الدراسة باعتماد هذا العنوان.

### الاستنتاجات:

من خلال الدراسة والتحليل الذي تطرقنا إليه عبر الفصل التطبيقي من المذكرة يمكن القول بأن:

❖ فيما يخص الفرضية الرئيسية العدمية الأولى (لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى

5 % بين ضغوط العمل وأداء العاملين) ومن خلال مراجعة مختلف الاختبارات في الفصل الثاني

وباستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية فقد تبين ما يلي:

✓ تأثير عبء العمل على أداء العاملين: تبين من خلال قيمة معامل الانحدار وجود تأثير عكسي لعب العمل على أداء العاملين في البنوك العمومية الجزائرية ، وعن قيمة التأثير فتبين أن زيادة عبء العمل بوحدة واحدة يؤدي إلى تراجع أداء العاملين ب 0.301 وحدة.

✓ تأثير آثار ضغوط العمل على أداء العاملين: تبين من خلال قيمة معامل الانحدار وجود تأثير عكسي لآثار ضغوط العمل على أداء العاملين في البنوك العمومية الجزائرية ، وعن قيمة التأثير فتبين أن زيادة آثار ضغوط العمل بوحدة واحدة يؤدي إلى تراجع أداء العاملين ب 0.56 وحدة، وهو أكبر تأثير لا حظناه من خلال معاملات المسار، ويمكن تفسير ذلك بالآثار النفسية والجسدية لضغوط العمل على الموظفين وبشكل خاص الموظفين الذين لهم خبرة طويلة في البنوك، كما تشير بعض الدراسات إلى تخوف الموظفين في البنوك من المساءلات في آخر سنوات عملهم نتيجة لبعض الاختلالات في أرصدة الحسابات.

❖ فيما يخص الفرضية الرئيسية العدمية الثانية (لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى 5%)

بين إدارة الوقت وأداء العاملين) ومن خلال مراجعة مختلف الاختبارات في الفصل الثاني وباستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية فقد تبين ما يلي:

✓ تأثير إدارة الوقت على عبء العمل: تبين من خلال قيمة معامل الانحدار وجود تأثير عكسي لإدارة الوقت على عبء العمل لدى موظفي البنوك العمومية في الجزائر ، وعن قيمة التأثير فتبين أن زيادة إدارة الوقت بوحدة واحدة يؤدي إلى تراجع الضغوط المتعلقة بعبء العمل بـ 0.30 وحدة.

✓ تأثير إدارة الوقت على العلاقات الانسانية: تبين من خلال قيمة معامل الانحدار وجود تأثير عكسي لإدارة الوقت على الضغوط المرتبطة بالعلاقات الانسانية لدى موظفي البنوك العمومية في الجزائر ، وعن قيمة التأثير فتبين أن زيادة إدارة الوقت بوحدة واحدة يؤدي إلى تراجع الضغوط المتعلقة بالعلاقات الانسانية بـ 0.47 وحدة.

✓ تأثير إدارة الوقت على تقييم الأداء: تبين من خلال قيمة معامل الانحدار وجود تأثير عكسي لإدارة الوقت على الضغوط المرتبطة بتقييم الأداء لدى موظفي البنوك العمومية في الجزائر ، وعن قيمة التأثير فتبين أن زيادة إدارة الوقت بوحدة واحدة يؤدي إلى تراجع الضغوط المتعلقة بتقييم الأداء بـ 0.52 وحدة.

✓ تأثير إدارة الوقت على آثار ضغوط العمل: تبين من خلال قيمة معامل الانحدار وجود تأثير عكسي لإدارة الوقت على الضغوط المرتبطة بآثار ضغوط العمل لدى موظفي البنوك العمومية في الجزائر ، وعن قيمة التأثير فتبين أن زيادة إدارة الوقت بوحدة واحدة يؤدي إلى تراجع الضغوط المتعلقة بآثار ضغوط العمل بـ 0.34 وحدة.

