

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



موضوع المذكرة:

أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري
دراسة حالة دار البلدية بالأمير عبد القادر - جيجل -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

تخصص: تسيير موارد بشرية

إشراف الأستاذ:
سمير سامي

إعداد الطالبة:
زينب زيتوني

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر أ	أ - عمار عرباني
مشرفا	أستاذ مساعد ب	أ - سمير سامي
مناقشا	أستاذ مساعد ب	أ - محمد بولعسل

السنة الجامعية: 2015/2014.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وقل ربي زدني علما"

سورة طه، الآية 114.

شكر وتقدير

أتوجه بالشكر لله على ما أعطاني آياه من نعم وقدرة وصبر وتوفيق لإنجاز هذا العمل؛

والصلاة والسلام على ختام الأنبياء شفيع الأمة يوم القيامة؛

كما لا يفوتني التوجه بخالص الشكر والامتنان وفائق الاحترام والتقدير للأستاذ المشرف "سالمي سمير"

على إرشاداته السديدة ودعمه وصبره طوال فترة إنجاز هذا العمل؛

أتوجه بشكري أيضا إلى الأستاذ "بوالريب عمران" على صبره وعطائه اللامتناهي، ودعمه لي ولكل الطلبة؛

أشكر طاقم دار البلدية ببلدية الأمير عبد القادر وأخص بالذكر السيد "ماطي عمّار"؛

إلى أعضاء لجنة المناقشة؛

إلى كل أساتذة الكلية، وطاقمها الإداري؛

وإلى كل من علمني حرفا طيلة مساري الدراسي.

إهداء

إلى الوالدين العزيزين أطال الله عمرهما؛

إلى العصفور الصغير جهاد؛

إلى كل من كان سندا لي بالحياة.

زينب

يعتبر المورد البشري أساس نجاح المنظمات من خلال العمل الذي يؤديه ومقدار الجهد الذي يبذله، وتزيد أهميته بالمنظمة باعتباره يلعب دور المنظم للموارد الأخرى، وهو ما يستلزم الاهتمام به والحرص على الحفاظ على أدائه العالي، وفي وقتنا الحالي فإن المورد البشري يتعرض للعديد من المؤثرات بسبب عمله في بيئة تتسم بالتغير السريع والمستمر، حيث تزيد هذه الظروف البيئية من درجة تعرضه لمستويات عالية من التوترات والضغوط في العديد من المجالات ذات العلاقة بوظيفته، وتترك هذه الضغوط آثارا نفسية وجسدية متنوعة على الفرد العامل بشكل خاص وعلى المنظمة التي يعمل بها بشكل عام.

ولمعرفة طبيعة تأثير ضغوط العمل على أداء المورد البشري، تم إجراء دراسة ميدانية بدار البلدية لبلدية الأمير عبد القادر - جيجل - حيث تم توزيع 60 استبيانا على عينة عشوائية من كافة الفئات الوظيفية، وقد بينت نتائج الدراسة أن المورد البشري لا يتعرض لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل، بالإضافة إلى ذلك كشفت الدراسة أن ضغوط العمل ترتبط مع الأداء بعلاقة موجبة شرطية، فالزيادة في مستوى ضغوط العمل تقابلها زيادة في مستوى أداء المورد البشري إلى أن يبلغ ضغط العمل أقصى حدّ لتحمل المورد البشري فتصبح العلاقة عكسية.

الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل، الأداء الوظيفي، الكفاءة، الفعالية.

Abstract:

Human resource is the basis of the success of organizations through the work and the amount of effort performed inside the organization, its importance in the organization is increase because he play the role of regulator for other resources, Which requires attention and care of him to maintain the high performance. At the present time, the human resource is exposed to many influences because of his work in an environment characterized by rapid and continuous change, Where these environmental conditions increase the degree of exposure to high levels of tension and pressure in many areas related to his job, these pressures leave a variety of psychological and physical effects on the individual worker in particular and the organization in which it operates in general.

To find out the nature of the impact of pressures work on human resource performance , the study field was conducted in Municipal of El Amir Abdelkader in Jijel were distributed 60 questionnaires to a random sample of all job categories, where the Results of the study have shown that the human resource is not exposed to high levels of job stress, In addition, the study revealed that job pressures are associated with performance in positive conditional relationship, so the increase in the level of job stress offset by an increase in human resource performance level, until the pressure reach to maximum human resource endurance, and there it becomes an inverse relationship between job stress and human resource performance

Key words: Job stress, Professional Performance, Efficiency, Effectiveness

الكلمات المفتاحية

المفهوم	المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية
تجربة شخصية يمر بها المورد البشري إثر تعرضه لمثيرات بيئية أو/و شخصية يترتب عنها ردود أفعال فسيولوجية أو/و سلوكية أو/و نفسية	Work stress	ضغوط العمل
إتمام المهام المكونة للوظيفة وتحقيقها بكفاءة وفعالية	Professional Performance	الأداء الوظيفي
الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة	Efficiency	الكفاءة
مدى تحقيق الأهداف المسطرة نظرا للموارد المتاحة	Effectiveness	الفعالية

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر
	إهداء
	الملخص
	الكلمات المفتاحية
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ - ط	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل	
11	مقدمة الفصل
12	المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل
12	المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل
16	المطلب الثاني: عناصر ومراحل ضغوط العمل
18	المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل
21	المبحث الثاني: مصادر ضغوط العمل
21	المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل الخارجية
24	المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل الداخلية
30	المطلب الثالث: مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالخصائص الشخصية للمورد البشري
33	المبحث الثالث: دراسة ضغوط العمل في المنظمات وعلاقة ضغوط العمل في المنظمات ببعض المتغيرات.
33	المطلب الأول: أسباب دراسة ضغوط العمل في المنظمات
34	المطلب الثاني: النماذج الخاصة بدراسة وتفسير ضغوط العمل
40	المطلب الثالث: علاقة ضغوط العمل ببعض المتغيرات الأخرى
47	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة ضغوط العمل وأداء المورد البشري	
49	مقدمة الفصل
50	المبحث الأول: مدخل لدراسة أداء المورد البشري

50	المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري
52	المطلب الثاني: عناصر، محددات ومعايير أداء المورد البشري
55	المطلب الثالث: شروط الأداء الفعال وبعض المتغيرات ذات العلاقة به
61	المبحث الثاني: تقييم أداء المورد البشري
61	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء المورد البشري
65	المطلب الثاني: مسؤولية تقييم أداء المورد البشري ومجالات استخدامه
69	المطلب الثالث: طرق وخطوات تقييم أداء المورد البشري
72	المبحث الثالث: انعكاسات ضغوط العمل على أداء المورد البشري
72	المطلب الأول: علاقة ضغوط العمل بأداء المورد البشري
75	المطلب الثاني: أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري وأساليب التعامل معها
79	المطلب الثالث: أثر ضغوط العمل على أداء المنظمة وأساليب التعامل معها
85	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري بدار بلدية الأمير عبد القادر -جيجل-	
87	مقدمة الفصل
88	المبحث الأول: تقديم الوحدة محل الدراسة
88	المطلب الأول: التعريف بدار البلدية لبلدية الأمير عبد القادر ولاية جيجل
89	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي العام للوحدة محل الدراسة
96	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية للوحدة محل الدراسة
97	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية
97	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية وأدواتها
99	المطلب الثاني: وصف وتحليل الأداة الرئيسية للدراسة
108	المطلب الثالث: إجراءات تحليل البيانات
112	المبحث الثالث: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
112	المطلب الأول: تفرغ وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية
117	المطلب الثاني: تفرغ وتحليل إجابات أفراد العينة حول ضغوط العمل
132	المطلب الثالث: تفرغ وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور أداء المورد البشري
133	المبحث الرابع: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة والفروق

قائمة المحتويات

133	المطلب الأول: اختبار الملاءمة وخطية العلاقات
135	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
143	المطلب الثالث: اختبار الفروق
147	خلاصة الفصل
148	الخاتمة
156	قائمة المراجع
166	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عناصر ضغوط العمل وطبيعة العلاقة بينها	16
02	مراحل ضغوط العمل	17
03	ضغوط العمل الإيجابية	20
04	ضغوط العمل السلبية	21
05	نموذج <i>Michigan</i> في تفسير ضغوط العمل	34
06	نموذج <i>Gibson</i> وزملائه في تفسير ضغوط العمل	35
07	نموذج ضغوط المهنة لـ <i>Megroth</i> في تفسير ضغوط العمل	36
08	نموذج <i>Siegrist</i> في تفسير ضغوط العمل	37
09	نموذج <i>Marshall</i> في تفسير ضغوط العمل	38
10	نموذج <i>Beehr and Newman</i> في تفسير ضغوط العمل	39
11	كيفية نشوء الدافعية	42
12	محددات أداء المورد البشري	54
13	علاقة ثقافة المنظمة بأداء المورد البشري	58
14	علاقة شرطية بين ضغوط العمل وأداء المورد البشري	74
15	أثر ضغوط العمل على أداء المنظمة	80
16	الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة محل الدراسة	90
17	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية للوحدة محل الدراسة	96
18	مقياس ليكارت الخماسي	100
19	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	112
20	توزيع أفراد العينة حسب السن	113
21	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	114
22	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	114
23	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	115
24	توزيع أفراد العينة حسب الراتب	116
25	توزيع أفراد العينة حسب عدد أيام العمل	117

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
27	ترتيب بعض الوظائف حسب مقدار ضغطها	01
101	تحديد طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي	02
102	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الأول من المحور الأول	03
103	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثاني من المحور الأول	04
104	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثالث من المحور الأول	05
105	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الرابع من المحور الأول	06
105	الاتساق الداخلي لفروع المحور الأول	07
106	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني	08
107	صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة	09
107	ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة	10
109	الإحصائيات الخاصة بالاستبيان	11
112	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	12
113	توزيع أفراد العينة حسب السن	13
114	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	14
114	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	15
115	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	16
116	توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري	17
117	توزيع أفراد العينة حسب عدد أيام العمل	18
118	نتائج تحليل فقرات الفرع الأول المتعلق بالمصادر الخارجية لضغوط العمل	19
121	نتائج تحليل فقرات الفرع الثاني المتعلق بالمصادر الداخلية لضغوط العمل المتعلقة بالظروف المادية	20
124	نتائج تحليل فقرات الفرع الثالث المتعلق بالمصادر الداخلية لضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة كل ما يتعلق بها.	21
130	نتائج تحليل فقرات الفرع الرابع بضغوط العمل المتعلقة بالخصائص الشخصية للمورد البشري.	22
132	نتائج تحليل المحور الثاني أداء المورد البشري.	23
134	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.	24

135	نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الأولى	25
136	نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الثانية	26
137	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	27
138	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	28
140	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	29
141	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	30
142	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية	31
143	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الجنس	32
144	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير السن	33
144	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية	34
145	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	35
145	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الأقدمية	36
146	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الراتب الشهري	37

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
166	الاستبيان قبل التحكيم	01
172	الاستبيان بعد التحكيم (الموزع)	02
178	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الأول من المحور الأول	03
179	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثاني من المحور الأول	04
180	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثالث من المحور الأول	05
182	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الرابع من المحور الأول	06
183	صدق الاتساق الداخلي لفروع المحور الأول	07
184	صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	08
185	صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول مع المحور الثاني	09
186	صدق الاتساق البنائي	10
187	ألفا كرومباخ المحور الأول	11
188	ألفا كرومباخ المحور الثاني	12
189	ألفا كرومباخ الكلي	13
190	تحليل عبارات الفرع المتعلق بالمصادر الخارجية لضغوط العمل	14
191	تحليل عبارات الفرع المتعلق بالمصادر الداخلية لضغوط العمل المتعلقة بالظروف المادية	15
192	تحليل عبارات الفرع المتعلق بالمصادر الداخلية المتعلقة الوظيفة	16
193	تحليل عبارات الفرع المتعلق بمصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري	17
194	تحليل عبارات المحور الثاني المتعلق بأداء المورد البشري	18
195	اختبار الفرضية المتعلقة بتعرض المورد البشري لضغوط عمل مرتفعة	19
196	اختبار الفرضية المتعلقة بمستوى أداء المورد البشري	20
197	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	21
198	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	22
199	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	23
200	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	24
201	اختبار الفرضية الرئيسية	25
202	اختبار الفروق بالنسبة لمحور البيانات الشخصية	26

مقدمة

عامة

إنّ العالم الذي نعيشه في ديناميكية مستمرة، وذلك بفعل ظاهرة العولمة التي مست جميع جوانب الحياة المعاصرة، وزادت من حدّة التغيرات التي تواجه المنظمة، حيث لم تعد هذه الأخيرة تعيش متغيرات محلية فقط بل تعدت إلى متغيرات عالمية كمنطلق أساسي لبلوغ الكفاءة والفعالية في الأداء، ولا شك أنّ لهذه التغيرات آثارا جوهرية على النظم الإدارية بوجه عام، وإدارة برامج وسياسات تسيير الموارد البشرية بوجه خاص، الأمر الذي يتطلب من القائمين عليها ضرورة التعرف على هذه المتغيرات والآثار الناتجة التي ستفرزها، والبحث عن المداخل والأساليب التي تمكن من الحدّ من التأثيرات السلبية لها، وتعظيم الاستفادة من تأثيراتها الايجابية.

ولعل أبرز ما أحدثته هذه التغيرات من تأثيرات جذرية في المفاهيم الإدارية هو الانشغال التام والعناية المتزايدة بالموارد البشري، حيث أصبحت أغلب الاستراتيجيات التي يتبناها مختلف المسيرين تتمحور حول تهيئة العنصر البشري وجعله خط الدفاع الأول لحماية استقرار المنظمات، لكن هذا لا يعني أنّ المورد البشري مهما كانت ظروف عمله سيكون عطائه يتمتع بالكفاءة والفعالية، رغم كونه المورد الوحيد القادر على النهوض بأعباء العمل.

وما يستشف من بيئة الأعمال اليوم أنّها بشكل عام اتسمت بسمات ومعالم فرضت على الإنسان العامل أن ينتج أكثر، وأن يعمل أطول، وأن ينافس أشدّ للبقاء في الوظيفة، خاصة في ظل الانفجار المعرفي وعدم التأكد والاضطراب البيئي، ولكل هذا نتائج وآثار وخيمة على المورد البشري سواء كانت على صحته أو صفائه الذهني والنفسي، البدني أو أدائه للعمل، نتيجة لضغوط تعددت مصادرها وتفاوت مستوى تأثيرها من فرد لآخر.

وتعتبر ضغوط العمل ظاهرة ليست بوليدة الحاضر، إلا أنّها ظهرت بصورة أكثر وضوحا في العصر الحديث، وأصبحت أحد الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الباحثين والدارسين في حقول المعرفة الإدارية، وعلى الرغم من الأهمية المتنامية لدراسة هذا الموضوع إلا أنّه لم يصل بعد إلى الحدّ المأمول، كون ضغوط العمل ظاهرة لا يمكن تجنبها تماما ولا يمكن التعايش معها على المدى الطويل.

ومحصلة عدم الاتزان النفسي والجسمي الناتجة عن ضغوط العمل تظهر في العديد من مظاهر الاختلال في أداء المورد البشري كانهخفاض جودة الخدمة، ارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل...، ومن المعلوم أنّ الأداء الكلي للمنظمات لا يتحدّد بمجموع مواردها المادية فقط وإنّما بحسن استغلالها، ولا يكون ذلك إلا من خلال موارد بشرية كفيّ على قدر عال من الرضا والراحة النفسية والجسدية تمكنها من ذلك.

أولاً - إشكالية الدراسة:

ومن منطلق أنّ ضغوط العمل هي أحد أهم العوامل المسببة لكثير من المشاكل التنظيمية خاصة مستوى الأداء، فإنّ موضوع الدراسة يتمحور حول محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري بدار البلدية بالأمير عبد القادر؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تقودنا الدراسة إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي مستويات ضغوط العمل التي يتعرض لها المورد البشري بدار البلدية بالأمير عبد القادر؟
 - ما هو مستوى أداء المورد البشري بدار البلدية بالأمير عبد القادر؟
 - ما أثر مصادر ضغوط العمل الخارجية على أداء المورد البشري بدار البلدية بالأمير عبد القادر؟
 - ما أثر مصادر ضغوط العمل الداخلية المتعلقة بالظروف المادية على أداء المورد البشري بدار البلدية بالأمير عبد القادر؟
 - ما أثر مصادر ضغوط العمل الداخلية المتعلقة بالوظيفة وكل ما يتعلق بها على أداء المورد البشري بدار البلدية بالأمير عبد القادر؟
 - ما أثر مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمورد البشري بدار البلدية بالأمير عبد القادر على أدائه؟
 - ما طبيعة العلاقة بين مستوى ضغوط العمل وأداء المورد البشري بدار البلدية بالأمير عبد القادر؟
- ثانياً - فرضيات الدراسة:

إنّ الإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية المنبثقة عنها تفرض ضرورة وضع فرضيات كإجابة مسبقة، حيث تقوم هذه الدراسة على اختبار مدى صحة الفرضيات العلمية التالية:

الفرضية الأولى: يتعرض المورد البشري بدار البلدية بالأمير عبد القادر لمستويات عالية من ضغوط العمل.

الفرضية الثانية: المورد البشري بدار البلدية بالأمير عبد القادر يقدم مستويات أداء عالية.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لضغوط العمل على أداء المورد البشري بدار البلدية بالأمير عبد القادر.

ولاختبار الفرضية السابقة نطلق من اختبار فرضياتها الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمصادر ضغوط العمل الخارجية على أداء المورد البشري بدار البلدية بالأمير عبد القادر.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمصادر ضغوط العمل الداخلية المتعلقة بالظروف المادية على أداء المورد البشري بدار البلدية بالأمير عبد القادر.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمصادر ضغوط العمل الداخلية المتعلقة بالوظيفة على أداء المورد البشري بدار البلدية بالأمير عبد القادر.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالخصائص الشخصية للمورد البشري على أدائه بدار البلدية بالأمير عبد القادر.

الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية.

ثالثا - أهمية الدراسة:

تتناول الدراسة قطاعا هاما وحساسا وهو القطاع الخدمي، وبالتالي فإن أهمية الدراسة تتمثل أساسا في:

- إبراز آثار ضغوط العمل على أداء المورد البشري؛
- توجيه أنظار المسؤولين للتعامل مع هذه الضغوط ومحاولة الحد منها، لزيادة فعالية أداء المورد البشري؛

- مساهمة التطور العلمي في دراسة السلوك التنظيمي الذي من أهم عناصره ضغوط العمل؛
- توفير مادة علمية نظرية وميدانية حول موضوع ضغوط العمل وأداء المورد البشري، ومن ثم إثراء الرصيد المكتبي بشكل عام وجعله مرجعا لدراسات أخرى.

رابعا - أهداف الدراسة:

- التعرف على مستويات ضغوط العمل لدى المورد البشري العامل بدار بلدية الأمير عبد القادر؛
- التعرف على مصادر ضغوط العمل لدى المورد البشري العامل بدار بلدية الأمير عبد القادر؛
- التعرف على طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل وأداء المورد البشري العامل بدار بلدية الأمير عبد القادر؛

- التعرف على أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري العامل بدار بلدية الأمير عبد القادر؛
- التعرف على مصادر ضغوط العمل الأكثر تأثيرا على أداء المورد البشري العامل بدار بلدية الأمير عبد القادر؛

- التعرف على الأساليب التي يلجأ إليها المورد البشري العامل بدار بلدية الأمير عبد القادر لمواجهة ضغوط العمل.

خامسا - أسباب الدراسة:

إن اختيار هذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة، وإنما كان نتيجة تأمل وفحص دقيق، ويمكن إيجاز أسباب اختياره في النقاط التالية:

- قلّة الدراسات في هذا الموضوع، والتي تناولت المتغيرين معا؛
- إهمال القطاع الخدمي وما يحيط بالعاملين به من ضغوط، خاصة مجال الخدمة العمومية؛

- إغفال المنظمات الجزائرية للمشاكل التي تسببها ضغوط العمل، سواء كان على مستوى المنظمة أو المورد البشري؛

- طبيعة التخصص والرغبة في تعميق المعارف والأفكار فيما يتعلق بهذا الموضوع؛

- الرغبة في انجاز عمل جاد يشكل عصاره الجهود المبذولة طيلة المسار الدراسي.

سادسا - الدراسات السابقة:

لقد أجريت بعض الدراسات التي تناولت موضوع ضغوط العمل وأداء المورد البشري، ومن بينها:

أ - الدراسات المتعلقة بضغوط العمل (المتغير المستقل):

• دراسة ماجد فهد سعود القرشي، **ضغوط العمل وأثرها في دوران العاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 1431 هـ.

وكانت إشكالية الدراسة كالتالي:

ما أثر ضغوط العمل على أداء العاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية ؟

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مستويات ضغوط العمل لدى العاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية.

- التعرف على مصادر ضغوط العمل لدى العاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية.

- التعرف على آثار ضغوط العمل على دوران العمل لدى العاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية.

- التعرف على الأساليب التي يلجأ إليها العاملون بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية لمواجهة ضغوط العمل.

وكانت أهم النتائج المتوصل إليها متمثلة في:

- أنّ مستويات ضغوط العمل لدى العاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية في عينة الدراسة يعدّ بوجه عام متوسط؛

- أهم مصادر ضغوط العمل لدى العاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، جاء مرتبا تنازليا وفق الترتيب التالي: البيئة المادية، العبء الوظيفي، غموض الدور، العلاقات العامة، المشاركة في صنع القرار، القيادة؛

- أهم الأساليب التي يلجأ إليها العاملون لمواجهة ضغوط العمل هي على النحو التالي: اللجوء إلى الله والصلاة وقراءة القرآن والاستغفار، الابتعاد قدر الإمكان عن الأشخاص المثيرين للمشكلات، طلب إجازة للراحة من ضغوط العمل؛

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل ودوران العمل، مرتبة تنازليا بالنقل أولا، تليه الاستقالة، وأخيرا التقاعد المبكر.

• دراسة شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع علوم إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010.

وكانت إشكالية الدراسة كالتالي:

ما طبيعة تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية؟
حيث هدفت الدراسة إلى:

- إلقاء الضوء على ضغوط العمل للتعرف على طبيعتها في المؤسسة الاقتصادية عموماً، والصناعية خصوصاً؛

- معرفة مختلف عناصرها ومصادرها، وأسبابها؛

- تتبع آثار ضغوط العمل على الرضا الوظيفي وصحة الموارد البشرية، وأداء المؤسسة؛

- تحديد مختلف الأساليب الممكنة للتعامل مع ضغوط العمل.

وكانت أهم النتائج المتوصل إليها متمثلة في:

- المورد البشري بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - يتعرض لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل؛

- أم بالنسبة لمصادر ضغوط العمل فرتبها كالتالي: المصادر المتعلقة بالبيئة الداخلية في المرتبة الأولى، تليها المصادر المتعلقة بالخصائص الشخصية للمورد البشري، وأخيراً المصادر المرتبطة بالبيئة الخارجية؛

- أثرت مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية سلباً على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، حيث ترتبط بعلاقة عكسية قوية تقدر ب 0,666 مقارنة مع مستوى المعنوية $\alpha = 0,05$ ؛

- أثرت مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية سلباً على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، حيث ترتبط بعلاقة عكسية متوسطة تقدر ب 0,452 مقارنة مع مستوى المعنوية $\alpha = 0,05$ ؛

- أثرت مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري سلباً على الرضا الوظيفي، حيث ترتبط بعلاقة عكسية ضعيفة تقدر ب 0,333 مقارنة مع مستوى المعنوية $\alpha = 0,01$ ؛

- ترتبط ضغوط العمل بعلاقة عكسية قوية مع الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha = 0,01$ تقدر ب $\alpha = 0,689$.

ب- الدراسات المتعلقة بأداء المورد البشري (المتغير التابع)

• دراسة بوخمخ عبد الفتاح، هروم عز الدين، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد: 6، قسنطينة، 2010.

وكانت إشكالية الدراسة تدور حول مدى اهتمام الرؤساء في مركب المجارف والرافعات CPG بالممارسات العلمية في تسيير الأداء الوظيفي.

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- الرؤساء في المركب لا يولون اهتماماً كافياً لممارسات تخطيط الأداء الوظيفي للمرؤوسين؛

- الرؤساء في المركب لا يولون اهتماما كافيا للممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين؛
 - الرؤساء المقيمون في المركب يقعون في عدّة أخطاء أثناء تقييم المرؤوسين.
 - ج- الدراسات المتعلقة بضغوط العمل وأداء المورد البشري
 - دراسة سحراء أنور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل على مستوى الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد: 36، 2013.
- حيث كانت إشكالية الدراسة تتلخص في توضيح كيفية تأثير كل بعد من أبعاد ضغوط العمل، في مستوى الأداء الوظيفي في إحدى المؤسسات التعليمية.
- وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:
- ارتفاع مستوى ضغوط العمل لأفراد العينة، حيث أنّ بعد طبيعة العمل قد جاء بالمركز الأول كمصدر ومسبب من مصادر ضغوط العمل، يليه (غموض الدور، عبء العمل، صراع الدور) على التوالي؛
 - إنّ المقدار غير المناسب من ضغوط العمل يؤدي إلى انخفاض دافعية العاملين متمثلا في عدم القدرة على التركيز، وارتفاع معدل النزاعات والخلافات، ومعدل التأخير في انجاز الأعمال؛
 - أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أنّ هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعدي المتغير المستقل والمتمثلة في (طبيعة العمل وعبء العمل) في مستوى الأداء الوظيفي دون بعدي (الصراع وغموض الدور)، وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم كفاية وقت العمل، وزيادة حجم العمل بشكل يفوق قدرات الأفراد له تأثيرا واضحا بشكل أكبر في العمل، في ظل سياسات متعارضة وصلاحيات غير واضحة كونه مسببا رئيسيا من مسببات ضغوط العمل.
 - عبد الفتاح صالح خليفات، شرين محمد المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مدري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، العدد: 1 و2، جامعة مؤتة، الأردن، 2010.
- وكانت إشكالية الدراسة كالتالي: ما أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن؟
- حيث هدفت الدراسة إلى:
- الكشف عن مصادر ضغوط العمل لدى مدرسي المدارس الأساسية في إقليم جنوب الأردن؛
 - الكشف عن مستوى ضغوط العمل على لدى مدرسي المدارس الأساسية في إقليم جنوب الأردن؛
 - الكشف عن أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مدرسي المدارس الأساسية في إقليم جنوب الأردن.
- وتم التوصل إلى النتائج التالية:
- المصادر الأساسية لضغوط العمل على الترتيب هي: (التطور المهني، المشكلات الشخصية للمدير، غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور)؛

- مديري ومديرات المدارس في محافظة البلقاء يتعرضون لدرجة متوسطة من ضغوط العمل؛
- مستوى الأداء لدى مديري المدارس المهنية كان متوسطا.
- دراسة سعد بن معتاد عايد الروقي، الضغوط الإدارية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- إشكالية الدراسة كانت كالتالي:
- ما علاقة الضغوط الإدارية بالأداء والرضا الوظيفي لدى العاملين بالأجهزة الأمنية؟
- وقد هدفت الدراسة إلى:
- التعرف على مستوى الضغوط الإدارية لدى الضباط العاملين بحرس الحدود بمحافظة جدة والقطاعات التابعة لها؛
- التعرف على مستوى أداء الضباط العاملين بحرس الحدود بمحافظة جدة والقطاعات التابعة لها؛
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الضباط العاملين بحرس الحدود بمحافظة جدة والقطاعات التابعة لها؛
- الكشف عن العلاقة بين الضغوط الإدارية والأداء والرضا الوظيفي لدى الضباط العاملين بحرس الحدود بمحافظة جدة والقطاعات التابعة لها؛
- مدى الاختلاف بين مستوى الضغوط الإدارية والأداء والرضا الوظيفي لدى الضباط العاملين بحرس الحدود بمحافظة جدة والقطاعات التابعة لها؛
- ما علاقة الضغوط الإدارية والأداء والرضا الوظيفي لدى الضباط العاملين بحرس الحدود بمحافظة جدة والقطاعات التابعة لها.
- وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها:
- اتضح أنّ مستوى الضغوط الإدارية لدى مجتمع الدراسة يصل إجمالاً إلى حدود الوسط، وأنّ أكثر الضغوط التي تواجه أفراد مجتمع الدراسة يعود مصدرها إلى نمط الشخصية؛
- ارتفاع مستوى أداء الضباط العاملين بحرس الحدود بمحافظة جدة والقطاعات التابعة لها؛
- اتضح أنّ مستوى الرضا الوظيفي لدى مجتمع الدراسة يصل إلى حدود الوسط وأنّ أكثر أبعاد الرضا شيوعاً بين أفراد مجتمع الدراسة هو العلاقة مع الآخرين؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط الإدارية والأداء والرضا الوظيفي؛
- وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين كلّ من الأداء والرضا الوظيفي؛
- وجود فروق دالة إحصائية في تحديد مستوى الأداء والرضا الوظيفي، تختلف باختلاف بعض الخصائص الديموغرافية؛
- عدم وجود فروق دالة إحصائية في تحديد مستوى الضغوط الإدارية باختلاف الخصائص الديموغرافية.

سابعاً - تعقيب على الدراسات السابقة

يتبين من خلال الدراسات السابقة أنها تباينت من حيث الهدف، فبعضها ركز على ضغوط العمل وربطها بمتغيرات أخرى، والبعض الآخر ركز على الأداء الوظيفي وربطه هو الآخر بمتغيرات أخرى، وبعض الدراسات ربطت ضغوط العمل بأداء المورد البشري، هدفت إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل، ومستوى تأثيرها على أداء المورد البشري، وكيفية مواجهتها، بالإضافة إلى ذلك ركزت على الأداء وأهمية تقييمه، وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في التركيز على مصادر ضغوط العمل، وطبيعة تأثيرها على المورد البشري وأدائه، وكيفية مواجهتها من خلال إتباع مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات، سواء كانت من طرف المورد البشري أو/و المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وفي التركيز أيضاً على أهمية تقييم أداء المورد البشري، إلا أنها تختلف عن غيرها من الدراسات في بيئة التطبيق (الجانب الميداني للدراسة).

ثامناً - منهج الدراسة والوسائل المستعملة:

من أجل تقديم المعلومات بصورة واضحة ومفصلة والإجابة على إشكالية البحث والتحقق من مدى صحة الفرضيات، تم اختيار منهج الدراسة كالتالي:

الجانب النظري: تم الاعتماد فيه على المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات وانتقاء الأفكار، لتحديد أهم الجوانب المتعلقة بالموضوع بالاعتماد على مجموعة من المراجع المتمثلة في: الكتب، الرسائل الجامعية، الملتقيات والمجلات، بالإضافة إلى مواقع الأنترنت.

الجانب التطبيقي: لتدعيم ما تم التوصل إليه في الجانب النظري تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة، وهذا لمحاولة التعرف واقع ضغوط العمل في المؤسسة الجزائرية.

كما تم الاعتماد على الوسائل التالية:

المقابلة: وهي محادثة أو حوار مع المبحوث بغرض جمع بعض المعلومات اللازمة، حيث تم طرح مجموعة من الأسئلة على بعض أفراد عينة الدراسة، بهدف استخدامها في التحليل و إثراء موضوع الدراسة.

الاستبيان: هو مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط بعضها ببعض بشكل يساعد على إعطاء إجابة لإشكالية البحث، قدّم لمجموعة من الأفراد في الوحدة محل الدراسة الميدانية ليتم تعبئته وإعادته من أجل التحليل.

تاسعاً - حدود الدراسة:

أ - الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على تناول أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري بدار البلدية لبلدية الأمير عبد القادر، وكذلك مصادر ومستوى هذه الضغوط؛

ب - الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة المورد البشري العامل بدار البلدية لبلدية الأمير عبد القادر بشكل عام، والمورد البشري العامل بالعقود الدائمة بشكل خاص؛

ج- الحدود الزمنية: تجري هذه الدراسة المسحية في الفصل الثاني من العام الدراسي 2014-2015م؛
د- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على دار البلدية لبلدية الأمير عبد القادر بولاية جيجل ومصالحه بصفة عامة.

عاشرا- تقسيمات الدراسة:

إنّ دراسة أي موضوع تستدعي ضرورة تقسيمه إلى مجموعة من المحاور، ولذلك فقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول كل فصل يعالج جوانب مختلفة للإلمام بمحتواه.

حيث جاء الفصل الأول بعنوان: الإطار النظري لضغوط العمل، خصص للتعرف على ماهية ضغوط العمل، ومصادر هذه الضغوط وفي الأخير تم التطرق إلى دراسة ضغوط العمل في المنظمات وعلاقة هذه الضغوط ببعض المتغيرات؛

أمّا فيما يخص الفصل الثاني فكان محتواه يندرج تحت عنوان: المداخل النظرية لدراسة علاقة ضغوط العمل بأداء المورد البشري، تم التطرق فيه إلى مدخل لدراسة أداء المورد البشري، تقييم أداء المورد البشري، وفي الأخير تم التطرق إلى انعكاسات ضغوط العمل على أداء المورد البشري؛

وقد تم محاولة إثراء وتدعيم موضوع الدراسة بفصل ثالث جاء بعنوان: دراسة أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري بدار البلدية ببلدية الأمير عبد القادر ولاية جيجل، وذلك بتقديم الوحدة محل الدراسة، وكيفية تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية، ثم الانتقال إلى تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، وفي الأخير تم اختبار نموذج وفرضيات الدراسة.

وتم ختم هذه الدراسة بخاتمة تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، بالإضافة إلى بعض الاقتراحات والتوصيات.

الفصل الأول:

الإطار النظري لضغوط

العمل

مقدمة الفصل

إن قوة المنظمات في العصر الحديث لا تقاس بمدى امتلاكها لمعدات وأدوات ورؤوس أموال، بل تعدى ذلك إلى امتلاكها لمورد بشري يمتلك تشكيلة من الكفاءات تمكّنه من أداء أعماله بكفاءة وفعالية، وحتى تتمكن المنظمات من الوصول إلى أهدافها فقد أصبح من المسلمات التي يجب إتباعها إعطاء أهمية وعناية مميزة لموردها البشري من أجل حمايته وتعويضه وكسب ولائه.

لكن مع التطورات السريعة التي تشهدها البيئة اليوم، أصبح المورد البشري عاجزا عن التأقلم مع متطلبات الحياة بصفة عامة، والعمل بصفة خاصة، وأدى ذلك إلى تعرضه لضغوط زادت من حدّة معاناته.

والضغوط ليست وليدة الحاضر لكنّها كظاهرة نفسية تفاقم أثرها على المورد البشري، وأصبحت الشغل الشاغل لدى منظمات الأعمال التي تحاول تحقيق أهدافها، وتسعى أيضا إلى تحقيق رفاهية مواردها البشرية باعتبارها أثمن الموارد.

لذلك فمن خلال هذا الفصل سيتم تسليط الضوء على هذه الظاهرة من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

في المبحث الأول سيتم التعرف على ماهية ضغوط العمل من حيث مفهومها، عناصرها، مراحلها، بالإضافة إلى أنواعها؛

في المبحث الثاني سيتم التطرق إلى مصادر ضغوط العمل سواء المرتبطة بالبيئة الخارجية أو/والداخلية، أو/والمتعلقة بالمورد البشري.

المبحث الثالث يتناول أسباب دراسة ضغوط العمل في المنظمات/ بالإضافة إلى نماذج تفسيرها، وفي الأخيرة علاقة ضغوط العمل ببعض المتغيرات.

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

يعتبر موضوع ضغوط العمل أحد المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من رجال الفكر ولا زالت تحظى به إلى يومنا هذا، لذلك فمن خلال هذا المبحث سيتم التطرق لمفهوم ضغوط العمل بصفة عامة بالإضافة إلى العناصر والمراحل التي تمر بها، وفي الأخير سيتم التعرف على أهم أنواعها.

المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل

تعتبر ضغوط العمل جزء من بيئة العمل المادية والنفسية، وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بهذا الموضوع والانتشار الواسع لهذا المصطلح خاصة في عصرنا الحالي، إلا أن مفهومه يتباين من باحث لآخر، ويعود السبب في ذلك إلى كثرة مجالات وميادين استخدامه.

الفرع الأول: تعريف الضغط

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

و"ضغط، ضغطاً" في معجم لسان العرب معناه "عصر أو ضيق على الشخص أي شدد عليه"⁽²⁾.

ويشير البعض إلى أن مصطلح الضغط مستخدم في عدة مجالات من بينها الفيزياء والطب وغيرها، حيث يستخدم مثلاً في علم النفس كمصطلح أساسي للتعبير عن الإنسان الذي يبدي استخدام قوة لمقاومة شيء ما، وهو الإجهاد الذي يعانيه المورد البشري جراء عدة عوامل أو مسببات تؤدي إلى إنهاك قواه، ويمكن أن يكون إيجابياً أو سلبياً⁽³⁾.

"أما في الفيزياء فيدلّ على القوة الممارسة على شيء ما، وفي الطب فيعني المضاعفات التي تؤثر في حركة الدم في الجسم ويسمى بضغط الدم"⁽⁴⁾.

ومنه فالمعنى اللغوي لكلمة ضغط هو القوة التي تضيق على المورد البشري أو تشدد عليه.

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

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

(3) - Sbita Maria et all, **Investigating the impact of work stress on job performance a study intextile sector of Faisalabad**, Asian Journal of Business and Management Sciences, Vol:2, No: 1, Lahore, pakesten, p:20.

(4) - إبراهيم بن حمد بدر، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص: 48.

ويشير البعض أنّ الضغوط عبارة عن "تجارب غير محببة يسعى الفرد إلى منع حدوثها مرّة أخرى، كما يسعى إلى تتاسيها"⁽¹⁾.

يلاحظ من خلال التعريف السابق أنّ الباحث يعتبر أنّ الضغوط لها جانب سلبي فقط.

والبعض الآخر يعتبر أنّ الضغوط هي: "الجانب النفسي والتغيرات النفسية التي تحدث داخل الفرد عندما تكون متطلبات البيئة التي على الفرد مواجهتها تفوق طاقاته وإمكاناته، وهذا بالنسبة له تهديدا يمارس ضغطا عليه"⁽²⁾.

هذا التعريف ركّز على جانب واحد فقط وهو الجانب النفسي للفرد، ولم يعط اهتماما للجوانب الأخرى سواء الجسمية أو السلوكية هذا من جهة، ومن جهة أخرى لم يركز على آثاره ايجابية كانت أو سلبية.

مما سبق ذكره يستنتج أنّ مصطلح الضغط لم يعرف معنى لغوي أو اصطلاحيا واحد أو ثابت، ويختلف معناه أيضا من علم لآخر لكن يمكن إيجاز تعريف شامل له حيث يمكن القول أنّه: عبارة عن ردود أفعال سلبية أو ايجابية، نفسية أو/و سلوكية أو/و جسمية تصدر عن المورد البشري نتيجة تعرضه لمثيرات مختلفة، هذه المثيرات موجودة بالمورد البشري ذاته أو خصائصه الشخصية، أو/و بالمحيط الذي ينتمي إليه.

الفرع الثاني: بعض المفاهيم المرتبطة بالضغوط

بعد عرض مفهوم الضغوط سيتم التعرّف على بعض المفاهيم التي اقترب معناها واقترب بموضوع الضغوط وهي:

أولاً- القلق: "وهو حالة نفسية تعبر عن عدم شعور الفرد بالراحة أو السعادة اتجاه المستقبل، وهو نتيجة نفسية لتعرض الفرد للضغط ونقص إشباع الحاجات"⁽³⁾.

ولهذا يمكن القول أنّ هناك فرق بين القلق والضغط و يبرز فيما يلي:⁽⁴⁾

أ- الضغوط هي أحد الأسباب المباشرة لظهور القلق؛

ب- للضغوط جانبان أحدهما سلبي والآخر ايجابي، في حين أنّ القلق يعبر عن الجانب السلبي فقط.

ثانياً- الإجهاد: ويعني "عدم قدرة الفرد على تحمّل أو مواجهة الضغوط أي أنّها حالة فقدان لجميع القوى التي يمتلكها الفرد كما أنّه نتيجة فسيولوجية للضغوط"⁽⁵⁾.

(1)- سامر جلد، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص:174.

(2)- محمد ناصر العديلي، السلوك التنظيمي- منظور كمي مقارن- معهد الإدارة العامة، بدون طبعة، الرياض، 199، ص:253.

(3)- محمد الصيرفي، السلوك الإداري-العلاقات الإنسانية- بدون طبعة، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص:316.

(4)- نفس المرجع السابق،الصفحة نفسها.

(5)- شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع علوم إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص:72.

يمكن إبراز نقاط الاختلاف بين الضغوط والإجهاد فيما يلي: (1)

أ- يعتبر الإجهاد نتيجة فسيولوجية مترتبة عن الضغوط؛

ب- الضغوط لها جانبان سلبي وإيجابي والإجهاد له جانب سلبي فقط.

ثالثاً - **الإحباط:** وهو " الحالة الانفعالية التي يشعر بها الفرد عندما يواجه عائق أو عقبة تحول بينه وبين إشباع دوافعه، أو تحقيق أهداف معينة يرغب في تحقيقها وخاصة شعوره بالعجز أمام المواقف أو الظروف التي يصعب تغلبه عليها" (2).

ومنه فالإحباط قد يكون عرضاً من أعراض الضغط، وقد ينتج الضغط من الإحباط الذي يتعرّض له المورد البشري.