## الاقتراحات:

إن محاولات غصلاح النظام البنكي في أي دولة من دول العالم لا يمكن أن ينجح إلا بتضافر جهود القائمين على إدارة هذا القطاع، ومراجعة المشاكل التي يتخبط فيها القطاع من أولى الأولويات التي يمكن أن تساهم في تحقيق النوعية في الخدمات المقدمة وفي تحقيق ميزة تنافسية، والاهتمام بمشاكل الموظفين لا يمكن أن يكون بأي حال من الأحوال بعيدا عن هذه الأولويات، وقد أثبتت العديد من الدراسات أن الوقوف على ضغوط العمل من خلال تطبيق استراتيجيات إدارة الوقت قد تساهم في تحسين أداء العاملين وبالتالي تحقيق مؤشرات ربحية مرتفعة في ظل التنافس الشديد الذي يعرفه القطاع المصرفي، ومن خلال استنتاجات الدراسة ومراجعة الاطار النظري ارتأينا أن نطرح جملة من الاقتراحات هي على الشكل التالي:

❖ ضرورة الوقوف على مختلف مشاكل القطاع البنكي ومحاولة ايجاد الحلول الكفيلة بمعالجة هذه المشاكل.

❖ نظرا لكون ظروف العمل تؤثر وبشكل كبير على أداء العاملين وجب على المسؤولين اتخاذ جملة من التدابير التي تسمح بخلق جو مناسب للعمل.

❖ ضرورة تحسين العائد المادي الذي يتلقاه موظفو البنوك العمومية على نفس القدر الذي يتلقاه نظراؤهم في البنوك الخاصة.

❖ تشجيع الموظفين على عدد ساعات العمل الاضافية ماديا ومعنويا واعتماد نظام الحوافز.

❖ المراقبة الصارمة والدورية للموظفين، وحثهم بضرورة تحسين الخدمة البنكية للحفاظ على العملاء القدامى واستقطاب عملاء جدد.

❖ تعميق مفهوم الوقت وإدارته لدى منتسبي القطاع من خلال الدورات التكوينية والتدريبية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

#### I- الكتب:

1. إبراهيم بن عبد الله الماحي : ضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات ، الرياض، 2003.
2. إبراهيم عبد الستار، الاكتئاب ( اضطراب العصر الحديث )، الكويت، عالم المعرفة، 1998.
3. احمد ماهر ، كيفية التعامل مع وإدارة ضغوط العمل ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2005.
4. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.
5. ربايعة علي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
6. زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، 2003.
7. السالم مؤيد سعيد وصالح عادل حروش، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
8. سليم جلدة، سامي محمد هشام، فن إدارة الوقت والاجتماعات، دار الدجلة، الطبعة الأولى، 2007.
9. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الاسكندرية، مصر، 2002.
10. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد (منهج تحليلي)، الجزء 1، مكتبة عين شمس، مصر، 1975.
11. ماري ألبرت، كولبي كار، من أكبر الأخطاء التي يقع فيها المديرين وكيفية تفاديها، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 1999.
12. ماكينزي اليك، مصيدة الوقت: فن إدارة الوقت، مكتبة جرير، الطبعة 3، الرياض، 2000.
13. محفوظ أحمد جودت ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، 2010.
14. محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الانسانية)، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر 2007.
15. محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار الطباعة للنشر والتوزيع ، بيروت ، 2016.
16. مصطفى نجيب شوايش ، إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد ، الطبعة 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
17. درة عبد الباري. والصبغ زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
18. ربي رشيد الجلي، اثر الخصائص القيادية في الإدارة الفعالة للوقت ، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
19. زهير الكايد، إدارة الوقت والذات ، معهد الإدارة العامة. الرياض ، 1993.
20. صفنار الشطي : ضغوط العمل ، وزارة التربية ، الكويت، 2008 .
21. فيصل حسونة ، ادارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار أسامة للنشر ، عمان ، 2008 ، ص 148 .



22. مجيد الكرخي ، ادارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان، 2014.
23. محسن أحمد الخضيري، الإدارة التنافسية للوقت، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000 .
24. محمد عبد القادر علام، ضغوط العمل، مجلة دراسات أمنية ، العدد 1، سبتمبر 2009.
25. مصطفى محمود أبو بكر ، ادارة الموارد البشرية ، مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2008
26. معن محمود عياصرة، مروان محمد بن احمد، ادارة الصراعات والازمات وضغوط العمل والتغيير، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .

## II- الأطروحات والرسائل:

1. أسعد أحمد محمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ،دراسة تطبيقية على شركة "paltel" في فلسطين ، شهادة ماجستير (غير منشورة) ،كلية التجارة ، قسم ادارة الأعمال ، الجامعة الاسلامية بغزة.
2. بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية تقييمك أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011.
3. حنان شكري شاكر شبير، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2010.
4. خالد ماضي ابو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2007.
5. خميسي بسمة: ضغوط العمل و علاقتها بحوادث العمل لدى عمال التنفيذ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، الجزائر، 2015.
6. دحماني رضا، إدارة الوقت بين ضغط العمل وتحسين أداء العاملين :دراسة قياسية لقطاع الصحة ( المستشفيات العمومية في الجزائر)، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة ابن خلدون، 2020.
7. دراعو فاطمة، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء: دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة بغليزان، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة وهران 2، 2015.
8. رنا بنت محمد الصغير ، إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل من وجهة نظر العاملين في شركة أرامكو السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ،الرياض، 2013.
9. سالم الفايدي، فرق العمل و علاقتها بأداء العاملين في الاجهزة الامنية: دراسة مقارنة بين بعض الاجهزة الامنية بمدينة الرياض، اطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2008.
10. عبد الفتاح صالح خليفات، شرين محمد المطارنة ،"أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في اقليم جنوب الأردن" .مجلة جامعة دمشق - المجلد 26 - العدد 1+2، ص ص 599-642، السنة 2010.

11. عبد القادر أحمد مسلم، مصادر ضغوط المهنية وأثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007.
12. عبيد فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين-دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الخلوية في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
13. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة-، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، سنة 2005.
14. عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم: دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، سنة 2009 .
15. فراس حاج محمد ، أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي: دراسة ميدانية في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق ، رسالة ماجستير ، سوريا ، 2016..
16. كفاح حامد أحمد الحساسنة ، تأثير استخدام آليات إدارة الوقت على ضغوط العمل لدى إداريي مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: دراسة حالة محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير في تخصص بناء مؤسسات وتنمية بشرية، عمادة الدراسات العليا بالقدس، فلسطين، 2008.
17. مرواني رانية، دور ادارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل، مذكرة ماستر،جامعة العربي بن مهدي ،ام البواقي،2016/2015.
18. مكناسي محمد، التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية- دراسة ميدانية على أعوان السجون بمؤسسة اعادة التأهيل قسنطينة-، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2006.
19. نهى محمد ميلاد العمامي ، إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بنغازي، ليبيا، سنة 2016.

### III. البحوث والمقالات:

1. حازم أجمد فروانة، سليمان أسامة الديب، سليمان محمد سليمان مرابط، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء-محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية، دير البلح، العدد الثالث، 2016.
2. حمداوي وسيلة، مشعلي بلال، "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لإداريي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 -قالمة"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد أ، العدد 11، 2017.
3. دحماني رضا، حواس أمين، نمذجة أثر إدارة الوقت وضغوط العمل على أداء العاملين باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، مجلد 22، عدد 2، سنة 2021.
4. زهير الصباغ، ضغط العمل، المجلة العربية للإدارة، عمان، مجلد 5، العدد 1، 1981.