رابعاً - **الاحتراق النفسي:** " كلمة الاحتراق النفسي تستعمل في اللغة الانجليزية للإشارة إلى التآكل من الداخل حتى الوصول إلى غاية الرماد، أما جذور الكلمة فارتبطت بفرودنبرجر الذي يعرفه بأنه الإنهاك الشديد للموارد الجسمية والذهنية" (3).

وعليه يمكن القول أنّ الاحتراق النفسي عبارة عن مجموعة من الأعراض النفسية والجسمية، الناتجة عن مجموعة ردود الأفعال السلبية التي يبدئها المورد البشري الواقع تحت تأثير ضغوط معينة.

الفرع الثاني: تعريف ضغوط العمل

يمكن اعتبار ما تمّ التطرّق إليه كمنطلق للتعرف على ضغوط العمل حيث يشير البعض أنّ ضغوط العمل "حالة ناشئة عن تفاعل الناس وأعمالهم وتنصف بتغيرات داخل الناس تجبرهم على الخروج عن عملهم العادي" (4).

من خلال التعريف يلاحظ أنه تمّ حصر أسباب ضغوط العمل في الأسباب المتعلقة بالمورد البشري ذاته، وأهم الأسباب المتعلقة بالبيئة سواء كانت البيئة الخارجية أو/و الداخلية، كما تمّ التركيز على البعد الداخلي للمورد البشري وأهم الجانب السلوكي والسيولوجي، ولم يحدد طبيعة التغيرات الحاصلة للمورد البشري هل هي ايجابية أم سلبية.

وعرّفت المنظمة العربية للصحة والسلامة ضغوط العمل على أنّها "استجابات جسدية وشعورية ضارة تحدث عندما تكون المتطلبات من العمل لا تقابل قدرات أو حاجات العمل" (5).

(1) - المرجع السابق، الصفحة نفسها.

(2) - عاشور خديجة، ضغوط العمل- النظريات والنماذج- مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد: 26، جوان، 2012، ص: 189.

(3) - Christian Guilleuc, **Psychologie du travail**, éd nathom, Paris, 1999, pp :178,179.

(4) - محمد حسن محمد حامدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2008، ص: 162.

(5) - تغريد زياد عمار، أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص: 20، 19.

من خلال هذا التعريف يلاحظ أنّ الباحث ركّز على الجانب السلبي لضغوط العمل فقط، بالإضافة إلى ذلك أهمل الجانب السلوكي كاستجابة للضغوط وقصره على الجانب الجسدي والشعوري، كما أنّه حصر أسباب الضغوط على الفجوة الحاصلة بين قدرات المورد البشري ومتطلبات الوظيفة وأهمل الأسباب الأخرى. وتعرّف أيضا بأنها "مجموعة من العوامل البيئية السلبية مثل غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل، عبء العمل...، والتي لها علاقة بأداء عمل معين"⁽¹⁾.

هذا التعريف صنف مصادر ضغوط العمل على أنّها سلبية هذا من جهة، ومن جهة أخرى ركّز على المصادر الداخلية للمنظمة و الوظيفة وأهمل متغيرات البيئة الخارجية، والعوامل الذاتية المتعلقة بالمورد البشري نفسه.

كما أنّ هناك من عرّف ضغوط العمل وفقا لثلاثة مداخل وهي:⁽²⁾

أولاً- من حيث حالة الفرد: وهي الحالة النفسية التي يكون فيها المورد البشري كردّ فعل لتعرضه لمجموعة من المسببات المتواجدة في بيئة العمل.

ثانياً- من حيث المسببات: ضغوط العمل مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة العمل، وينتج عنها سلوك معين للمورد البشري كردّ فعل لتأثير هذه المثيرات على حالته النفسية والجسمية.

ثالثاً- من حيث النتائج: هي مجموعة سلوكيات ناتجة عن الحالة النفسية والجسمية للمورد البشري، كردّ فعل للمثيرات التي يواجهها في بيئة العمل.

من خلال التعريفات السابقة يستنتج أنّ ضغوط العمل هي حالة نفسية يكون المورد البشري فيها كردّ فعل لتعرضه لمجموعة من المثيرات المتواجدة في بيئة العمل، وردود الأفعال عبارة عن سلوكيات نفسية وجسمية نتائجها ذات تأثير متفاوت يمكن أن يكون سلبي أو إيجابي.

ممّا سبق يمكن إعطاء تعريف شامل لضغوط العمل حيث أنّها عبارة عن تجربة شخصية تختلف من مورد بشري لآخر، تحدث اختلالاً نفسياً أو/و عضوياً أو/و سلوكياً لدى المورد البشري، تنتج هذه الأخيرة عن عدّة عوامل سواء كانت متعلقة بالبيئة الخارجية أو/و الداخلية للمنظمة أو/و المورد البشري ذاته، وتأثيرها يكون على المورد البشري وأدائه بصفة خاصة والمنظمة وأدائها بصفة عامة إيجاباً أو سلباً.

(1) - عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 170.

(2) - مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية- مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 131، 132.

المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل ومراحلها

الفرع الأول: عناصر ضغوط العمل

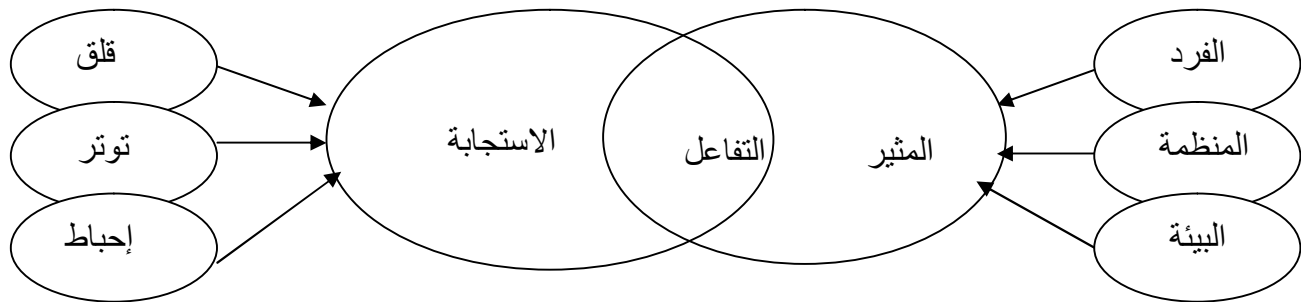
تتكون ضغوط العمل من ثلاث عناصر أساسية وهي:

أولاً- المثير: هذا العنصر يحتوي على المؤثرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط، وقد تأتي هذه العناصر من البيئة والمنظمة أو المورد البشري (1).

ثانياً - الاستجابة: يمثل ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها المورد البشري مثل القلق والتوتر (2).

ثالثاً - التفاعل: هو النتيجة التي تحدث بسبب التفاعل بين العوامل المثيرة للضغط، وبين الاستجابة له، هذا التفاعل يحدث خلافاً في التوازن الفسيولوجي والنفسي للمورد البشري (3).

الشكل رقم(01): عناصر ضغوط العمل وطبيعة العلاقة بينها



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية - بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 125.

من خلال ما سبق يمكن استخلاص أنّ ضغوط العمل تتكون من عناصر تتمثل في المثيرات باعتبارها المحرك الأساسي لاستجابة المورد البشري، سواء كانت متعلقة بالمنظمة أو/و البيئة أو/و الفرد ذاته، وتفاعل هذه الأخيرة مع المثير يتولد عنها نتائج متمثلة في الآثار النفسية أو/و الجسدية أو/و السلوكية، كالقلق، التوتر، الإحباط.

(1) - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 121.

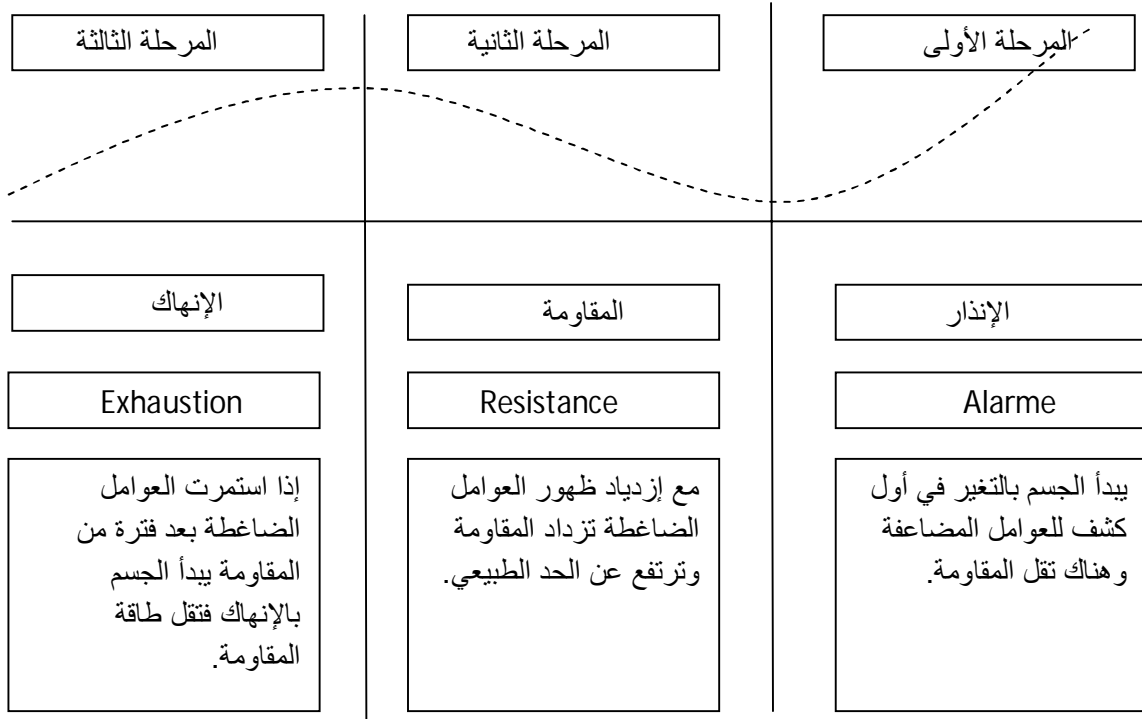
(2) - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 112.

(3) - وليد عبد المحسن الملحم، ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص: 39.

الفرع الثاني: مراحل تشكل ضغوط العمل

تمرّ ضغوط العمل أثناء تشكلها بمجموعة من المراحل يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): مراحل ضغوط العمل



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي-مدخل تطبيقي معاصر - بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص:309.

أولاً- مرحلة الإنداز أو التنبيه للخطر:

يجهّز فيها الجسم نفسه لمواجهة التهديد أو التحدي الذي يريكه، بإفراز هرمونات الغدد الصمّاء ويزداد عليها سرعة في ضربات القلب، وزيادة معدل التنفس وزيادة نسبة السكر في الدّم⁽¹⁾.

ويتمّ ذلك على مرحلتين:⁽²⁾

- مرحلة الصدمة: هي ردّ الفعل اللحظي لتعرض المورد البشري للمثير.
- مرحلة ردّ الفعل العكسي للصدمة: هي مرحلة تعتبر كتمهيد لمرحلة المقاومة.

(1)- Elisabeth Grebot, **Stress et burnou au travail, identifier, prévenir, guérir**, édition d'organisation groupe eyrolles, Germain, 2005, p :15 .

(2)- محمد الصيرفي، السلوك الإداري-العلاقات الإنسانية- مرجع سبق ذكره، ص:311.

ثانيا - مرحلة المقاومة

تبدأ هذه المرحلة مع تزايد ضغوط العمل وارتفاع مستوى القلق والتوتر، حيث في هذه المرحلة يكتسب الجسم قدرا فوق الطبيعي من الطاقة لمقاومة التهديد أو التكيف مع التغيير، وذلك من أجل الرجوع إلى حالتها الطبيعية⁽¹⁾.

ثالثا - مرحلة التعب والإنهاك

ينتقل المورد البشري إلى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار ولفترة زمنية طويلة، حيث يصاب بالإجهاد نتيجة لتكرار المقاومة، ويمكن الاستدلال على الوصول إلى هذه المرحلة من خلال بعض المظاهر والآثار من أهمها الاستياء من جو العمل، انخفاض معدلات الإنجاز، التفكير في ترك الوظيفة والإصابة بالأمراض النفسية⁽²⁾.

المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل

حاول الباحثون في موضوع ضغوط العمل تقسيم هذه الأخيرة إلى أنواع ذلك حسب معايير معينة، حيث صنفت حسب شدتها ومصدرها، بالإضافة إلى نوع تأثيرها. وفيما يلي سيتم عرض هذه الأنواع.

الفرع الأول: أنواع ضغوط العمل حسب شدتها

حسب هذا المعيار نميِّز الأنواع التالية:⁽³⁾

أولا - ضغوط العمل العادية أو البسيطة: تستمرّ من ثوان قليلة إلى ساعات، نتيجة المضايقات الصادرة من أشخاص آخرين وأحداث قليلة الأهمية.

ثانيا - ضغوط العمل المتوسطة: تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافية، الأمراض.....

ثالثا - ضغوط العمل الشديدة: وتستمرّ عادة من أسابيع لأشهر أو سنوات مثل الإيقاف عن العمل، النقل من العمل...، ويمكن أن تستمرّ حتى بعد زوال السبب.

(1) - نداء محمد الصوص، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 87.
(2) - محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، بدون طبعة دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص: 45.
(3) - فاروق عبده فليته والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، 2009، ص: 307.

الفرع الثاني: أنواع ضغوط العمل حسب مصدرها

إنّ ضغوط العمل حسب هذا المعيار عديدة ومتنوعة لكن يمكن إيجازها في الأنواع التالية:

أولاً - ضغوط العمل الناتجة عن البيئة المادية:

وهي تلك الضغوط الناتجة عن اختلال الظروف المادية المختلفة بالمنظمة كالتهدية، الرطوبة، الإضاءة، درجة الحرارة،.....⁽¹⁾

ثانياً - الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية:

هي تلك الضغوط الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية بين الموارد البشرية المتواجدة بالمنظمة كالصراعات...⁽²⁾

ثالثاً - الضغوط الناتجة عن الفرد ذاته:

حيث أنّ هناك أبحاث أكّدت وجود فروقات بين شخصية الموارد البشرية بالمنظمة، فهناك شخصيات حيوية وجادة وكثيرا ما يتعرّض هذا النوع إلى مستويات عالية من الضغوط أكثر من غيرها⁽³⁾.

الفرع الثالث: أنواع ضغوط العمل حسب الأثر

نجد حسب هذا المعيار نوعين وهما الضغوط الايجابية والضغوط السلبية.

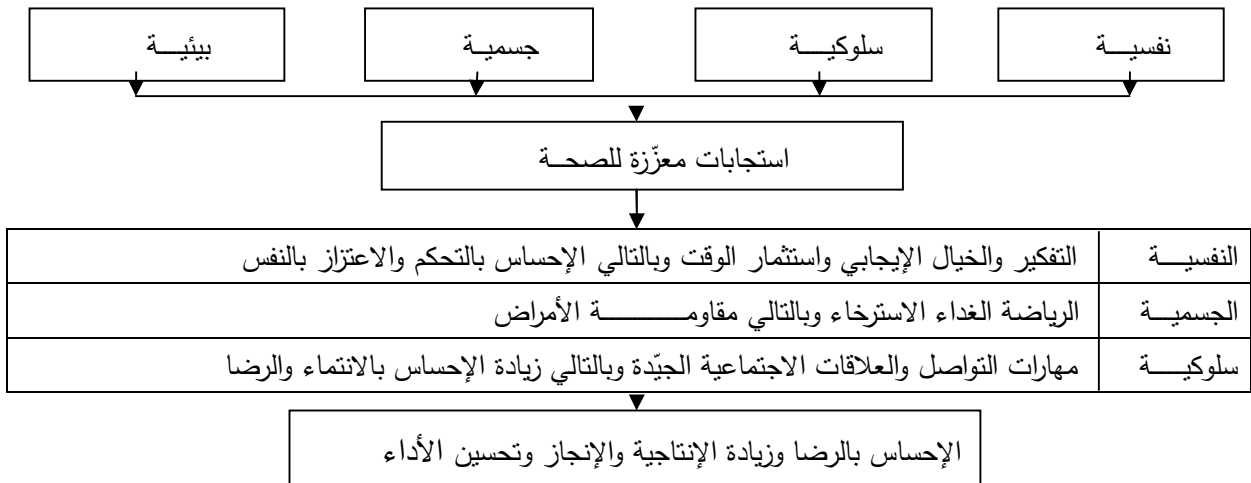
أولاً - ضغوط العمل الإيجابية:

"وهي عبارة عن تلك الضغوط التي تكون مهمّة وضرورية للموارد البشرية والمنظمة"⁽⁴⁾.

ويمكن تلخيصها في الشكل التالي:

(1) - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره ، ص:165.
 (2) - فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص:308.
 (3) -محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره ، ص:162.
 (4) - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي- الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص:595.

الشكل رقم (03): ضغوط العمل الإيجابية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على شارف خوجة مليكة، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين،

رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علوم النفس والأرطوفونيا، جامعة تيزي وزو، الجزائر، 2011، ص: 52.

من الشكل أعلاه يمكن استخلاص أنّ الضغوط الإيجابية هي تلك الضغوط التي تكون بمثابة الدافع والحافز أو الوسيلة الفعالة للرفع من حيوية وأداء المورد البشري، وكذا كسر الملل الناتج عن الروتين حيث تجعله يحافظ تركيزه وينظر إلى العمل بتحدٍ وتمدّه بالقوة والثقة والتفاؤل بالمستقبل، وتمنحه الإحساس بالمتعة والشعور بالإنجاز وهو ما ينعكس على جودة الإنتاج وأداء المنظمة إيجابيا.

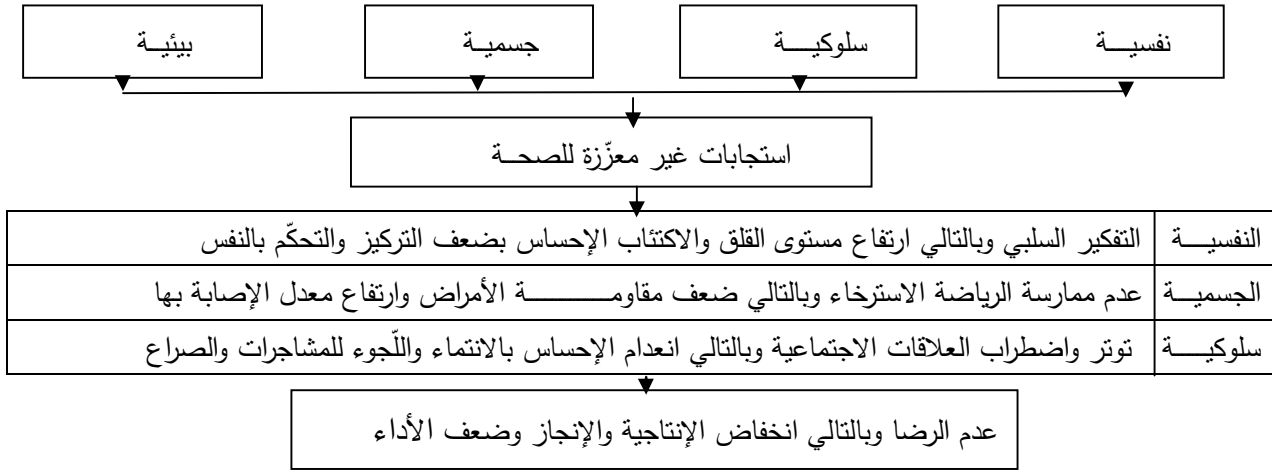
ثانيا - ضغوط العمل السلبية:

هي عبارة عن تلك الضغوط التي تكون لها انعكاس سلبي على المورد البشري والمنظمة، حيث تسبب للمورد البشري انخفاضا في الدافعية أم بالنسبة للمنظمة فإنها تحملها تكاليف باهظة، ناتجة عن انخفاض الأداء والرضا الوظيفي وحوادث العمل⁽¹⁾.

ويمكن تلخيصها في الشكل التالي:

(1) - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 595

الشكل رقم(04): ضغوط العمل السلبية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على شارف خوجة مليكة، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علوم النفس والأرطوفونيا، جامعة تيزي وزو، الجزائر، 2011، ص:53.

من الشكل أعلاه يمكن استنتاج أنّ الضغوط السلبية هي تلك الضغوط التي تسبب انخفاض في الروح المعنوية، حيث تخفض حيوية المورد البشري وتولد لديه ارتباكاً وشعوراً بالفشل، والضعف والتشاؤم من المستقبل وتقتل الدافع للإنجاز وروح التحدي والثقة، وتتسبب في ظهور انفعالات سلبية وهو ما ينعكس على جودة الإنتاج وأداء المنظمة سلباً.

المبحث الثاني: مصادر ضغوط العمل

تعددت مصادر ضغوط العمل ما بين مصادر داخلية وخارجية وشخصية، والتي تعمل بشكل مستقل أو متفاعل مع بعضها البعض، و تترك آثاراً متفاوتة الدرجات على الموارد البشرية بالمنظمات وعلى العلاقات الشخصية فيما بينها. وسيتم في هذا المبحث التطرق إلى هذه المصادر من خلال ثلاثة مطالب أساسية.

المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية

إنّ المنظمة من مدخل المقاربة النظامية ليست نظاماً قائماً بذاته أو نظام يعمل بمعزل عن البيئة الخارجية بل هي نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة، حيث تعرّف هذه الأخيرة على أنّها مجموع المتغيرات والعوامل ذات التأثير المباشر أو/وغير المباشر على المنظمة ككل، فإنّها بشقيها العام والخاص تعتبر مصدراً من مصادر ضغوط العمل.

الفرع الأول: مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية العامة

عادة ما تسبب العوامل البيئية المختلفة ضغط للمورد البشري والمنظمة، وتشمل أساسا مايلي:

أولاً - ضغوط العمل الناتجة عن المتغيرات الاقتصادية

يشير البعض أنّ المتغيرات الاقتصادية ترتبط بعدم الاستقرار الاقتصادي بصفة عامة حيث أنه عند حدوث ركود اقتصادي أو تقلبات اقتصادية فإنّ الأفراد يصبحون أكثر قلقا وتوترا حول أمنهم الوظيفي⁽¹⁾. ومنه يمكن القول أنّ المتغيرات الاقتصادية لها الدور الأعظم في تشتيت جهد المورد البشري وضعف قدرته على التركيز، خاصة عندما تعصف بالدولة أزمات مالية خانقة فمع الظروف الاقتصادية السيئة يظهر القلق حول الوظائف وسبل العيش، وكذلك تحدث الضغوط عندما يكون الاقتصاد مزدهرا، وذلك عندما يفكر أحد المديرين في الفرص التي يمكن أن يستفيد منها ويقلق بشأن اتخاذ القرار الصحيح.

ثانياً - ضغوط العمل الناتجة عن المتغيرات السياسية والقانونية

يشير البعض إلى أنّ البلد الذي تقع المنظمة بداخله يعتبر مصدرا لتوتر، وعدم استقرار الأفراد العاملين بها⁽²⁾.

فالعوامل السياسية الناتجة عن التيارات السياسية السائدة بالدولة لها تأثير كبير على حياة العديد من الأفراد سواء المهتمين بها أولا، فالحروب وعدم الاستقرار السياسي وسوء الظروف الأمنية كلّها عوامل قد تزيد من حجم الضغوط، بالإضافة إلى ذلك معدلات الضرائب والتشريعات والقوانين المفروضة كلّها عوامل مسببة للضغوط.

ثالثاً - ضغوط العمل الناتجة عن المتغيرات التكنولوجية

"تعدّ المتغيرات التكنولوجية هي الأخرى تهديدا للموارد البشرية حيث تؤثر على استقرارهم الوظيفي وهذا بدوره ينعكس على مستوى القلق والتوتر لديهم"⁽³⁾.

وهناك من يشير أنّ التحولات الكبرى باتجاه الآلات الحديثة والكمبيوتر من الممكن أن تؤدي إلى تقليل احتياج المنظمة من العاملين⁽⁴⁾.

وهذا يعني أنّ اعتماد المنظمة على التقنيات التكنولوجية بشكل كبير يعمل على تضيق فرص العمل بإحلال الآلة محل الإنسان، وهذا يعتبر تهديدا للأمن الوظيفي يتولّد عنه ضغطا يؤثر على المورد البشري

(1)- محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، بدون طبعة، دار الحرس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص:227.

(2)- نفس المرجع، ص:228.

(3)- محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، مرجع سبق ذكره، ص:228.

(4)- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2006، ص:187.

وأدائه هذا من جهة، ومن جهة أخرى صعوبة استخدام الآلات الجديدة يعني تقادم مهارات المورد البشري أو كفاءاته إن لم يتلق تدريباً على كيفية استخدامها، فإنه يعتبر مصدر قلق وتوتر دائم يسيطر على فكره وأدائه.

رابعاً - ضغوط العمل الناتجة عن المتغيرات الاجتماعية والثقافية

يشير البعض إلى أنّ "المتغيرات الاجتماعية والثقافية من الأسباب المهمّة لضغوط العمل، ومن بين هذه المتغيرات زيادة عدد المتعلمين، وارتفاع المستوى الثقافي في مختلف الميادين، وخروج المرأة للعمل جنباً إلى جنب مع الرجل، كلّ هذا أدى إلى زيادة الضغط بالإضافة إلى عدّة متغيرات اجتماعية وثقافية أخرى التي تعتبر من مصادر ضغوط العمل"⁽¹⁾.

إنّ ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للمورد البشري يؤدي إلى توسيع فرص العمل وحرية اختيار العمل المناسب، لكن واقع الأمر يحتم على المورد البشري قبول العمل مهما كانت طبيعته لارتفاع نسبة المتعلمين بمعنى أنّه يضيق فرص العمل، وهذا يولد ضغطاً ناتجاً عن بعد طبيعة العمل عن مجال التخصص العلمي، أمّا بالنسبة إلى المتغيرات الاجتماعية فهي بمثابة حجر الأساس في تماسك المجتمع، والخروج عنها يعدّ خروجاً عن العرف والتقاليد كخروج المرأة للعمل في ميادين عمل الرجل وبذلك فإنّها تعدّ مصدراً من مصادر ضغط العمل.

الفرع الثاني: مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية الخاصة

يقصد بها "المتغيرات البيئية التي تتعامل معها المنظمة بشكل يومي وتتأثر بها في الأجل القصير، ومن هذا المنطلق فإنّ تلك المتغيرات البيئية هي متغيرات تختار المنظمة التعامل معها طواعية"⁽²⁾.

أولاً - ضغوط العمل الناتجة عن العملاء

يقصد بالعملاء "القطاع المستهدف الذي يستهلك المنتجات التي تقدمها المنظمة"⁽³⁾.

فالزبائن أو العملاء هم المستهلكين للمنتجات التي تقدمها المنظمة وهم في الأخير المسؤولون عن العوائد التي تتحصل عليها المنظمة جراء عملياتها الإنتاجية، فإذا تمتعوا بالولاء للمنظمة فهذا يعتبر إيجابياً بالنسبة لها، أمّا إذا كانت أذواقهم ورغباتهم لا تتماشى ومنتجات المنظمة فإنّ ذلك يعتبر تهديداً لها قد يؤدي إلى زوالها، وبالتالي فإنّه يشكّل ضغطاً على المورد البشري العامل بها.

(1) - فلاح حسين عداي الحسني، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص:76.

(2) - عادل محمد الزايد، إدارة الموارد البشرية-رؤية إستراتيجية- بدون طبعة، كتب عربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص:113.

(3) - عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص:37.

ثانيا - ضغوط العمل الناتجة عن الموردين

الموردون هم "الجهات المسؤولة عن توفير مدخلات الإنتاج الأساسية للمنظمة من مواد خام، وآلات وقطع غيار ومستلزمات التعبئة...."¹.

ويمكن أن تكون للمنظمة علاقة حسنة مع الموردين والعكس، فتوقف إمداد الموردين للمنظمة بمختلف مستلزمات الإنتاج أو عدم انتظام توريدها يعتبر تهديدا للمنظمة، وهذا التهديد قد يولد ضغوطا تواجهها المنظمة من جهة والمورد البشري العامل بها من جهة أخرى، سواء المسؤولين بالمستويات الإدارية العليا أو المستويات التنفيذية.

ثالثا - ضغوط العمل الناتجة عن المنافسين

يعرّف المنافسون بأنهم "المنظمات التي تواجه المنظمة وتعرقل حركة نموها مما يشكّل ضغطا عليها من جهة وعلى مواردها البشرية من جهة أخرى"⁽²⁾.

إن دخول منافس قوي للسوق له أثر سلبي على الموقع التنافسي للمنظمة وقد يحرّمها من قطاع سوقي معين، ومنه فالمنافسة تولّد ضغطا على المنظمة ككيان من خلال توليد الضغط على المسؤولين عن صناعة واتخاذ القرار سواء كان القرار روتيني أو/واستراتيجي، بالإضافة إلى ذلك الضغط الذي يكون على المورد البشري الناتج عن الخوف من فقدان مناصب العمل أو الأمان والاستقرار الوظيفي المرتبط ببقاء واستمرار المنظمة في نشاطها، وإمكاناتها لمواجهة المنافسين.

المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية

تتمثل البيئة الداخلية للمنظمة في مجموع المتغيرات والعوامل المادية والمعنوية ذات التأثير المباشر أو/وغير المباشر على المنظمة ككل، وموردها البشري حيث تعتبر مصدرا من مصادر ضغوط العمل.

الفرع الأول: ضغوط العمل الناتجة عن البيئة المادية

إن اختلال ظروف العمل المادية يمكن أن يؤدي إلى الشعور بعدم مناسبة العمل وظروفه، ونظرا للارتباط الوثيق بين هذه الأمور وصحة وسلامة المورد البشري فإنّها تعتبر مصدرا من مصادر ضغوط العمل، ومن بين هذه الظروف ما يلي:

(1)- نفس المرجع السابق، الصفحة نفسها.

(2)- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي- منهج معاصر- بدون طبعة، دار اليازوري، عمان، 2005، ص:101.

أولاً - ضغوط العمل الناتجة عن الضوضاء

يشير البعض أنّ الضوضاء تترك آثارا نفسية وعضوية على المورد البشري، فالعاملون يتأثرون بمستوى درجة الأصوات الموجودة في بيئة العمل، ومنه فإنّ العمل في بيئة تعلو فيها الأصوات والضجيج مع عدم وجود أجهزة حماية للمورد البشري يمكن أن تؤدي إلى فقدان السمع وغيرها، وبذلك فإنّها تعتبر مصدرا من مصادر ضغوط العمل⁽¹⁾.

ثانياً - ضغوط العمل الناتجة عن التلوّث

إن العمل في مناطق تكون رحلة الذهاب والعودة منه صعبة يعدّ مصدرا من مصادر الضغوط لما يتعرض له المورد البشري من هواء ملوّث بمخلفات السيّارات، بالإضافة إلى الملوثات الموجودة ببيئة العمل، ومنه فإنّ العمل في بيئة غير نظيفة تشعر المورد البشري بعدم الأمان بالمنظمة، والذي قد ينتج عنه الإصابة بأمراض الجهاز التنفسي وهذا بدوره يعتبر مصدرا من مصادر ضغوط العمل⁽²⁾.

ثالثاً - ضغوط العمل الناتجة عن درجة الحرارة

درجة الحرارة تؤثر على المورد البشري خاصة عندما يكون العمل خارج المباني، وفي جو شديد الحرارة أو البرودة، فعندما تتجاوز الحدود القصوى لتحمل المورد البشري فإنّ قراراته لن تكون بالجودة المطلوبة ويصبح أكثر تعرضا للحوادث، ومنه فإنّ العمل في بيئة ذات درجة حرارة غير مناسبة سواء كانت مرتفعة أو منخفضة لها تأثير سلبي على صحة المورد البشري وهذا يعتبر من مصادر ضغوط العمل لديه⁽³⁾.

رابعاً - ضغوط العمل الناتجة عن الإضاءة

يعدّ الضوء مصدرا من مصادر الضغوط سواء كان عاليا أو منخفضا، لما يخلفه من آلام نتيجة لحاجة المورد البشري أن يحدّق بصورة أشدّ في حالة الضوء المنخفض، أو تضيق حدقة العين للتركيز في حالة الضوء الساطع، ومنه فإنّ العمل في بيئة تتميز بسوء الإضاءة لها تأثير سلبي على المورد البشري وبالتالي تعدّ مصدر ضغط⁽⁴⁾.

خامساً - ضغوط العمل الناتجة عن التهوية

سوء التهوية سرعان ما يؤدي إلى الشعور بالخمول والتعب والضيق والتفكير في ترك العمل، والآثار الضارة لسوء التهوية لا تعزى إلى تناقص الأكسجين أو زيادة ثاني أكسيد الكربون بقدر ما ترجع إلى ركود

(1) - إبراهيم بن حمد بدر، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

(2) - أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي - دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال - بدون طبعة، المكتبة العصرية، المنصورة، 2003، ص: 104.

(3) - نفس المرجع السابق، ص: 103.

(4) - إبراهيم بن حمد بدر، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

الهواء وما يترتب عنه، ومنه فإنّ سوء التهوية في مكان العمل له آثار سلبية على المورد البشري وصحته وبالتالي فإنّه يشكل مصدر ضغط له⁽¹⁾.

الفرع الثاني: ضغوط العمل الناتجة عن الدور الوظيفي

تشير الدراسات إلى وجود ضغوط عمل ناتجة عن الدور الوظيفي وفيما يلي سيتم التطرّق إليها.

أولاً- ضغوط العمل الناتجة عن غموض الدور

غموض الدور يعني شعور المورد البشري بصعوبة ما يقوم به نتيجة لعدم فهم أبعاد وجوانب العمل⁽²⁾.

فعدم معرفة العامل لحقيقة مسؤولياته وواجباته وكيفية أداء وظيفته حسب أولوياتها والحدود المنظمة لعلاقتها بالوظائف الأخرى يجعل الفرد يعيش حالة من الضغط مصحوبة بخوف غامض، وغالبا ما يسود التوتر جو العمل وتشتعل الصراعات بين العاملين نتيجة لغموض الدور واختلاط الأولويات، ممّا يؤدي إلى اهتزاز البناء التنظيمي للعمل ولا حلّ إلاّ بتحديد دور فريق العمل وتوضيح المسؤوليات والأهداف⁽³⁾.

ومنه فإنّ غموض الدور الوظيفي يعني نقص المعلومات اللازمة لأداء العمل وإجراءاته وأهدافه وحدود المسؤولية، وهذا يؤدي إلى ارتباك المورد البشري ونشوب الصراعات لاختلاف تصوّر كل طرف لطبيعة الدور والمسؤوليات، ممّا يؤدي إلى شعور المورد البشري بعدم سيطرته على دوره وبالتالي فهو مصدر للضغوط.

ثانياً- ضغوط العمل الناتجة عن عبء الدور

تعني زيادة عبء الدور قيام المورد البشري بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح، ويشمل العبء النوعي والكمّي، ويقصد بالعبء النوعي الزيادة النوعية في عبء العمل وكذا ضعف مستوى مهارات ومعارف شاغل الوظيفة بما يحول دون تأدية العمل بإتقان، أمّا العبء الكمّي فيتمثل في مجموع الواجبات والمسؤوليات والمهام اللازمة للقيام بالوظيفة⁽⁴⁾.

(1)- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص:66.

(2)- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، بدون طبعة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2011، ص:286.

(3)- محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، مرجع سبق ذكره، ص:72.

(4)- جاسم مشتنت داوي، سعد عبد عابر، مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الحكومي في العراق، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد:27، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، ص:16.

كما أنّ انخفاض عبء الدور يمثل مشكلة كبيرة لكثير من الأفراد خاصة إذا كانت ظاهرة مستمرة ويرجع ذلك إلى أنّ العمل لا يمثل تحدياً لقدراتهم، بمعنى أنّ إمكانيات المورد البشري أكبر من المهام المكلف بها، وبالتالي شعوره بالملل والإهمال والقلق من عدم أهميته بالمنظمة⁽¹⁾.

ثالثاً - ضغوط العمل الناتجة عن متطلبات المهنة

يشير البعض إلى أنّ الضغط الواقع على المورد البشري يختلف باختلاف طبيعة الوظائف التي يشغلها ومتطلبات هذه الوظائف، فالبعض لها خاصية ضغط زائد عن الأخرى وبعضها يتطلب اتخاذ قرارات المتابعة الدائمة للآلات والمعدات، وكذلك التبادل المستمر للمعلومات مع وجود عوامل مادية غير مرغوبة...⁽²⁾.

والجدول الموالي يوضح ترتيب بعض الوظائف حسب مقدار الضغط الناتج عنها.

الجدول رقم(01):ترتيب بعض الوظائف حسب مقدار ضغطها

ترتيب الوظائف	مقار الضغط	ترتيب الوظائف	مقدار الضغط
1- رئيس دولة	176,6	35- وكيل تأمين	63,3
2- رجل المطافئ	110,9	42- رجل بيع وإعلانات	59,9
3- مدير عام	108,6	47- بائع سيارات	56,3
6- جراح	94,5	50- أستاذ جامعي	54,2
10- مراقب الحركة الجوية	83,1	60- مدير مدرسة	51,7
12- مدير العلاقات العامة	78,5	103- محلل بحوث السوق	42,1
16- مدير حسابات إعلانات	74,6	113- مدير مستشفى	39,6
17- سمسار عقارات	73,1	119- اقتصادي	38,7
20- سمسار بورصة	71,7	142- مهندس ميكانيكي	38,3
22- طيار	68,7	149- بائع تجزئة	34,9
25- مهندس معماري	66,9	193- مندوب مشتريات	28,9
31- محام	64,3	229- فني إذاعة	24,2
33- ممارس عام	64,0	245- خبير تأمين	20,2

المصدر: شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس، الجزائر، 2021، ص:90.

(1)- ميسون سليم السقا، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص:13.

(2)- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2001، ص:142.

تتضمن الوظائف سابقة الذكر مستويات عالية من الضغوط لعدة أسباب أهمها: (1)

- تتضمن اتخاذ قرارات حساسة؛
 - أنها تحتاج إلى تركيز وصبر كبيرين؛
 - تتطلب قدرات فكرية عالية؛
 - تتطلب التفاعل مع الآخرين وما يتطلب ذلك من مشقة لإرضاء الرغبات.
- من خلال ما سبق يستنتج أنّ طبيعة الوظائف من المصادر المولدة لضغوط العمل، وتختلف مستويات الضغوط باختلاف طبيعة الوظائف ومستلزماتها من جهد مبدول وقدرات ذهنية أو/و بدنية.

رابعاً - ضغوط العمل الناتجة عن صراع الدور

يشير البعض أنّ "هذا النوع من الضغوط ينشأ نتيجة التعارض والاختلاف بين توقعات العاملين من التنظيم، وتوقعات التنظيم من العاملين" (2).

والبعض يشير إلى أنّ هذا النوع من الضغوط يكون نتيجة مايلي: (3)

- أ - الصراع بين الأدوار: ويحدث عندما تتعارض متطلبات دورين أو أكثر، ومن أشهر الأمثلة على ذلك هو الصراع بين العمل والأسرة...
 - ب - الصراع داخل الدور الواحد: ويحدث عندما يكون هناك توقعات متعارضة ومتصارعة داخل الدور، مثل المدير الذي يجب عليه أن يخفض تكلفة العمالة بينما يجب عليه في نفس الوقت زيادة الإنتاجية...
 - ج - صراع الفرد والدور: يحدث عندما تتعارض خاصية من خصائص المورد البشري مع الدور، مثلاً عندما يترقى إلى مركز إشرافي بينما يجد صعوبة في تفويض السلطة...
- وبذلك يمكن القول أنّ من أهم مصادر ضغوط العمل هو صراع الدور، ويتحقق مثل هذا النوع من الضغوط عندما يواجه المورد البشري بطلبين متعارضين الإبقاء على أحدهما يتعارض مع تحقيق الثاني، وقد أشارت الأبحاث إلى أنّ صراع الأدوار يساهم في إيجاد حالة من التوتر لدى المورد البشري.

(1) - شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص:90.

(2) - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الرابعة، دار الشروق، عمان، 2003، ص:273.

(3) - راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص ص:401،402.

الفرع الثالث: ضغوط العمل الناتجة عن عوامل أخرى مرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة

أولاً- ضغوط العمل الناتجة عن الهيكل التنظيمي

تتاول مفهوم الهيكل التنظيمي كثير من علماء التنظيم الأوائل والمعاصرين حيث عرّفه *Max weber*

"مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية، التي تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن يصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو من الرشد والكفاءة"⁽¹⁾.

ويعرّفه حسين حريم بأنه "البناء الذي يحدد تركيبة المنظمات من عدّة مجالات ويمكن أن يؤدي إلى ظهور ضغوط العمل إذا كان يتميز بالخصائص التالية:⁽²⁾

- المركزية وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- فرص محدودة للترقية والتقدم الوظيفي؛
- درجة عالية من الرسمية؛
- درجة عالية من التخصص الوظيفي؛
- نزاع التنفيذيين والاستشاريين.

ثانياً - ضغوط العمل الناتجة عن الثقافة التنظيمية

تعرف ثقافة المنظمة على أنّها " مجموع الافتراضات الأساسية التي تقود وتحرك المنظمة"⁽³⁾.

ومنه يمكن القول أنّ ثقافة المنظمة هي مجموع الخصائص التي تتصف بها المنظمة، وتشمل القيم والمعتقدات السائدة فيها، وتحدث هذه الأخيرة ضغوطاً عندما لا يستطيع المورد البشري التوفيق بين ثقافته وثقافة المنظمة.