5. سليمان محمد صلاح الدين، كفاءة ادارة الوقت وعلاقتها بالاحتراف النفسى المهنى لدى عينه من معلمى المرحلة الثانوية، مجلة الخدمة النفسية ، المجلد10، العدد 1، 2017.
6. سمير عسكر، متغيرات ضغط العمل: دراسة تطبيقية ونظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الامارات العربية المتحدة، الإدارة العامة، بدون سنة.
7. الصرايرة، خالد أحمد (2010) ، العمليات الإدارية وإدارة الوقت، الكفاءة والفاعلية. الطبعة الأولى، عمان، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
8. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، ادارة المورد البشرية بالمنظمات ،الدار الجامعية ، مصر ، 2001.
9. الطيب ياسين، حوتية عمر ، أسلوب اعادة الهندسة كمدخل لتحقيق فعالية التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية ، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف \*المسيلة\* كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ،3-4 ماي 2005.
10. عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، د ط، 2001.
11. عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر ،2002.
12. عبد الفتاح صالح خليفات، شرين محمد المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في اقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد2+1، ص ص 599-642، السنة 2010.
13. عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية ،مجلة العلوم الانسانية ،جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد رقم 01 ،نوفمبر 2001.
14. علي غربي وآخرون ،تنمية الموارد البشرية ،ط1 ، دار الفجر ، القاهرة ،2008.
15. عمار شلابي، أثر ضغوط العمل على اداء العاملين، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، المجلد 9، العدد 18، 2019.
16. عمر وصفي عقيلي ،ادارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي ،دار وائل للنشر ،الأردن ، 2005.
17. فطيمة زرع، زليخة تفرقنيت ،دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 6، جوان 2017.
18. قدور عثمان ،" ضغوط العمل التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للعامل الجزائري"، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 18، سنة 2016.
19. مانع صبرينة ، ضغوط العمل و اثارها على الاساتذة الجامعيين ، رسالة ماجستير ، جامعة الحاج لخضر ، الجزائر ، 2007- 2008.
20. نبيل سعد خليل ، عنتر عبد العال محمد ومحمد عبد العظيم عبد المجيد، مضيعات الوقت لدى القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج-دراسة ميدانية-، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، العدد الأول، أكتوبر 2019.

21. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. AL-ZOUBI Maysoon. **The Effect of the Time Management Art on Academic Achievement among High School Students in Jordan**. Journal of Education and Practice, vol. 7, no 5, p. 158-167 , 2016.
2. ANGUILLA PUBLIC SERVICE. ADVISORY LEAFLET. **MANAGING STRESS IN THE WORKPLACE**. Department of Public Administration Ref Date: 2013 .
3. BABA, Abubakar Isah ; ABDULLAHI, Abubakar, Relationship between Stress and Performance of Health Workers, Asian Journal of Multidisciplinary Studies, vol 5, n 7, 2019.
4. CLAESSENS, Brigitte JC, VAN EERDE, Wendelien, RUTTE, Christel G., et al. **A review of the time management literature**. Personnel review, Vol. 36 No. 2, pp. 255-276, 2007.
5. Cox Tom. **Stress research and stress management: Putting theory to work**. Vol. 61. Sudbury: HSE Books, 1993.
6. Dessler, G , Human Resource Management,13th Edition, New Jersey: Pearson, 2013.
7. Dolan, S.L., T. Saba, S.E. Jackson et R.S. Schuler, **La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles**, Éditions du Renouveau Pédagogique inc., 2002.
8. Eileen M Higgins, **Workplace stress: Etiology and consequences**, Journal of Workplace Behavioral Health , vol. 21, no 2, p. 89-97, 2006 .
9. FARID Moataz bellah et EL-SAWALHY Haitham, **Job Redesign as a Tool for Developing Individual Work Performance in Egyptian Hotels**, Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality, vol. 15, no 2, p. 36-42, 2018.
10. Ghozlene Oubya, **Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie**, Thèse de doctorat en Sciences de gestion. Université Côte d'Azur, France, 2016.
11. jean-pierre :citeau,gestion des ressources humains ,3 ed ,édition dallez paris , 2000.
12. Jeremy Stranks , **Stress at Work Management and Prevention**, Butterworth-Heinemann Elsevier Publisher, 2005.
13. Maysoon Al-Zoubi , " **The Effect of the Time Management Art on Academic Achievement among High School Students in Jordan** " , Journal of Education and Practice, 2016, vol. 7, no 5, p. 158-167.
14. Michailidis, Maria, and Yiota Georgiou, **Employee occupational stress in banking**, Work, vol. 24, no 2, p. 123-137, 2005.
15. Michailids, Maria P., and Mouafak E. Elwkai. "**Factors contributing to occupational stress experienced by individuals employed in the fast food industry**." Work, 2003, vol. 21, no 2, p. 125-140.
16. Muhammad Ehsan, Kishwar Ali . **The Impact of Work Stress on Employee Productivity: Based in the Banking Sector of Faisalabad**, Pakistan. International Journal of Innovation and Economic Development. Volume 4 Issue 6, Pages 32-50, 2019.
17. Paradis David, "**Performance et motivation au travail: une dynamique cyclique?.**" Mémoire du grade de M.Sc, la Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal, Novembre 2012.
18. ZAFARULLAH, Sahito; Mumtaz , Khawaja; Uzma Murad, Panhwar; Abida, Siddiqui; Humera , Saeed, Teachers' Time Management and the Performance of Students: A Comparison of Government and Private Schools of Hyderabad, Sindh, Pakistan, World Journal of Education, 2016, vol 6, n6.