ثالثاً - ضغوط العمل الناتجة عن العلاقات بين جماعة العمل

إنّ العلاقات الاجتماعية هي تلك التفاعلات بين الموارد البشرية الموجودة بالمنظمة سواء كانت الرئيس مع المرؤوس أو/و العلاقة مع زملاء العمل، والعلاقات التي يسودها التسلّط والسيطرة والصراع بين الأفراد تؤدي إلى ضعف العلاقة والافتقار إلى تماسك الجماعة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى شعور المورد البشري بضغوط العمل.⁽⁴⁾

(1) - محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 1999، ص: 243.

(2) - حسن حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال - الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر، عمان، 2009، ص: 338.

(3) - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص: 448.

(4) - تغريد زياد عمار، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

ومنه يمكن القول أنّ التنظيم غير الرسمي بالمنظمة يخلق في أغلب الأحيان علاقات إنسانية يمكن أن تكون إيجابية تدعم المنظمة من جهة، أو سلبية تؤدي إلى الصراع وغيرها، وهذا يعتبر بدوره أحد مصادر ضغط العمل.

رابعا - ضغوط العمل الناتجة عن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات

إنّ عدم إتاحة فرص المشاركة في وضع القرارات وإبداء الرأي من طرف المرؤوسين حيال مواقف معينة في المنظمة، يخلق لديهم شعورا بعدم أهميتهم وهذا يؤدي إلى زيادة حدّة شعورهم بضغط العمل⁽¹⁾.

المطلب الثالث: مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالموارد البشري

من بين مصادر ضغوط العمل تلك المرتبطة بالموارد البشري ذاته وتتمثل أساسا فيما يلي:

أولا - ضغوط العمل الناتجة عن الأحداث الضاغطة في حياة المورد البشري

يشير البعض أنّ المورد البشري يتعرّض من وقت لآخر لأحداث في حياته الشخصية تؤدي إلى توتره، وينتقل أثر هذا التوتر إلى العمل فيشعر المورد البشري بضغط العمل⁽²⁾.

ويشير البعض الآخر إلى أنّه إذا لم يتعرض المورد البشري لأحداث عنيفة في حياته فهذا لا يعني أنّه يعيش بلا ضغوط، فالحياة اليومية مليئة بالأحداث التي كلّما زاد التعرض لها زادت نسبة تعرضه للضغوط⁽³⁾.

ومن بين هذه الأحداث هي وفاة الزوج أو الزوجة، الطلاق، المرض الشخصي، الفصل عن العمل، تغيير مكان الإقامة، ومنه يمكن القول أنّ حياة المورد البشري والأحداث الناتجة عن تجاربه الشخصية وما ينتج عنها يمكن أن يؤثر سلبا عليه مثل زيادة توتره وقلقه، وبالتالي فهذه الأخيرة تعدّ من أهم مصادر الضغوط لديه⁽⁴⁾.

ثانيا - ضغوط العمل الناتجة عن نمط شخصية المورد البشري

تشير نتائج الدراسات إلى أنّ طبيعة ونمط الشخصية لها دور حاكم ومؤثر في إدراك الضغوط وتحديد طبيعة الاستجابة لها، ويميّز الباحثون في هذا المجال بين نمطين للشخصية "أ" و"ب" حيث أنّ:⁽⁵⁾

النمط "أ": يميل للعمل بمفرده ويستطيع انجاز مهام كثيرة في وقت قصير، وترتفع لديه قوة الدافع والمنافسة والتحدي والمويل لغريزة السيطرة وغيرها ولا يعترف بوجود ضغوط.

(1) - Elisabeth Grebot, op .cit.p : 32 .

(2) - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات- بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص:386.

(3) - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي ، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص:266.

(4) - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي سبيوتي، بدون طبعة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص:263.

(5) - عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص ص:177،176.

النمط "ب": يميل للعمل في جماعة، صبور وهادئ وسهل المعاملة، يحقق التوازن بين العمل والجوانب الأخرى للحياة، ولديه القدرة على الابتكار ويعترف بالضغوط إن وجدت.

وأثبتت الدراسات أن النمط "أ" الأكثر عرضة للإصابة بأمراض القلب وارتفاع ضغط الدم مقارنة بالنمط "ب".

ثالثا - ضغوط العمل الناتجة عن قدرات ومهارات المورد البشري

تعتبر المهارات والقدرات التي يمتلكها المورد البشري من العوامل المؤثرة على ردود فعله لضغوط العمل، فكلما كان يمتلك من القدرات والمهارات ما يتوافق مع متطلبات الوظيفة قلّت معاناته من ضغوط العمل، فقدراته هي التي تحدد درجة الضغط بالنسبة له، وهناك أيضا من يؤكد أنّ الخبرة السابقة تلعب دورا مؤثرا في تجنّب استجابة المورد البشري للضغوط وكيفية تعامله معها⁽¹⁾.

ومنه يمكن القول أنّ تشكيلة المهارات والقدرات التي يمتلكها المورد البشري لها علاقة وطيدة بإمكانية إصابته بضغوط العمل، فإن كانت هذه القدرات لا تتوافق ومتطلبات الوظيفة التي يشغلها أصبحت مصدر تهديد لاستقراره الوظيفي، وبالتالي مصدرا لضغوط العمل.

رابعا - ضغوط العمل الناتجة عن نقص الدعم الاجتماعي واضطراب علاقات المورد البشري

أثبتت الدراسات أنه يمكن للمورد البشري أن يبلي بلاء حسنا في مواجهة المشاكل إذا وجد وسط الأهل والأصدقاء لتقديم الدعم اللازم وتبادل الرأي والمشورة، حيث سجل المديرون أنّ الصداقات الواسعة والعلاقات الطيبة تقلل من نسبة التعرض للتوتر⁽²⁾.

وتشير الدراسات أيضا إلى وجود علاقة بين متطلبات عمل المورد البشري وحياته العائلية، فمتطلبات العمل وما ينتج عنها من ضغوط ذات التأثير على حياته العائلية، والعكس صحيح فكلما زادت درجة صراع العائلة أدى ذلك إلى شعوره بالتوتر والضغوط في العمل⁽³⁾.

ومنه يمكن القول أنّ المساندة الاجتماعية للمورد البشري من شأنها تخفيف حدّة الضغوط التي تواجهه والعكس صحيح، بالإضافة إلى ذلك وجود علاقات اجتماعية حسنة هي الأخرى لها تأثير كبير على المورد البشري، وسوء هذه العلاقات أو اضطرابها يؤدي إلى توتره وقلقه وإصابته بضغوط يمكن أن تنتقل إلى عمله.

(1) - محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

(2) - عبد الرزاق الرحاطة، زكريا أحمد العزال، السلوك التنظيمي في المنظمات، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2001، ص: 176.

(3) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 1298.

خامسا - ضغوط العمل الناتجة عن المشاكل المالية وبعد مكان الإقامة

إنّ ضغوط العمل المرتبطة بالمشاكل المالية تكون نتيجة عن زيادة متطلبات الحياة، فكثرة الالتزامات المالية من جهة وعدم كفاية الدخل لتغطيتها من جهة أخرى يزيد من قابلية تعرض المورد البشري لضغوط العمل⁽¹⁾.

أمّا بالنسبة لضغوط العمل الناتجة عن التباعد الشديد بين مقر الإقامة والعمل وصعوبة التنقل والاتصال بالعائلة، وتكاليف التنقل أيضا كلّ هذا يخلق نوع من القلق والتوتر وقلة الدافعية للإنجاز وغيرها، وهذا بدوره يعدّ مصدرا من مصادر الضغوط⁽²⁾.

مما سبق يمكن القول أنّ زيادة احتياجات الحياة مع عدم وجود إمكانية تلبيتها نظرا لسوء المستوى المادي بالإضافة إلى التباعد بين مكان العمل والإقامة، من شأنها زيادة قابلية تعرض المورد البشري للضغوط.

سادسا - ضغوط العمل الناتجة عن الحالة النفسية والجسمية للمورد البشري

تعتبر الحالة النفسية والجسمية للمورد البشري ذات تأثير على مستوى معاناته من الضغوط، فالحالة النفسية تحدد طبيعة الاستجابة، والتعب والإجهاد الشديد له تأثير على إدراك المورد البشري لمصادر الضغوط، ولقد وجد أنّ الاكتئاب يقلل من مقاومة المورد البشري لضغوط العمل⁽³⁾.

سابعا - ضغوط العمل الناتجة عن الطموح الزائد أو/والشعور بالنقص وعدم الكفاية

إذا كان للمورد البشري الكثير من الطموحات دون أن يقابل ذلك بالقدرات الفكرية والبدنية التي تحقق له هذه الطموحات، فإنّه سيكون عرضة للقلق الدائم⁽⁴⁾.

وتشير الدراسات أيضا أنّ الضغوط يمكن أن تنتج عن شعور المورد البشري بعدم التوازن بين المكافأة التي يحصل عليها، والتي كان يتوقع حصوله عليها⁽⁵⁾.

وبالتالي يمكن القول أنّه إن كان للمورد البشري خيالا خلّاقا وطموح كبير بالحياة ولم يقابل ذلك بكفاءات تمكّنه من تحقيق ما يصبوا إليه أدى ذلك إلى فقدانه الثقة بالنفس، وجعله عرضة للإحباط والتوتر والقلق الدائم، وشعوره أيضا بعدم الكفاية يجعله كثير التشاؤم بالمستقبل وأكثر عرضة للإصابة بضغوط العمل.

(1) - شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص:100.

(2) - ماجد فهد سعود القرشي، **ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1431، ص:24.

(3) - عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص:183.

(4) - محمد الصيرفي، **الضغط والقلق الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص:226.

(5) - راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص:406.

المبحث الثالث: دراسة ضغوط العمل في المنظمات وعلاقتها ببعض المتغيرات

إنّ دراسة ضغوط العمل في منظمات الأعمال اليوم تعتبر الشغل الشاغل لها، وذلك لتأثيرها الكبير على مختلف الجوانب المتعلقة بها، ومن خلال هذا المبحث سيتم توضيح أسباب دراسة ضغوط العمل في المنظمات، بالتطرق إلى أهم نماذج دراستها والمعتمد عليها في تفسيرها، بالإضافة إلى ذلك سيتم التعرف على بعض المتغيرات ذات العلاقة بضغوط العمل بصفة عامة.

المطلب الأول: أسباب دراسة ضغوط العمل في المنظمات

اتسعت دائرة الاهتمام بموضوع ضغوط العمل، لما له من أخطار على المورد البشري العامل من جهة وعلى المنظمة ككيان معنوي من جهة ثانية، وعلى المجتمع من جهة أخرى، إذ تعد ضغوط العمل آفة العصر، هذا ما جعلها أحد المجالات الأساسية لاهتمام العديد من رجال الفكر الإداري والتنظيمي.

ونذكر فيما يلي أهم الجوانب التي تظهر فيها أسباب دراسة ضغوط العمل وذلك على النحو التالي:⁽¹⁾

- حماية متخذ القرار، ومن ثم المنشأة من اتخاذ قرار خاطئ ناجم عن انفعالات اللحظة والتأثير العاطفي والوجداني، أو الناجم عن ردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار؛
- تأكيد ربحية المنشأة، وتحقيق أهدافها بالشكل السليم ووفقا لما هو مخطط وموضوع بالبرامج التنفيذية؛
- توفير الظروف والجو الصحي المناسبين في بيئة العمل بالمنظمة، وبالشكل الذي يجعل لكل مدير جو عمل أفضل، وبما يمكنه من اتخاذ القرارات وممارسة سلطاته ومهامه الإدارية بشكل أفضل؛
- زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية بتبسيط دوافع متخذي القرار في المنظمة، عن طريق رفع قدراتهم على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة؛
- تنمية مهارات التوافق السريع والتعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار، وبالتالي تنمية مهارات التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، في ظل سيادة جو من الضغوط على متخذ القرار في المنظمة؛
- سيادة روح الفريق والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين، وزيادة التفهم والمشاركة الإيجابية والبناءة، بما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وإحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم ومستقبلهم الوظيفي بالمنظمة

(1)- محمد الصيرفي، السلوك الإداري - العلاقات الإنسانية- مرجع سبق ذكره، ص ص: 324-325.

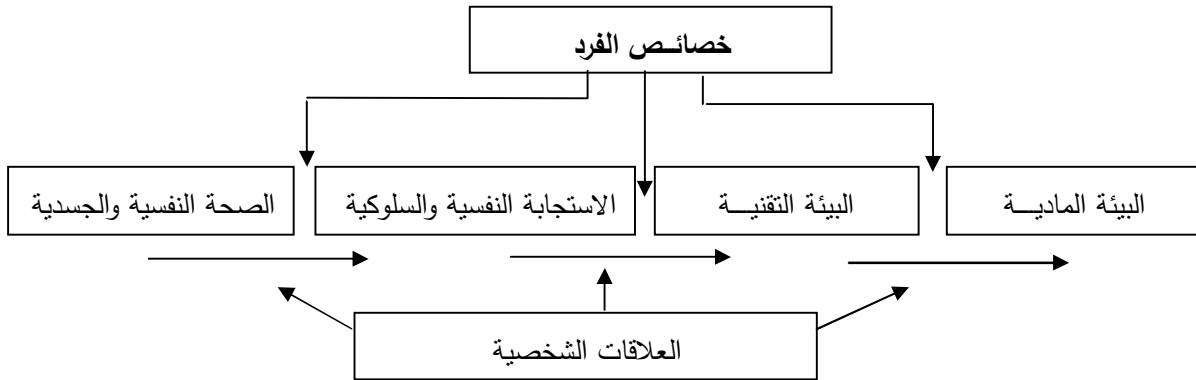
المطلب الثاني: النماذج الخاصة بدراسة وتفسير ضغوط العمل

لقد احتل موضوع الضغوط جلاً اهتمام الباحثين والمهتمين بدراسة هذا الموضوع، مما جعلهم يقدمون بعض النظريات والنماذج التي حاولوا من خلالها تفسير الضغوط التي تحتاج إلى التعمق في دراستها، وإلى التحليل العلمي الشامل والدقيق لمعرفة مكونات وأجزاء عناصر هذه الضغوط، وفيما يلي سيتم عرض بعض هذه النماذج.

الفرع الأول: نموذج Michigan

يعدّ نموذج Michigan أحد النماذج الأساسية والذي بني على نتائج الأبحاث التي أجريت في مراكز البحوث الاجتماعية التابعة لجامعة ميتشغن في الولايات المتحدة الأمريكية ولذلك سمي بهذا الاسم⁽¹⁾.

الشكل رقم (05): نموذج Michigan في تفسير ضغوط العمل



المصدر: عاشور خديجة، ضغوط العمل - النظريات والنماذج - مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد: 26، جوان، 2012، ص: 201.

يوضّح هذا النموذج تأثير البيئة على إدراك المورد البشري سواء كانت البيئة المادية أو/و التقنية، مما يؤثر بدوره على استجابة هذا الأخير للضغوط ومن ثمة تأثيرها على صحته. وبشكل عام يركز هذا النموذج على العلاقة بين إدراك المورد البشري لعمله أو دوره الوظيفي وقدراته وبيئته، وهو الذي يحدد طبيعة استجابته وتعرضه للضغوط.

(1) - سعد بن معتاد عايد الروقي، الضغوط الإدارية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص: 26.

الفرع الثاني: نموذج *Gibson* وزملائه

يوضح نموذج *Gibson* وزملائه مصادر ضغوط العمل المختلفة وتأثير إدراك المورد البشري لهذه الضغوط على مستوى ما يشعر به، وبالتالي على نتائجه وآثاره، ويشير هذا النموذج إلى دور الفروق الفردية المعرفية أو/و العاطفية أو/والديموغرافية على إدراك المورد البشري للظروف الضاغطة التي يواجهها⁽¹⁾.

الشكل رقم(06): نموذج *Gibson* وزملائه في تفسير ضغوط العمل

عوامل الضغوط في العمل	الفروق الفردية	النتائج(الآثار)
عوامل ضغوط البيئة المادية الضوضاء، الضوء، الحرارة..	التجارب النفسية	عدم الموضوعية والقلق
عوامل الضغوط الفردية صراع الدور، غموض الدور، كثافة (عبء) الدور...	أو الفسيولوجية أو إدراك متطلبات الفرد.....	ميل السلوكيات للحوادث
عوامل ضغوط الجماعة علاقات ضعيفة مع الزملاء والرؤساء.....	الخصائص، السلوك العمر، الجنس، مستوى التعليم الحالة الفسيولوجية..	ذهن:عدم القدرة على اتخاذ القرارات.
عوامل ضغوط التنظيمية الحاجة للمشاركة، هيكل المنظمة.....		فسيولوجيا:ضغط الدم الزائد. صحة جسدية:مرض القلب...

المصدر: إبراهيم بن حمد بدر، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص:56.

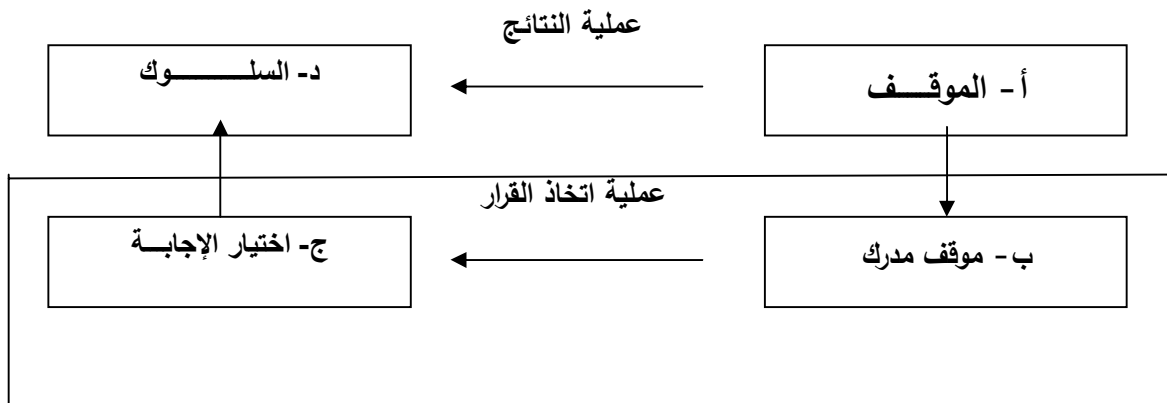
إنّ نموذج *Gibson* وزملائه يوضّح أنّ مصادر ضغوط العمل تتلخص أساساً في أربع محاور رئيسية وهي العوامل البيئية، العوامل الفردية والجماعية، والعوامل التنظيمية والعلاقات بينها والتي لها تأثير كبير على المورد البشري بالمنظمة، ومدى إدراكه لهذه الضغوط والنتائج والآثار المترتبة عنها.

(1) - إبراهيم بن حمد بدر، مرجع سبق ذكره، ص:56.

الفرع الثالث: نموذج ضغوط المهنة لـ *Megroth*

ظهر هذا النموذج عام 1976 من خلال دراسات قام بها *Megroth* والذي أوضح أنّ الموقف يتم إدراكه من قبل المورد البشري، وتقييمه يقود المورد البشري لاستجابة محددة اتجاه هذا الموقف وهي سلوكية تطوعية في المقام الأول، ويطلق عليه أيضا نموذج عملية اتخاذ القرار، لأنّه يجعل التركيز على السلوك الاجتماعي الذي يقوم به المورد البشري في مقر العمل⁽¹⁾.

الشكل رقم(07): نموذج ضغوط المهنة لـ *Megroth* في تفسير ضغوط العمل



المصدر: سعد بن معتاد عايد الروقي، الضغوط الإدارية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص:28.

من خلال الشكل أعلاه يستنتج أنّ تعرّض المورد البشري لموقف معين يجعله يتخذ قرارا بناء على تقييمه وإدراكه له أولاً، وتحديد نوعية الاستجابة للموقف المدرك وهو يركز على الاستجابة السلوكية في المقام الأول وهذا ما يعاب عليه، لأنّ الاستجابة تكون نفسية ثم جسدية وبعدها السلوكية، وفي الأخير تأتي عملية اتخاذ القرار بناء على الموقف المدرك، وبالتالي فإنّ فكرة هذا النموذج هي أنّ ضغوط العمل تنشأ عندما لا يستطيع المورد البشري إدراك الموقف، وبالتالي عدم تقييمه تقييماً صحيحاً وهذا يؤدي إلى صعوبة اتخاذ القرار المناسب.

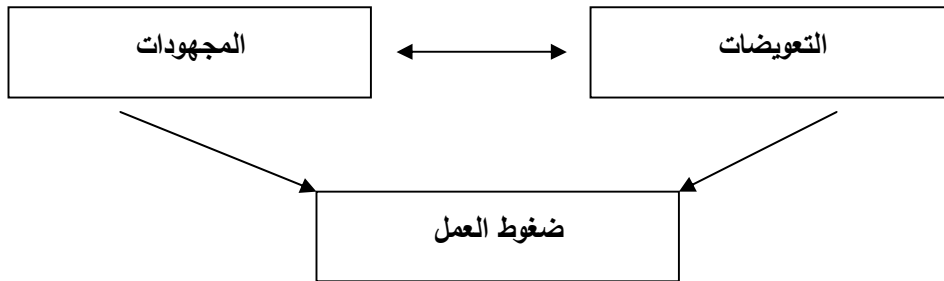
(1) - سعد بن معتاد عايد الروقي، مرجع سبق ذكره، ص:28.

الفرع الرابع: نموذج Siegrist

قدّم Siegrist نموذج لتفسير ضغوط العمل سنة 1986 يرتكز على بعدين أساسيين هما:⁽¹⁾

- **المجهودات:** عبارة عن تلك القدرات الفكرية أو/و العضلية التي يقدمها المورد البشري أثناء عمله.
- **التعويضات:** عبارة عن العوائد التي يتحصّل عليها المورد البشري مقابل تأدية العمل، وقد تكون مادية أو/ومعنوية.

الشكل رقم(08): نموذج Siegrist في تفسير ضغوط العمل



المصدر: شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010، ص، 105.

فكرة هذا النموذج أنّ ضغوط العمل تنشأ عندما تكون هناك حالة عدم التوازن بين المجهودات المبذولة من طرف المورد البشري والتعويضات التي يتحصّل عليها، سواء كانت مادية أو/ومعنوية، فالمورد البشري باستطاعته تقييم أداءه للعمل الذي قام به وما يستحقه من تعويضات، وهنا نجد حالتين من عدم التوازن التي تؤدي إلى شعوره بضغوط العمل وهما:

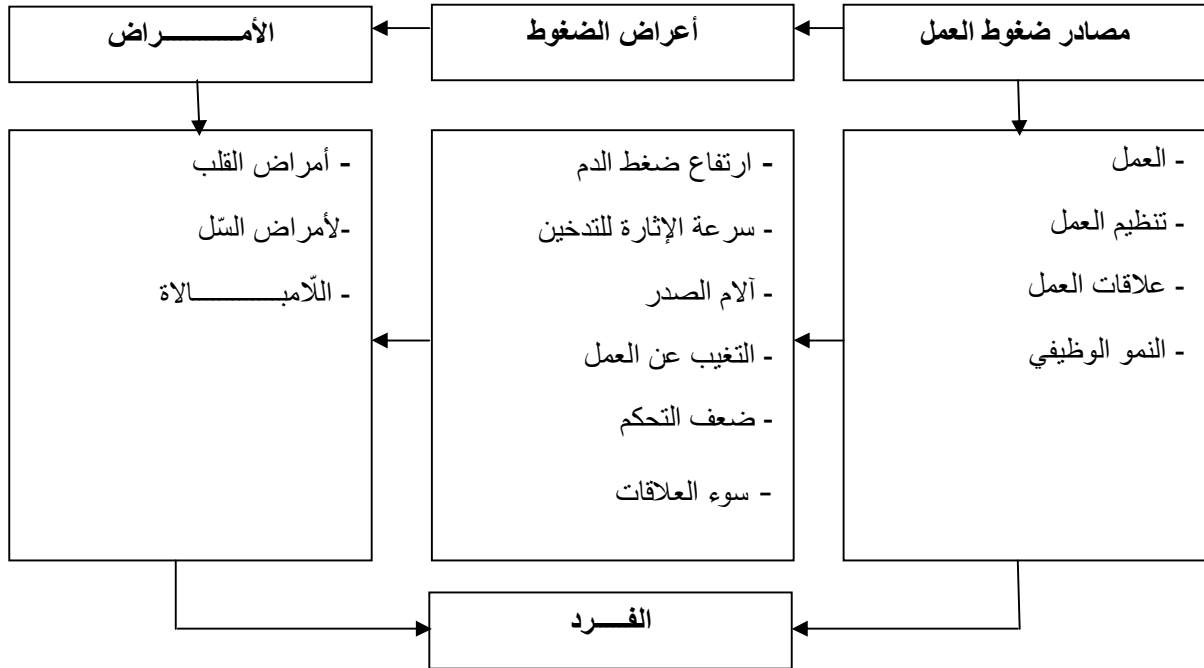
- **الحالة الأولى:** المجهودات أكبر من التعويضات، وفي هذه الحالة تكون هناك ضغوطا عند شعور المورد البشري باستغلال أرباب العمل له.
- **الحالة الثانية:** المجهودات أقل من التعويضات، وفي هذه الحالة تكون هناك ضغوطا عند شعور المورد البشري بالنقص وعدم الكفاية.

(1) - شاطر شفيق ، مرجع سبق ذكره، ص:104.

الفرع الخامس: نموذج Marshall

نموذج Marshall من بين أهمّ النماذج المفسرة لضغوط العمل، حيث حدّد فيه العوامل المسببة للضغوط والأعراض الناتجة عن ذلك، وركّز على تباين مصادر الضغوط المهنية وكيفية تأثيرها على المورد البشري⁽¹⁾.

الشكل رقم(09): نموذج Marshall في تفسير ضغوط العمل



المصدر: شارف خوجة مليكة، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علوم النفس والأرطوفونيا، جامعة تيزي وزو، الجزائر، 2011، ص:72.

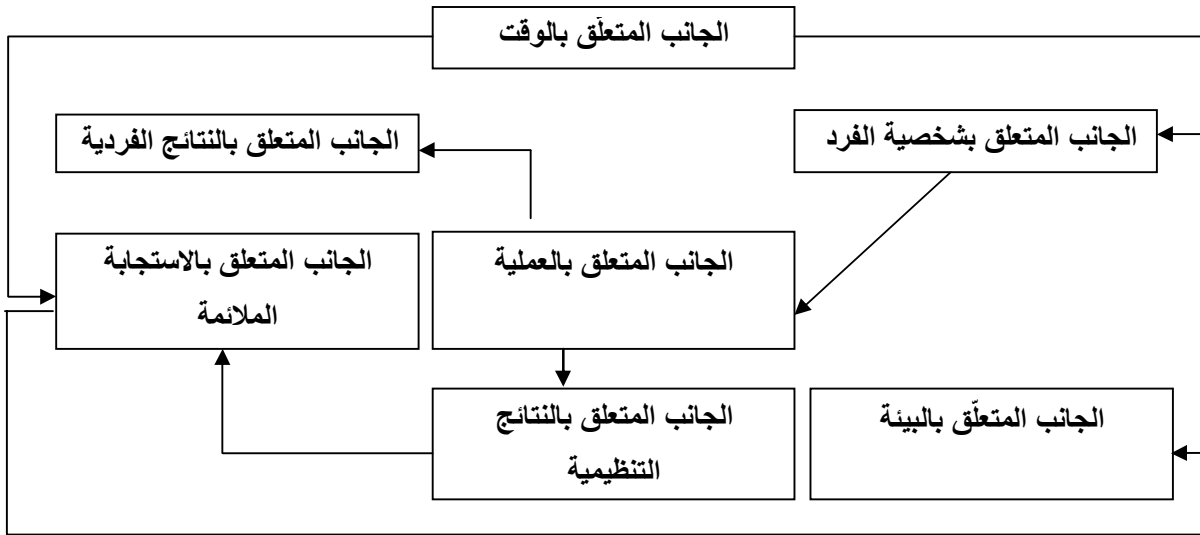
تتشأ ضغوط العمل حسب هذا النموذج نتيجة لعدّة أسباب كسوء العلاقات الاجتماعية وعدم ملائمة الظروف المهنية ومناخ العمل وغيرها، والتي تنتج عنها عدّة أعراض خاصة بالمورد البشري من جهة كارتفاع ضغط الدم وسرعة الإثارة للتدخين.. والمنظمة من جهة أخرى والمتمثلة أساسا في التغيب عن العمل وحوادث المهنية وغيرها، لكن ما يعاب على هذا النموذج تركيزه على مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة فقط.

(1)- شارف خوجة مليكة، مرجع سبق ذكره، ص:72.

الفرع السادس: نموذج *Beehr and Newman*

قدّم هذا النموذج من قبل *Beehr and Newman* سنة 1978، وقد تمّ تصميمه ليضمّ العناصر الجوهرية بالنسبة لضغوط العمل والعلاقة بين مسببات الضغوط والتوتر الذي يصيب الفرد⁽¹⁾.

الشكل رقم(10): نموذج *Beehr and Newman* في تفسير ضغوط العمل



المصدر: عاشور خديجة، ضغوط العمل - النظريات والنماذج - مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد:26، جوان، 2012، ص:203.

تنشأ ضغوط العمل حسب هذا النموذج من عدّة مصادر سواء كانت متعلقة بالموارد البشري أو/وببيئة المنظمة بصفة عامة خارجية أو/وداخلية وإدراك المورد البشري لهذه الضغوط، وطبيعة الاستجابة لها وأوضح أيضا النتائج المترتبة عنها ولهذا السبب يمكن أن يكون هذا النموذج هو النموذج الشامل لفهم ضغوط العمل.

(1) - سعد بن معتاد عايد الروقي، مرجع سبق ذكره، ص:29.

المطلب الثالث: علاقة ضغوط العمل ببعض المتغيرات الأخرى

تشير الدلائل العلمية إلى وجود علاقة بين ضغوط العمل وبعض المتغيرات كدوران العمل، الغياب، الإضرابات وغيرها ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى بعضها.

الفرع الأول: علاقة ضغوط العمل بنمط القيادة، التمكين واتخاذ القرار

أشارت الدراسات إلى وجود علاقة بين ضغوط العمل والمتغيرات سابقة الذكر، ومن خلال مايلي سيتم التطرق لهذه العلاقة.

أولاً - علاقة ضغوط العمل بنمط القيادة

تعرف القيادة على أنها " فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكلّ حماس وإخلاص، فعندما يمارس شخص التأثير في الآخرين فإنه يجعل شعورهم ومدركهم بالأهداف تتماشى تماما كما لو كانت أهدافهم الشخصية"⁽¹⁾.

حسب نظرية *Megregor douglas* فإن المدير أو القائد ونظرته للمورد البشري بالمنظمة هي التي تحدّد سلوكه فحسب النظرية "x" (النظرة النشأومية للمورد البشري) يرى بأنّ المورد البشري لا يحب العمل، ويفضل التعامل بالوسائل التأديبية للتخويف وتوجيه جهوده نحو تحقيق الأهداف....، فإننا نستخلص أنّ هذه السياسات ستولّد ضغوطاً بالنسبة للمورد البشري في العمل، أما النظرية "y" فتكون العكس تماما ونتائجها هي تخفيض معدل إصابة المورد البشري بضغوط العمل.

بصفة عامة يمكن القول أنّ القيادة تعني نمطا معينا من السلوك البشري للقائد بالنسبة للأدوار التي يؤديها المرؤوسين معه، كما تعني نوعا معينا من العلاقة بينه وبينهم كجماعة متكاملة وكأفراد مختلفين في الاتجاهات والقدرات والدوافع والمواقف التي تواجههم، لذا يمكن تصنيف أنماط القيادة المتبعة إلى ثلاث أنماط وهي:

أ - النمط الأوتوقراطي: فيه يتولى القائد جميع مراحل صنع واتخاذ القرار، ولا يشترك معه أحدا في مباشرة وظيفته، وبالتالي فهولا يسمح لمرؤوسيه بتقديم أية مبادرات أو اقتراحات أو حتى الاعتراض ونقد القرار، وفي الغالب يلجأ إلى استخدام أساليب الإكراه والتهديد وتسليط أقصى العقوبات إن لزم الأمر.

ب - النمط الديموقراطي: فيه يسمح القائد لمرؤوسيه بحرية التعبير عن أفكارهم وآرائهم، وممارسة عملية صنع واتخاذ القرار من خلال المشاركة الفعلية حيث تسود روح التعاون والتحفيز ضمن أعضاء الجماعة.

(1) - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، بدون طبعة، مطبعة الانتصار، الإسكندرية، 1993، ص:413.

ج- النمط الأبوي (الحر): وفيه يكون الحكم تسيبياً والكل يعمل وفقاً لما يراه مناسباً ودور القائد حسب هذا النمط يكون استشارياً.

وبالتالي فإنّ ضغوط العمل تكون مرتفعة جداً حسب النمط الأوتوقراطي جراء الأساليب التي يستخدمها والعكس حسب النمط الديمقراطي، أما النمط التسيبي فتكون ضغوط العمل مرتفعة لدى البعض، نتيجة توترهم وخوفهم من مستقبل المنظمة ومآلها وبالتالي مستقبلهم الوظيفي.

ثانياً - علاقة ضغوط العمل بالتمكين

يعرّف البعض التمكين أنّه أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، فمن الكتاب من ينظر إليه على أنّه إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكّل إليهم مهام يقومون بها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤوليتهم عن النتائج⁽¹⁾.

فالتمكين يعمل على إتاحة فرص المشاركة وفتح آفاق أرحب لحرية الآراء وتبادلها، هذه الحرية تشعر المورد البشري بأهميته في التنظيم وهذا الأخير بدوره يقلل من ضغوط العمل التي يمكن أن يتعرض لها، لكن إن عمدت المنظمة إلى تضيق فرص المشاركة والتمكين فهذا يشعر المورد البشري بأنّه مجرد آلة، وبالتالي ارتفاع مستوي ضغط العمل لديه.

ثالثاً - علاقة ضغوط العمل بعملية اتخاذ القرار

يشير البعض أنّ عملية اتخاذ القرار ليست بالعملية السهلة لأنّها عملية اختيار بديل معين من بين البدائل اللازمة لتحقيق الهدف....، وترتبط كفاءة المنظمة بكفاءة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة، ولاتخاذ القرار لا بد من توفر مجموعة من الشروط من بينها: الدقّة، الموضوعية، الواقعية، التوقيت الملائم⁽²⁾.

إنّ اتخاذ القرار غالباً ما يصاحبه دعراً وارتباكاً لدى القائم عليه، والضغوط الشديدة تقلل من قدرة متخذ القرار، وتصبح قراراته غير مضمونة خاصة إن كان يتعامل مع مشكلة صعبة تتعارض فيها قيم المنظمة وقيمه الشخصية، وفي مثل هذه المواقف الصعبة يحاول أن يتخذ أي قرار اعتقاداً منه بأنّه حل للمشكلة، في الوقت الذي ربما يكون فيه نتائج اتخاذ القرار أسوأ من عدم اتخاذه.

(1) - عطية حسين أفندي، تمكين العاملين - مدخل للتحسين والتطوير المستمر - بدون طبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص: 99.

(2) - مؤيد الفضل، الأساليب الكمية والنوعية في دعم القرارات في المنظمة، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص: 25، 34.

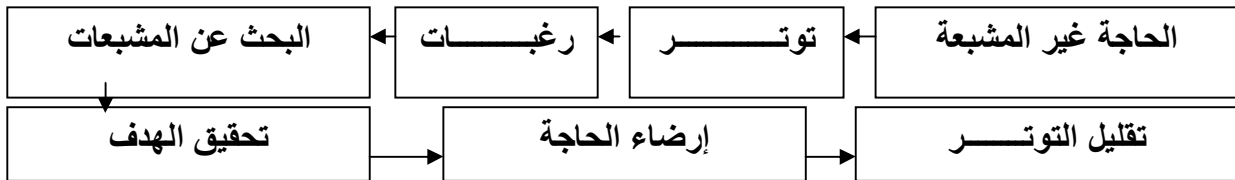
الفرع الثاني: علاقة ضغوط العمل بالدافعية، الإبداع والمسار الوظيفي

أولاً: علاقة ضغوط العمل بالدافعية

يشير البعض إلى أنّ الدافعية تشمل حاجات ورغبات وسلوك وأهداف وحوافز، هذه المتغيرات توضح مدى ترابط الدافعية وتشابكها، فظهور الحاجة يخلق لدى البعض التوتر أو عدم الاتزان، ممّا يؤدي إلى قيام المورد البشري بسلوك يقوده إلى خفض هذا التوتر وإعادة الاتزان⁽¹⁾.

الشكل الموالي يوضح كيفية خلق الدافعية لدى المورد البشري

الشكل رقم(11):كيفية نشوء الدافعية



المصدر: سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص:167.

يلاحظ من الشكل أعلاه أنّ الحاجات غير المشبعة تؤدي إلى ظهور توتر وضغط لدى المورد البشري، ويمكن أن يشمل ضغوط العمل، هذا الأخير يثير الحاجة إلى إشباعه ممّا يؤدي سلوك المورد البشري سلوكا معيناً من أجل الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها، أمّا إذا تحقق إشباع هذه الحاجات فالنتيجة هي إعادة التوازن وتقليل الضغوط الممارسة على المورد البشري.

ثانياً:علاقة ضغوط العمل بالإبداع

يعرف الإبداع بأنه "الحقيقة الإنسانية التي تمكّن الفرد من فهم ما يحيط به من أفكار وأشياء وأساليب، وأنّه عمل ذهني بدايته فردية ويتم تعزيزه من خلال الجماعة عن طرق تلقّح الأفكار وتبادلها وتطويرها من خلال الإطار المؤسسي الذي يتبناها"⁽²⁾.

إنّ التعرض لضغط العمل المستمر يؤثر في أنماط متعددة من السلوك التنظيمي، لذلك فمن المتوقع أن يؤثر على السلوك الإبداعي لعمل المورد البشري، فعند مستويات الضغوط المعتدلة ينشط الفرد بدرجة كبيرة وتزداد عنده مستويات الإبداع، أمّا في حالة وجود ضغوط مرتفعة فإنّ التأثيرات السلبية تبدأ بالظهور فتكون النتيجة انخفاض روح الإبداع، لأنّ ضغوط العمل تعمل على كبس التفكير الإبداعي ودافعية وحماس المورد البشري وخياله الخلاق وتكون حاجزا لتنمية مدارك العقل وإثراء المعرفة.

(1)- محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر، مصر، 2007، ص:191.
 (2)- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، بدون طبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص:08.

ثالثا: علاقة ضغوط العمل بالمسار الوظيفي

يشير البعض إلى أنّ عملية تخطيط المسار الوظيفي لها أهمية بالغة بالنسبة للمورد البشري العامل والمنظمة، لأنّ العامل لديه طموحات، احتياجات ورغبات لتحقيق ذاته وإشباع حاجاته المادية والمعنوية، ومن جهة أخرى هناك اختلاف في قيم وقدرات وكفاءات الأفراد، وهذا يتطلب من المنظمة دراسة عميقة لتوجيههم بصورة ملائمة في حياتهم المهنية من أجل تحقيق الأهداف⁽¹⁾.

يعرف المسار الوظيفي بأنه الطريق الذي يسلكه المورد البشري في المنظمة، ويوضح مجموع الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المنظمة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية إمّا عموديا عبر مستويات التنظيم ويسمى بالترقية أو أفقيا ويسمى بالنقل الوظيفي⁽²⁾.

ويواجه المورد البشري في كلّ مرحلة من مراحل مساره الوظيفي عدّة تحديات تشعره بضغوط العمل يمكن إبرازها كما يلي:⁽³⁾

أ - **مرحلة بداية المسار:** يشعر المورد البشري بالاغتراب نتيجة صعوبة التأقلم والتكيف مع العمل، بالإضافة إلى ذلك نقص الخبرة والمهارة اللازمة لأداء الأعمال وعدم القدرة على تحمّل المسؤولية.

ب - **مرحلة منتصف المسار:** يشعر المورد البشري فيها بتقادم المهارات والمعارف، شدة التنافس مع الزملاء من أجل الحصول على مزايا الترقية....

ج - **مرحلة نهاية المسار:** في هذه المرحلة يشعر المورد البشري بفقدان السلطة والمزايا التي كان يمتلكها في العمل، بالإضافة إلى ذلك تفكيره في معاش التقاعد ومصادر الدخل الأخرى.

ومنه يمكن القول أنّ المسار الوظيفي بمختلف مراحلها يشكّل ضغطا بالنسبة للمورد البشري بالمنظمة.

الفرع الثالث: علاقة ضغوط العمل بالعدالة التنظيمية، الانضباط والصراع

أشارت الدراسات إلى وجود علاقة بين ضغوط العمل والمتغيرات سابقة الذكر ومن خلال مايلي سيتم التعرف إليها.

(1) - حمداوي وسليمة، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، مديرية النشر لجامعة قالم، 2004، ص:113.

(2) - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص:546.

(3) - شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص:95،96.

أولاً: علاقة ضغوط العمل بالعدالة التنظيمية

يشير الباحثون أنّ "العدالة التنظيمية تمثل أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث تعتبر قيمة اجتماعية، ونمط اجتماعي والاعتداء عليها من طرف المنظمة ينظر إليه على أنه تدمير لقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية"⁽¹⁾.