### ثالثاً: الروابط الإلكترونية

1. Sandeep kashyap, Importance of Time Management in the Workplace, consulted 06/04/2020 at 11.28 : <https://www.proofhub.com/articles/importance-of-time-management-in-the-workplace>
2. Sandeep kashyap, Importance of Time Management in the Workplace, consulted 06/03/2022 at 00.28 <https://www.proofhub.com/articles/importance-of-time-management-in-the-workplace>

3. معجم لسان العرب لابن منظور ، تم الاطلاع عليه من خلال الرابط :

<http://wiki.dorar-aliraq.net/lisan-alarab>

الملاحق

## الملحق 01: الاستبيان

### السادة/ السيدات المحترمون

لا شك أن الضغوط التي يعاني منها موظفو القطاع المصرفي العمومي في بلادنا تؤثر وبشكل كبير على أداء الكثير منهم، وقد جاءت هذه الدراسة تحت عنوان: "البنية العاملية لضغوط العمل كمتغير وسيط لإدارة الوقت و دورها، في تحسين أداء العاملين-دراسة حالة البنوك العمومية لتسليط الضوء على مصادر الضغوط التي يعاني منها عمال البنوك، وضرورة اعتمادهم على إدارة الوقت في التخفيف من هذه الضغوط.

ويساعد الاستبيان الذي نضعه بين أيديكم في دراسة وتحليل مستويات ضغوط العمل وأهمية إدارة الوقت لدى عمال البنوك العمومية بالجزائر، وستمكننا هذه الدراسة الاحصائية من تقديم حلول واقتراحات عملية قد تساعد في ضبط مصادر ضغوط العمل ومعالجة تأثير عوامل الضغط وكيفية تنظيم الوقت.

نرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان الذي سيكون الغرض منه علمي.

الطالب: قوادي عبد المجيد

مباركي عدة

نرجو وضع علامة (X) عند الاجابة التي تعبر عن رأيك:

المحور الأول: البيانات الشخصية	
الجنس	ذكر <input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/>
العمر	أقل من 25 سنة <input type="checkbox"/> من 25 إلى 35 سنة <input type="checkbox"/> من 35 إلى 45 سنة <input type="checkbox"/> من 45 سنة إلى 60 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 60 سنة <input type="checkbox"/>
الحالة الاجتماعية	أعزب <input type="checkbox"/> متزوج <input type="checkbox"/> مطلق <input type="checkbox"/> أرمل <input type="checkbox"/>
الراتب الشهري	أقل من 40.000 دج <input type="checkbox"/> من 40.000 إلى 50.000 دج <input type="checkbox"/> من 50.000 إلى 60.000 دج <input type="checkbox"/> من 60.000 إلى 70.000 دج <input type="checkbox"/> من 70.000 إلى 80.000 دج <input type="checkbox"/> أكثر من 80.000 دج <input type="checkbox"/>
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/> من 10 إلى 20 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 20 سنة <input type="checkbox"/>
مسمى الوظيفة	

المحور	الفترة	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق بشدة	المحور
عبء العمل	أنتقى الاوامر من عدة أشخاص	1				
	أكلف بمهام صعبة تفوق قدراتي	2				
	المهام الموكلة إلي تختلف عن المهام الموكلة إلى الآخرين	3				
	أقوم بأعمال روتينية لا جديد فيها	4				
العلاقات الانسانية	أساهم في اتخاذ القرارات	5				
	يسمح لي بتقديم مقترحاتي للمسؤولين	6				
	يحترمني المسؤولون ويساندونني في الأوقات الصعبة	7				
	اعمل في اجواء تسودها المودة والتقدير	8				
	احظى بالدعم والمساندة من طرف زملائي	9				
تقييم الأداء	عملية التقييم تتميز بالعشوائية والمحاياة	10				
	أجهل المعايير التي يتم التقييم على أساسها	11				
	تهدف عملية التقييم إلى تحسين أداء العمال	12				
	يمكنني الاستفسار عن كيفية تقييمي ورفع شكوى	13				
ظروف العمل	أعمل في بيئة صحية تلائم متطلبات الوظيفة	14				
	يتوفر مكان العمل على فضاءات للاستراحة	15				
	يتميز مكان العمل بالهدوء	16				
	تتوفر المؤسسة على الوسائل الضرورية لأداء العمل	17				
أثار ضغوط العمل	أعاني من أمراض ناتجة عن ضغوط العمل	18				
	انعكست ظروف العمل على صحتي الجسدية	19				