إنّ العدالة التنظيمية ترتبط بكلّ من أنظمة تقييم الأداء، الرضا الوظيفي، وغيرها من المتغيرات الأخرى، فكّما تحقّق مستوى عال من العدالة التنظيمية كان أثره ايجابي على المورد البشري من جهة والمنظمة من جهة أخرى، لكن إذا مارست المنظمة سياساتها بطريقة غير عادلة أدى ذلك إلى ارتفاع ضغوط العمل لدى الموارد البشرية العاملة بها، وهذا يترتب عليه إتباع الموارد البشرية سلوكيات ضارة بالمنظمة من بينها ارتفاع معدل دوران العمل، الغياب والإضرابات.....

ثانياً: علاقة ضغوط العمل بالانضباط التنظيمي

يعرف الانضباط التنظيمي على أنّه "توافق سلوك الأفراد العاملين بضوابط ومقاييس السلوك المقبول والمحدّد من طرف الإدارة، إضافة إلى السلوكيات المتعارف عليها في العمل"⁽²⁾.

ومنه يمكن القول أنّ ضغوط العمل لها دور كبير في توجيه سلوك المورد البشري بالمنظمة فمثلاً الضغوط الناتجة عن عدم وجود عدالة تنظيمية، بالإضافة إلى سياسات التهيب وأساليب القيادة التعسفية وغيرها يمكن أن تكون نتيجته اختلال السلوك الوظيفي لدى المورد البشري، وعدم تطابقه مع ضوابط العمل بالمنظمة.

ثالثاً: علاقة ضغوط العمل بالصراع

إنّ من مستويات أو أنواع الصراع هو صراع المورد البشري مع ذاته، والذي ينعكس على سلوكه وعلاقاته في العمل ويتضمن هذا النوع من الصراع: صراع الدور، صراع الهدف....

ومنه يمكن القول أنّ ضغوط العمل يمكن أن تكون نتيجة الصراع القائم بين المورد البشري وذاته أو/و جماعة العمل هذا من جهة ومن جهة أخرى الصراع يمكن أن يكون نتيجة لضغوط العمل، والذي يخلق نوع من الحساسية والنزاع بين جماعة العمل.

(1) عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص:307.

(2) يوسف حبيب الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي متكامل- الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص:511.

الفرع الرابع: علاقة ضغوط العمل بالغياب ودوران العمل

أشارت الدراسات إلى وجود علاقة بين ضغوط العمل والمتغيرات سابقة الذكر ومن خلال ما يلي سيتم التعرف إليها.

أولاً: علاقة ضغوط العمل بالغياب

يعني الغياب عدم الحضور للعمل والذي يرتبط بالحالة المعنوية للعاملين حيث يتسبب الإجهاد والضغط النفسي والعصبي بسبب ظروف العمل، أو نمط الإشراف في فقدان الدافع للعمل⁽¹⁾.

ومنه فإنّ ظاهرة الغياب هي تهرب من الواقع وردود أفعال تعبّر عن استياء المورد البشري من ظروف العمل أو المرض، وغيرها من المبررات كلّ هذه الأخيرة تشكّل ضغطاً بالنسبة له ونتيجة هذا الضغط هي عدم حضوره للعمل، ومن جهة أخرى الغياب قد يؤدي إلى تفاقم مشكلة الضغوط لما يترتب عليه من مسائلات وغيرها.

ثانياً: علاقة ضغوط العمل بالدوران الوظيفي

يُقصد بدوران العمل دخول وخروج العاملين من المنظمة، أي عدد تاركي العمل والملتحقين به خلال فترة زمنية معينة، يمكن القول أنّ ضغوط العمل الناتجة عن عدّة عوامل لها علاقة قوية بمعدل دوران العمالة وعدم استقرارها كعدم ملائمة ظروف العمل، بالإضافة إلى القوانين المعتمدة بالمنظمة، فإن عملت المنظمة على تحسينها أدى ذلك إلى تقليل ضغوط العمل وتخفيض معدل دوران العمل⁽²⁾.

الفرع الخامس: علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي والولاء

أولاً: علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي

الرضا يعبر عن مدى إشباع الحاجات الفردية وتحقيق الطموح وظروف العمل والمعاملة الحسنة هي التي تحدّد ذلك⁽³⁾.

ويمكن القول أنّ الرضا الوظيفي يرتبط بالتوقعات الفردية عن العمل والمنظمة التي ينتمي إليها الأفراد، من خلال إشباع الاحتياجات والتي كلّما انخفض إشباعها شعر المورد البشري بالإحباط خاصة عندما تزداد حدّة الضغوط لديه زيادة ملحوظة، ممّا يؤدي إلى عدم استقراره في العمل...، أمّا إذا كان المورد البشري راض

(1)- زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ذات السلاسل للنشر والتوزيع، الكويت، بدون سنة نشر، ص:753.

(2)- ماجد فهد سعود القرشي، مرجع سبق ذكره، ص:53.

(3)- علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، الطبعة الأولى، دار إثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص:115.

فإنّه يساهم بصورة إيجابية لكي يتمكن من البقاء والاستمرار في المنظمة. ومنه إذا زاد الرضا الوظيفي قلت ضغوط العمل لدى المورد البشري والعكس صحيح، فكلما قلت الضغوط زاد الرضا الوظيفي.

ثانياً: علاقة ضغوط العمل بالولاء

يعرّف الولاء على أنّه استعدادات المورد البشري لبذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء والاستمرار فيه والقبول بأهدافه وقيمه⁽¹⁾.

إنّ الولاء هو حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية، يجسّد حالة القناعة التامة للمورد البشري ويتأثر بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف البيئية المحيطة، وله آثار إيجابية كتخفيض معدل دوران العمالة وبالتالي تخفيض ضغوط العمل والإحساس بالأمان الوظيفي وغيرها، ومن جهة أخرى له آثار سلبية من بينها جعل المورد البشري يوجّه جميع طاقاته بالعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل، وهذا بدوره يؤدي إلى عيشه في عزلة عن الآخرين..... وبالتالي فإنّه يعدّ من مصادر ضغوط العمل.

(1) - محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي- قيم وأخلاقيات الأعمال- الطبعة الأولى، دار زمزم للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص:149.

خلاصة الفصل

من خلال دراسة هذا الموضوع اتضح جلياً أنّ ضغوط العمل بصفة عامة هي جزء لا يتجزأ من حياة المورد البشري، فهي ردود الأفعال التي تصدر عنه نتيجة تعرضه لمجموع مثيرات، سواء كانت هذه الأخيرة تتعلق بالبيئة الخارجية أو/و الداخلية أو/و الخصائص الشخصية للمورد البشري ذاته، وردود الأفعال هذه قد تكون إيجابية أو/و سلبية، تؤثر على القدرات الجسمية أو/و السلوكية أو/و النفسية للمورد البشري.

وضغوط العمل متكونة من عناصر وهي المثير، التفاعل والاستجابة، فالمثير هو العنصر الذي يحتوي على المؤثرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط، ومصادره متعددة، أمّا الاستجابة فهي ردّ الفعل الفسيولوجي، النفسي والسلوكي الذي يبديه المورد البشري كالقلق، التوتر...، والتفاعل هو النتيجة التي تحدث عن تفاعل المثيرات والاستجابة.

كما تم التوصل من خلال هذا الفصل إل أنّ هناك عدّة نماذج لدراسة ضغوط العمل بالمنظمات، كنموذج جبسون وزملائه، نموذج ميتشغان، نموذج سفريست....، بالإضافة إلى ذلك فإنّ ضغوط العمل هي ظاهرة تعبر عن السلوك التنظيمي للمورد البشري بالعمل، ولها علاقة تفاعلية بعدّة متغيرات كنمط القيادة، اتخاذ القرارات، الدافعية وغيرها من المتغيرات.

الفصل الثاني:

المداخل النظرية لدراسة

علاقة ضغوط العمل بأداء

المورد البشري

مقدمة الفصل:

يعدّ الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمختلف المنظمات، فهو يمثل القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين، وكذا الباحثين في جميع حقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات، والذي يتمحور حوله وجود هذه المنظمات من عدمه. لذلك وجب عليها إغارة أهمية كبيرة لفلسفتها الخاصة بالأداء وقياسه، وخاصة أداء المورد البشري باعتباره من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المنظمة، فهو مورد إستراتيجي يساهم أدائه بشكل أساسي في الأداء الكلي، حتى أنّ البعض يرى أنّ أداء المنظمة يعود إلى أداء مجموع الموارد البشرية الموجودة بها.

من هذا المنطلق تأتي أهمية وضع أداء المورد البشري تحت مجهر التقييم بصفة منتظمة، للتأكد من أنّ كافة هذه الموارد تؤدي مهامها بشكل جيّد أم لا.

وهذا الفصل يتناول أداء المورد البشري وآليات تقييمه بالإضافة إلى تأثيرات ضغوط العمل عليه من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل لدراسة أداء المورد البشري.

المبحث الثاني: تقييم أداء المورد البشري.

المبحث الثالث: علاقة ضغوط العمل بأداء المورد البشري والآثار الناتجة، وكيفية التعامل معها.

المبحث الأول: مدخل لدراسة أداء الموارد البشرية

شغل موضوع الأداء اهتمام الباحثين، وأصبح يندرج ضمن التفكير الاستراتيجي نظرا لأهميته الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، لذلك فمن خلال هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى مفهوم أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى عناصره، محدداته ومعاييرها، وفي الأخير سيتم عرض بعض شروط الأداء الفعال وبعض المتغيرات ذات العلاقة به.

المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

يعدّ مفهوم الأداء واسعا ومحتوياته متجددة، والاختلاف في مفهومه نابع من اختلاف المعايير المستخدمة في دراسته وقياسه.

الفرع الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

أولاً- تعريف أداء الموارد البشرية لغة:

يعرف أداء الموارد البشرية حسب المنجد الأبجدي أنه "من الفعل أدى الشيء بمعنى أوصله، ويقال أدى خدمة أي قام بها"⁽¹⁾.

أمّا حسب قاموس ريدرز فهو ترجمة للكلمة الانجليزية *performance* ومعناه تأدية، إنجاز⁽²⁾.

وفي قاموس جيمو هو ترجمة للكلمة الفرنسية *performance* ومعناه أداء، انتصار⁽³⁾.

ومنه فالأداء لغة هو القيام بشيء معين وانجازه.

ثانياً- تعريف أداء الموارد البشرية اصطلاحاً

يعرّف أداء الموارد البشرية على أنه "إنتاجية الفرد في كلّ من الجوانب الكمية والنوعية، للمنصب الذي يشغله داخل المنظمة"⁽⁴⁾.

كما يعرف على أنه "المستوى الذي يحققه الفرد في العمل، والنقطة الأساسية التي تحكم عليه، ونجاح المنظمة مرتبط بنجاح الفرد في أداء عمله"⁽⁵⁾.

(1) - المنجد الأبجدي - معاجم دار المشرق - الطبعة الثالثة، دار المشرق، بيروت، 1982، ص:36.

(2) - ثمار لامي، قاموس ريدرز- مزدوج- بدون طبعة، دار الرتب الجامعية، بيروت، 2000، ص:199.

(3) - جيرار موسى، قاموس جيمو- مزدوج- بدون طبعة، دار الراتب الجامعية، بيروت، بدون سنة نشر، ص:188.

(4) - Fousia Ali et all, Effects of stress on job performance, international journal of business and management tomorrow, vol: &, No:2, Pakistan, 2011, p:3.

(5) - Muhammad Ramzan, Ashfaq Ahmed, Effects of job stress on employees job performance, IOSR journal of business and management, Lahore, vol:11, No:6, 2013, p:65.

ويعرفه البعض بأنه "الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات، ويقصد به من زاوية أخرى انجاز هدف أو أهداف المنظمة"⁽¹⁾.

ويعرف أيضا بأنه "تحقيق نتائج معينة يتطلبها عمل ما من خلال القيام بمهام محددة، تتفق وسياسات وظروف البيئة بالمنظمة التي يعمل بها الفرد"⁽²⁾.

كما يعرف أيضا "سلوك الفرد للتعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة، على أن يدعّم هذا السلوك ويعزّز من قبل المنظمة بما يتضمن النوعية والجودة"⁽³⁾.

وأداء الموارد البشرية هو "الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور، وتشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة للوظيفة"⁽⁴⁾.

ويعرّف أيضا على أنه "عبارة عن قدرة العاملين للقيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة الواضحة المعالم بأقل جهد وتكلفة"⁽⁵⁾.

ويعرّف أنه "سلوك وظيفي هادف يقوم به المورد البشري لإنجاز الأعمال المكلف بها وبمعنى أدق قيامه بالعمل، فبناء على هذا المستوى يتحدد الأداء كان متميزا، أو متدنيا"⁽⁶⁾.

من التعاريف سابقة الذكر يمكن استنتاج مايلي:

- البعض كان يشير بأن أداء الموارد البشرية عبارة عن إنتاجية الفرد، والإنتاجية عادة ما تستخدم كمقياس للأداء وليس الأداء نفسه؛

- والبعض الآخر ينظر إليه من زاوية أخرى وهي الإنجاز، والإنجاز هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف المورد البشري عن العمل؛

- وهناك ممن يعتبره سلوك يعبر عن إسهامات المورد البشري، لكن السلوك هو الانفعال الناتج عن المورد البشري عند أداءه للعمل؛

(1)- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية- اتجاهات وممارسات- الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008، ص:172.

(2)- عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين- منحنى نظمي- الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص:304.

(3)- بومدين يوسف، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص:117.

(4)- عبد الفتاح صالح خليفات، شرين محمد المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مدري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، العدد:1 و2، جامعة مؤتة، الأردن، 2010، ص:605.

(5)- نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية بين أصول النظرية وجذور التطبيق، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2008، ص:108.

(6)- محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص:71.

- وهناك أيضا من كان يركز على جانب مختلف تماما وهو القدرة، أي قدرة المورد البشري على القيام بالأعمال، لكن القدرة عبارة عن محدّد يعزّز الأداء أو العكس وليس الأداء نفسه.

وكمفهوم شامل فإن أداء المورد البشري هو نتيجة التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنّه ذلك السلوك الذي يصدر عن المورد البشري ويترجم في صورة إنجاز للمهام الوظيفية بالطريقة التي تحقق الكفاءة والفعالية، هذا التفاعل بدوره ناتج عن العلاقة بين إدراك المورد البشري لدوره الوظيفي ومتطلباته والقدرات والمهارات والجهد المبذول بالإضافة إلى الظروف البيئية المحيطة.

الفرع الثاني: أهمية أداء الموارد البشرية

لأداء الموارد البشرية أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها المورد البشري، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإنّ ذلك يعدّ مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا إذا كان أداء المورد البشري متميزا، وأداء المورد البشري في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة أو في أي جزء منها لا يعدّ انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، كما أنّ أهمية أداء المورد البشري بالنسبة للمنظمة يرجع إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة (أي القدرة على تخطي كل مرحلة من مراحل حياتها معتمدة على أداء الموارد البشرية الموجودة بها)، كما لا تنحصر أهمية أداء الموارد البشرية على مستوى المنظمة فقط، وإنما تتعدى ذلك في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة⁽¹⁾.

المطلب الثاني: عناصر، محددات ومعايير أداء الموارد البشرية

هناك عناصر أو مكونات أساسية لأداء الموارد البشرية بالإضافة إلى مجموعة من المحددات والمعايير التي يقوم على أساسها ويمكن تلخيصها في هذا المطلب والتطرق إليها من خلال مايلي:

الفرع الأول: عناصر أداء الموارد البشرية

لأداء الموارد البشرية عدّة عناصر يمكن حصرها فيما يلي:⁽²⁾

أولا- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع المورد البشري إنجازه في الظروف العادية للعمل وسرعة الإنجاز.

(1)- الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، رسالة ماجستير في علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2013، ص:60.

(2)- محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص:38.

ثانيا - المثابرة والثوق: تشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة المورد البشري على تحمّل مسؤولية العمل وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة المورد البشري للإرشاد والتوجيه من قبل المشرف وتقييم نتائج عمله.

ثالثا - المعرفة بمتطلبات العمل: وتشمل المعارف والمهارات الفنية بالوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

رابعا - نوعية العمل: تتمثل في مدى إدراك المورد البشري عن العمل الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة، ومهارات وقدرات لتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

خامسا - بيئة العمل: وهي العوامل الداخلية والخارجية ذات التأثير على أداء المورد البشري، فالعوامل الداخلية تتمثل في الهيكله والتنظيم...، والعوامل الخارجية تتمثل في العوامل الاقتصادية، التكنولوجية...

الفرع الثاني: محددات أداء الموارد البشرية

إنّ أداء الموارد البشرية لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والخارجية المحيطة به، ويمكن استخلاص أهم هذه المحددات في:

أولاً- الجهد المبذول: وهو الذي يعكس درجة حماس الموارد البشرية لأداء العمل، أو درجة دافعيته التي تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة ومتراطة بعضها ببعض كالأجور والمكافآت، عدالة العائد، فرص التطور والترقية، وطبيعة العلاقات داخل التنظيم⁽¹⁾.

ثانيا- القدرات: "هي عبارة عن أحد العناصر المكونة لكفاءات الموارد البشرية"⁽²⁾.

وتجدر الإشارة إلى أنّ هناك نوعان من القدرات وهي: القدرات الذهنية والقدرات البدنية.

ثالثا - الإدراك: هو تصورات الموارد البشرية وانطباعاتهم عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عملهم، والكيفية التي يمارسون بها دورهم في المنظمة⁽⁴⁾.

كما يعرف الإدراك أيضا بأنه " العملية التي من خلالها ينظم ويترجم المورد البشري انطباعاته الحسية من أجل إعطاء معنى لما يدور حوله"⁽⁵⁾.

(1) - بوخمخ عبد الفتاح، هروم عز الدين، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد:6، قسنطينة، 2010، ص:57.

(2) - Friedrich Nietzsche, Repenser la competence, éditions d'organisation, Group Eyrolles, Germanin, 2008, p: 19.

(3) - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص:108، 109.

(4) - Louise Lemire, Gaétan Martel, L'approche systemique de la gestion des ressources humaines, l' universite du quebec, canada, 2007, p: 353.

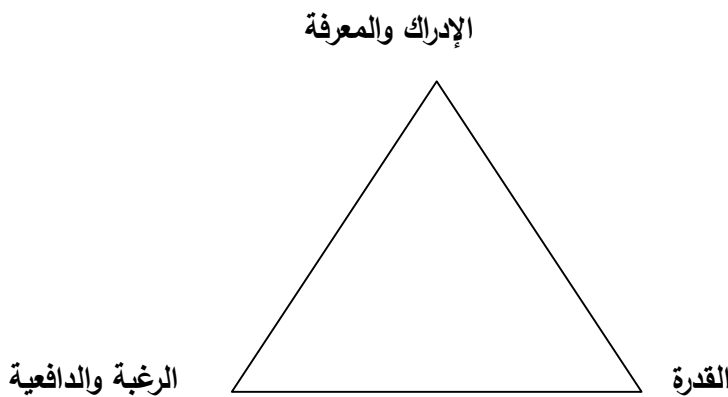
(5) - عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص:97.

ويبدأ إدراك المورد البشري لمتطلبات وظيفته أولاً من خلال إحساسه بالمشاعر الخارجية ثم تحويل هذا الإحساس إلى مفاهيم ذات معنى عن طرق اختيار وتنظيم المعلومات وتفسيرها، بناء على خبرات وتجارب سابقة في ذاكرته.

رابعاً - الرغبة: بالإضافة إلى المحددات سابقة الذكر هناك من يضيف محدّد يتمثل في الرغبة وهي حاجة ناقصة الإشباع تدفع المورد البشري للاتجاه لإشباعها وتعبّر عن دافعيته⁽¹⁾.

ويمكن توضيح هذه المحددات من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم: (12) محدّدات أداء المورد البشري



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

Bernard Diridullou, Manager son équipe au quotidien, quatrième éditions, groupe Erolles, éditions d'organisation, Germain, 2007, p :198 .

من خلال ما سبق نستنتج أنّ محدّدات أداء المورد البشري هي مزيج بين الجهد المبذول لإنجاز الأعمال وما يتمتع به المورد البشري من مهارات وقدرات وكذا رغبته ودافعيته للعمل المطلوب منه، بالإضافة إلى إدراكه لدوره وما يقوم به ضمن المنظمة التي ينتمي إليها والمتغيرات الموجودة ببيئة عمله.

الفرع الثالث: معايير قياس أداء المورد البشري

هي تلك العناصر القابلة للقياس والمعبر بها عن أداء المورد البشري ويمكن تصنيفها إلى:

أولاً - الفعالية: " تعني تقارب النتائج المحصلة مع الأهداف المسطرة، فالمسئول الفعّال هو ذلك المسئول الذي يتمكن من الوصول إلى الأهداف وتحقيقها في الأجل المحددة"⁽²⁾.

(1) - صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص: 65.

(2) - بومدين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 221.

ثانياً - **الكفاءة**: "تعني حسن استخدام الموارد والاقتصاد في النفقات وهي أداء الأعمال الصحيحة بالشكل الصحيح"⁽¹⁾.

كما تتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات⁽²⁾.

ثالثاً - **الجودة**: تعرف على أنها "مستوى تلبية المنتج أو الخدمة متطلبات وتوقعات العملاء"⁽³⁾.

رابعاً - **التوقيت**: هذا المعيار يقيس مدى انجاز العمل في الوقت المحدد له⁽⁴⁾.

خامساً - **الإنتاجية**: وهي "تصيب المورد البشري من الدخل على الربح"⁽⁵⁾.

سادساً - **السلامة**: "هذا المعيار يقيس جانب اللياقة العامة للمنظمة وبيئة عمل المورد البشري"⁽⁶⁾.

بمعنى أنّ هذا المعيار يركز على السلامة المهنية في أداء الأعمال، وصحة المورد البشري داخل التنظيم من خلال نسبة توفّر وسائل الحماية، ونسبة حوادث العمل....

المطلب الثالث: شروط الأداء الفعّال وبعض المتغيرات ذات العلاقة به

إنّ مستوى أداء المورد البشري يتغير من فرد لآخر وحتى عند المورد البشري ذاته من خلال تأثير الظروف المحيطة، لذلك فقد وضع الباحثون مجموعة من الشروط تعتبر كحلول للمشاكل التي تؤول دون تأدية الأعمال بشكل فعّال، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إليها بالإضافة إلى التعرف على بعض المتغيرات ذات العلاقة بأداء المورد البشري.

الفرع الأول: شروط الأداء الفعّال

في بعض الأحيان لا يؤدي المورد البشري ما هو متوقع منه لعدة أسباب، ولمعالجة كل ذلك كان على المديرين وضع شروط للأداء تجعله أكثر فعالية، بحيث يحقق الأهداف المرغوبة كما يساعد على تحليل الأداء وتصميم واقتراح التدخلات المناسبة لتحسينه ومن بين هذه الشروط مايلي:⁽⁷⁾

(1) - عبد البارى إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص:489.

(2) - هاني عرب، محاضرات إدارة الموارد البشرية، ملتقى البحث العلمي، 1428، ص:16.

(3) - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان،

2009، ص:77.

(4) - نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

(5) - كاظم خيضر حمود، ياسين كاتب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2007، ص:149.

(6) - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص:77.

(7) - فيصل عبد الرؤوف دجلة، تكنولوجيا الأداء البشري - المفهوم وأساليب القياس - بدون طبعة، بدون دار نشر، الأردن، 2001، ص:106-111.

أولاً - وضوح وشفافية المهمة:

- تكون المهمة واضحة وشفافة عندما يستطيع الشخص الموكلة إليه أن يحدّد ثلاث حقائق رئيسية، ويتم التأكد من فهمه لها وهي:
- المهمة نفسها؛
 - الشخص المسئول عن تنفيذ المهمة؛
 - حدود الصلاحية الممنوحة له، وحدود المبادرة التي يستطيع أن يصل إليها ويمارسها في تنفيذه لما هو مطلوب منه.

ثانياً - الأهلية والكفاية للمهمة:

من الشروط البديهية لضمان أداء مهمة ما، أن يكون المعني لديه الأهلية لتنفيذها، تكون الأهلية نتيجة المهارة العالية والمعرفة المطلوبة لإنجاز المهمة، كما يجب أن تتوفر لدى الشخص المعني القدرة على ترتيب ودمج مهاراته ومعرفته في أداء متكامل مع قدر مناسب من البراعة.

ثالثاً - حصيلة المهمة:

قد تكون حصيلة المهمة نتائج مباشرة أو غير مباشرة، كما أنّ منفذ النشاط قد ينظر إليها على أنّها إيجابية أو سلبية، علماً أنّه يمكن التنبؤ بالنتائج استناداً إلى الخبرة السابقة، وملاحظة أيّة تصرفات تشجّع أولاً تشجّع على إكمالها.

رابعاً - منافسة المهمة:

نلاحظ أحياناً أنّ بعض الأفراد لا يقومون بما هو متوقع منهم، ويرجع ذلك لقيامهم بعمل آخر حيث من النادر أن يوكل إلى موظف إنجاز مهمة واحدة، وبالتالي يصبح هناك تنافس مع المهمات الأخرى، ومع الوقت المحدد للإنجاز ومع أسلوب الإنجاز، ولمعالجة مشاكل الأداء بسبب منافسة المهمة يمكن الاستعانة ببعض الإجراءات الوقائية:

- عند توكيل مهمة للمورد البشري يجب التعرف على الواجب الذي يقوم به حالياً وما علاقه بالمهمة الجديدة حيث أنّ ذلك يعطي فرصة أكبر لنجاح المهمة الجديدة، وبرنامج التنفيذ؛
- مساعدة المورد البشري على جدولة الواجبات المطلوبة منه بالوقت والتاريخ، وحسب أولويات التنفيذ؛
- مساعدة المورد البشري على وضع برنامج الخاص به، بما يتناسب وما لديه من واجبات قديمة وجديدة.

خامساً - التعاون على أداء المهمة:

عندما يتم توكيل مهمة لشخص ما فإنّه يقوم بالعرض المطلوب منه وذلك بانجاز المهمة كاملة، ويمكن أن يعتمد على الآخرين وتعاونهم، فالعمل في المنظمات يتطلب تعاون عدد من الأفراد ليتم الإنجاز.

سادساً - ضبط المهمة:

ضبط المهمة يعني أن تجري متابعتها للتأكد من صحة التنفيذ، وذلك عن طريق المقارنة بين الشروط الحالية لها مع الشروط المطلوبة والمشابهة، ويتم في النهاية إجراء ما يلزم من تعديل للتوفيق بين الواقع

الحالي والمطلوب واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، وهذا يتطلب تحديد معايير ومقاييس واضحة للواجب المطلوب تنفيذه.

سابعاً - الالتزام بالمهمة:

الالتزام المورد البشري بالمهمة أو الواجب المطلوب منه مهم جداً لإنجازه وأدائه بالصورة المطلوبة، وحتى لا يكون موضوع الالتزام بالمهمة هو السبب في وجود مشكلة في الأداء لا بد من التدقيق في الأسباب والشروط الخفية، و مراجعتها لتحديد ما هو السبب في عدم الالتزام.

ثامناً - مميزات وظروف المهمة:

لكل مهمة ظروفها الخاصة، والبيئة المناسبة لأدائها بالشكل المناسب، تشمل الظروف المناسبة كل ما يحيط بموقع العمل من مؤثرات ايجابية أو سلبية على الأداء.

الفرع الثاني: بعض المتغيرات ذات العلاقة بأداء المورد البشري

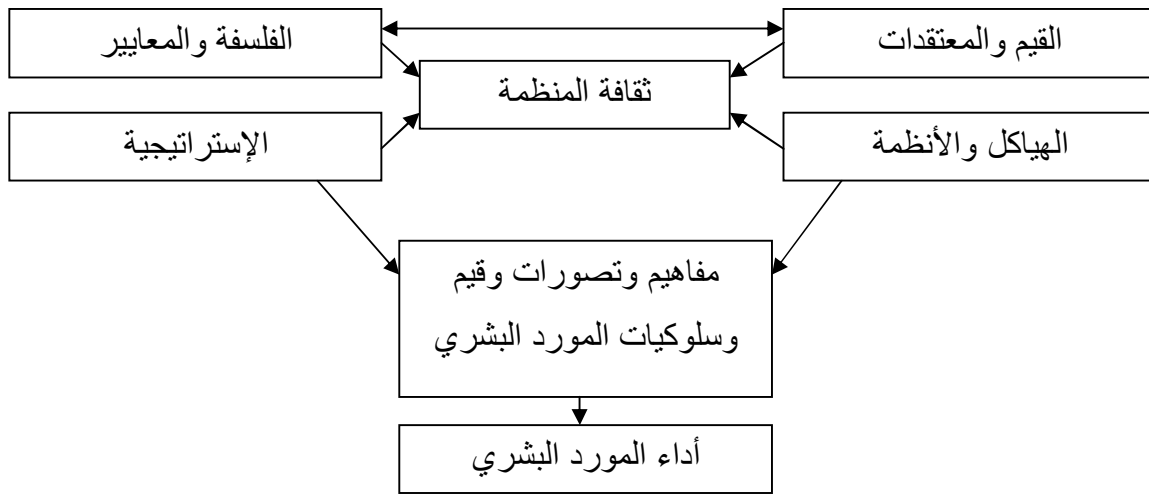
يعتبر الأداء في الكثير من الأحيان متغير تابع للعديد من المتغيرات ذات التأثير عليه سواء كان ذلك بطريقة ايجابية أو سلبية، ومن خلال ما سيأتي سيتم التعرف على بعض المتغيرات ذات العلاقة أو التأثير على هذا الأخير.

أولاً - ثقافة المنظمة وعلاقتها بأداء المورد البشري

تعرف ثقافة المنظمة على أنها تركيبة من القيم والمعتقدات التي تتفاعل فيمل بينها وتحكم سلوك المورد البشري داخل التنظيم⁽¹⁾.

(1) -PienEmorin, Eric Delavrllé, Le manager à l'écoute du sociologue, deuxième édition, édition d'organisation, paris, 1999, p :50.

الشكل رقم(13): علاقة ثقافة المنظمة بأداء المورد البشري



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: بوجعادة إلياس، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، الجزائر، 2006، ص:42.

من خلال ما سبق نستنتج أنّ ثقافة المنظمة لها علاقة بأداء المورد البشري، لأنّ الإدارة التي تعمل على تدعيم الثقافة الفعالة للمنظمة ينتج عنها رضا وولاء الموارد البشرية التي تنتمي إليها، والذي يؤدي بدوره إلى قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم بتقاني وإتقان وإخلاص، والعكس صحيح.

ثانيا - نمط القيادة والإشراف وعلاقته بأداء المورد البشري

إنّ نمط القيادة والإشراف يعتبر من أكثر المتغيرات تأثيرا على أداء المورد البشري، الأسلوب القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في فعالية وكفاءة الأداء من خلال التأثير على رضا المورد البشري في اتجاهه نحو العمل فالإشراف السليم والقيادة الفعالة يجنبان المورد البشري الوقوع في الخطأ ويتجهان به إلى الأداء الصحيح ويرفع الروح المعنوية بين العاملين⁽¹⁾.

وإذا ربطنا أداء المورد البشري بالأنماط القيادية فإننا نجد مايلي:⁽²⁾

أ - القيادة الأوتوقراطية: القائد حسب هذا النمط بيده كلّ الصلاحيات والسلطات، ويعمل على المتابعة الدقيقة والإشراف المباشر على مرؤوسيه، وهذا يؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء المورد البشري، لكن من جهة أخرى فإن سياسات التهديد والتخويف تؤدي إلى شعور المورد البشري بالضغوط وبالتالي ينخفض مستوى الأداء لديه.

(1) - صديق محمد عفيفي، إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، الطبعة العاشرة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص:107.

(2) - حمد بن محمد السبيل، عوامل الإنتاجية وعلاقتها بالأنماط القيادية الإدارية في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص:50.

ب- القيادة الديمقراطية: يقوم هذا النمط على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، والتفاعل بين الجماعة والتعاون والتحفيز الإيجابي، وبالتالي فإن أداء المورد البشري يرتفع حسب هذا النمط.

ج- القيادة الحرة: هي قيادة تسببية نوعا ما لأن القائد يترك كافة الصلاحيات للمؤوسين وبالتالي قد تنتج عن هذا النمط الفوضى والصراع...، وبالتالي ضعف الأداء.

ثالثا- الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء المورد البشري

لا يمكن الرفع من مستوى أداء المورد البشري من خلال المداخل الفنية كتطوير الآلات، الأجهزة والأدوات، أو تحسين وتبسيط طرق وإجراءات العمل، أو ترشيد معايير الأداء وإنما يتطلب الأمر أيضا الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين كتحقيق أو زيادة رضاهم ورفع الروح المعنوية لديهم، والرضا هو حالة نفسية يشعر بها المورد البشري وفقا لدرجة إشباع حاجاته.

ولمحاولة معرفة علاقة الرضا الوظيفي بأداء المورد البشري فيمكن تصورها في أربعة حالات وهي: (1)

أ- قد يزيد الرضا ولا يزيد الأداء وتعود أهم أسباب هذه الحالة مثلا لانخفاض الولاء والانتماء للمنظمة وانخفاض مستوى القدرات لدى المورد البشري بالنسبة لمتطلبات العمل.

ب- قد ينخفض الرضا والأداء يرتفع وتعود أهم أسباب ذلك إلى يقظة ضمير المورد البشري بالمنظمة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فقد يرى المورد البشري أن تلك الوظيفة هي فرصته الوحيدة أي عدم وجود بديل آخر بالنسبة إليه.

ج- قد ينخفض الرضا وينخفض الأداء وذلك عندما يؤدي انخفاض الرضا إلى انخفاض دافعية المورد البشري للعمل، خاصة إذا اقترن ذلك بانخفاض فرص التدريب أو سوء نمط القيادة والإشراف...

د- قد يرتفع الرضا ويرتفع الأداء وذلك عندما يساهم الرضا في رفع ولاء المورد البشري وانتماءه للمنظمة وتقارب أهدافه مع أهدافها.

من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن أداء المورد البشري له علاقة وطيدة بالرضا الوظيفي ولا يمكن الحكم عليه من زاوية واحدة (أي كلما زاد الرضا الوظيفي زاد أداء المورد البشري) والرضا الوظيفي عملية ديناميكية يمكن أن ترتفع أو تنخفض لعدة أسباب.

(1)- الطاهر الوافي، مرجع سبق ذكره، ص:86.

رابعاً - التحفيز وعلاقته بأداء المورد البشري

يعرّف التحفيز بأنه ممارسة الرئيس لوظيفة التأثير في مجموعة الدوافع والرغبات والحاجات لدى المرؤوسين لغرض إشباعها بدرجات متفاوتة ودفعهم من خلال ذلك إلى المشاركة في أعمال المنظمة وتحقيق الإنجاز بمستوى أعلى من الأداء⁽¹⁾.

وهناك من يعرفه على أنه تنمية الرغبة في بدل مستوى أعلى من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الحاجات لدى الأفراد⁽²⁾.

وهناك من يؤكد أنّ الأداء الجيد يتحقق بمجموع القدرات والمهارات أو الكفاءات بالإضافة إلى التحفيز الذي يخلق لدى المورد البشري الدافع للعمل⁽³⁾.

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ الحوافز تلعب دوراً هاماً في حفز المورد البشري على العمل وتحسين أدائه، لكن لإشباع حاجات المورد البشري من أجل ضمان أداء فعال يستوجب النظر إلى زاوية قد يغفل البعض عنها وهي التأكيد من وجود رغبة لديه عند القيام بالعمل، لأنّ الأداء المرتفع الذي تصبوا إليه المنظمات يساوي القدرة على العمل والرغبة فيه، لأنّه في أغلب الأحيان تكون درجة التحفيز عالية ومع ذلك يبقى مستوى الأداء منخفض.

إنّ هذه المتغيرات ليست الوحيدة ذات العلاقة والتأثير على أداء المورد البشري، فهناك العديد من المتغيرات الأخرى من بينها الظروف المادية، الظروف المتعلقة بالمورد البشري نفسه والتغيرات ذات العلاقة بالبيئة الخارجية كالعوامل الاقتصادية والتكنولوجية.....

(1) - خليل محمد الشّمّاع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة، عمان، 2007، ص:274.

(2) - عبد الفتّاح الخواجة، الإدارة الذكية المطورة للمرؤوسين والعامل مع الضغوط النفسية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص:85.

(3) -Matthew Reis, Judith Geier, Amanager's guide to human behavior, fifth edition, AMA American management, association America, 2010, p:45.

المبحث الثاني: تقييم أداء المورد البشري

يتسم العصر الذي نعيش فيه بأكبر حجم المنظمات وتفرّع نشاطاتها، واشتداد المنافسة على الأسواق التي لا يبقى فيها إلا من يعرف طرق الوصول إلى إرضاء كافة الأطراف التي يتعامل معها، ويستطيع التواء مع كافة المتغيرات المحيطة به، وما يساعده على ذلك تبنّيه لنظم فعّالة لتقييم الأداء، بما يظهر جوانب القوة والضعف في منشأته بشكل عام، لذلك فمن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى ماهية تقييم الأداء، مسؤولية تقييم أداء المورد البشري ومجالات استخدامه وطرق وخطوات التقييم.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، إذ يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، وتكون هذه العملية ضمن نظام علمي مدروس، وذات مبادئ ومعايير معينة، ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم من خلالها، وكذلك مقارنة أداء الموارد البشرية بطريقة موضوعية.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

أولاً- تعريف تقييم الأداء لغة:

يعرف تقييم الأداء: "التقييم بمعنى قيم الشيء تقييماً أي قدر قيمته"⁽¹⁾.

يسمى هذا التقييم بـ "تقييم الأداء"، ويطلق عليه مسميات أخرى، يسمى أحياناً بـ "تخمين (وتقدير) الأداء"، لأنه يهتم بمراجعة أداء كل فرد خلال فترة معينة للحكم على "جودة الأداء"، كما تسمى الترتيبات المستقرة لإجراء التقييم بـ "نظام تقييم (أو تخمين) الأداء"، وهناك من يسميه أيضاً بـ "تقييم أو تخمين وتقدير الكفاءة"، وأحياناً "قياس الكفاءة"، ويشيع في العربية مفهوم تقييم الأداء، وليس تخمينه أو تقديره، أما في اللغة الإنجليزية فالمصطلح الشائع هو التخمين أو التقدير Appraisal وليس التقييم Evaluation، فمفهوم "التقييم" يوحي بإمكانية إعطاء قيمة محددة، أما مفهوم "التقدير والتخمين" فهو يفترض بأن من الصعب إعطاء رقم لأداء فرد ما على مدى سنة كاملة، لذلك ما يتم هو إجراء تخمين وتقدير لهذا الأداء⁽²⁾.

ثانياً - تعريف تقييم الأداء اصطلاحاً:

يعرّف تقييم الأداء على أنه "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه"⁽³⁾.

كما يعرف على أنه "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً"⁽⁴⁾.

(1)- أحمد أبو سعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، بدون طبعة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2008، ص:20.

(2)- سعاد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد- الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص:378.

(3)- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص:12.

(4)- عادل حرحوش صالح ومويد سعيد سالم، الموارد البشرية - مدخل استراتيجي- الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث ودار للكتاب العالمي، إريد وعمان، 2006، ص:102.

وهناك من عرفه بأنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى"⁽¹⁾.

ويعرف أيضا بأنه "عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف، أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته"⁽²⁾.

وعرفه آخرون بكونه "نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع"⁽³⁾.

وهناك من يعرفه بكونه "أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة، وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها"⁽⁴⁾.

من خلال ما سبق من تعاريف يمكن استنتاج مايلي:

- التعريف الأول غير مكتمل الجوانب حيث أنه يخلو من الإشارة إلى سلوك المورد البشري، حيث أنّ سلوكه من الجوانب الهامة التي تؤخذ في الاعتبار عند تقييمه.
- وهناك مركز أنّ المورد البشري هو الذي يقوم بدراسة وتحليل أدائه، أي ما يسمى بالتقييم الذاتي. لكن حقيقة الأمر تؤكد أنّ هناك أطراف أخرى مسئولة عن عملية التقييم.
- والبعض الآخر أشار إلى أنّ عملية التقييم تكون من خلال الملاحظة أو الملاحظة المستمرة، لكن الملاحظة مجرد أسلوب من بين مجموع الأساليب المستخدمة في تقييم أداء المورد البشري.
- وهناك من يقول أنّ عملية تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة، وهذا خطأ لأنّ الاستقرار يكون في المدى القصير فقط، نتيجة لعدّة أسباب من بينها قابلية تأثر أداء المورد البشري بعدّة متغيرات كديناميكية البيئة التكنولوجية والبيئة التنافسية.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أنّ تقييم الأداء عملية أو نشاط منظم، يتم من خلاله محاولة تحليل كل الجوانب التي تتعلّق بالمورد البشري من صفات نفسية أو/و بدنية أو/و مهارات فنية وفكرية أو/و سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة ومحاولة الاستفادة منها، ونقاط الضعف ومحاولة تعزيزها، كضمان

(1) - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 285.

(2) - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 147.

(3) - المرجع السابق، ص: 147.

(4) - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 284.

أساسي لتحقيق كفاءة وفاعلية المنظمة في المدى القصير أو/ و المتوسط والطويل، باستخدام عدة تقنيات وأساليب ومعايير.

الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء المورد البشري

تتجلى أهمية تقييم الأداء في العناصر التالية:(1)

- رفع معنويات العاملين وهذا عند إحساس العاملين بأن جهودهم وطاقاتهم محل اهتمام وتقدير الإدارة، ومن ثم رفع روحهم المعنوية؛
- يدعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية؛
- يساعد في تشجيع مدى فعالية المشرفين والمديرين في تطوير وتنمية الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيههم؛
- استمرار الرقابة والإشراف، ومنه تتبع منجزات الموارد البشرية، وتقديم تقارير حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات تدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم؛
- يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين؛
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقييم ضعف المورد البشري، واقتراح إجراءات لتحسين أدائه؛
- يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية، وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة؛
- يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المنظمة.

الفرع الثالث: أهداف تقييم أداء المورد البشري

قياس أداء العاملين هو من أهم الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تحتل مكان الصدارة في إدارة الموارد البشرية، ومما تقدم فإن عملية تقييم الأداء تستهدف غايات يمكن تناولها وفق ثلاث مستويات هي المنظمة، المديرين، والمرؤوسين (العاملين)، يمكن تقسيمها كالتالي:(2)

أولا- أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

- من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يلي:
- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام، مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على البعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية؛

(1)- الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس، العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص:118.

(2)- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 103، 104.

- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر؛
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛
- تقويم برنامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقويم مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة؛
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

ثانيا - أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين:

- إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "وسط" أو "ضعيف" ليس بالشيء السهل، لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذاك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي؛
- الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المديرين والموظفين؛
- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

ثالثا - أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

لعل من أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء

ما يلي:

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم حيث أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات؛
- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين، وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية بصورة مستمرة.
- ويؤكد البعض أنّ عملية تقييم الأداء تهدف أيضا إلى توفير معلومات أدائية يستفيد منها الفرد والمنظمة، كالتعرف على الموارد البشرية ذوي الكفاءات الأدائية العالية، ومعرفة كيفية الاستفادة منهم والآخرين ذوي المستويات الضعيفة، وتقديم سبل العلاج إن كانت ناجحة أو تركهم⁽¹⁾.

(1) - محمد حافظ حجازي، إدارة المواد البشرية، بدون طبعة، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، ص:272.

المطلب الثاني: مسؤولية تقييم أداء المورد البشري ومجالات استخدامه

إنّ عملية تقييم أداء المورد البشري تقع على عاتق مجموعة من المسؤولين المؤهلين لذلك، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى هذا العنصر بالإضافة إلى مجالات استخدام نتائج عملية تقييم أداء المورد البشري.

الفرع الأول: مسؤولية تقييم أداء المورد البشري

حتى يكون التقييم فعّالاً، يجب أن يتم عن طريق أشخاص مؤهلين وعلى دراية بالجوانب المختلفة لأداء الشخص محل التقييم، ورغم أن دور الرئيس المباشر في كثير من المنظمات هو الدور الأساسي في هذه العملية وسيظل كذلك، إلا أن هناك أطراف وهيئات أخرى يمكنها القيام بهذه العملية، وهي السلطات التي تتولى تقييم الأداء، وعلى المسئول عن التقييم الالتزام ببعض العناصر في تقييمه للأداء يمكن تلخيصها فيما يلي: (1)

- أيّة تعديلات في تعويضات المرؤوس ينبغي أن تكون مبنية على التقديرات التي يحصل عليها؛
 - أن تطبق المعايير بشكل منظم على أداء العاملين؛
 - إن تبنى التقديرات على الأداء الفعلي؛
 - ينبغي جمع المعلومات حول الأداء وتحليلها قبل عملية التقديرات والقياس؛
 - أن يتم الاتصال والمكاشفة حول نتائج القياس بين الرئيس والمرؤوس وجها لوجه.
- ويمكن إبراز السلطات التي تتولى تقييم الأداء فيما يلي: (2)

أولاً - المشرف المباشر:

الرئيس هو أكثر الأشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث الواجبات والمسؤوليات، ومن حيث تقييم قدراته وإنجازاته وسلوكياته، يضاف إلى ذلك أن الرئيس المباشر هو أدرى بجوانب القوّة والضعف في أداء المرؤوس ولديه المعلومات الكافية عن كفاءة الأوضاع والأفراد في القسم الذي يرأسه، غير أنه يمكن أن تتدخل عوامل غير موضوعية أو تحدث ثغرات، يكون سببها تحييز الرئيس لصالح أو لضعف المرؤوس، وذلك نتيجة للعلاقات الشخصية والمحابة، وعوامل أخرى مختلفة.

ثانياً - تقييم رئيس المشرف المباشر:

في بعض المنظمات يقوم رئيس المشرف المباشر بمراجعة تقييم الأداء، وأحياناً بعملية التقييم، ذلك أن الرئيس الأعلى لديه معرفة أكثر بالأهداف المطلوبة من الموظف وكيفية تحقيقها، وكل هذا بهدف إرضاء رغبات الإدارة العليا وقيام الموظف بعمله في إطار تكاملي وشمولي.

(1) - يوسف حبيب الطائي وآخرون، إدارة المواد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل - بدون طبعة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 230.

(2) - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص: 120، 122.

ثالثا - تقييمات الزملاء:

ويسمى أيضا بنظام التقييم المتبادل، حيث يقوم كل موظف بتقييم زملائه في المجموعة تحت إشراف الرئيس المباشر وتتم العملية بأسلوب سرّي، يكون هذا التقييم مفيدا في المواقف التي يكون فيها لدى أعضاء المجموعة معلومات كافية عن أداء بعضهم البعض، إلا أن لها سلبياتها، كعدم توفر الثقة بين العاملين، كما أن الزملاء قد يحكمون عن الموظف على أساس درجة تعاونه معهم بدلا من مدى مساهمته في إنجاز العمل.

رابعا - تقييم اللجان:

قد تشكل لجنة خاصة لتقييم أداء الموظفين مكونة من رؤساء الأقسام، بحيث يكون لهم صلة ومعرفة مسبقة بالموظفين قبل فترة التقييم. ولا يوجد مانع إذا تم تشكيل اللجنة من مستويات إدارية مختلفة، إذا كانت على صلة ومعرفة بهؤلاء الموظفين وبطبيعة أعمالهم وإنجازاتهم السابقة.

خامسا - التقييم الذاتي:

في هذا النوع من التقييم يتولى كل موظف تقييم نفسه، ذلك من منطلق أن كل فرد يملك معلومات عن نفسه وعن جوانب قوته وضعفه قد لا تملكها مصادر التقييم الأخرى، إضافة إلى أنه يمثل خطوة أولية مهمة في تهيئة الموظف لتقبل التغذية العكسية من المقومين الآخرين، كما أن سلوكه الدفاعي في هذه الحالة يكون أقل ويكون أكثر تقبلا للنقد وأكثر استعدادا، ويكون دور الرئيس في هذه الحالة غالبا بمثابة المرشد والموجه، وهناك العديد من الدراسات أجريت في هذا المجال، ولكن بعض نتائجها كانت متضاربة، وتختلف باختلاف الأغراض التي تستخدم لأجلها⁽¹⁾.

سادسا - تقييم الخبراء:

هناك منظمات تستعين بأطراف خارجية، كمكتب استشارات متخصص وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحا لوظيفة أعلى، أو إذا كانت هناك تقييمات متناقضة، في هذه الحالة قد تعهد المنظمة بالعملية إلى خبير استشارة خارجي تتعامل معه ليقوم بالعملية⁽²⁾.

وهناك معايير يمكن استخدامها لتحديد الطرف المقيم هي كالتالي:⁽³⁾

- أ - مدى توافر الفرصة أمام المقيم لملاحظة أداء الموظف: يجب أن يكون المقيم في موقف يسمح له بالملاحظة، ويستطيع من خلاله جمع معلومات ذات صلة بأداء الموظف، ويمكن تحقيق ذلك بواسطة الملاحظة المباشرة أو استعراض سجل الموظف وتقاريره، أو التحدث مع أشخاص ذوي علاقة بالموظف.
- ب - قدرة المقيم على الحكم: على المقيم أن يعي جيدا أهداف نظام التقييم وإجراءاته، إضافة إلى المعرفة بمتطلبات الوظيفة ومعايير الأداء المقبول.

(1) - مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص: 271، 272.

(2) - سعاد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد - مرجع سبق ذكره، ص 395.

(3) - عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص: 273.

ج- وجهة نظر المقيم ووضعه الوظيفي: يجب أن تتفق كل من وجهة نظر المقيم وهدف التقييم، لأن وجهة النظر تؤثر على اتجاه المقيم نحو اختيار الجوانب التي يرغب أو لا يرغب في تقييمها، ودرجة سلطته، ومدى توفر فرصة الملاحظة له، والقدرة على الحكم ووجهة نظره. ويمكن أيضا إضافة معايير يجب أن يكون الموظف على دراية بها وتمثل في مجموعة عناصر لتحسين الأداء، وهي كالتالي: (1)

- شعور العاملين بالعدالة والمساواة؛
- المعرفة بنوعية المكافأة أو الحافز المقدم؛
- المعرفة بالمعايير التي سيتم بموجبها تقييم الأداء؛
- توضيح معايير الحكم على الأداء؛
- إمكانية استبعاد بعض عناصر الأداء.

أما المسؤولية النهائية في تقييم الأداء تقع عموما على عاتق إدارة المنظمة (إدارة الموارد البشرية)، من حيث مراجعة تقارير التقييم والتأكد من إعدادها وفقا للسياسة العامة للمنظمة، كما أنها تقوم بفرز التقارير حسب نوعيتها مما يسهل على الإدارة العليا في المنظمة اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالنتائج النهائية للتقييم، ثم يكافئ المبدعين، وتتخذ الإجراءات التأديبية المناسبة للعمال المهملين (2).

الفرع الثاني: مجالات استخدام تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء مهمة لأن نتائجها ضرورية لاتخاذ القرارات، والمنظمة تنفذها لأغراض خاصة بأفراد محددين، أو لرصد حالة القوى العاملة فيها، ومنه فمعرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء لخير برهان وإثبات على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم، الذي على الرغم من أن المديرين والرؤساء وغيرهم لا يميلون له، إلا أنهم مقتنعون بضرورته وعدم إمكانية الاستغناء عليه، لأن نتائجها تستخدم في عدة مجالات، نذكر منها المجالات التالية: (3)

أولا- تخطيط الموارد البشرية:

تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لتخطيط الموارد البشرية، (أحد وظائف إدارة الموارد البشرية) تساعد العامل في أداء مهمته الأساسية، وعندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية، فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ مستقبلا بزمن أقل، نتيجة ارتفاع هذا المستوى، مما يجعل زمن العمل المتاح في المستقبل الذي يخطط له أكبر، وهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلا لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل.

(1)- عبد الله بن حمد بن محمد الجاسسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، دراسة الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011، ص: 106.

(2)- خيضر كاظم حمود، ياسين كاتب الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص: 167.

(3)- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 376-378.

كما توضح نتائج التقييم - تقييم الأداء - من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغنى عنهم ووجوباً لاستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة، مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية، من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد البشرية.

ثانياً - ماهية ونوعية البرامج التعليمية والتدريبية:

تبين نتائج تقييم أداء العاملين عادة مواطن الضعف والقصور في أدائها التي يتوجب على المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية فيها، تصميم وتنفيذ برامج التعلم والتدريب اللازمة، التي بواسطتها تعالج جوانب الضعف هذه، وهذا يقودنا في نهاية المطاف للقول: بأن نتائج تقييم الأداء تكشف الاحتياجات التدريبية في المنظمة التي على أساسها تحدد نوعية وماهية برامج التعلم والتدريب التي تحتاجها.

ثالثاً - تقييم برامج التعليم والتدريب:

يسعى أي برنامج للتعلم والتدريب إما لعلاج جوانب ضعف في أداء الموارد البشرية، أو تنمية جوانب القوة فيه، وهذه الجوانب يحددها نتائج تقييم الأداء، ولكي نعرف هل نجح نشاط التعلم والتدريب في إنجاز مهمته التي تتمثل في استفادة المتدربين من هذه البرامج وتحسين مستوى أدائهم، لا بد من تقييم أداء هؤلاء المتدربين بعد الانتهاء من تعليمهم وتدريبهم للحكم على مدى هذه الاستفادة وهذا التحسن. وفي ضوء ذلك نصل إلى نتيجة مفادها بأن نتائج تقييم الأداء تلعب دور المعيار في تقييم نشاط التعلم والتدريب وما يعد من برامج.

رابعاً - الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين:

تفيد نتائج التقييم في تحسين أسلوب الاختيار والتعيين بما يحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ولكي يكون لنتائج التقييم قيمة أكبر في هذا المجال يجب القيام بعملية التقييم في فترات قصيرة نوعاً ما (شهرياً) بالنسبة للعاملين تحت الاختبار، كما يكون من المفيد في هذا الصدد تحديد نسبة من يثبتون في نهاية العام إلى من يتم تعيينهم في نفس السنة والاسترشاد بهذه النسبة في الحكم على مدى سلامة أسلوب الاختيار⁽¹⁾.

عندما تظهر نتائج تقييم الأداء ضعفاً في مستوى كفاءة الموارد البشرية التي جرى تعيينها مؤخراً في المنظمة خلال فترة التجربة والتمرين التي تلي عملية تعيينها وما بعدها، معنى ذلك أن نشاط الاستقطاب أو الاختيار والتعيين، قد فشل في استقطاب وانتقاء الموارد البشرية ذات الإمكانيات العالية والمؤهلة بشكل جيد، وبالتالي تكون نتائج تقييم الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح هاتين الوظيفتين في أداء مهمتهما المطلوبة منهما.

(1) - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص: 212، 213

المطلب الثالث: طرق وخطوات تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب طرق مختلفة للقيام بها، إضافة إلى وجود خطوات مدروسة وواضحة لأجل نجاح هذه العملية، وفيما يلي سنستعرض أهم طرق تقييم الأداء، إضافة إلى الخطوات التي يمكن إتباعها.

الفرع الأول: طرق تقييم الأداء

هناك العديد من الطرق المستعملة في تقييم الأداء، يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة.

أولاً- الطرق التقليدية في تقييم الأداء:

تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء وعلى المرؤوسين، ومن أهمها مايلي:⁽¹⁾

أ - طريقة الترتيب البسيط:

هي من أقدم الطرق في تقييم الأداء، وتعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ، وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية، كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية.

ب - طريقة المقارنة المزدوجة:

يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل، ويتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيباً تنازلياً للعاملين.

ج - طريقة التدرج:

توضع حسب هذه الطريقة عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية، ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، ويتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً.

د - طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء، ويتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد، ووفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات، وترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء.

هـ - طريقة القوائم المرجعية:

يتم إعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوك الواجب توافرها في العمل، وتحدد إدارة الموارد البشرية أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الفرد وقيمة هذه الأهمية، لكن عدم معرفة المقيم للدرجات التي تحدد قيمة كل صفة يجعله غير موضوعي في تقييمه.

و - طريقة الاختيار الإجباري:

حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفاً للعامل، وتتكون كل صفة من زوج من الصفات تصف في الغالب سلوك الفرد إما بالإيجاب أو بالسلب.

(1) - وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص: 130-132.

ز - طريقة المواقف الحرجة:

يقوم المقيم حسب هذه الطريقة بتسجيل السلوك المساهم إيجاب أو سلبا في أداء العامل، ويوضح تحديد السلوكيات وتسجيل من قبل المقيم السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.

ح - الطريقة المقالية:

يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف والقوة، الأداء ومهارات الأفراد، وتوضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.

ثانيا - الطرق الحديثة:

لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية في التقييم ظهرت الطرق الحديثة ومن أهمها مايلي:⁽¹⁾

أ - طريقة الإدارة بالأهداف:

تقوم هذه الطريقة أو الأسلوب على فرض، أساسي هو ميل العاملين إلى معرفة وإدراك الأمور التي ينبغي أو المطلوب منهم القيام بها والرغبة في مشاركة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس مستقبلهم، بالإضافة إلى رغبة العاملين المستمرة في الوقوف على مستويات أدائهم، وهناك بعض المشاكل التي تعاني منها هذه الطريقة منها:

- أنها تعبر عن قياس الفرد العامل في عمله الحالي، وبالتالي فهي عاجزة عن قياس مدى إمكانية نجاح الفرد في أعمال أخرى يمكن له أن يقوم بمزاومتها مستقبلا؛
- عدم صلاحية هذه الطريقة لجميع العمال، وبالتالي فنتها تتطلب قدرا كبيرا من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي.

ب - قوائم السلوك المتدرجة:

تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير القائم بالقياس لدرجة امتلاك الفرد العامل لصفة معينة مثل الكفاءة أو الفعالية، ومثال ذلك تقسيم أداء الفرد إلى سلسلة من الأداء بالمخطط التالي:

أداء ضعيف ← متوسط ← جيد ← أداء ممتاز

من المشاكل التي ترافق هذا الأسلوب هي ضعف قدرة المقيمين في تقييم الصفات التي تعتبر مفضلة لدى الفرد العامل وموضوعية في عملية التقييم.

ج - الملاحظة السلوكية:

يتم بمقتضى هذا الأسلوب تقييم أداء العاملين والتعرف على تصرفاتهم، وسلوكياتهم أثناء العمل وهل تلك السلوكيات تتكرر لديهم، وبالتالي التعرف على الأسباب التي أدت إلى ظهور مثل هذه السلوكيات.

(1) - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 208، 209.

الفرع الثاني: خطوات تقييم الأداء

تتطلب عملية تقييم الأداء من القائمين على التنفيذ برنامجاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، ويمكن توضيح هذه الخطوات على النحو التالي:⁽¹⁾

أولاً- وضع خطوات نظام تقييم الأداء: من أجل وضع نظام تقييم الأداء يجب إتباع الخطوات التالية:

أ- تحديد معايير التقييم:

يجب أن توضع معايير يتم مقارنة الأداء بها حيث تصبح المحك الذي يتم القياس به.

ب- اختيار طريقة التقييم:

هناك طرق عديدة لقياس الأداء، فيجب تحديد الطريقة التي سيتم القياس بها.

ج- تحديد دورية التقييم:

المقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم، فقد تكون كل ثلاث أشهر أو كل ست أشهر، ويختلف ذلك من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة وحجم المنظمة وغير ذلك من العوامل.

د- تحديد المقيم:

من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى أداء الموظف وسلوكه. ويمكن القول أن الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم الموظف، مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية والصدق في عملية التقييم والبعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر في ذلك.

هـ- تدريب المقيم:

التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها لذا أصبح دور المقيمين من أهم أسباب نجاح عملية التقييم.

و- علنية نتائج التقييم:

مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة وتعزيزها، وجوانب الضعف وتفادي حصول ذلك في المستقبل .

ز- التظلم من نتائج التقييم:

هو إعطاء الموظف الحق في القيام بالتظلم من نتائج التقييم غير المرضي له، مما قد يدفع المقيمين إلى أخذ عملية التقييم على محمل الجد و إعطائها أكثر أهمية.

(1)- فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص:15.

ح- تصميم استمارة التقييم:

المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة وكذلك على عنصر التقييم، و أن يكون سهل الاستخدام والفهم و أن يتم وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة.

ثانيا - خطوات التقييم التنفيذية: تتمثل هذه الخطوات في:

أ- دراسة معايير التقييم المحددة و فهمها بشكل ممتاز وملاحظة أداء العاملين وانجازاتهم وقياس ذلك.

ب- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف.

ج- اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على النتائج، وتتمثل هذه القرارات بنواحي عديدة مثل: النقل أو إعادة التكيف الوظيفي أو الترقية، أو تنزيل الدرجة، أو الفصل.....الخ.

د- وضع خطط تطوير الأداء، تأتي هذه الخطوة لتمثيل الخطوة الأخيرة من خطوات تقييم الأداء حيث يتم بموجبها وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات، القدرات، القابليات، المعارف والقيم التي يحملها المورد البشري.

المبحث الثالث: انعكاسات ضغوط العمل على أداء المورد البشري

يتأثر أداء المورد البشري بعدة متغيرات من بينها ضغوط العمل، لذلك فمن خلال هذا المبحث سيتم التعرف على علاقة ضغوط العمل بأداء المورد البشري بالإضافة إلى تأثيرها عليه وبالتالي على أداء المنظمة، وأساليب التعامل أو مواجهة هذه الضغوط.

المطلب الأول: علاقة ضغوط العمل بأداء المورد البشري

تشير الجهود البحثية في مجال دراسة ضغوط العمل وعلاقتها بأداء المورد البشري إلى تنوع الآراء بخصوص طبيعة ونمط هذه العلاقة وذلك على النحو التالي:

- عدم وجود علاقة بين ضغوط العمل وأداء المورد البشري؛
- وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل وأداء المورد البشري؛
- وجود علاقة طردية بين ضغوط العمل وأداء المورد البشري؛
- وجود علاقة شرطية بين ضغوط العمل وأداء المورد البشري.

الفرع الأول: عدم وجود علاقة بين ضغوط العمل وأداء المورد البشري

يشنق فرض عدم وجود علاقة بين ضغوط العمل وأداء المورد البشري من نظرية العقد أو الاتصال النفسي بين المورد البشري والمنظمة التي يعمل بها، حيث تركز هذه النظرية على أنّ المورد البشري رشيد

وعقلاني، يقدم مساهماته للمنظمة في مقابل عوائد يحصل عليها، وتفرض صفة الرشد على المورد البشري أن يتجاهل العقبات التي تمنعه من الوصول إلى أفضل أداء، وبأنه يسيطر على العقبات الموجودة بالعمل ويحيد أثرها وعليه فإنّ الأداء لن يتأثر بضغط العمل⁽¹⁾.

من خلال ما سبق وحسب أصحاب هذا الاتجاه فإن أداء المورد البشري ليس له علاقة بضغط العمل وبالتالي انعدام تأثيرها عليه، لأنّ المورد البشري يتصف بالرشادة والعقلانية حسب هذه النظرية ويحيد الصعوبات التي تواجهه في العمل وأثرها على أدائه فتصبح ذات تأثير منعدم.

الفرع الثاني: وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل وأداء المورد البشري

تقف ضغوط العمل في هذه الحالة كمعوقات للمورد البشري في العمل، حيث يلجأ لمواجهة هذه المعوقات إلى إنفاق وقت كبير من أجل السيطرة عليها، وقد يلجأ إلى بعض الحيل في العمل كالتدليس والتحايل، وقد يمتد تأثير هذه الضغوط إلى الأداء الجسمي، فقد يصاب المورد البشري بأمراض القلب واضطرابات الهضم...، كما أنّ الأداء العقلي يتأثر أيضاً فالعمليات العقلية من تذكر وربط للمعلومات تصبح ضعيفة، وفي هذه الحالة قد يلجأ إلى العدوانية مع زملائه والرؤساء لأنّ كافة حواسه وطاقاته العقلية والنفسية موجهة إلى مصادر ضغوط العمل وكيفية التكيف معها⁽²⁾.

إنّ فأصحاب هذا الاتجاه يرون بأنّ ضغوط العمل تعمل كحاجز لشعور المورد البشري بالدافعية نحو أداء العمل بشكل فعّال، لأنّها تخلق لديه نوع من التوتر والإحباط وتجعله يقوم بعمله بدرجة انتباه منخفض، وتوجه كلّ طاقاته الذهنية والنفسية والجسدية نحو محاولة التكيف معها وبالتالي انخفاض مستوى أدائه عن ما كان مطلوب أو متوقع.

الفرع الثالث: وجود علاقة طردية بين ضغوط العمل وأداء المورد البشري

حسب هذه العلاقة فإنّه كلما زاد مستوى ضغوط العمل أدى ذلك إلى زيادة مستوى أداء المورد البشري، فوجود مستوى مرتفع من الضغوط يعتبر بمثابة محفزات لظهور السلوك الإبداعي وزيادة مستوى الأداء، وإن كان مستوى الضغوط منخفض فذلك لن يثير نوع من التحدي لدى المورد البشري ليكون أدائه فعّالاً⁽³⁾.

إنّ أنصار هذا الاتجاه يشيرون إلى أنّ ضغوط العمل تجعل المورد البشري ينظر إلى وظيفته بافتخار وأنها مصدر للتحدي والإثارة، لأنّها تعطي الفرصة للمورد البشري ليظهر قدراته الإبداعية وطاقاته الكامنة

(1) - محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص: 71.

(2) - سحراء أنور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل على مستوى الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد: 36، 2013، ص: 216.

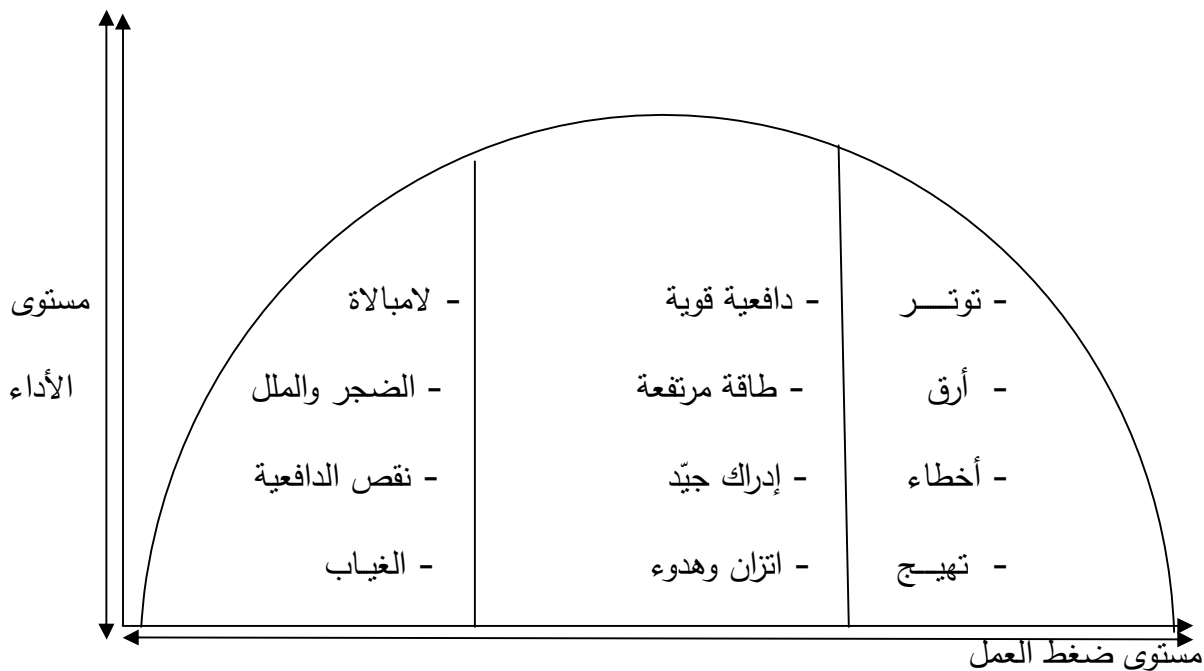
(3) - عامر حجل، أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي، رسالة ماجستير في مراجعة الحسابات، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2008، ص: 30.

أمام رئيسه وزملائه في العمل وهو ما يزيد من ثقته بنفسه، كما أنها تجعله أكثر تفكيراً وتركيزاً في العمل، وهذا ينعكس في الأخير بالإيجاب على مستوى أدائه.

الفرع الرابع: وجود علاقة شرطية بين ضغوط العمل وأداء المورد البشري

حسب هذه العلاقة فإنّ التغير في مستوى ضغوط العمل يقابله تغير في طبيعة الاستجابة للمورد البشري لهذا التغير وبالتالي فإنّ أدائه يكون كمتغير تابع لمستوى هذه الضغوط فيختلف من مستوى لآخر، ومن خلال الشكل الموالي سيتم توضيح هذه العلاقة أكثر.

الشكل رقم(14): علاقة شرطية بين ضغوط العمل وأداء المورد البشري



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

Ashley Wrinberg, Organizational stress management –Astrategic approach–printed ingreatbritan by CPI Antony Rowe, Chippenham and Eastbourn, 2010, pp:55, 56.

من الشكل أعلاه يمكن استنتاج مايلي:

أولاً- وجود مستوى ضغط عمل منخفض: يحافظ المورد البشري على المستوى الحالي للأداء ولا ينشط أكثر لأنّه لا يعاني من أي ضغط ومن المحتمل أنّه يرى عدم وجود أي سبب لتغيير مستوى أدائه، أمّا إذا انخفض هذا الضغط أكثر فإنّه يؤدي إلى ظهور مشكلات قلة الضغط ومن بينها ضعف الأداء.

ثانياً - وجود مستوى ضغط عمل مرتفع: هذا يؤدي إلى امتصاص قدرات المورد البشري، حيث أنه يضيع معظم وقته في محاولة التكيف مع الضغوط، أم الجزء المتبقي من الجهد والوقت فسيخصصه لأداء عمله وبالتالي فإنّ التشتت في الوقت والجهد الناتج عن هذه الضغوط يقلل من مقدار وجودة الأداء.

ثالثاً - وجود مستوى ضغط العمل معتدل: هناك من يشير بأنّ وجود مستوى معتدل من الضغوط يساعد المورد البشري في إيجاد نوع من التوازن في قواه وقدراته، فيقوم بتوزيعها بين انجاز العمل ومكافحة الضغوط التي تواجهه⁽¹⁾.

وعليه يمكن القول بأنّ الضغوط المعتدلة تجعل المورد البشري يمتلك دافعية عالية وطاقة مرتفعة للعمل، كما أنه يمتلك إدراك وملاحظة حادة، هذا ما يؤهله أن يصبح قادراً على تحمّل المسؤولية، ويعدّ هذا الوضع هو الوضع الأمثل.

المطلب الثاني: أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري وأساليب التعامل معها

عندما تفشل استجابة المورد البشري في مواجهة الموقف الضاغط تظهر عليه عدّة أعراض وتأخذ أشكالاً متعددة باختلاف العوامل المؤثرة، ولذلك فإنّ الآثار الناتجة عن ضغوط العمل وأساليب التعامل معها تختلف من مورد بشري لآخر.

الفرع الأول: أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري

بما أنّ هناك علاقة بين ضغوط العمل وأداء المورد البشري فهذا يعني وجود تأثير لأحد المتغيرين على الثاني ويمكن إيجاز هذه الآثار فيما يلي:

أولاً - الآثار السلبية لضغوط العمل على أداء المورد البشري

يشير الباحثون إلى أنّ لضغوط العمل آثاراً سلبية على أداء المورد البشري تتمثل أساساً في:⁽²⁾

- الآثار الجسدية والفزيولوجية السلبية، مثل الصداع، ضغط الدم والسكري...؛

- الآثار النفسية السلبية مثل القلق، الاكتئاب والتعب الكامل...؛

- الآثار السلوكية السلبية مثل الإدمان على الكحول، التدخين وانتهاك الأنظمة.

إنّ تعرض المورد البشري لضغوط العمل يؤثر سلباً على صحته، حيث تظهر نتائجها كأمراض القلب، الصداع المزمن...، وهذا يؤثر سلباً على أدائه، بالإضافة إلى ذلك فإنّ إحساس المورد البشري بتزايد الضغوط

(1) - خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة - الطبعة الأولى، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 302.

(2) - شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص: 127، 128.

عليه في العمل يترتب عنه بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيراً على تفكير المورد البشري وعلاقته بالآخرين ومن هذه الأعراض: الحزن والكآبة، النظر إلى المستقبل بتشاؤم، التصرف بعصبية شديدة...، وبالنظر إلى الآثار السلوكية فنجد أنّ أعراضها تختلف حسب الموقف المولّد للضغط، ومن بين هذه الآثار اعتماد المورد البشري إلى التدخين أو تعاطي الكحول والمخدرات وتخليه عن أهدافه في الحياة وفقد الحماس، حيث يصبح غير قادر على مواجهة المشكلات وتبرز عنه أيضاً أنماط سلوكية غير متزنة كالعدوانية بدون سبب.

ومنه يمكن القول أنّ هناك علاقة عكسية بين المتغيرات سابقة الذكر ومستوى أداء المورد البشري، حيث تؤدي الحالة النفسية أو/والجسدية أو/والسلوكية إلى نقص الرضا الوظيفي والتحفيز وروح المسؤولية واختفاء الدافع لدى المورد البشري وعدم فهمه للعمل الذي يقوم به بحيث يصبح أدائه لعمله مجرد تقليد أعمى لا غير بصرف النظر عن سلامته، أو ما يفترض به أن يكون وقد يلجأ إلى بعض الحيل كالتدليس والتحايل وغيرها في أداء مهامه، وبالتالي فإنّ أداء المورد البشري ينخفض في وجود ضغوط العمل المرتفعة أو المنخفضة.

إذا كانت ضغوط العمل لها آثاراً سلبية فالسؤال الذي يثار: هل المطلوب القضاء على كلّ مسببات ضغوط العمل في المنظمة؟

الإجابة هي النفي طبعاً، فمن خلال ما تم استعراضه فإنّ هناك مستوى معيّن من ضغوط العمل يرتفع فيها مستوى الأداء، منه يمكن القول أنّ ضغوط العمل لها جانب إيجابي على أداء المورد البشري.

ثانياً - الآثار الإيجابية لضغوط العمل على أداء المورد البشري

تتمثل أهم الآثار الإيجابية لضغوط العمل على أداء المورد البشري في:⁽¹⁾

- تنمية المعرفة لدى المورد البشري، بالإضافة إلى إثارة الدوافع القوية نحو القيام بالعمل بكفاءة وفعالية؛
- رفع الروح المعنوية والشعور بالرضا الوظيفي وبالتالي الاستقرار في العمل وتحقيق أداء متميّز؛
- زيادة مهارات المورد البشري ورفع كفاءته في العمل والذي بدوره يحقق أقصى مستوى للأداء؛
- يزيد روح التحدي بين الموارد البشرية بالمنظمة إلى أداء الأعمال.

بالإضافة إلى ذلك فإنّ ضغوط العمل الناتجة عن خوف المورد البشري من حرمانه من الترقية والحوافز يجعله يبذل جهداً حتى يثبت جدارته ممّا يزيد أو يرفع مستوى أدائه، وضغوط العمل المتوسطة تؤدي إلى خلق روح التحدي والرغبة في الإنجاز وتفتح مجالاً أوسع للخيال والإبداع وتعمل على تنمية روح التعاون بين

(1) - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص:309.

العاملين مما ينعكس على استقرارهم وإصرارهم على القيام بالأعمال بكفاءة وفعالية وبالتالي ارتفاع مستوى الأداء.

الفرع الثاني: أساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المورد البشري

يقصد بأساليب التعامل مع ضغوط العمل تلك الطرق التي يمكن أن يتبعها المورد البشري لتخفيف حدة الضغوط الواقعة عليه ومن أهم هذه الأساليب ما يلي:

أولاً - العلاج الروحي:

يتلخص العلاج الروحي في مواجهة ضغوط العمل بالاتجاه إلى الخالق سبحانه وتعالى، فالصلاة تضيء على النفس هدوء وسكينة، والدعاء للمولى عز وجل يخفف عن الإنسان الكثير مما يشعر به من ضغوط، ويزيد من قوته وإصراره على تحملها والتعامل معها بإيجابية، وجاء القرآن الكريم ليؤكد على حقيقة التداوي والشفاء والفرج إلى الله من أجل تفريغ الكربات في الكثير من الآيات، قال تعالى: "أمن يجيب المضطر إذا دعاه ويكشف السوء"⁽¹⁾.

ثانياً - العلاج النفسي والراحة:

إنّ العلاج النفسي يؤدي إلى تحسين فهم المورد البشري لذاته وبالتالي يمكن تقليل شعوره بالضغوط⁽²⁾. والحرص على تنمية القدرة على الاسترخاء تقلل التوتر والتأثيرات السلبية الناتجة عن الخوف والغضب⁽³⁾.

ومنه فإنّ العلاج النفسي والحصول على فترات راحة مناسبة في شكل إجازات من العمل مع ضرورة عدم التفكير في مشاكل العمل وتركها جانبا يعتبر من الاستراتيجيات المناسبة للتخفيف من حدة ضغوط العمل، وعادة ما تزداد فعالية هذا الأسلوب إذا ما عمد المورد البشري ممارسة بعض أنواع الرياضة وغيرها من الأنشطة التي تأخذه بعيدا عن جو العمل وضغوطه.

ثالثاً - الكشف الطبي:

يمكن التخفيف من حدة ضغوط العمل من خلال القيام المورد البشري بزيارات دورية ومنتظمة للطبيب ليوقف على تطور حالته الجسمية والكشف المبكر عن الاضطرابات الصحية.

(1) - سورة النمل، الآية:62، ص:382.

(2) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص:353.

(3) - أحمد جاد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص:108.

إنّ التعرض لضغوط العمل بمستوى مرتفع ومستمر له تأثير سلبي على صحة المورد البشري، ومنه فالكشف الطبي الدوري يعتبر كنقطة بداية معرفة الآثار المحتملة لضغوط العمل، وبالتالي معرفة أساليب التعامل معها فقد يكتشف مثل هذا الفحص أنّ من العوامل المساعدة على زيادة الضغط هي عادات المورد البشري نفسه كالتدخين والإسراف في تناول المنبهات، أمراض معينة تسبب له سرعة الانفعال...، وبالتالي معرفة هذه العوامل تؤدي إلى اتخاذ الإجراءات الطبية المناسبة التي تعتبر كحاجز صدّ قوي ضد تأثيرات ضغوط العمل.

رابعاً - المساندة الاجتماعية:

إنّ الدعم الاجتماعي يحدّ من الشعور بضغوط العمل إذا ما استثمر الفرد علاقاته الاجتماعية داخل العمل وخارجه بشكل جيّد⁽¹⁾.

وبالتالي فإنّ من الأساليب الفعالة للتعامل مع ضغوط العمل والتخفيف منها هي المساندة الاجتماعية وتحقق إذا ما نجح المورد البشري إقامة دائرة من علاقات الصداقة مع غيره من الأفراد الذين يشعرونه بالارتياح، فعن طريق هذه العلاقات يقوم المورد البشري بتجاذب أطراف الحديث والتنفيس عن ذاته، ويرى علماء الصحة أنّ مجرد التنفيس عن الذات تشعر المورد البشري بالراحة النفسية ويزيد من قدرته على تحمّل الضغوط مستقبلاً.

خامساً - تعديل بناء الشخصية:

حيث أنّ الضغوط أمر يتعلق بالفرد ومسبباته قد تكون نابعة من الفرد نفسه مثل حالات القلق...، بحيث يكون المورد البشري قادراً على التحكم في مثل هذه العوامل وذلك عن طريق إيقاف حالات التفكير المزعجة وتوجهه للتأمل وغيرها⁽²⁾.

سادساً - التعايش مع الضغوط أو البحث عن فرص العمل البديلة:

إنّ محاولة التعايش مع الضغوط أو التكيف معها تمثل الطريقة الأضعف والأقل، قبولاً وهذه الطريقة يمكن إتباعها في المدى القصير ولا تعتبر صحية في المدى الطويل ويتطلب ذلك تفهماً لنوع الضغوط وآثارها وعلاقتها بسلوك الفرد⁽³⁾.

(1) - شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 139.

(2) - سعد بن معتاد عايد الروقي، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

(3) - محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، مرجع سبق ذكره، ص: 136.

ومن جهة أخرى فإنّ فرص العمل البديلة يمكن أن تكون أحد المداخل الفردية لمنع وإدارة الضغوط، وذلك بتغيير نوعية العمل في نفس المنظمة أو الانتقال إلى إدارة أخرى أو فرع آخر أو يترك العمل بالمنظمة ويبحث عن فرص عمل بديلة في منظمات أخرى⁽¹⁾.

إنّ محاولة التكيف مع ضغوط العمل تعدّ خطراً بالنسبة للمورد البشري في الأمد البعيد، لذلك فإنّ أغلب الموارد الأفراد يتجهون للبحث عن فرص عمل بديلة ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات التي يعتقد فيها المورد البشري أنّ ضغوط العمل تعدّت حدّ الأمان وأنها تقترب به من دائرة الخطر، في ذات الوقت الذي لم تنجح فيه الأساليب السابقة في التعامل معها، ومن ثمّ فإنّ ترك العمل والبحث عن فرص بديلة يصبح أحد الاستراتيجيات المناسبة للتخلص من ضغوط العمل وتغيير الموقف بأكمله.

يمكن القول أنّه إذا تمكن المورد البشري من إدارة ضغوط العمل ومواجهتها بشكل جيّد فإنّ ذلك يؤثر إيجابياً على أدائه للعمل، وبالتالي الارتقاء والسمو به نحو تحقيق الكفاءة والفعالية.

المطلب الثالث: أثر ضغوط العمل على أداء المنظمة وأساليب التعامل معها

لا تقتصر نتائج وأثار ضغوط العمل على المورد البشري بل تمتد أيضاً إلى المنظمة حيث أنّ المورد البشري هو الوسيلة المباشرة لتحقيق أهداف المنظمة، فإنّ تعرض هذا الأخير إلى ضغوط العمل انعكس ذلك على أدائه وبالتالي أداء المنظمة حسب ما تؤكدته معظم الدراسات وللمنظمة أيضاً مجموعة من الأساليب تعتمد عليها في إدارة ضغوط العمل.

الفرع الأول: أثر ضغوط العمل على أداء المنظمة

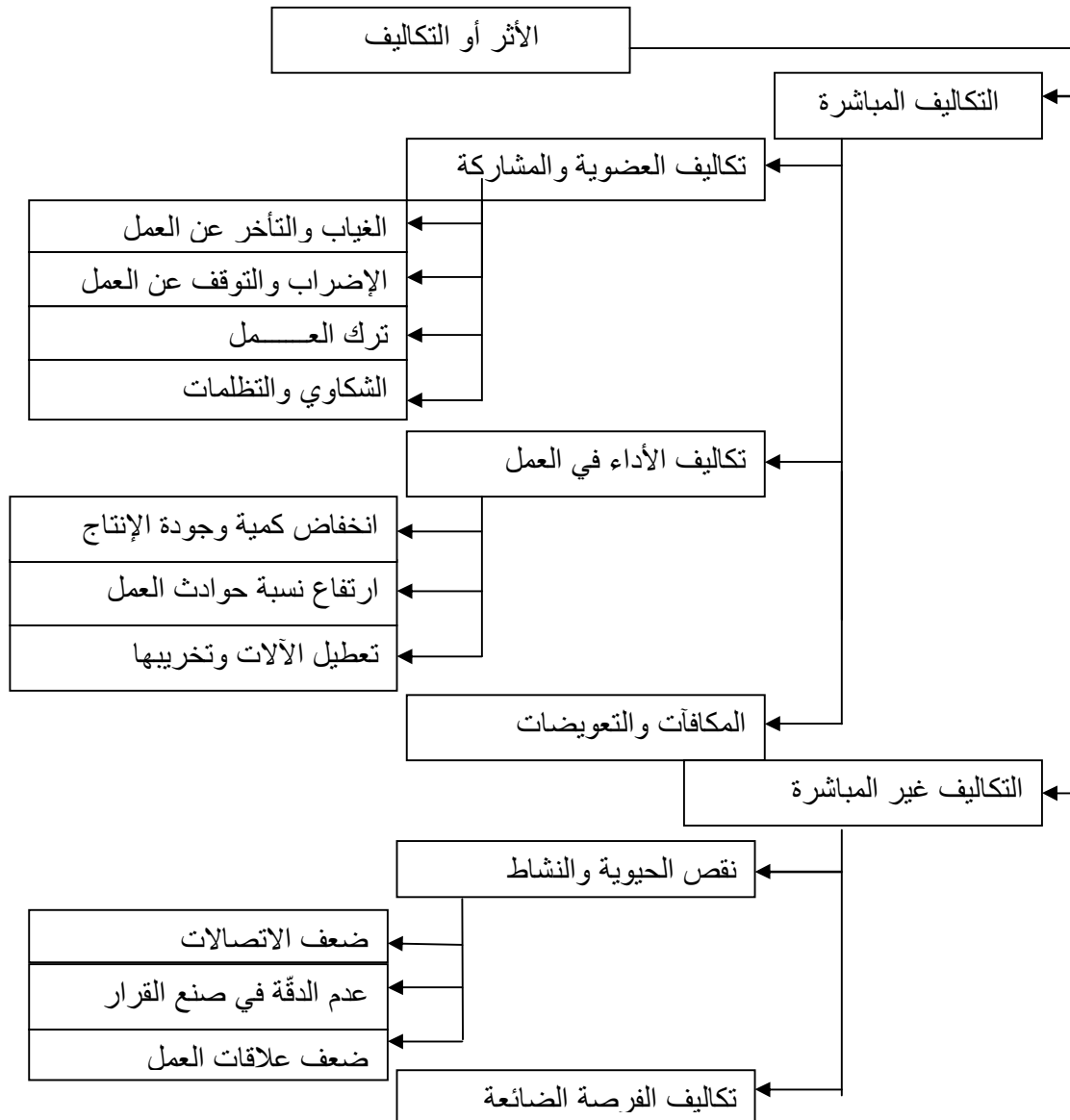
هذه الآثار تأخذ شكلين رئيسيين هما الآثار الإيجابية والسلبية وهذه الأخيرة تؤثر على المنظمة بشكل عام وأدائها بشكل خاص.

أولاً- الآثار السلبية لضغط العمل على أداء المنظمة

إنّ لضغوط العمل آثاراً سلبية على المنظمة بصفة عامة وأدائها بصفة خاصة ويمكن إيضاح أهم هذه الآثار من خلال الشكل الموالي:

(1) - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص: 165.

الشكل رقم(15): أثر ضغوط العمل على أداء المنظمة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق،

بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص:76-79.

من خلال الشكل أعلاه يمكن استخلاص آثار ضغوط العمل على المنظمة، والمتمثلة في التكاليف التي تتحملها بحيث تنقسم إلى قسمين:

أ - **التكاليف المباشرة:** ويقصد بها تلك التكاليف التي ترتبط مباشرة بضغوط العمل، والتي يمكن ملاحظتها وتقديرها مالياً، وتأخذ هي الأخرى عدّة أشكال من بينها: تكاليف المشاركة والعضوية لأنّ مشاركة المورد البشري في أداء الأعمال يترتب عنه تكاليف باهظة تتحملها المنظمة كتكاليف دوران أو ترك العمل، الغياب والتأخر، الشكاوي والتظلمات بالإضافة إلى الإضرابات.

حيث يعتبر الغياب والتأخر عن العمل كأفضل حل أو طريقة للتهرب من ضغوط العمل بالنسبة للمورد البشري، لكنّه في واقع الأمر سلوك يؤثر على المنظمة وأدائها بشكل سلبي ويحملها تكاليف باهظة، بالإضافة إلى ذلك فالإضراب والتوقف عن العمل يؤدي إلى نقص الإنتاج قد يترتب عنه فقدان ولاء الزبائن ورضاهم والمجتمع ككل، ودوران العمل كظاهرة تشير إلى عدم استقرار العمال وثباتهم ينتج عنه تكاليف إعادة التوظيف، وخسارة الفرص التي كان بإمكان المنظمة الحصول عليها جراء الخبرات والمهارات التي أكسبتها للمورد البشري عن طريق تدريبه وتكوينه، كما لا يمكن غض النظر عن الشكاوي والتظلمات المترتبة عن ضغوط العمل والمتسببة في تعطيل العمل ونشوب الصراعات داخل المنظمة، وكل هذا يؤثر على المنظمة وأدائها.

أما بالنسبة لتكاليف الأداء في العمل والمترتبة عن ضغوط العمل، فإنّها كلما كانت استجابة المورد البشري للضغوط سلبية ترتب عليها تكاليف تظهر في انخفاض كمية الإنتاج وجودته، بمعنى أنّ تعرض المورد البشري لمستويات عالية من الضغوط انخفضت إنتاجيته وتدنّت جودة أدائه وبالتالي انخفاض وتدني مستوى أداء المنظمة.

ومن بين تكاليف الأداء أيضا ارتفاع نسبة حوادث العمل، بحيث تشير الدراسات أنّ الضغوط المرتفعة التي يتعرض لها المورد البشري تجعله ميّالا لارتكاب الأخطاء والتعرض للحوادث وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة من علاجه...

بالإضافة إلى ذلك فإنّ المورد البشري إذا تعرض للمواقف الضاغطة مع عدم القدرة على التعبير عنها وكتبها يؤدي إلى لجوءه لممارسة بعض السلوكيات غير المرغوبة والمتمثلة في تعطيل الآلات أو تخريبها وإثارة المشاكل مع الزملاء...، وهذا يؤثر سلبا على أداء المنظمة.

ب- التكاليف غير المباشرة: وهي التكاليف التي ترتبط بضغط العمل بطريقة غير مباشرة ويصعب تقديرها ماليا وتأخذ عدّة أشكال من بينها:

- نقص الحيوية والنشاط الذي ينتج عنه ضعف قدرة المورد البشري على الأداء وبالتالي ضعف أداء المنظمة؛

- ضعف الاتصالات والمشاكل الناتجة عنها مثل سوء فهم طريقة انجاز المهام والأنشطة، وبالتالي ضعف أداء المورد البشري أو انحرافه عما هو متوقع وهذا يؤثر بدوره سلبا على أداء المنظمة؛

- عدم الدقة في صناعة القرارات وقد تمت الإشارة إليه سابقا، حيث أنّ ضغوط العمل تؤثر على المورد البشري والقرارات المتخذة من طرفه وهذا يكلف المنظمة ويؤثر سلبا على أدائها.

أما بالنسبة لجودة علاقات العمل فإنّ ضغط العمل المرتفع ينتج عنه جو عمل غير صحي يتميز بارتفاع نسبة الصراع والمشاكل داخل التنظيم، وبالتالي فإنّ المورد البشري يواجه جهوده نحو العوامل المسببة للضغوط ومحاولة الحدّ والتكيف معها بدلا من توجيه هذه الجهود لأداء أعماله وهذا يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه وبالتالي انخفاض أداء المنظمة.

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ ضغوط العمل تؤثر سلبا على أداء المنظمة من خلال تأثيرها السلبي على أداء مواردها البشرية وإن لم تكن هناك إدارة فعّالة وإستراتيجية مناسبة للحدّ منها فإنّ المنظمة تتحمل تكاليف كبيرة يمكن أن تؤدي بها إلى الزوال في ظل المنافسة الشديدة التي تميّز بيئة العمل حاليا.

ثانيا - الآثار الإيجابية لضغوط العمل على أداء المنظمة

إنّ المستوى المعتدل من ضغوط العمل له آثار إيجابية على المنظمة وأدائها وتتمثل هذه الآثار في: (1)

- تدعيم العلاقات الاجتماعية بالمنظمة: إنّ ضغوط العمل تخلق جو من تضافر الجهود والتعاون بين الموارد البشرية الموجودة بها وهذا ما يزيد من شعورهم بالأمان والرضا والولاء ويرفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة الدافع لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية؛

- معالجة المشكلات التي تواجه المورد البشري في العمل: من أجل انجاز العمل المطلوب في الوقت المحدّد وكفاءة مطلوبة لتحقيق الأداء المتميز، وبالتالي فإنّ ضغوط العمل تصبح الدافع نحو معالجة المشكلات المرتبطة بالعمل؛

- اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة من بين الموارد البشرية الموجودة بالمنظمة: من خلال مواجهة ضغوط العمل ومن خلال مواجهة التحديات تتضح قدرات الموارد البشرية وخبراتهم ومستوياتهم المهنية والعلمية، وهكذا يمكن للمنظمة الاستفادة من جهود هؤلاء العاملين المتميز؛

- تنمية الاتصال بين الموارد البشرية والمنظمة سواء كان الاتصال رسمي أو غير رسمي حيث تتطلب ضغوط العمل زيادة قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعّال من أجل مواجهة تلك الضغوط وتحقيق أهداف المنظمة.

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ ضغوط العمل لها جانب إيجابي بالنسبة للمنظمة وبالتالي أدائها.

(1) - فاروق عبده فليهي، محمد عبد المجيد السيد، مرجع سبق ذكره، ص:308،309 .

الفرع الثاني: أساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المنظمة

تجدر الإشارة إلى أن أي إستراتيجية للتعامل مع ضغوط العمل تصبح في واقع الأمر مضيعة للوقت ما لم يكن لدى إدارة المنظمة إدراك وفهم وإلمام بالمشكلة والمصادر المسببة لها، لأنّ حلّها يقع بالدرجة الأولى على كاهلها وليس على المورد البشري العمل بها فقط، ولهذا فإنّ المنظمة في محاولة للتقليل من حدّة هذه الضغوط والأضرار الناتجة عنها، تستخدم عدّة أساليب من بينها:

أولاً- إعادة تصميم الوظائف: إعادة تصميم الوظائف هو نشاط يقوم على الإغناء والتوسيع والتدوير من أجل تحقيق أقصى إنتاجية وفعالية من الموارد البشرية وربما يتناسب مع قدراتهم وطاقاتهم الإنسانية والفنية⁽¹⁾.

ومنه إذا أمكن للمنظمة أن تحدد مجموعة الوظائف التي تعتبر كمصدر للضغوط أو يتضح أنّ العاملين يعانون من ضغوط العمل بها فإنّ إعادة تصميمها يعتبر إستراتيجية مناسبة ومطلب أساسي للتخفيف من حدّة هذه الضغوط.

ثانياً - إعادة النظر في نمط الإشراف: إنّ القيام بالإشراف الناجح من قبل المشرف الذي يستطيع أن يؤثر في الآخرين من خلال العمل على تحقيق العدالة التنظيمية وبث روح الإخاء والمودة بين العاملين، من شأنه أن يخفف من حدّة ضغوط العمل التي تواجه المورد البشري بالمنظمة⁽²⁾.

إنّ ممارسة نمط الإشراف والقيادة الفعال يعتبر من الأساليب الفعالة في غدارة ضغوط العمل من طرف المنظمة والذي يعود بالإيجاب على مواردها البشرية.

ثالثاً - برامج مساعدة الموارد البشرية: تتركز هذه البرامج على مداخل العلاج التقليدية والتي تشمل التشخيص والعلاج والمتابعة، ويتم تنفيذها داخليا أو خارجيا من خلال التعاقد مع مؤسسات علاجية متخصصة⁽³⁾.

نستنتج ممّا سبق أنّ برامج مساعدة المورد البشري هي إستراتيجية تعنى بمساعدته في التغلب على الضغوط عن طريق توفير خدمات طبية وعلاجية لفهم وتقديم النصح والمشورة والإجراءات الوقائية المناسبة عن طريق فريق عمل متكامل من الأطباء والأخصائيين.

رابعاً - تدريب المورد البشري على اكتساب مهارات الاتصال الفعال: إنّ هذه المهارات تساعدهم في التغلب على كثير من المعوقات النفسية للاتصال وتجعلهم أكثر استعدادا لمعرفة الأسباب الحقيقية للإجهاد في العمل⁽¹⁾.

(1) - هاني عرب، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

(2) - أحمد جاد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص: 105.

(3) - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص: 162.

إنّ اعتماد نظم التدريب على اكتساب مهارات الاتصال وتوافرها في المنظمة يتيح للغدرة التعرّف على المصادر المسببة للضغوط بالعمل، بالإضافة إلى ذلك الاهتمام بتدريب المورد البشري على الأمور المتعلقة بمهامه ممّا يؤدي تلقائياً إلى تخفيف ضغوط العمل وزيادة كفاءة أدائه.

خامساً - تطوير نظم الاختيار والتعيين والحوافز: يشير الباحثون أنّه يجب وضع الرجل المناسب في المكان المناسب بشكل يتناسب قدرات ومؤهلات المورد البشري وعدم تكليفه بأعمال تفوق قدراته⁽²⁾.

إنّ نظم الاختيار والتعيين المستخدمة في الغالبية العظمى من المنظمات تقوم على قاس مدى قدرات المورد البشر يعلى القيام بالعمل وتحمل المسؤوليات فقط، وبالتالي فمن الإستراتيجيات المتبعة من طرف المنظمة للتخفيف من ضغوط العمل أو التعامل معها هي الاهتمام بضمان اختيار موارد بشرية تتميز بالقدرة على تحمل الضغوط والتعامل معها هذا من جهةً ومن جهة أخرى فإنّ اعتماد نظم التحفيز والأنشطة الاجتماعية تعدّ من الاستراتيجيات الفعالة في إدارة ضغوط العمل بالمنظمات، كالقيام بالرحلات حيث تعتبر هذه الأخيرة فرصة جيدة لزيادة روابط الصلة والتعارف وإزالة الضغوط التي تنتج عن الاحتكاكات في العمل بالإضافة إلى ذلك فغنّ اللقاءات الدورية مع العاملين تعتبر مفيدة لأنّها تخلق لهم أفاقاً أرحب للتنفيس عن الذات والتحدث عن الصعوبات التي تواجههم في العمل وتقديم الحلول التي يرونها مناسبة.

(1) - فاروق عبده فلييه، محمد السيد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص:317.

(2) - سحراء أنور حسين، مرجع سبق ذكره، ص:224.

خلاصة الفصل

باعتبار أنّ الأداء هو الأساس الذي يتمّ من خلاله الحكم على مدى فعالية المورد البشري في جميع المنظمات أو القطاعات، وباعتبار أيضا أنّه قد يكون نتاج مصدر إنساني أي عملا بشريا فقط، وأنشطا مشتركا بين الإنسان و الآلة، فإننا نستخلص أنّ الأداء البشري هو الفيصل والأساس في توجيه سلوك الآلة. ومن هنا تبرز أهمية الأداء وأهمية تقييمه، حيث نحتاج دائما لقياس أداء المورد البشري وتقييمه، من أجل السيطرة عليه لضمان تحقيق الأهداف المسطرة، وفي ظل وجود محددات ومؤثرات سواء كانت داخلية أو خارجية أو متعلقة بالمورد البشري ذاته، قد تنحرف به في اتجاهات مغايرة للأهداف الموضوعية. ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أنّ ضغوط العمل لها علاقة بأداء المورد البشري، وهذا التأثير قد يكون ايجابي كما قد يكون سلبي، وذلك يتوقف على مستويات الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري من جهة، ومن جهة أخرى على طبيعة استجابة المورد البشري لهذه الضغوط. كما اتضح أيضا أنّه يمكن التقليل من الآثار السلبية لضغوط العمل من خلال تضافر الجهود بين المنظمة من جهة والمورد البشري من جهة أخرى، وذلك بإتباع أساليب واستراتيجيات كإعادة تصميم الوظائف، الاستشارة الطبية، التمارين الرياضية....

الفصل الثالث:

دراسة أثر ضغوط العمل أداء

المورد البشري بدار البلدية

بلدية الأمير عبد القادر

- جيجل -

مقدمة الفصل

بعدما تم التعرض في الجانب النظري لمختلف الجوانب المتعلقة بضغوط العمل وأداء المورد البشري، وتوضيح طبيعة العلاقة بين المتغيرين وأثر المتغير المستقل على المتغير التابع، بالإضافة إلى أساليب التعامل مع هذه الضغوط، سيتم التحقق من كلّ هذه الأمور ميدانياً وذلك من خلال محاولة إسقاط ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، من خلال دراسة ميدانية لدار البلدية ببلدية الأمير عبد القادر - جيجل - باعتبارها أحد أهم المؤسسات العمومية ذات الطابع الخدمي بالبلدية.

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري بدار البلدية ببلدية الأمير عبد القادر ولاية - جيجل - ، من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم الوحدة محل الدراسة؛
- المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية؛
- المبحث الثالث: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة؛
- المبحث الرابع: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم دار البلدية بالأمير عبد القادر ولاية جيجل

من خلال هذا المبحث سيتم التعرف على الوحدة محل الدراسة من خلال التعريف بدار البلدية ببلدية الأمير عبد القادر، بعدها سيتم التطرق إلى الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة من خلال إبراز أهم مصالحه والمهام الخاصة بكل مصلحة، وفي الأخير سيتم التعرف على الهيكل التنظيمي الخاص بمصلحة الموارد البشرية وأهم المهام التي تعنى بها.

المطلب الأول: التعريف بدار البلدية بالأمير عبد القادر ولاية جيجل

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على الوحدة محل الدراسة من خلال التعريف بدار البلدية كمؤسسة بصفة عامة، ودار البلدية لبلدية الأمير عبد القادر بصفة خاصة.

الفرع الأول: تعريف دار البلدية

هي وحدة إدارية لا مركزية إقليمية محلية في النظام الإداري الجزائري، وجماعة عمومية مستقلة، وهي الخلية التنظيمية الأساسية والقاعدية سياسيا، إداريا، اجتماعيا وثقافيا، ومقاطعة إدارية للدولة مكلفة بالسير الحسن لمصالحها، لها مساحة ترابية محددة، وتتمتع بالشخصية المدنية (لها اسم، وتاريخ ميلاد أو تاريخ إحداث، كما أنها لها حقوق وواجبات).⁽¹⁾

والبلدية مؤسسة في خدمة المواطن ذات طبيعة إدارية خدمية بالدرجة الأولى، تتولى عدة مهام من بينها:⁽²⁾

- إصدار مختلف الوثائق الإدارية؛
- السهر على تطبيق النظافة؛
- تقديم مساعدات اجتماعية للمواطنين سواء كانت مادية أو معنوية؛
- وفي ميدان الأشغال العمومية: تتدخل البلدية لتعبيد الطرقات داخل المنطقة البلدية وترصيفها، وإنارة الأنهج والطرقات التابعة لها، وتهيئة مساحات خضراء في التجمعات السكنية وبناء المدارس والمساجد ...
- وفي ميدان الثقافة والرياضة تعمل البلدية على بعث المكتبات العمومية للمطالعة، والنوادي والفضاءات التي تعتني بالثقافة والشباب والطفولة.

(1) - وثائق المؤسسة، أرشيف 2013.

(2) - المرجع نفسه.

الفرع الثاني: تقديم دار البلدية بالأمير عبد القادر ولاية جيجل

هي وحدة إدارية لا مركزية إقليمية محلية في النظام الإداري الجزائري، وجماعة عمومية مستقلة، وهي الخلية التنظيمية الأساسية والقاعدية سياسيا، إداريا، اجتماعيا وثقافيا، ومقاطعة إدارية للدولة مكلفة بالسير الحسن لمصالحها، تتمتع بالشخصية المدنية، وتقع في الجهة الشرقية لمدينة جيجل، ببلدية الأمير عبد القادر، تتربع على مساحة تقدر بأكثر من 50,52 كم²، ويتكون الطاقم الإداري للمؤسسة من مجموعة مصالح تعمل تحت السلطة السلمية لرئيس المجلس الشعبي البلدي، ويوظرها طاقم عمالي يفوق 327 عامل حسب آخر تعداد أجري سنة 2014، بحيث: (1)

149: عمال دائمين؛

178: عمال متعاقدين.

أما بالنسبة للإمكانات المادية: تمتلك المؤسسة محل الدراسة تشكيلة من المعدات والأدوات والتجهيزات اللازمة والمساعدة على أداء مهامها، تتمثل أساسا في:

- معدات النقل تقدر ب: 49 وسيلة من مختلف الأنواع؛
- أجهزة الإعلام الآلي تقدر ب: 359 جهاز؛
- المعدات المكتبية المتمثلة في الكراسي، المكاتب،.... تقدر ب: 1156؛
- معدات النقل المدرسي تقدر ب: 1193؛
- المعدات غير المتحركة كأجهزة التبريد، التدفئة.... تقدر ب: 5950 جهاز؛
- معدات الأمن تقدر ب: 68 جهاز.

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة محل الدراسة

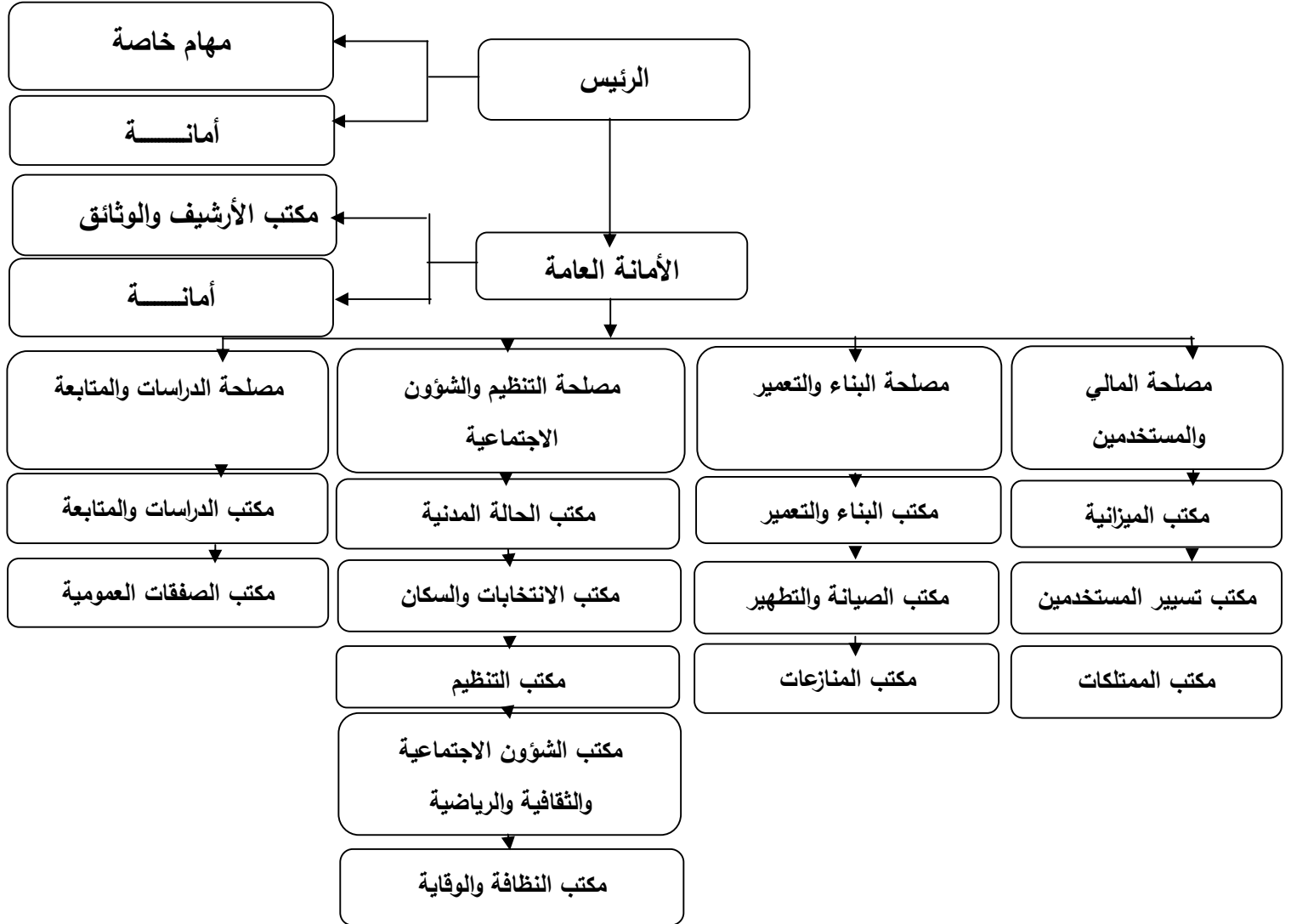
من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة محل الدراسة، من خلال التعرف على أهم مصالح ومهام كل مصلحة.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة محل الدراسة

يشكل الهيكل التنظيمي وسيلة فعالة لنجاح المنظمة في تأدية مهامها بكفاءة وفعالية، وفيما يلي سيتم عرض الهيكل التنظيمي لدار البلدية (الأمير عبد القادر).

(1) - وثائق المؤسسة، أرشيف 2013.

الشكل رقم(16): الهيكل التنظيمي لدار البلدية ببلدية الأمير عبد القادر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من المخطط السابق يتضح جليا أنّ الهيكل التنظيمي العام للوحدة محل الدراسة يأخذ الشكل الهرمي، وهذا ما يؤكد تشعب وظائف ومهام المؤسسة، إضافة إلى أنّه يبين طبيعة الإدارة، والتي تتمثل في مركزية القرارات.

الفرع الثاني: مهام مصالح دار البلدية

القرار رقم: 93/48، يتضمن الهيكل التنظيمي لمصالح دار البلدية لبلدية الأمير عبد القادر، حيث تشمل الإدارة البلدية تحت سلطة رئيس البلدية ما يلي: (1)

أولاً - الأمانة العامة وتتولى مايلي:

- المسائل الإدارية؛
- إعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي؛
- تبليغ محاضر ومداومات المجلس إلى السلطة الوصية؛
- إقامة المصالح التقنية والإدارية وتنظيمها والتنسيق فيما بينها ومراقبتها؛
- ممارسة السلطة على موظفي البلدية؛
- تسيير مصالح البلدية (البريد، عتاد المكاتب، الهاتف،)؛
- تنظيم مناهج العمل؛
- العلاقات الخارجية؛
- ضبط برامج تعميم الإعلام الآلي؛
- ضمان كتابة المجلس الشعبي البلدي؛
- إعداد مخططات التنمية.

وتتضمن الأمانة العامة إضافة لذلك مكتب واحد.

أ - مكتب الأرشيف والوثائق: ويتولى مايلي:

- التكفل بأرشيف البلدية، حفظه، ترتيبه، تسييره، متابعته....؛

(1) - وثائق المؤسسة، أرشيف 2013.

- تنسيق العلاقات مع مختلف المصالح الخارجية في مجال المحفوظات والوثائق؛
 - تكوين بنك للوثائق خاصة تلك التي تضمن بشكل مباشر أو غير مباشر تسيير مصالح البلدية خاصة والإدارة عامة؛
 - جمع الإحصائيات المتعلقة بمختلف مجالات حياة البلدية؛
 - تنسيق علاقات التعاون مع المصالح الخارجية في مجال الإحصائيات؛
 - استغلال الإحصائيات والوثائق والأرشيف للقيام بالدراسات والتحليل.
- ثانيا - مصلحة المالية والمستخدمين:** وتشمل هذه المصلحة ما يلي:
- أ - **مكتب الميزانية:** ويتولى المهام التالية:
 - إعداد الميزانية الأولية والإضافية والحساب الإداري؛
 - جمع مختلف الموارد المالية وتقييمها؛
 - جمع كل الوثائق المالية المتعلقة بالإعانات بمختلف أنواعها قصد تقدير الإيرادات والنفقات المتعلقة بكل ميزانية على حدى؛
 - تقييم الحساب الإداري ومقارنته مع حساب التسيير للقباض البلدي في الأوقات المحددة قانونا؛
 - القيام بالتحليل المالية الخاصة بكل سنة وتقييمها وفقا لإمكانيات البلدية؛
 - إعداد الفواتير التابعة للغير، وتسجيلها وتدوينها بعد التأكد من تأدية الخدمة؛
 - التأكد من الإعتمادات الممنوحة لكل عملية على حدى؛
 - الإشراف على متابعة الوكالات البلدية بمختلف أنواعها.
 - ب - **مكتب تسيير المستخدمين:** وسيتم التطرق إليه لاحقا.
 - ج - **مكتب الممتلكات:** ويتولى المهام التالية:
 - إحصاء الممتلكات البلدية بكل أنواعها (عقارات، منقولات....)؛
 - متابعة تحصيل حقوق الإيجار؛
 - تنظيم المزايدات؛

ثالثا - مصلحة التنظيم والشؤون الاجتماعية: وتشمل المكاتب التالية:

أ - مكتب الحالة المدنية: ويتولى مايلي:

- إعداد سجلات الحالة المدنية بكل أنواعها؛
- إعداد الوثائق الخاصة بالحالة المدنية؛
- إحصاء المواليد والزواج والوفيات شهريا؛
- تسجيل الأحكام المتعلقة بالحالة المدنية والتصريحات على الهامش؛
- استخراج الوثائق الخاصة بالحالة المدنية.

ب - مكتب الانتخابات والسكان: ويتولى مايلي:

- إعداد بطاقات الانتخابات وإحصاء المنتخبين؛
- ضبط القائمة الانتخابية البلدية ومتابعة حركة المواطنين على مدار السنة؛
- تحضير العمليات الانتخابية؛
- ضمان أمانة اللجنة الانتخابية البلدية؛
- متابعة عملية تعداد السكان وحركة المواطنين؛

ج - مكتب التنظيم: ويتولى مايلي:

- القيام بالإحصائيات المتعلقة بالخدمة الوطنية؛
- إعداد الوثائق المتعلقة ببطاقة التعريف الوطنية؛
- إعداد وإحصاء كل أصناف التجارة والمؤسسات التجارية المتواجدة على تراب البلدية؛
- ضبط ومتابعة كلّ السجلات التجارية والحرفية؛
- ضبط وإحصاء مختلف الجمعيات.

د - مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية: ويتولى مايلي:

- إحصاء الفئات الاجتماعية (المكفوفين، ذوي العاهات....)؛

- ضبط بطاقة المجاهدين ومتابعة تحركاتهم؛
- ضبط بطاقة أرامل الشهداء وذوي الحقوق؛
- إحصاء السكنات التي لا تتوفر على الشروط الصحية للحياة؛
- إعداد شهادات الكفالة والحضانة؛
- تسيير المؤسسات التعليمية ومسك الإحصائيات المتعلقة بها؛
- ترقية الثقافة والرياضة؛
- تنشيط الشباب والتنسيق مع الرابطات الرياضية؛
- تحضير الاحتفالات ومختلف الأعياد.
- هـ - مكتب النظافة والوقاية:** ويتولى مايلي:
 - محاربة الأمراض المنقولة عن طريق المياه؛
 - إجراء التحقيقات حول النظافة؛
 - مراقبة المؤسسات والمحلات ذات الطابع الغذائي؛
- رابعا - مصلحة البناء والتعمير:** وتشمل المكاتب التالية:
 - أ - مكتب البناء والتعمير:** ويتولى المهام التالية:
 - إعداد رخص البناء؛
 - متابعة تنفيذ المشاريع؛
 - إعداد البطاقات الفنية للمشاريع وتقييمها؛
 - دراسة وتقييم العروض المتعلقة بالصفقات العمومية.
 - ب - مكتب الصيانة والتطهير:** ويتولى مايلي:
 - السهر على شبكة تطهير المياه القدرة وصيانتها؛
 - متابعة وإصلاح قنوات المياه؛

- السهر على تنظيم إقليم البلدية؛
- إعداد برنامج دوري لجمع القمامة والتنسيق مع لجان الأحياء في عمليات تنظيف المحيط؛
- إصلاح وصيانة وتوسيع الإنارة العمومية؛
- تهيئة المساحات الخضراء وصيانتها.
- ج- مكتب المنازعات:** ويتولى ما يلي:
 - فحص ودراسة العقود التي تصدرها البلدية من حيث الشكل والمضمون وخاصة فيما يتعلق بشرعيتها؛
 - متابعة كل المنازعات التي تكون البلدية طرفاً فيها؛
 - إصدار مدونة خاصة بالعقود الإدارية البلدية.
- خامساً - مصلحة الدراسات والمتابعة:** وتشمل مكاتب:
 - أ - مكتب الدراسات والمتابعة:** ويتولى مايلي:
 - إعداد الدراسات التقنية المتعلقة بكل المشاريع؛
 - إعداد البطاقات التقنية للمشاريع وتقييمها، ومتابعة عمليات الإنجاز.
 - ب - مكتب الصفقات العمومية:** ويتولى مايلي:
 - إبرام الصفقات والعقود وتنفيذها؛
 - تنظيم المناقصات والمزايدات والسهر عليها؛
 - ضمان أمانة لجان فتح العروض وكذلك لجنة الصفقات العمومية.

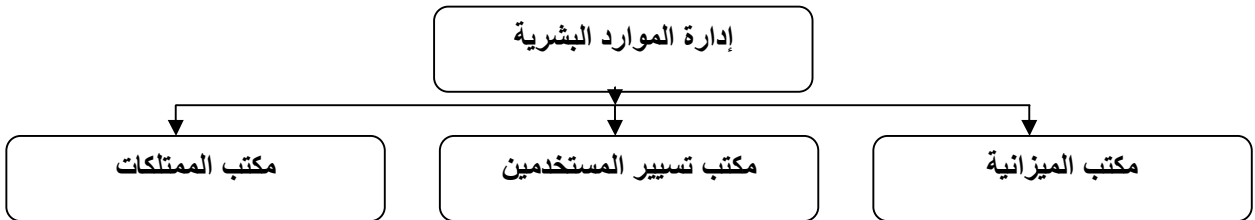
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بالوحدة محل الدراسة

خلال هذا المطلب سيتم التعرف على الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال التعرف على المهام التي يقوم بها.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

يعتبر الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بالوحدة محل الدراسة جزء لا يتجزأ من هيكلها التنظيمي الكلي، باعتبار هذه الإدارة نظام جزئي من النظام الكلي للمنظمة.

الشكل رقم(17): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية للوحدة محل الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال المخطط السابق يتضح أن الهيكل التنظيمي لمصلحة المستخدمين يتخذ الشكل الهرمي، هذه الأخيرة تابعة لدار البلدية وبالتالي فهي تقوم بتطبيق قراراتها، وتعتبر كوسيط بين الإدارة والموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، من خلال قيامها بعدة مهام سيتم التطرق إليها لاحقاً.

الفرع الثاني: مهام إدارة الموارد البشرية بالوحدة محل الدراسة

يتولى مكتب المستخدمين عدّة مهام من بينها ما يلي:⁽¹⁾

- ضبط قائمة المستخدمين الإداريين والتقنيين؛
- متابعة الحياة المهنية للمستخدمين (ترقية، إدماج، حركة المصالح....)؛
- توزيع المستخدمين على المصالح وفق الهيكل التنظيمي وحسب احتياجات كلّ مصلحة؛
- تطبيق النصوص القانونية المتعلقة بالعلوات والمنح؛
- متابعة الإجراءات التأديبية؛

(1)- مقابلة مع مسؤول إدارة الموارد البشرية بدار البلدية لبلدية الأمير عبد القادر، جيجل، بتاريخ: 2015/03/25، الساعة: 10:30.

- إعلام المستخدمين بالنصوص القانونية المتعلقة بتسيير حياتهم المهنية؛
- ضبط احتياجات مصالح البلدية من المستخدمين حسب مخطط التوظيف السنوي؛
- ضبط الجدول الحقيقي للمستخدمين؛
- الإشراف على المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية، وكذا اختبارات التوظيف.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

يقدم هذا المبحث عرضاً مفصلاً للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية، وتشمل وصف لمجتمع وعينة الدراسة وخصائصها، إضافة إلى بيان أدوات جمع وتحليل المعلومات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة نتائج الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية وأدواتها

قصد إجراء الدراسة الميدانية تم إتباع المنهج الذي يساعد على تحقيق أهداف البحث، لذلك فقد تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات بغرض تحليلها وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والحسابية لتحقيق هدف الدراسة و صياغة نتائجها.

الفرع الأول - منهج الدراسة

كلمة منهج البحث تعني القانون أو المبدأ أو القاعدة التي تحكم أي محاولة للدراسة العلمية في أي مجال، وفي أي ميدان من ميادين العلوم النظرية و العملية، وهو الطريق أو الأسلوب الذي يسلكه الباحث في تقصيه للحقائق العلمية لأي فرع من فروع المعرفة.

ومناهج البحث متعددة، ومتجددة طبقاً لتعدد أنواع العلوم وتجدها، وهي تشترك جميعاً بخطوات وقواعد عامة تشكل الإطار الذي يسلكه الباحث في بحثه، أو دراسته العلمية، أو تقييمه العلمي لأي حقيقة علمية.

فالهدف الأساسي من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية بغية إيصالها للآخرين وتعريفهم بها، وهذا يعني أن المنهج المطبق في أي دراسة يرتبط بطبيعة الموضوع المدروس وبالإشكالية المطروحة، كما يرتبط بالفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع، ولدراسة هذا الموضوع - أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري - تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة لأنه يتماشى وموضوع هذه الدراسة وأهدافها، فهو يساعد على الحصول على البيانات اللازمة وتحليلها للحصول على معلومات مفيدة تسمح بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع بصور دقيقة وتسمح بفهم علاقتها مع غيرها من الظواهر الأخرى، والوصول إلى نتائج علمية صادقة ومفيدة، وتقديم اقتراحات من خلال ذلك.

الفرع الثاني - أدوات الدراسة

قصد التمكن من الحصول المعلومات والبيانات الكافية واللازمة لإجراء الدراسة وضبطها، تم باستعمال بعض الوسائل والأدوات التي تساعد على ذلك، وتشمل هذه الأدوات كل من: المقابلة، الاستبيان والوثائق الإدارية، إضافة إلى الاستعانة بمجموعة من الأساليب الحسابية والإحصائية لتحليل هذه البيانات المتمثلة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية: (SPSS) Statistical package for social sciences
أولاً - المقابلة:

تعتبر وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات، وقد عرفت على أنها "حوار ودي موجه مباشرة بين الباحث والمبحوث أو أكثر، يرمي إلى الإلقاء بمعلومات تساعد على فهم ما يدور حول موضوع ما، يستعان بها في التشخيص لتحديد أساليب التوجيه وسبل العلاج" (1).
وقد تم إجراء مقابلة مع بعض أفراد العينة من مجتمع الدراسة، وهذا من أجل شرح الهدف من الدراسة والاستبيان وإزالة الغموض، والإجابة عن بعض التساؤلات، إضافة إلى الاستماع لبعض الملاحظات التي وردت من المستجوبين بعد الإجابة وإرجاع الاستبيان.
ثانياً - الاستبيان (الاستمارة):

يعد من أكثر الوسائل شيوعاً وفعالية في جمع المعلومات، حتى وإن لم تكن إجاباته دقيقة وصادقة، إلا أنه يساعد كثيراً على إتمام الدراسة.
وهو عبارة عن "أداة من أدوات البحث معدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة أو الاستفسارات المكتوبة في نموذج أعد لهذا الغرض، ويقوم المبحوث بتسجيل استجاباته بنفسه" (2).

ثالثاً - السجلات والوثائق الإدارية:

تعرف على أنها "تلك اللوائح القانونية وتشمل القوانين الوطنية والقوانين الداخلية لتسيير المؤسسة الاجتماعية كما تشمل قوائم العمال والإداريين، طرائق تسيير الإنتاج بالمؤسسة وتشريع طبيعة العمل بها" (3).
تم استخدام بعض السجلات والوثائق الإدارية التي قدمتها مصلحة المستخدمين بالمؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى تحليل هيكلها التنظيمي وبعض المراسيم، والقوائم التي تخص تعداد العاملين، ومختلف هيكلها المادية والبشرية، لضمان الحصول على البيانات الخاصة بصفة عامة.
وقد تم تصميم الاستمارة وضبطها في شكلها النهائي، و توزيعها الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة.

(1) - صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص 127.

(2) - المرجع السابق، الصفحة نفسها.

(3) - رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطبع والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2007، ص: 87.

الفرع الثالث - مجتمع الدراسة

مجتمع البحث هو كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث، وحصر مجتمع البحث يعدّ ضروريا لتبرير الاقتصاد على العينة بدلا من تطبيق البحث على مجتمعه وكذا معرفة مدى قابلية نتائج البحث للتعميم، وتأكيد تمثيل العينة للمجتمع، يتمثل مجتمع الدراسة في المورد البشري والإطارات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة - دار البلدية - ببلدية الأمير عبد القادر ولاية جيجل، الذين يمثلون العينة الخاصة بالموارد البشرية العاملة بدار البلدية بالولاية بصفة عامة.