					20	أشعر بضغط نفسي (القلق، التوتر ... ) ناتج عن العمل	
					21	أحدد أهدافي الواقعية والمحددة بدقة ووضوح مع إمكانية قياسها	تخطيط الوقت
					22	اعطي اهتمام أكبر لبدء اليوم في العمل بدون معوقات	
					23	أطبق أسلوب الإدارة بالأهداف بوضع رؤية واضحة لعملي وتحديد استراتيجياتي بدقة ووضوح	
					24	أنجز أهدافي المنشودة في أوقاتها المحددة بتوظيف جميع الطاقات والطرق	
					25	أحرص على إنهاء عملي المطلوب مني بالرغم من الصعاب	
					26	لدي استعداد للقيام بأعمال إضافية في سبيل راحة العميل	أداء العمل
					27	معدل خطئي محدود جدا مقارنة بظروف العمل	
					28	أتجاوز الخلافات الشخصية عند انجاز العمل	
					29	التواصل باستمرار وبفعالية مع المشرفين والزملاء	
					30	أحرص على أن يكون عمل الزملاء في المستوى المطلوب	

مع الشكر الجزيل لحسن تعاونكم، آملي أن نكون عند حسن ظنكم.

المخلص

## الملخص:

هدفت الدراسة التي قمنا بها إلى تحليل أثر استراتيجيات إدارة الوقت على أبعاد ضغوط العمل لدى موظفي مجموعة من البنوك العمومية بالجزائر، وتحليل تأثير أثر هذه الضغوط على مستويات الأداء، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتوافق هذا المنهج مع هذا النوع من الدراسات.

وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي البنوك العمومية في الجزائر باستخدام طريقة العينة العشوائية بحيث تم توزيع 100 استبانة من عينة الدراسة تم استرداد 79 استبانة صالحة للتحليل، ليتم معالجة هذه البيانات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي وحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وكذا أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية باستخدام برنامج Smart-PLS.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ وجود تأثير معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لكل من أبعاد ضغوط العمل المتمثلة في عبء العمل وآثار ضغوط العمل على أداء العاملين، كما تبين أن هذا التأثير هو تأثير سلبي.

✓ وجود تأثير عكسي معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لمحور استراتيجيات إدارة الوقت على أبعاد ضغوط العمل المتمثلة في عبء العمل، العلاقات الانسانية، تقييم الأداء، وآثار ضغوط العمل

**الكلمات المفتاحية:** ضغوط العمل، إدارة الوقت، أداء العاملين، النمذجة بالمعادلات الهيكلية، البنوك الجزائرية.

## Abstract:

The study we conducted aimed at analyzing the impact of time management strategies on the dimensions of work stress among employees of a group of public banks in Algeria, and analyzing the impact of these pressures on performance levels.

The study population consisted of public bank employees in Algeria using the random sampling method, so that 100 questionnaires were distributed from the study sample. 79 questionnaires valid for analysis were retrieved, so that these data are processed using descriptive statistics methods and the SPSS statistical software package, as well as the modeling method with structural equations using Smart-PLS software.

The study reached the following results:

- ✓ There is a significant effect at the level of significance of 0.05 for each of the dimensions of work stress represented in the workload and the effects of work stress on the performance of workers, as it was found that this effect is a negative effect.
- ✓ There is a significant negative effect at the level of significance 0.05 for the axis of time management strategies on the dimensions of work stress represented in workload, human relations, performance evaluation, and the effects of work stress.

**Keywords:** Work stress, time management, employee performance, structural equation modeling, Algerian banks.