الفرع الرابع - عينة الدراسة وكيفية اختيارها

يتم اللجوء لاختيار عينة من مجتمع الدراسة إذا تعذر إجراء الدراسة على جميع أفراد مجتمع البحث لكثرة عددهم بالنظر إلى التكاليف المادية وضيق الوقت، وبناء على ما سبق تم استهداف عينة من الموارد البشرية بالمؤسسة تم اختيارها بصفة خاصة من مجموع الموارد البشرية ذات العقود طويلة الأجل، أو كما يسميها البعض العقود الدائمة كونهم يمثلون العينة المثالية التي تكون إجاباتها أكثر مصداقية وواقعية، والتي يتم اعتمادها لخدمة موضوع الدراسة، وكان حجم العينة المعتمد في الدراسة يتكون من 60 موظف، اعتمادا على أسلوب العينة العشوائية.

تم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical package for social sciences (SPSS)، وسوف يتم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية التي سيتم عرضها لاحقا.

المطلب الثاني: وصف وتحليل الأداة الرئيسة للدراسة

تم استخدام الاستبيان من أجل جمع البيانات لتحقيق لأهداف الدراسة، وفيما يلي سيتم شرح لأهم محاوره وأبعاده، والتأكد من مدى صلاحيته للدراسة.

الفرع الأول: محاور وأبعاد الاستبيان

يغطي الاستبيان ثلاث محاور رئيسية هي:

محور خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

يتضمن هذا المحور بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، السن، عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي.....

المحور الأول: ضغوط العمل

وهو المتغير المستقل للدراسة يتضمن هذا المحور المصادر الأساسية لضغوط العمل.

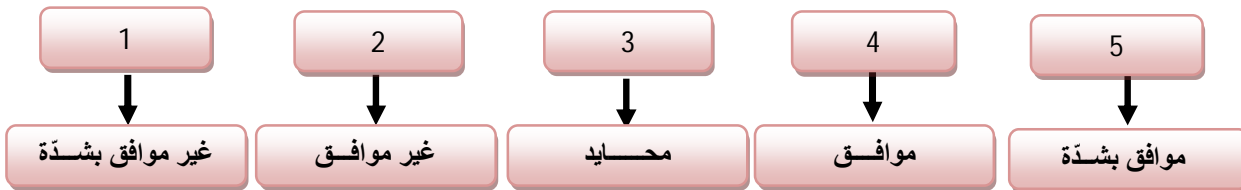
- المصادر الخارجية لضغوط العمل وتضم العبارات المرقمة من (01) - (07)؛
- المصادر الداخلية لضغوط العمل المتعلقة بالظروف المادية: وتضم العبارات من (08) - (15)؛
- المصادر الداخلية لضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة وكل ما يتعلق بها: وتضم العبارات من (16) - (30)؛
- مصادر لضغوط العمل المتعلقة بالخصائص الشخصية للمورد البشري: وتضم العبارات من (31) - (37).

المحور الثاني: أداء المورد البشري ويضم العبارات من (38) - (47).

وهو المتغير التابع للدراسة يتضمن هذا المحور عبارات مرتبطة بمستوى أداء المورد البشري وفقا لمجموعة من المقاييس الأساسية التي من خلالها يتم الحكم عليه ويتضمن 10 عبارات.

ولكل سؤال من أسئلة الاستبيان خمس إجابات بديلة وفقا لدرجات معيارية يمكن من خلالها الحكم على مدى إيجابيته أو سلبيته، وذلك طبقا لمقياس ليكرت الخماسي (likert Scal) والذي يتكون من خمس درجات تتراوح بين موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، حيث تم ترجيح تلك الدرجات بأوزان ترجيحية متدرجة من أكبر لأصغر المستويات والتي تقيس اتجاهات وآراء المستقضي كما يلي:

الشكل رقم(18): مقياس ليكرت الخماسي



المصدر: من إعداد الطالبة

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) يتم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيم عدد الخلايا وإضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد صحيح وذلك لتحديد أكبر قيمة (الحد الأعلى للخلية) وعليه يتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم(02): تحديد طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط الحسابي	الرمز	الإجابة على الأسئلة
من 1 إلى أقل من 1,80	1	غير موافق بشدة
من 1,80 إلى أقل من 2,6	2	غير موافق
من 2,6 إلى أقل من 3,4	3	محايد
من 3,4 إلى أقل من 4,2	4	موافق
أكبر من 4,2	5	موافق بشدة

المصدر: وهيبة مربعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في علوم التسويق، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012، ص:125.

بالإضافة إلى ما سبق فقد تم الاعتماد على طريقة طرح السؤال المفتوح والمغلق في إعداد الاستبيان، بمعنى أنّ بعض الأسئلة تتم الإجابة عليها عن طريق اختيار مكان الإجابة المناسبة ثم وضع علامة X أمامها (بالمكان المناسب)، والبعض الآخر بطريقة مباشرة إن كانت للموظف اقتراحات أو إضافات أخرى.

الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان

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

أولاً - صدق الاستبيان

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان بطريقتين هما:

أ - الاتساق الخارجي للاستبيان (صدق المحكمين)

لمعرفة صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف لمناقشته من حيث شموليته وإمكانيته لتحقيق الهدف الذي يرمي إليه، كما تم عرضه على أساتذة من أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى مسؤول مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، وتتمثل قائمة المحكمين في:

- الأستاذ: زايدي أبو سفيان؛

- الأستاذ: كرامش بلال؛

- الأستاذ: نجيمي عيسى؛

- الأستاذة: بوخلوط صورايا.

وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي حول وضوح صياغة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، كما طلب من المحكمين إسداء النصح بإدخال أية تعديلات على صياغة العبارات لتزداد وضوحاً، أو إضافة أي عبارة جديدة ليزداد الاستبيان شمولاً أو حذف أي عبارة مكررة أو غير ضرورية.

ب- صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

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

وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لعينة الدراسة المكونة من (60 فرد) وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة (العبارة) والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

❖ صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الأول من المحور الأول

الجدول رقم (03): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الأول من المحور الأول

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	ضعف الدعم الاجتماعي يشعرني بالتوتر ويجعلني انفعاليا في العمل	0.563**	0.000
2	ضعف علاقاتي الاجتماعية يؤثر على تركيزي في العمل	0.333**	0.009
3	أنتقي التدريب الكافي لتشغيل الآلات ووسائل العمل التي يتم إدخالها حديثا	0.404**	0.001
4	التقلبات الاقتصادية كالتضخم والكساد تشعرني بالتوتر	0.540**	0.000
5	أجد صعوبة في التعامل مع العملاء	0.494**	0.000
6	العملاء يقدرّون ما أقوم به أعمال	0.563**	0.000
7	العملاء يتفهمون الأخطاء التي قد تتجر عن انجازي للأعمال الموكلة إلي	0.597**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات الفرع الأول (المصادر الخارجية لضغوط العمل) والدرجة الكلية لعبارات هذا الفرع، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أنّ جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أنّ الارتباط بين كلّ عبارة من عبارات الفرع والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0,333 و 0,597، ما يدلّ على أنّ جميع عبارات الفرع الأول صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

❖ صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثاني من المحور الأول

الجدول رقم(04): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثاني من المحور الأول

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
8	الأجر الذي أتقاضاه يغطي احتياجاتي ومتطلبات المعيشة	0.137	0.297
9	راتبي الشهري ضعيف مقارنة مع راتب نفس الوظيفة في المؤسسات المماثلة في نفس القطاع	0.168	0.198
10	أعاني كثرة الضجيج في مكان العمل	0.432**	0.001
11	نقص التهوية في مكان العمل يشعرنني بالضغط	0.735**	0.000
12	ضعف الإضاءة بمكان العمل تشعرنني بالتوتر	0.708**	0.000
13	أعاني سوء تصميم مكان العمل	0.739**	0.000
14	مساحة مكان العمل صغيرة مقارنة مع عدد الموظفين	0.781**	0.000
15	أعاني قلة التجهيزات الفنية المساعدة في العمل	0.718**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات الفرع الثاني (مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالظروف المادية) والدرجة الكلية لعبارات هذا الفرع، حيث يتضح جليا من خلال الجدول السابق أنّ أغلب القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أنّ أغلب قيم معاملات الارتباط بين كلّ عبارة من عبارات الفرع والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0,137 و 0,781، ما يدلّ على أنّ عبارات الفرع الثاني صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

❖ صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثالث من المحور الأول

الجدول رقم(05): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثالث من المحور الأول

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
16	المهام المسندة إلي معقدة وصعبة للغاية	0.421**	0.001
17	كمية العمل الموكل إلي أكبر من طاقتي	0.427**	0.001
18	ساعات العمل اليومية طويلة وتشعربي بالإرهاق	0.425**	0.001
19	أقوم بعدة مهام غير مرتبطة ببعضها البعض	0.346**	0.007
20	أنتقي أوامر ومهام من أكثر من مسؤول واحد	0.368**	0.004
21	أنتقي أوامر متعارضة من نفس الشخص	0.202	0.121
22	أعاني من نقص المعلومات لأداء عملي	0.207	0.112
23	حدود السلطة والمسؤولية الممنوحة لي واضحة	0.770**	0.000
24	فرص التقدم في وظيفتي أقل منها في الوظائف الأخرى	0.826**	0.000
25	أفكر في البحث عن عمل آخر والانتقال إن أتحت الفرص لذلك	0.223	0.086
26	نمط القيادة والإشراف المعتمد بالمنظمة يشعربي بالضغط والتوتر	0.177	0.176
27	وجود مركزية عالية بالمنظمة واحتكار للسلطة وهذا يضايقني	0.326*	0.011
28	الهيكل التنظيمي للمنظمة ملائم ويسمح بالتواصل مع المسؤولين	0.048	0.716
29	تتاح لي فرص المشاركة في صنع واتخاذ القرارات	0.045	0.734
30	تواجهني بعض الصعوبات في اتخاذ القرارات الفعالة	0.336**	0.009

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات الفرع الثالث (مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة) والدرجة الكلية لعبارات هذا الفرع، حيث يتضح جليا من خلال الجدول السابق أنّ أغلب القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أنّ أغلب معاملات الارتباط بين كلّ عبارة من عبارات الفرع والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.048- و 0.826، ما يدلّ على أنّ أغلب عبارات الفرع الثالث صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه

❖ صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الرابع من المحور الأول

الجدول رقم(06): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الرابع من المحور الأول

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
31	كثيرا ما أجد صعوبة في التعامل مع الناس	0.592**	0.000
32	في الغالب أنا شخص يكره الانتظار	0.529**	0.000
33	الميل نحو العصبية يميّز طبعي	0.489**	0.000
34	أفكر في عملي أوقات الراحة	0.420**	0.001
35	أشعر أنّ قيم وقواعد السلوك الخاصة بي تتناسب مع قيم الزملاء وقواعد وقيم التنظيم والعمل	0.429**	0.001
36	أشعر أنّ طاقاتي وقدراتي مستغلة وهذا يشعرني بالارتياح	0.459**	0.000
37	أشعر بالرضا والتحفيز في العمل الذي أنتمي إليه	0.436**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات الفرع الرابع (مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالخصائص الشخصية للمورد البشري) والدرجة الكلية لعبارات هذا الفرع، حيث يتضح من الجدول أنّ جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أنّ الارتباط بين كلّ عبارة من عبارات الفرع والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.420 و 0.592، ما يدلّ على أنّ جميع عبارات الفرع الرابع صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

❖ الاتساق الداخلي لفروع المحور الأول

الجدول رقم(07): الاتساق الداخلي لفروع المحور الأول

رقم الفرع	ضغوط العمل	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	المصادر الخارجية لضغوط العمل	0,242	0,062
2	ضغوط العمل الداخلية المتعلقة بالظروف المادية	0,533**	0,000
3	ضغوط العمل الداخلية المتعلقة بالوظيفة	0,921**	0,000
4	مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمورد البشري	0,260*	0,045

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فرع من فروع المحور الأول (ضغوط العمل) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح جلياً من خلال الجدول السابق أنّ أغلب القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أنّ أغلب قيم معاملات الارتباط بين كل فرع من فروع المحور الأول والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0,242 و 0,921، ما يدلّ على أنّ أغلب عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

❖ صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

الجدول رقم(08): صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
38	لدي القدرة على التكيف وأداء عملي في الحالات الطارئة	0.534**	0.000
39	ألتزم بالمحافظة على أوقات العمل الرسمي	0.580**	0.000
40	أعتمد على الذات في أداء الأعمال الموكلة إلي	0.648**	0.000
41	أنجز مهامي في الوقت المحدد	0.729**	0.000
42	أقوم بالتخطيط الجيد لأداء الأعمال قبل تنفيذها	0.746**	0.000
43	أنفذ الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية	0.847**	0.000
44	أحرص على تحسين مستوى أدائي	0.771**	0.000
45	ألتزم بأداء مهامي بالكمية والنوعية المطلوبة	0.869**	0.000
46	أنتقد بأنظمة العمل وما تتصّ عليه تعليمات ولوائح المنظمة في أداء عملي	0.699**	0.000
47	ألتزم بالقوانين في أداء عملي وإن تعارضت مع أفكاري	0.665**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (أداء المورد البشري) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح جلياً من خلال الجدول السابق أنّ جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أنّ معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين: 0.534 و 0.869، ما يدلّ على أنّ جميع عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

❖ صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

الجدول رقم(09): صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

رقم المحور	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	ضغوط العمل	0.971**	0.000
2	أداء الموارد البشرية	0.341**	0.008

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لعبارات هذا الاستبيان ، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أنّ جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أنّ أغلب قيم معاملات الارتباط بين كلّ محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.341 و 0.971 ، ما يدلّ على أنّ جميع عبارات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

ثانيا - ثبات الاستبيان

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

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

الجدول رقم(10): ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

رقم المحور	العنوان	معامل ألفا كرونباخ
1	ضغوط العمل	0.621
2	أداء المورد البشري	0.867
	ضغوط العمل وأداء المورد البشري	0.647

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أنّ:

- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الأول (ضغوط العمل) فاق معدل 60%، حيث بلغ 62,1%، بمعنى أنّ معدل ثبات المحور الأول يتمتع بدرجة ثبات متوسطة؛
- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الثاني (أداء المورد البشري) فاق معدل 60%، حيث بلغ 86,7%، بمعنى أنّ معدل ثبات المحور الثاني يتمتع بدرجة ثبات عالية؛
- معامل ألفا كرونباخ الكلي (ضغوط العمل وأداء المورد البشري) قد فاق معدل 60%، حيث بلغ 64,7%، ممّا يدل على أنّ معدل الثبات الكلي يتمتع بدرجة ثبات متوسطة.

وبالتالي فإنّه يمكن القول أنّ أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات تبرّر استخدامها لأغراض هذه الدراسة، وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق قابلاً للتوزيع.

المطلب الثالث: إجراءات تحليل المعلومات

بعد إنهاء مرحلة جمع المعلومات عن المؤسسة محل الدراسة، يتم تحليل المعلومات وتفسيرها، والتي تعني استخراج الأدلة والمؤشرات العلمية الكمية والكيفية التي تبرهن على إجابة أسئلة البحث وتؤكد قبول فرضيات الدراسة من عدمه، وتتكون عملية تحليل المعلومات من ثلاث مراحل تتمثل أساساً في⁽¹⁾:

1- مرحلة تهيئة البيانات للتحليل؛

2- مرحلة القيام بالتحليل؛

3- مرحلة تفسير النتائج.

(1) - وهيبية مربي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في علوم التسويق، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012، ص: 125.

الفرع الأول: مرحلة تهيئة البيانات للتحليل

مرحلة تهيئة المعلومات للتحليل هي الأخرى تتم عبر ثلاث خطوات، من مراجعة للمعلومات، تبويبها، ثم تفرغها.

أولاً - مراجعة البيانات:

تم القيام بمراجعة المعلومات المجمعة بحيث تم إعادة توزيع الاستبيان على أفراد آخرين من مجتمع الدراسة لتعويض الاستثمارات التي لم يتم استرجاعها في المرة الأولى، والجدول التالي يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجع :

الجدول رقم(11): الإحصائيات الخاصة بالاستبيان

استمارة الموارد البشرية بالمؤسسة		البيان
النسبة	التكرار	
100%	60	الاستثمارات الموزعة
03%	05	الاستثمارات غير المسترجعة
00%	00	الاستثمارات المستبعدة
03%	05	الاستثمارات التي أعيد توزيعها
100%	60	عينة الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة.

ثانياً - تبويب البيانات:

تم استخدام طريقة الترميز لأسئلة الاستبيان لتسهيل عملية الإدخال في الحاسب الآلي والتعامل معها، حيث تم:

- ترقيم الاستثمارات المسترجعة من 1 إلى 60؛
- وضع رمز هوية لكل محور من محاور الاستبيان A₁ إلى A₃₇، بالنسبة للمحور الأول (ضغوط العمل)، و B₁ إلى B₁₀ بالنسبة للمحور الثاني (أداء المورد البشري)؛
- وضع رقم هوية لكل إجابة من إجابات الأسئلة من 1 إلى 5.

ثالثا - تفرغ البيانات: بعد الانتهاء من عملية الترميز للاستمارات وأسئلتها وإجاباتها، تم الانتقال إلى مرحلة إدخال البيانات إلى الحاسوب باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

الفرع الثاني: مرحلة تحليل المعلومات

بعد الانتهاء من تهيئة المعلومات تم الانتقال إلى مرحلة التحليل والتي أنجزت بكيفيتين:⁽¹⁾

أولا - التحليل الكيفي:

تم القيام بتحليل إجابات المبحوثين وأرائهم في أسئلة مفتوحة طرحت شفويا، منها ما هو متعلق بأسئلة الاستبيان وأخرى كانت متعلقة بطريقة العمل حيث تم تدوين هذه الملاحظات في أوراق جانبية للاستعانة بها في التحليل وتفسير النتائج لكن لم يتم إدخالها في SPSS.

ثانيا - التحليل الكمي:

تم القيام بتحليل الإجابات المغلقة لبعض أفراد العينة تحليلا تم التعامل فيه مع الأرقام، وذلك عن طريق تنظيم المعلومات وعرضها في جداول، ووصف المعلومات وصفا يبين تمركزها وارتباطها ببعضها البعض، كما تم توظيف بعض الأساليب الإحصائية.

ثالثا - الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التي تناسب فرضيات الدراسة ومتغيراتها كما يلي:

أ - المدى: ويحسب طول الفئة على النحو التالي:

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

$$0.8 = \frac{4}{5}$$

ب - التكرارات والنسب المئوية: وكان استخدامها في تحليل البيانات الشخصية والبيانات الوظيفية لأفراد العينة.

(¹) - وهيبه مربعي، مرجع سبق ذكره، ص:128.

ج- **المتوسط الحسابي المرجح** X : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان ومحاوره، هو عبارة عن متوسط قيم البيانات، حيث يكون مجموع القيم الواقعية قبله مساويا لمجموع القيم الواقعة بعده، وهو مجموع المشاهدات مقسوما على عددها.

د- **الانحراف المعياري المرجح**: يستخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي، وكلما اقتربت قيمته إلى الصفر كلما دلّ ذلك على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة، وكلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قلّ التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والعكس صحيح في حاله إذ كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح، علما بأن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها.

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

و- **معامل الارتباط بيرسون**: يستخدم هذا المعامل لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين، ومن خلال الاختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، ويستخدم أيضا لاختبار صحة الفرضيات.

ز- **الانحدار الخطي البسيط**: إنّ الغرض من استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط هو دراسة وتحليل أثر متغير كمي على متغير كمي آخر، كما أنه يهتم بالبحث في العلاقة بين متغيرين فقط هما المتغير التابع Y والمتغير المستقل X ، وشكل معادلة العلاقة للمجتمع هو: $Y = aX + b$.

حيث أنّ: b : تدعى بمعامل الثبات، وتصبح متساوية لقيمة Y عندما X تساوي الصفر.

d : تدعى ميل أو معامل الانحدار، وهي تمثل مقدار التغير في Y عند زيادة قيمة المتغير المستقل بمقدار 1.

ح- **اختبار T للعينة الواحدة**: يعدّ اختبار T_test من بين الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل، وتتطلب بعض الشروط لاستخدامها، من بينها أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. يستخدم هذا الاختبار لفحص ما إذا كان متوسط متغير ما لعينة واحدة يساوي قيمة ثابتة، أما القيمة الاختبارية التي يتم على أساسها تحليل هذا الاختبار فهي تساوي 3، وهي تتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

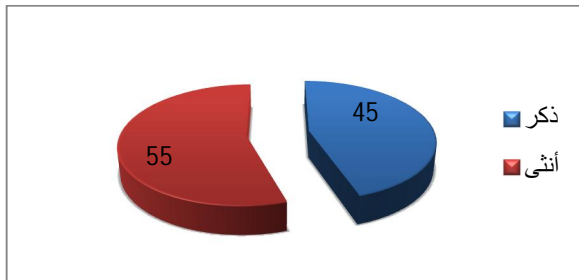
يتم التطرق في هذا المبحث إلى خصائص عينة الدراسة، بإضافة إلى عرض وتحليل البيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم وضع جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة المستخدمة لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار T عن جميع الفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية

الهدف من خلال هذا المطلب معرفة بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وهي الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى الدراسي، الأقدمية، الراتب الشهري، عدد أيام العمل، حيث تضمن الاستبيان بيانات نوعية وكمية متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية للموارد البشرية العاملة بالمؤسسة محل الدراسة، وسيتم التطرق إليها وتحليلها وفقا للجدول التالية:

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الشكل رقم(19): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجدول رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
45%	27	ذكر
55%	33	أنثى
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

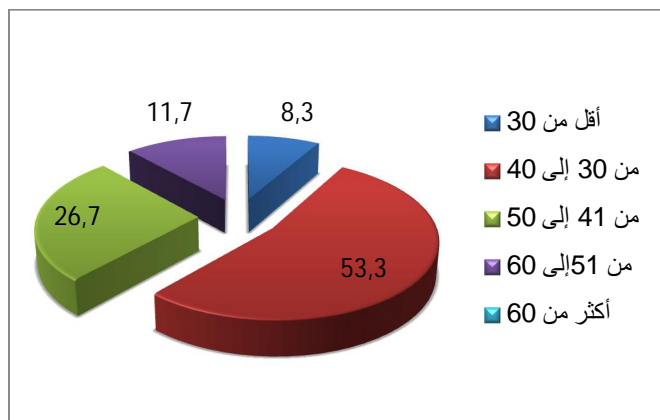
يتضح جليا من خلال الجدول والشكل السابقين أنّ نسبة الإناث العاملات بالمؤسسة محل الدراسة تفوق نسبة الذكور لكن الفارق صغير، حيث بلغ عدد الذكور 27 فردا أي ما نسبته 45%، في حين بلغ عدد الإناث 33 فردا أي ما نسبته 55%، من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، وبالتالي يمكن القول أنّ النسبتين متقاربتين، ويعود السبب في ذلك إلى طبيعة العمل بالوحدة محل الدراسة، لأنّ أغلب الأعمال والمهام بها هي أعمال إدارية، وبالتالي إمكانية تنفيذها من قبل الجنسين.

الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
8,3%	05	أقل من 30
53,3%	32	من 30 إلى 40
26,7%	16	من 41 إلى 50
11,7%	07	من 51 إلى 60
00%	00	أكثر من 60
100%	60	المجموع

الشكل رقم(20): توزيع أفراد العينة حسب السن

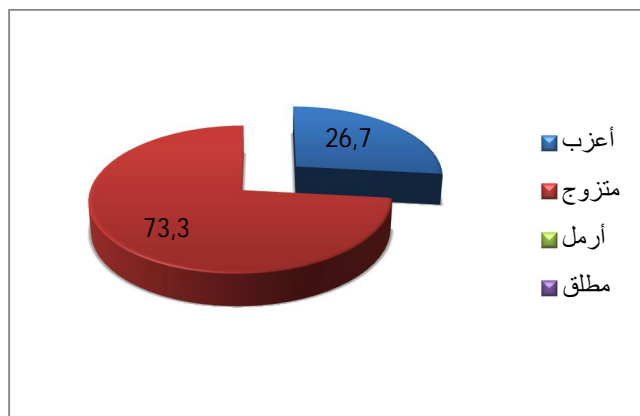


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج من خلال الجدول والشكل السابقين أنّ عدد الموارد البشرية العاملة بالوحدة محل الدراسة، والتي تنتمي إلى فئة أقل من 30 سنة هي 5 أفراد أي ما نسبته 8,3%، ويعزى سبب الانخفاض في نسبة الموارد البشرية التي تنتمي إلى هذه الفئة إلى سياسات التوظيف بالدولة بصفة عامة، حيث لجأت مؤخراً بنسبة كبيرة إلى تشغيل الشباب وفق ما يسمى بعقود ما قبل التشغيل هذا من جهة، ومن جهة أخرى انخفاض نسبة الوظائف الشاغرة للمناصب الدائمة بالوحدة محل الدراسة، في حين بلغ عدد الموارد البشرية التي تنتمي إلى فئة من 30 إلى 40 سنة 32 فرد، أي ما نسبته 53,3% وهي الفئة التي تمثل أكبر نسبة ويعود السبب في ذلك إلى أنّ هذه الفئة هي الأكثر نشاطاً بالمؤسسة، أمّ الفئة من 41 إلى 50 سنة فيتراوح عدد أفرادها إلى 16 فرد، أي ما نسبته 26,7%، وهي نسبة متوسطة مقارنة مع الفئة الأولى والثانية، أمّا الفئة من 51 إلى 60 سنة فهي تمثل 07 أفراد أي ما نسبته 11,7% وهي نسبة ضعيفة مقارنة مع سابقتها ويعود السبب في ذلك إلى أنّ الموارد البشرية التي تنتمي إلى هذه الفئة تشغل المناصب العليا بالوحدة محل الدراسة.

الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الشكل رقم(21): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



الجدول رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

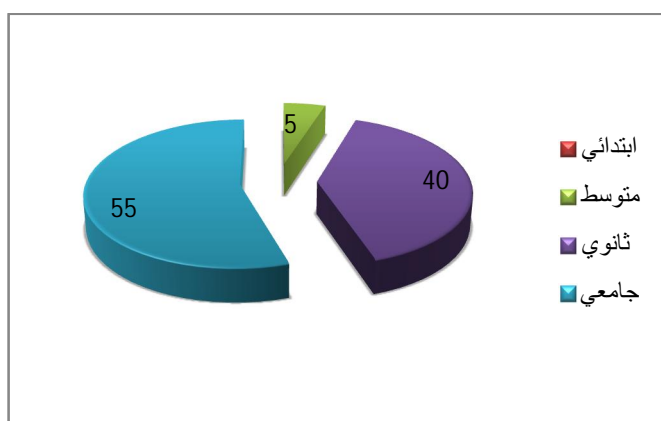
الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	16	26,7%
متزوج	44	73,3%
أرمل	00	00%
مطلق	00	00%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أنّ 44 من أفراد العينة متزوجون أي ما نسبته 73,3%، في حين بلغ عدد العزاب أو غير المتزوجين 16 فرد أي ما يمثل 26.7%، بمعنى أنّ غالبية أفراد العينة المبحوثة متزوجون، ويرجع السبب في ذلك إلى ارتفاع نسبة الموارد البشرية التي تنتمي إلى فئة من 30 إلى 40 سنة، والتي بلغت 53,3% من إجمالي عينة الدراسة.

الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم(15): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي الشكل رقم(22): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	00	00%
متوسط	03	05%
ثانوي	24	40%
جامعي	33	55%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

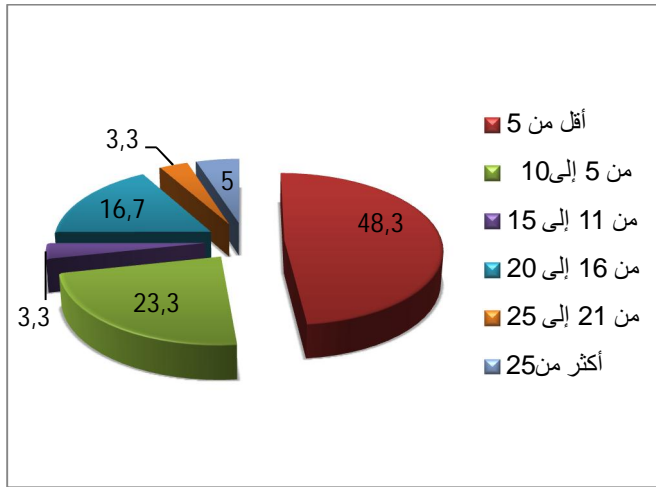
تشير النتائج من خلال الجدول والشكل السابقين أنّ أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى تعليمي جامعي 55% أي 39 فرد، ويليه مستوى التعليم الثانوي بـ 24 فرد أي ما يعادل نسبة 40%، وفي

الأخير مستوى التعليم المتوسط ما نسبته 5%، ويعزى سبب انخفاض عدد أفراد هذه الفئة إلى طبيعة الوظائف التي يشغلونها (أعمال التنظيف.....).

ومنه يمكن القول أنّ العينة المبحوثة مؤهلة علميا ما يعكس أهمية التأهيل العلمي لدى شاغلي الوظائف بالوحدة محل الدراسة، وذلك لأداء الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية.

الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الشكل رقم(23): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



الجدول رقم(16): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5	29	48,3%
من 5 إلى 10	14	23,3%
من 10 إلى 15	02	3,3%
من 15 إلى 20	10	16,7%
من 20 إلى 25	02	3,3%
أكثر من 25	03	5,0%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

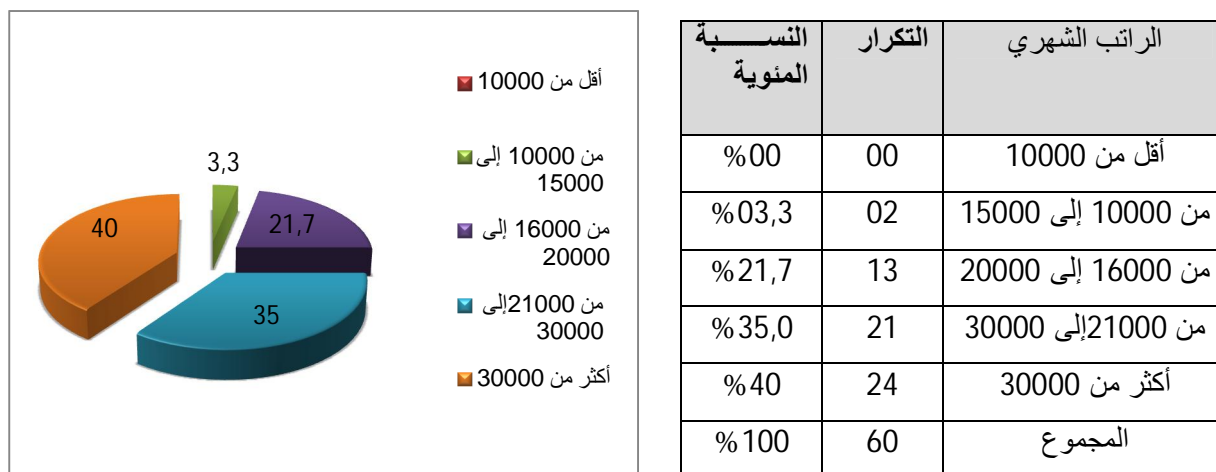
من خلال الجدول والشكل السابقين يبدو جليا أنّ أكبر نسبة من أفراد العينة المبحوثة لديهم أقدمية أو خبرة في مجال العمل تقل عن 5 سنوات بنسبة 48,3%، تليها الفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 23,3%، تليها فئة من 16 إلى 20 سنة بنسبة 16,7%، وبنسبتين متساويتين فئة من 11 إلى 15 سنة ومن 21 إلى 25 سنة بنسبة 3,3% أمّا فئة أكثر من 25 سنة فعاذلت نسبة 5%.

ومنه يمكن القول أنّه على الرغم من كون الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة هي التي تمثل أكبر نسبة إلّا أنّ خبرة الموارد البشرية التي تنتمي إلى هذه الفئة متوسطة تؤول إلى ضعيفة، بمعنى أنّهم لا يملكون الخبرة الواسعة في مجال عملهم، ويعزى السبب في ذلك حسب الأقوال المسجلة خلال المقابلات إلى أنّ أغليبتهم كانوا يعملون في سلك آخر غير مجال عملهم الحالي، لكن إذا ما قورنت سنوات خبرتهم مع مجال العمل وهو إداري روتيني فإنّه لا يتطلب الخبرة الواسعة لأدائه.

الفرع السادس: توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الراتب الشهري كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم(17): توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري الشكل رقم(24): توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري



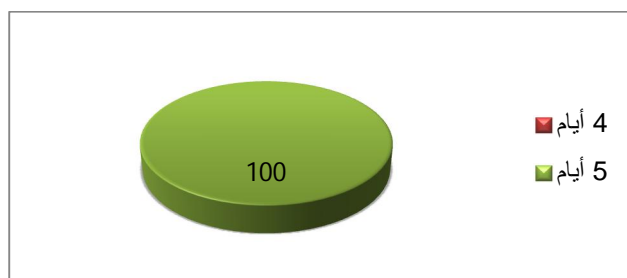
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول والشكل السابقين يتضح جليا أنّ الراتب الشهري لفئة أكثر من 30000 دج يمثل أكبر نسبة فعدد الأفراد المتحصّلين على هذا الراتب هو 24 فرد ما نسبته 40%، تليه فئة من 21000 إلى 30000 دج حيث بلغ عدد الأفراد المتحصّلين على راتب شهري محصور بين القيمتين السابقتين هو 21 فرد أي ما نسبته 35% تليه فئة من 16000 إلى 20000 دج بنسبة 21,7%، وفي الأخير فئة من 10000 إلى 15000 دج بنسبة 3,3%.

ومنه يمكن القول أنّه رغم كون أفراد العينة الذين ينتمون إلى الفئتين من 21000 إلى 30000 دج، وأكثر من 30000 دج هما الذين يمثلون أكبر نسبة، فهذا لا يدلّ على أنّ الراتب الشهري الذي يتحصل عليه المورد البشري العامل بالمؤسسة محل الدراسة جيّد، لكنّ إذا ما قورن بالفئات المتبقية فإنّه يمكن أن يلبي الالتزامات المالية الناتجة عن متطلبات الحياة اليومية هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن تم مقارنة الراتب الشهري لهذه الفئات مع المؤهل العلمي المتحصل عليه فإننا نجد أنّ المؤسسة محل الدراسة لا تعطي أهمية كبيرة للمؤهل العلمي في تحديد الأجور، وبالتالي فإنّ الفئات من 10000 إلى 21000 دج يعتبر الراتب الذي تتحصل عليه ضعيف جدًا ويعتبر كأجر قاعدي بالنسبة للفئات الأخرى.

الفرع السابع: توزيع أفراد العينة حسب عدد أيام العمل

الجدول رقم(18): توزيع أفراد العينة حسب عدد أيام العمل الشكل رقم(25): توزيع أفراد العينة حسب عدد أيام العمل



أيام العمل	التكرار	النسبة المئوية
4 أيام	00	%00
5 أيام	60	%100
المجموع	60	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أنّ عدد أيام العمل في الأسبوع بالمؤسسة محل الدراسة هي 5 أيام وذلك بنسبة 100%.

ومنه يمكن القول أنّ جميع أفراد العينة المبحوثة يعملون نفس عدد أيام العمل بالأسبوع رغم اختلاف الجنس، السن، الأقدمية، المؤهل العلمي، الراتب الشهري، الحالة الاجتماعية، عدد أيام العمل.

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة بالوحدة محل الدراسة نحو فقرات محور ضغوط العمل

يمثل محور ضغوط العمل المتغير المستقل لهذه الدراسة، ويتفرع عنه أربعة فروع تتمثل في مصادر ضغوط العمل وهي: المصادر الخارجية لضغوط العمل، المصادر الداخلية لضغوط العمل المتعلقة بالظروف المادية، المصادر الداخلية لضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة، مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمورد البشري، حيث تم جمع البيانات عن هذه المتغيرات من أفراد عينة الدراسة عن طريق 37 عبارة من عبارات الاستبيان، واستخدام اختبار t للعينة الواحدة (One Sample t test) لتحليل فقرات الاستبيان، حيث تكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية المقدر بـ 2,00 ومستوى المعنوية أقل من 0.05 عند درجة الحرية 59 أي (1-60)، بينما تكون الفقرة سلبية أي أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت مستوى المعنوية أكبر من 0.05، وكانت قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية.

الفرع الأول: تحليل وتفسير فقرات الفرع الأول المتعلق بالمصادر الخارجية لضغوط العمل

تم جمع البيانات عن مصادر ضغوط العمل الخارجية عن طريق سبعة عبارات في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(19): نتائج تحليل فقرات الفرع الأول المتعلق بالمصادر الخارجية لضغوط العمل

رقم العبارات	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	Sig	القرار الإحصائي
1	ضعف الدعم الاجتماعي يشعرني بالتوتر ويجعلني انفعاليا في العمل	3,27	1,274	1,622	0,110	مرفوضة
2	ضعف علاقاتي الاجتماعية يؤثر على تركيزي في العمل	2,28	1,223	4,541	0,000	مقبولة
3	أنتقى التدريب الكافي لتشغيل الآلات ووسائل العمل التي يتم إدخالها حديثا	2,63	1,221	2,326	0,023	مقبولة
4	التقلبات الاقتصادية كالتضخم والكساد تشعرني بالتوتر	3,67	0,986	5,238	0,000	مقبولة
5	أجد صعوبة في التعامل مع العملاء	2,68	1,200	2,044	0,045	مقبولة
6	العملاء يقدرون ما أقوم به أعمال	3,58	1,030	4,387	0,000	مقبولة
7	العملاء يتقهمون الأخطاء التي قد تتجر عن انجازي للأعمال الموكلة إلي	3,33	1,160	2,227	0,030	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

❖ العبارة رقم 1 و2 تمثل ضغوط العمل المتعلقة بالظروف الاجتماعية

العبارة رقم(01): ضعف الدعم الاجتماعي يشعرني بالتوتر ويجعلني انفعاليا في العمل.

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 1,622 وهي أقل من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Sig 0,110 وهي أكبر من 0,05، وبالتالي فهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، التي بدورها تعكس ضغوط العمل الناتجة عن ضعف الدعم الاجتماعي، ومنه فإنّ العبارة مرفوضة.

العبارة رقم (02): ضعف علاقاتي الاجتماعية يؤثر على تركيزي في العمل.

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 4,541 وهي أكبر من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Slg 0,000 وهي أقل من 0,05، وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، التي بدورها تعكس ضغوط العمل الناتجة عن ضعف العلاقات الاجتماعية، وبالتالي فإنّ العبارة مقبولة.

ومنه يمكن القول أنّ ضعف الدعم الاجتماعي (غياب المساندة العائلية) لا يعدّ مصدرا من مصادر ضغوط العمل بالنسبة للمورد البشري العامل بالوحدة محل الدراسة، أمّا بالنسبة لضعف العلاقات الاجتماعية فهي تؤثر على تركيز المورد البشري بالعمل وتخلق لدية نوع من التوتر والقلق، وبالتالي فهي تعدّ مصدرا من مصادر ضغوط العمل بالنسبة للمورد البشري العامل بالوحدة محل الدراسة.

❖ العبارة رقم 3 تمثل ضغوط العمل المتعلقة بالظروف التكنولوجية

العبارة رقم (03): أتلقى التدريب الكافي لتشغيل الآلات ووسائل العمل التي يتم إدخالها حديثا.

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 2,326 وهي أكبر من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Slg 0,023 وهي أقل من 0,05، وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، التي بدورها تعكس ضغوط العمل الناتجة عن ضعف الظروف التكنولوجية، وبالتالي فإنّ العبارة مقبولة.

ومنه يمكن القول أنّ الظروف التكنولوجية لا تعدّ مصدرا من مصادر ضغوط العمل بالنسبة للمورد البشري العامل بالوحدة محل الدراسة، لأنّه يتلقى التدريب الكافي لتشغيل الآلات ووسائل العمل التي يتم إدخالها إلى المؤسسة، وقد تعارضت هذه النتيجة مع النتائج المتوصل إليها في دراسة شاطر شفيق.

❖ العبارة رقم 4 تمثل ضغوط العمل المتعلقة بالظروف الاقتصادية

العبارة رقم (04): التقلبات الاقتصادية كالتضخم والكساد تشعرني بالتوتر.

من الجدول أعلاه يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 5,238 وهي أكبر من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Slg 0,000 وهي أقل من 0,05، وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، التي بدورها تعكس ضغوط العمل الناتجة عن التقلبات الاقتصادية، وبالتالي فإنّ العبارة مقبولة.

ومنه يمكن القول أنّ الظروف والتقلبات الاقتصادية كالتضخم والكساد....، تعدّ مصدرا من مصادر ضغوط العمل بالنسبة للمورد البشري العامل بالوحدة محل الدراسة، لأنها تجعله يشعر بالتوتر والقلق.

❖ العبارة رقم 7,6,5 تمثل ضغوط العمل المتعلقة بالعملاء

العبارة رقم(05): أجد صعوبة في التعامل مع العملاء.

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 2,044 وهي أكبر من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Slg 0,045 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، التي بدورها تعكس ضغوط العمل الناتجة عن صعوبة التعامل مع العملاء، وبالتالي فإنّ العبارة مقبولة.

العبارة رقم(06): العملاء يقدرّون ما أقوم به أعمال.

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 4,386 وهي أكبر من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Slg 0,00 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، التي بدورها تعكس ضغوط العمل التي يمكن أن تنتج عن عدم تقدير العملاء لما يقوم به المورد البشري من أعمال في المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي فإنّ العبارة مقبولة.

العبارة رقم(07): العملاء يتفهمون الأخطاء التي قد تتجر عن انجازي للأعمال الموكلة إلي

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 2,227 وهي أكبر من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Slg 0,030 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، التي بدورها تعكس ضغوط العمل التي يمكن أن تنتج عن عدم تفهم العملاء للأخطاء التي يمكن أن تتجر عن إنجاز المورد البشري لأعماله بالمؤسسة محل الدراسة، وبالتالي فإنّ العبارة مقبولة.

ومنه يمكن القول أنّ المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة يجد صعوبة في التعامل مع العملاء، وترجع هذه الصعوبة إلى طبيعة عمله التي تقتضي التعامل المباشر مع العملاء بأعداد كبيرة يوميا، واختلاف السلوكيات التي يبيدها هؤلاء العملاء تجاه هذا المورد البشري، وهو ما يجعله يشعر بالتوتر والقلق وبالتالي فهذا يعدّ مصدرا من مصادر ضغوط العمل بالنسبة إليه، لكن من جهة أخرى فإنّ العملاء يقدرّون ما يقوم به المورد البشري العامل بالوحدة محل الدراسة، ويتفهمون ما قد ينجر عنه من أخطاء في العمل وبالتالي شعوره بالارتياح.

الفرع الثاني: تحليل وتفسير فقرات الفرع الثاني المتعلق بالموارد الداخلية لضغوط العمل المتعلقة بالظروف المادية

تم جمع البيانات عن مصادر ضغوط العمل الداخلية المتعلقة بالظروف المادية عن طريق 08 عبارات في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(20): نتائج تحليل فقرات الفرع الثاني المتعلق بالموارد الداخلية لضغوط العمل المتعلقة بالظروف المادية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	Sig	القرار الإحصائي
8	الأجر الذي أتقاضاه يغطي احتياجاتي ومتطلبات المعيشة	2,38	1,403	3,404	0,001	مقبولة
9	راتبي الشهري ضعيف مقارنة مع راتب نفس الوظيفة في المؤسسات المماثلة في نفس القطاع	3,30	1,394	1,664	0,101	مرفوضة
10	أعاني كثرة الضجيج في مكان العمل	3,13	1,443	0,715	0,477	مرفوضة
11	نقص التهوية في مكان العمل يشعرنني بالضغط	2,32	1,282	4,128	0,000	مقبولة
12	ضعف الإضاءة بمكان العمل تشعرنني بالتوتر	2,42	1,253	3,607	0,001	مقبولة
13	أعاني سوء تصميم مكان العمل	2,55	1,241	2,809	0,007	مقبولة
14	مساحة مكان العمل صغيرة مقارنة مع عدد الموظفين	3,08	1,394	0,463	0,645	مرفوضة
15	أعاني قلة التجهيزات الفنية المساعدة في العمل	3,50	1,444	2,682	0,009	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

❖ العبارة رقم 8 و 9 تمثل ضغوط العمل المتعلقة بالأجر

العبارة رقم(8): الأجر الذي أتقاضاه يغطي احتياجاتي ومتطلبات المعيشة.

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 3,404 وهي أكبر من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Sig 0,001 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، التي بدورها تعكس ضغوط العمل التي يمكن أن تنتج عن عدم كفاية الأجر ومقدرته على تغطية الاحتياجات المعيشية، وبالتالي فإنّ العبارة مقبولة.

العبارة رقم(9): راتبي الشهري ضعيف مقارنة مع راتب نفس الوظيفة في المؤسسات المماثلة في نفس القطاع

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 1,667 وهي أقل من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Sig 0,101 وهي أكبر من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة،

التي بدورها تعكس ضغوط العمل التي يمكن أن تنتج عن عدم كفاية الأجر ومقدرته على تغطية الاحتياجات المعيشية، وبالتالي فإنّ العبارة مرفوضة.

ومنه يمكن القول أنّ المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة يعتبر الأجر الذي يتقاضاه يغطي احتياجاته ومتطلبات المعيشة هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعتبر الراتب الشهري الذي يتقاضاه غير ضعيف مقارنة مع راتب نفس الوظيفة في المؤسسات المماثلة في نفس القطاع، وبالتالي فإنّ هذا يجعله يشعر بالارتياح في العمل وعليه فإنّ الأجر وكل ما يتعلق به لا يعتبر مصدرا من مصادر ضغوط العمل بالنسبة إليه.

❖ العبارات من رقم 10 إلى 15 تمثل ضغوط العمل المتعلقة بالعوامل الفيزيائية

العبارة رقم(10): أعاني كثرة الضجيج في مكان العمل.

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 0,715 وهي أقل من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Sig 0,477 وهي أكبر من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، التي بدورها تعكس ضغوط العمل التي يمكن أن تنتج عن التعرض للضجيج والضوضاء بمكان العمل، وبالتالي فإنّ العبارة مرفوضة.

العبارة رقم(11): نقص التهوية في مكان العمل يشعرني بالضغط.

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 4,128 وهي أكبر من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Sig 0,000 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، التي بدورها تعكس ضغوط العمل التي يمكن أن تنتج عن نقص التهوية، وبالتالي فإنّ العبارة مقبولة.

العبارة رقم(12): ضعف الإضاءة بمكان العمل تشعرني بالتوتر.

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 3,07 وهي أكبر من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Sig 0,001 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، التي بدورها تعكس ضغوط العمل التي يمكن أن تنتج عن ضعف الإضاءة، وبالتالي فإنّ العبارة مقبولة.

العبارة رقم(13): أعاني سوء تصميم مكان العمل.

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 2,809 وهي أكبر من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Sig 0,007 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، التي بدورها تعكس ضغوط العمل التي يمكن أن تنتج عن سوء تصميم مكان العمل ، وبالتالي فإنّ العبارة مقبولة.

العبارة رقم(14): مساحة مكان العمل صغيرة مقارنة مع عدد الموظفين.

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 0,463 وهي أقل من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Sig 0,645 وهي أكبر من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، التي بدورها تعكس ضغوط العمل التي يمكن أن تنتج عن صغر مساحة مكان العمل، وبالتالي فإنّ العبارة مرفوضة.

العبارة رقم(15): أعاني قلة التجهيزات الفنية المساعدة في العمل.

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 2,682 وهي أكبر من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Sig 0,009 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، التي بدورها تعكس ضغوط العمل التي يمكن أن تنتج عن قلة التجهيزات المساعدة في العمل، وبالتالي فإنّ العبارة مقبولة.

إنّ المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة يعاني نقص التهوية، وضعف الإضاءة بمكان العمل ممّا يسبب له الشعور بالقلق والتوتر، بالإضافة إلى ذلك فإنّ سوء تصميم مكان العمل، وقلة التجهيزات الفنية المساعدة في العمل تجعله أكثر توترا، وهذا يعتبر مصدرا من مصادر ضغوط العمل بالنسبة إليه، وهذه النتيجة لم تتوافق والنتائج المتوصل إليها في دراسة ميسون سليم السقا، هذا من جهة لكن من جهة أخرى فإنّ مكان العمل يتسم بالهدوء، ومساحة مكان العمل لا تعدّ عائقا بالنسبة إليه أو مصدرا من مصادر التوتر، وبالتالي فإنّ هذا يشعره بالارتياح، ومنه يمكن القول أنّ الظروف الفيزيائية التي تميّز مكان العمل تتسم ببعض الإيجابيات التي تخص جوانب معينة، وسلبيات تخص بعض جوانب أخرى.

❖ تحليل فقرات الفرع الثالث المتعلق بالمصادر الداخلية لضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة:

الجدول رقم(21): نتائج تحليل فقرات الفرع الثالث المتعلق بالمصادر الداخلية لضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة <i>t</i>	<i>Sig</i>	القرار الإحصائي
16	المهام المسندة إلي معقدة وصعبة للغاية	2,30	1,139	4,759	0,000	مقبولة
17	حجم العمل الموكل إلي أكبر من طاقتي	2.57	1,382	2,428	0,018	مقبولة
18	ساعات العمل اليومية طويلة وتشعرنني بالإرهاق	3,27	1,448	1,426	0,159	مرفوضة
19	أقوم بعدة مهام غير مرتبطة ببعضها البعض	3,00	1,473	0,000	1,000	مرفوضة
20	أتلقي أوامر ومهام من أكثر من مسؤول واحد	3,00	1,390	0,000	1,000	مرفوضة
21	أتلقي أوامر متعارضة من نفس الشخص	2,48	1,033	3,837	0,000	مقبولة
22	أعاني من نقص المعلومات لأداء عملي	2,82	1,282	1,108	0,273	مرفوضة
23	حدود السلطة والمسؤولية الممنوحة لي واضحة	3,83	5,542	1,165	0,249	مرفوضة
24	فرص التقدّم في وظيفتي أقل منها في الوظائف الأخرى	4.32	5,338	1,911	0,061	مرفوضة
25	أفكر في البحث عن عمل آخر والانتقال إن أتاحت الفرص لذلك	3,62	1,379	3,346	0,001	مقبولة
26	نمط القيادة والإشراف المعتمد بالمنظمة يشعرنني بالضغط والتوتر	3,17	1,237	1,043	0,301	مرفوضة
27	وجود مركزية عالية بالمنظمة واحتكار للسلطة وهذا يضايقني	3,22	1,195	1,405	0,165	مرفوضة
28	الهيكل التنظيمي للمنظمة ملائم ويسمح بالتواصل مع المسؤولين	2,62	1,091	4,380	0,000	مقبولة
29	تتاح لي فرص المشاركة في صنع واتخاذ القرارات	2,82	1,269	1,119	0,268	مرفوضة
30	تواجهني بعض الصعوبات في اتخاذ القرارات الفعالة	3,18	1,214	1,170	0,247	مرفوضة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

❖ العبارات من رقم 16 إلى 18 تمثل ضغوط العمل المتعلقة بعبء العمل الكمي أو/و النوعي

العبارة رقم(16): المهام المسندة إلي معقدة وصعبة للغاية

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة *t* المحسوبة 2,682 وهي أكبر من قيمة *t* الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية *Sig* 0,009 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، التي

بدورها تعكس ضغوط العمل التي يمكن أن تنتج عن تعقيد وصعوبة المهام المسندة إلى المورد البشري العامل بالوحدة محل الدراسة، وبالتالي فإنّ العبارة مقبولة.

العبارة رقم(17): كمية العمل الموكل إلي أكبر من طاقتي

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 2,428 وهي أكبر من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Sig 0,018 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، التي بدورها تعكس ضغوط العمل التي يمكن أن تنتج عن حجم العمل الزائدة عن طاقة المورد البشري، وبالتالي فإنّ العبارة مقبولة.

العبارة رقم(18): ساعات العمل اليومية طويلة وتشعروني بالإرهاق

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 1,426 وهي أقل من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Sig 0,159 وهي أكبر من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، التي بدورها تعكس ضغوط العمل التي يمكن أن تنتج عن ساعات العمل الطويلة، وبالتالي فإنّ العبارة مرفوضة.

إنّ المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة يعاني من تعقيد وصعوبة المهام المسندة إليه، هذا من جهة، ومن جهة أخرى حجم العمل الموكل إليه أكبر من طاقتة ممّا يسبب له الشعور بالقلق والتوتر وبالتالي يعتبر مصدرا من مصادر ضغوط العمل، وهذا توافق مع دراسة فهد سعود القريشي حيث وافق أفراد عينة الدراسة على العبارتين، أمّا بالنسبة لساعات العمل الطويلة فهي لا تعدّ عائقا بالنسبة إليه أو مصدرا من مصادر التوتر، وبالتالي فإنّ هذا يشعره بالارتياح، وهذا لم يتوافق مع نفس الدراسة السابقة، حيث أنّه في دراسته تم الموافقة على أنّ ساعات العمل اليومية طويلة وتشعر أفراد عينة الدراسة بالإرهاق والضغط والتوتر، ومنه يمكن القول أنّ هناك جوانب متعلقة بعبء العمل الكمي والنوعي تسبب ضغوطا بالنسبة للمورد البشري بالوحدة محل الدراسة، كما أنّ هناك جوانب لا تعدّ مصدرا من مصادر الضغوط بالنسبة إليه.

❖ **العبارات من رقم 19 إلى 21 تمثل ضغوط العمل المتعلقة بصراع الدور**

العبارة رقم(19): أقوم بعدّة مهام غير مرتبطة ببعضها البعض

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 0,000 وهي أقل من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Sig 1,000 وهي أكبر من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة،

التي بدورها تعكس ضغوط العمل التي يمكن أن تنتج عن القيام بعدة مهام غير مرتبطة ببعضها البعض، وبالتالي فإنّ العبارة مرفوضة.

العبارة رقم (20): أتلقى أوامر ومهام من أكثر من مسؤول واحد

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 0,000 وهي أقل من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Sig 1,000 وهي أكبر من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، التي بدورها تعكس ضغوط العمل التي يمكن أن تنتج عن تلقي أوامر من أكثر من مسؤول واحد، وبالتالي فإنّ العبارة مرفوضة.

العبارة رقم (21): أتلقى أوامر متعارضة من نفس الشخص

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 3,873 وهي أكبر من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Sig 0,000 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، التي بدورها تعكس ضغوط العمل التي يمكن أن تنتج عن تلقي أوامر متعارضة من نفس الشخص، وبالتالي فإنّ العبارة مقبولة.

إنّ المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة لا يعاني عدم ترابط المهام المسندة إليه، وهذا لم يتوافق مع دراسة سحراء حسين أنور، لكنها توافقت مع هذه الدراسة في العبارة التي تنص على أنّ المورد البشري بالوحدة محل الدراسة يتلقى أوامر متعارضة من نفس الشخص حيث وافق أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة، أمّا تلقي أوامر من أكثر من مسؤول واحد فهي لا تعدّ مصدرا من مصادر الضغط بالنسبة إليه، وهذا ما توافق مع دراسة مانع سبرينة، ومنه يمكن القول أنّ هناك جوانب متعلقة بصراع الدور تسبب ضغوطا بالنسبة للمورد البشري بالوحدة محل الدراسة، كما أنّ هناك جوانب لا تعدّ مصدرا من مصادر الضغوط بالنسبة إليه.

❖ **العبارتين 22 و 23 تمثل ضغوط العمل المتعلقة بغموض الدور**

العبارة رقم (22): أعاني من نقص المعلومات لأداء عملي

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 1,108 وهي أقل من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Sig 0,273 وهي أكبر من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة،

التي بدورها تعكس ضغوط العمل التي يمكن أن تنتج عن نقص المعلومات لأداء العمل، وبالتالي فإنّ العبارة مرفوضة.

العبارة رقم (23): حدود السلطة والمسؤولية الممنوحة لي واضحة

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 1,165 وهي أقل من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Sig 0,249 وهي أكبر من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، التي بدورها تعكس ضغوط العمل التي يمكن أن تنتج عن عدم وضوح حدود السلطة والمسؤولية الممنوحة للمورد البشري، وبالتالي فإنّ العبارة مرفوضة.

إنّ المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة لا يعاني نقص المعلومات التي تخص المهام المسندة إليه، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإنّ حدود السلطة والمسؤولية غير واضحة بالنسبة إليه وبالتالي فهذا يعتبر مصدرا من مصادر ضغوط العمل، وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة سحراء حسين أنور، ومنه يمكن القول أنّ هناك جوانب متعلقة بغموض الدور تسبب ضغوطا بالنسبة للمورد البشري بالوحدة محل الدراسة، كما أنّ هناك جوانب لا تعدّ مصدرا من مصادر الضغوط بالنسبة إليه.

❖ **العبارتين 24 و25 تمثل ضغوط العمل المتعلقة بالمسار المهني**

العبارة رقم (24): فرص التقدم في وظيفتي أقل منها في الوظائف الأخرى

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 1,911 وهي أقل من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Sig 0,061 وهي أكبر من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، التي بدورها تعكس ضغوط العمل التي يمكن أن تنتج عن قلة فرص التقدّم الوظيفي، وبالتالي فإنّ العبارة مرفوضة.

العبارة رقم (25): أفكر في البحث عن عمل آخر إن أتاحت الفرصة لذلك

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 3,464 وهي أكبر من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Sig 0,001 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، التي بدورها تفكير المورد البشري في ترك العمل بالمؤسسة والانتقال إن أتاحت الفرصة لذلك، وبالتالي فإنّ العبارة مقبولة.

إنّ المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة لا يعاني فرص التقدم الوظيفي في وظيفته وهذا يجعله يشعر بالارتياح في العمل، وبالتالي لا يعدّ مصدرا من مصادر ضغوط العمل، وهذا لم يتوافق مع دراسة شاطر شفيق هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنّ المورد البشري بالوحدة محل الدراسة يفكر في الانتقال لعمل آخر أو وظيفة أخرى إن أتيحت له الفرصة لذلك، وهذا ما اتفق مع دراسة ماجد فهد سعود القرشي.

❖ العبارة 26 تمثل ضغوط العمل المتعلقة بنمط القيادة

العبارة رقم(26): نمط القيادة والإشراف المعتمد بالمنظمة يشعرني بالضغط والتوتر

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 1,043 وهي أقل من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Sig 0,301 وهي أكبر من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، التي بدورها تعكس ضغوط العمل التي يمكن أن تنتج عن نمط القيادة والإشراف المعتمد بالمؤسسة، وبالتالي فإنّ العبارة مرفوضة.

إنّ نمط القيادة والإشراف المعتمد بالوحدة محل الدراسة ملائم، ولا يشعر المورد البشري بالقلق والتوتر وهذا يجعله يشعر بالارتياح في العمل، وبالتالي لا يعدّ مصدرا من مصادر ضغوط العمل، وهذا يتوافق مع دراسة إبراهيم بن حمد بدر.

❖ العبارتين 27 و28 تمثل ضغوط العمل المتعلقة بالهيكل التنظيمي

العبارة رقم(27): وجود مركزية عالية بالمنظمة واحتكار للسلطة وهذا يضايقني

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 1,405 وهي أقل من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Sig 0,165 وهي أكبر من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، التي بدورها تعكس ضغوط العمل التي يمكن أن تنتج عن وجود مركزية عالية بالمؤسسة، وبالتالي فإنّ العبارة مرفوضة.

العبارة رقم(28): الهيكل التنظيمي للمنظمة ملائم ويسمح بالتواصل مع المسؤولين

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 1,119 وهي أقل من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Sig 0,268 وهي أكبر من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، التي

بدورها تعكس ضغوط العمل التي يمكن أن تنتج عن عدم ملائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وبالتالي فإنّ العبارة مرفوضة

إنّ تفويض السلطة وعدم احتكارها بالوحدة محل الدراسة تجعل المورد البشري يشعر بالارتياح في العمل هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنّ الهيكل التنظيمي بالوحدة محل الدراسة ملائم ويسمح بالتواصل مع المسؤولين، وبالتالي فهذين العنصرين لا يعدّان مصدرا من مصادر ضغوط العمل بالنسبة للمورد البشري بالوحدة محل الدراسة.

❖ العبارتين 29 و 30 تمثل ضغوط العمل المتعلقة باتخاذ القرارات

العبارة رقم(29): تتاح لي فرص المشاركة في صنع واتخاذ القرارات

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 1,119 وهي أقل من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Sig 0,268 وهي أكبر من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، التي بدورها تعكس ضغوط العمل التي يمكن أن تنتج عن عدم إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي فإنّ العبارة مرفوضة.

العبارة رقم(30): تواجهني بعض الصعوبات في اتخاذ القرارات الفعالة

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 1,170 وهي أقل من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Sig 0,247 وهي أكبر من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، التي بدورها تعكس ضغوط العمل التي يمكن أن تنتج عن مواجهة صعوبات في اتخاذ القرارات ، وبالتالي فإنّ العبارة مرفوضة.

إنّ عدم إتاحة الفرصة للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات بالوحدة محل الدراسة يجعل المورد البشري العامل بها يشعر بالتوتر والقلق، وهذا يعدّ مصدرا من مصادر ضغوط العمل بالنسبة إليه، لكن من جهة أخرى فإنّ المورد البشري لا تواجهه مشكلات أو صعوبات في اتخاذ القرارات الفعالة، وبالتالي فهذا يشعره بالارتياح ولا يعتبر مصدرا من مصادر ضغوط العمل بالنسبة إليه.

الجدول رقم(22): نتائج تحليل فقرات الفرع الرابع بضغط العمل المتعلقة بالخصائص الشخصية للمورد البشري.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	Sig	القرار الإحصائي
31	كثيرا ما أجد صعوبة في التعامل مع الناس	2,40	1,123	4,139	0,000	مقبولة
32	في الغالب أنا شخص يكره الانتظار	3,45	1,320	2,640	0,011	مقبولة
33	الميل نحو العصبية يميّز طبعي	2,72	1,125	1,837	0,071	مرفوضة
34	أفكر في عملي أوقات الراحة	3,90	1,020	6,334	0,000	مقبولة
35	أشعر أنّ قيم وقواعد السلوك الخاصة بي تتناسب مع قيم الزملاء وقواعد وقيم التنظيم والعمل	4,03	0,758	10,554	0,000	مقبولة
36	أشعر أنّ طاقاتي وقدراتي مستغلة وهذا يشعرني بالارتياح	3,43	1,332	2,519	0,014	مقبولة
37	أشعر بالرضا والتحفيز في العمل الذي أنتمي إليه	3,60	1,123	4,139	0,000	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

❖ العبارات من 31 إلى 37 تمثل ضغوط العمل المتعلقة بالخصائص الشخصية للمورد البشري

العبارة رقم(31): كثيرا ما أجد صعوبة في التعامل مع الناس

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 4,139 وهي أكبر من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Sig 0,000 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، التي بدورها تعكس ضغوط العمل التي يمكن أن تنتج عن عدم مقدرة المورد البشري تخطي الصعوبات التي يمكن أن تنتج عند التعامل مع الناس، وبالتالي فإنّ العبارة مقبولة.

العبارة رقم(32): في الغالب أنا شخص يكره الانتظار

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 2,640 وهي أكبر من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Sig 0,011 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، التي بدورها تعكس ضغوط العمل التي يمكن أن تنتج عن عدم مقدرة المورد البشري على الانتظار ونفاذ صبره، وبالتالي فإنّ العبارة مقبولة.

العبارة رقم(33): الميل نحو العصبية يميّز طبعي

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 1,837 وهي أقل من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Sig 0,071 وهي أكبر من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، التي

بدورها تعكس ضغوط العمل التي يمكن أن تنتج عن طبع المورد البشري الذي يتميز بالعصبية، وبالتالي فإنّ العبارة مرفوضة.

العبارة رقم(34): أفكر في عملي أوقات الراحة

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 6,834 وهي أكبر من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Sig 0,000 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، التي بدورها تعكس ضغوط العمل التي يمكن أن تنتج عن تفكير المورد البشري في عمله أوقات الراحة، وبالتالي فإنّ العبارة مقبولة.

العبارة رقم(35): أشعر أنّ قيم وقواعد السلوك الخاصة بي تتناسب وقيم الزملاء وقواعد التنظيم

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 10,554 وهي أكبر من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Sig 0,000 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، التي بدورها تعكس ضغوط العمل التي يمكن أن تنتج عن شعور المورد البشري بأنّ قيم وقواعد السلوك الخاصة بالزملاء والمؤسسة بصفة عامة، لا تتناسب مع قيم وقواعد السلوك الخاصة به، وبالتالي فإنّ العبارة مقبولة.

العبارة رقم(36): أشعر أنّ طاقتي وقدراتي مستغلة وهذا يشعرني بالارتياح

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 2,519 وهي أكبر من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Sig 0,014 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، التي بدورها تعكس ضغوط العمل التي يمكن أن تنتج عن شعور المورد البشري بأنّ قدراته وطاقاته غير مستغلة، وبالتالي فإنّ العبارة مقبولة.

العبارة رقم(37): أشعر بالرضا والتحفيز في العمل الذي أنتمي إليه

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 4,139 وهي أكبر من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Sig 0,000 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، التي بدورها تعكس ضغوط العمل التي يمكن أن تنتج عن شعوره بعدم الرضا والتحفيز في العمل، وبالتالي فإنّ العبارة مقبولة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المورد البشري بالوحدة محل الدراسة يجد صعوبة في التعامل مع الناس أو الانتظار والصبر، كما أنه دائم التفكير في عمله أوقات الراحة وهذا يجعله يشعر بالقلق والتوتر، وبالتالي يعدّ مصدراً من مصادر ضغوط العمل بالنسبة إليه، ومن جهة أخرى فإنه أفراد العينة لا يميلون للعصبية والانفعال في عملهم، ويشعرون بأن قواعد وقيم التنظيم والزملاء تتناسب مع قيمهم، حيث يشعرون بالرضا والتحفيز في العمل خاصة وأن قدراتهم وطاقاتهم مستغلة، وبالتالي فإن هذا لا يعدّ مصدراً من مصادر الضغوط بالنسبة إليهم.

المطلب الثالث: تحليل أفراد إجابات العينة بالوحدة محل الدراسة نحو فقرات محور أداء المورد البشري

يمثل محور أداء المورد البشري المتغير التابع لهذه الدراسة، حيث تم جمع البيانات عن هذا المتغير من أفراد عينة الدراسة عن طريق 10 عبارة من عبارات الاستبيان، واستخدام اختبار t للعينة الواحدة (One Sample t test) لتحليل فقرات الاستبيان، حيث تكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 عند درجة الحرية 59 أي (1-60) وقيمتها 2,00، بينما تكون الفقرة سلبية أي أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت مستوى المعنوية أكبر من 0.05.

الجدول رقم (23): نتائج تحليل المحور الثاني أداء المورد البشري.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	Slg	القرار الإحصائي
38	لدي القدرة على التكيف وأداء عملي في الحالات الطارئة	4,15	0,709	12,566	0,000	مقبولة
39	ألتزم بالمحافظة على أوقات العمل الرسمي	4,17	0,886	10,198	0,000	مقبولة
40	أعتمد على الذات في أداء الأعمال الموكلة إلي	4,37	0,486	21,784	0,000	مقبولة
41	أنجز مهامي في الوقت المحدد	4,40	0,494	21,951	0,000	مقبولة
42	أقوم بالتخطيط الجيد لأداء الأعمال قبل تنفيذها	4,47	0,503	22,582	0,000	مقبولة
43	أنفذ الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية	4,40	0,588	18,442	0,000	مقبولة
44	أحرص على تحسين مستوى أدائي	4,50	0,504	23,043	0,000	مقبولة
45	ألتزم بأداء مهامي بالكمية والنوعية المطلوبة	4,53	0,536	22,170	0,000	مقبولة
46	أتقيد بأنظمة العمل وما تنصّ عليه تعليمات ولوائح المنظمة في أداء عملي	4,50	0,567	20,475	0,000	مقبولة
47	ألتزم بالقوانين في أداء عملي وإن تعارضت مع أفكاري	4,30	0,908	11,095	0,000	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

❖ العبارات من 38 إلى 47 تخص أداء المورد البشري

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة لجميع عبارات هذا المحور محصورة بين 10,198 و 23,043 وبالتالي فكل قيم t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية 2,000، والقيمة الاحتمالية Sig لكل عبارات المحور 0.000 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارات، التي بدورها تعكس مستوى أداء المورد البشري، وبالتالي فإنّ العبارات مقبولة.

وبالتالي يمكن القول أنّ مستوى أداء المورد البشري بالمؤسسة يتميز بالكفاءة والفعالية، الجودة والتوقيت الملائم، والالتزام والوثوق، وغيرها من المبادئ والشروط الواجب توفرها في أداء المورد البشري بصفة عامة، وبالتالي فهو يوافق كل المقاييس المطلوبة.

المبحث الرابع: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة والفروق

يتم في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة سواء كانت الفرضيات الفرعية المتعلقة بالمتغيرين أو الفرضية الرئيسية التي تربط بينهما، وذلك بعد اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار، وفي الأخير سيتم اختبار الفروق من خلال اختبار الفرضيات الخاصة به.

المطلب الأول: اختبار الملاءمة وخطية العلاقات

بعد التأكد من أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، تم استخدام أسلوب التباين ANOVA للتحقق من خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أي أنّ هناك علاقة خطية بين المتغير التابع والمستقل، تفسرها معادلة الانحدار جيّداً. ومن خلال برنامج SPSS تم الحصول على النتائج التالية والخاصة بالعلاقات التي تعكس متغيرات الدراسة.

الجدول رقم(24): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	المتغير المستقل	المتغير التابع
0,001	11,774	1,836	1	1,836	SSR الانحدار	ضغوط العمل الخارجية	أداء المورد البشري
		0,156	58	9,046	SSE البواقي		
		—	59	10,882	SST الكلي		
0.001	12,519	0,096	1	2,274	SSR الانحدار	ضغوط العمل المتعلقة بالظروف المادية	
		0,186	58	8,607	SSE البواقي		
		—	59	10.882	SST الكلي		
0,003	11,438	0,000	1	2,176	SSR الانحدار	ضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة....	
		0,188	58	8,705	SSE البواقي		
		—	59	10,882	SST الكلي		
0,001	12,144	0,392	1	2,568	SSR الانحدار	ضغوط العمل المتعلقة بالخصائص الشخصية للمورد البشري	
		0,181	58	8,313	SSE البواقي		
		—	59	10,882	SST الكلي		
0,002	10,412	0,125	1	2,296	SSR الانحدار	أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري	
		0,185	58	8,585	SSE البواقي		
		—	59	10.882	SST الكلي		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يقدم الجدول السابق اختبار لمدى صلاحية النموذج الخطي لمتغيرات الدراسة، وتبعاً لانخفاض معنوية قيمة F عن مستوى الدلالة الذي يساوي 0,05، فإن ذلك يدل على كون مستوى معنوية الاختبار F أقل من مستوى الدلالة 0.05 في كل العلاقات، وبالتالي الانحدار معنوي، وهذا ما يؤكد خطية العلاقة بين متغيرات الدراسة، وأن خط الانحدار يلائم البيانات.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

بعد التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية وأسلوب الانحدار، سيتم اختبار الفرضيتين الأولى والثانية باستعمال اختبار T للعينه الواحدة (T_test)، وهذا بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية نقبل الفرضية (H_1) وبالتالي الفرضية البديلة (H_0) مرفوضة؛
- إذا كانت قيمة t المحسوبة أقل من t الجدولية نرفض الفرضية (H_1) ونقبل الفرضية البديلة (H_0) ؛
- إذا كانت القيمة الاحتمالية sig الناتجة عن اختبار T للعينه الواحدة أصغر من مستوى الدلالة sig المعتمد (0.05) نقبل الفرضية (H_1)؛
- إذا كانت القيمة الاحتمالية sig الناتجة عن اختبار T للعينه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) نرفض الفرضية (H_1)، ونقبل (H_0) .

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H_1 : يتعرض المورد البشري بدار البلدية لبلدية الأمير عبد القادر ولاية جيجل لضغوط عمل مرتفعة.

H_0 : لا يتعرض المورد البشري بدار البلدية لبلدية الأمير عبد القادر ولاية جيجل لضغوط عمل مرتفعة.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T للعينه الواحدة لاختبار الفرضية الأولى والمتعلقة بالمحور الأول من الاستبيان الخاص بضغوط العمل:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

القرار	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	الفرضية
رفض	0,083	2.00	1,766	H_1
			درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha = 0.05$	
DF=N-1=59				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة تساوي 1,766 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.00، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0,083 وهي أكبر من 0.05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض H_1 ونقبل الفرضية H_0 ، أي أن: "المورد البشري بدار البلدية لبلدية الأمير عبد القادر ولاية جيجل لا يتعرض لضغوط عمل مرتفعة " .

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

H_1 : المورد البشري بدار البلدية لبلدية الأمير عبد القادر ولاية جيجل يقدم مستويات أداء عالية.

H_0 : المورد البشري بدار البلدية لبلدية الأمير عبد القادر ولاية جيجل لا يقدم مستويات أداء عالية.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الثانية والمتعلقة بالمحور

الأول من الاستبيان الخاص بأداء المورد البشري:

الجدول رقم (26): نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية (sig)	القرار
H_1	24,860	2.00	0.000	قبول
درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha = 0.05$				
DF=N-1=59				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة تساوي 24,860 بينما قيمة t الجدولية تساوي 2.00، وبالتالي قيمة t المحسوبة أكبر قيمة من t الجدولية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية H_0 أي أن: "المورد البشري بدار البلدية لبلدية الأمير عبد القادر ولاية جيجل يقدم مستويات أداء عالية".

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة لا بد من اختبار الفرضيات الفرعية التي تنبثق عنها

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمصادر ضغوط العمل الخارجية على أداء المورد البشري، وسيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير ضغوط العمل الخارجية على أداء المورد البشري، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H_{a1} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمصادر ضغوط العمل الخارجية على أداء المورد البشري.

H_{a0} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمصادر ضغوط العمل الخارجية على أداء المورد البشري.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل مصادر ضغوط العمل الخارجية، والمتغير التابع أداء المورد البشري متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

معامل الارتباط: r: 0,411					معامل التحديد: R ² : 0,169
قيمة (F): 11,774					مستوى المعنوية: 0,001
عند $\alpha=0.05$					
معنوية: t	قيمة: t	معاملات غير موحدة		المتغير	
		معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		
		بيتا β	SEb	B	
0,000	12,297	0,411	0,279	3,431	الثابت constant
0,001	3,431		0,090	0,308	الضغوط الخارجية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من الجدول أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار و المتمثلة في معامل التحديد (R^2) قد بلغت قيمته 0,169 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (المصادر الخارجية لضغوط العمل) في سلوك المتغير التابع (أداء المورد البشري) بنسبة 16,9%، وأن باقي النسبة و المقدر بنسبة 82,1% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير المصادر الخارجية لضغوط العمل، وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0,411 مما يدل على وجود علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين كما تشير قيمة F التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل المتغير المستقل 0,308، مما يشير أيضا إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية 0,001 و هو أقل من 0,05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحدّ الثابت) فقد بلغت 3,431 بمستوى معنوي 0,000 وهي أقل من 0,05 ما يشير معنويتها إحصائيا، و بذلك فإن ظهور معنوية معلمة معامل الانحدار تشير إلى أهمية هذا المتغير تفسير التباينات في المتغير التابع.

وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي إلى رفض فرضية العدم H_{a0} وقبول الفرضية الفرعية البديلة H_{a1} التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمصادر ضغوط العمل الخارجية على أداء المورد البشري مقبولة.

ب - اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية على أن: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمصادر ضغوط العمل الداخلية المتعلقة بالظروف المادية على أداء المورد البشري على أداء المورد البشري"، وسيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير مصادر ضغوط العمل الداخلية المتعلقة بالظروف المادية على أداء المورد البشري على أداء المورد البشري، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي :

H_{b1} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمصادر ضغوط العمل الداخلية المتعلقة بالظروف المادية على أداء المورد البشري.

H_{b0} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمصادر ضغوط العمل الداخلية المتعلقة بالظروف المادية على أداء المورد البشري.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل مصادر ضغوط العمل الداخلية المتعلقة بالظروف المادية، والمتغير التابع أداء المورد البشري متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

معامل الارتباط: r: 0,457					معامل التحديد R^2 : 0,209
قيمة (F): 12,519					مستوى المعنوية: 0.001
عند $\alpha=0.05$					
معنوية: t	قيمة: t	معاملات موحدة		المتغير	
		بيثا β	SEb		
0,000	19,203	0.400	0,237	4,544	الثابت constant
0,001	3.400		0.042	0.207	الضغوط الداخلية المتعلقة بالظروف المادية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من الجدول أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار و المتمثلة في معامل التحديد (R^2) قد بلغت قيمته 0,209 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (مصادر ضغوط العمل الداخلية المتعلقة بالظروف

المادية) في سلوك المتغير التابع (أداء المورد البشري) بنسبة 20,9%، وأن باقي النسبة و المقدرة بنسبة 79,1% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير المصادر الداخلية لضغوط العمل المتعلقة بالظروف المادية، وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0,457 مما يدل على وجود علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين كما تشير قيمة F التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل المتغير المستقل 0,207، مما يشير أيضا إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائيا ، وقد ظهر مستوى المعنوية 0,001 وهو أقل من 0,05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل ، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 4,544 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 ما يشير معنويتها إحصائيا، وبذلك فإن ظهور معنوية معلمة معامل الانحدار تشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع.

وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي إلى رفض فرضية العدم H_{b0} وقبول الفرضية البديلة H_{b1} التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ المصادر الداخلية لضغوط العمل المتعلقة بالظروف المادية على أداء المورد البشري

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمصادر ضغوط العمل الداخلية المتعلقة بالظروف المادية على أداء المورد البشري على أداء المورد البشري" وسيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير مصادر ضغوط العمل الداخلية المتعلقة بالوظيفة وكل ما يعلق بها على أداء المورد البشري على أداء المورد البشري، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي :

H_{c1} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمصادر ضغوط العمل الداخلية المتعلقة بالوظيفة وكل ما يتعلق بها على أداء المورد البشري.

H_{c0} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمصادر ضغوط العمل الداخلية المتعلقة بالوظيفة وكل ما يتعلق بها على أداء المورد البشري.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل مصادر ضغوط العمل الداخلية المتعلقة بالوظيفة وكل ما يتعلق بها، والمتغير التابع أداء المورد البشري متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معامل الارتباط: r: 0,447					معامل التحديد: R ² : 0,200					
قيمة (F): 11,438					مستوى المعنوية: 0,003					
عند $\alpha=0.05$										
معنوية: t	قيمة: t	معاملات موحدة		معاملات غير موحدة		المتغير				
		بيتا	SEb	B						
0,000	20,758	0.219	0.312	4,382	constant	الثابت				
0.000	3.444			0.300		الضغوط الداخلية المتعلقة بالوظيفة				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من الجدول أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار و المتمثلة في معامل التحديد (R^2) قد بلغت قيمته 0,200 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (مصادر ضغوط الداخلية المتعلقة بالوظيفة وكل ما يتعلق بها) في سلوك المتغير التابع (أداء المورد البشري) بنسبة 20%، وبالتالي فإن نسبة 80% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير المصادر الداخلية لضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة وكل ما يتعلق بها، وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0,447 مما يدل على وجود علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين، كما تشير قيمة F التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل المتغير المستقل 0.300، مما يشير أيضا إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية 0,000 وهو أقل من 0,05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 4,382 بمستوى معنوية 0,000 و هي أقل من 0,05 ما يشير معنويتها إحصائيا، و بذلك فإن ظهور عدم معنوية معلمة الانحدار تشير إلى أهمية هذا المتغير تفسير التباينات في المتغير التابع.

وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي إلى رفض فرضية العدم H_{c0} وقبول الفرضية البديلة H_{c1} التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ المصادر الداخلية لضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة وكل ما يتعلق بها على أداء المورد البشري مقبولة.

د - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالخصائص الشخصية للمورد البشري على أدائه".

ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي :

H_{d1} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالخصائص الشخصية للمورد البشري على أدائه.

H_{d0} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالخصائص الشخصية للمورد البشري على أدائه.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالخصائص الشخصية للمورد البشري، والمتغير التابع أداء المورد البشري متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

معامل الارتباط: r=0,485					معامل التحديد: R ² = 0,236
قيمة (F): 12,144					مستوى المعنوية: 0,001
عند $\alpha=0.05$					
معنوية: t	قيمة: t	معاملات موحدة		المتغير	
		بيثا β	SEb		
0.000	11,161	0.315	0,347	الثابت constant	
0,001	3.444		0.030	الضغوط المتعلقة بالخصائص الشخصية للمورد البشري	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من الجدول أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار و المتمثلة في معامل التحديد (R^2) قد بلغت قيمته 0,236 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (مصادر ضغوط الداخلية المتعلقة بالخصائص الشخصية للمورد البشري) في سلوك المتغير التابع (أداء المورد البشري) بنسبة 23,6%، وبالتالي فإن نسبة 76,4% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير المصادر الداخلية لضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة وكل ما يتعلق بها، وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0.485 مما يدل على وجود علاقة موجبة

متوسطة بين المتغيرين كما تشير قيمة F التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل المتغير المستقل 0,338 مما يشير أيضا إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية 0,001 وهو أقل من 0,05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 3,874 بمستوى معنوية 0,000 و هي أقل من 0,05 ما يشير معنويتها إحصائيا، و بذلك فإن ظهور معنوية معلمة معامل الانحدار تشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع.

وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي إلى رفض فرضية العدم H_{d0} وقبول الفرضية البديلة H_{d1} التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالخصائص الشخصية للمورد البشري وكل ما يتعلق بها على أداء المورد البشري مقبولة.

هـ - اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمصادر ضغوط العمل على أداء المورد البشري"، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي :

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لضغوط العمل على أداء المورد البشري.

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لضغوط العمل على أداء المورد البشري.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل ضغوط العمل، والمتغير التابع أداء المورد البشري متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

		معامل الارتباط r: 0,459		معامل التحديد R ² : 0,211	
		قيمة (F): 10,412		مستوى المعنوية: 0.002	
		عند $\alpha=0.05$			
المتغير	معنوية: t	قيمة: t	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة
			SEb	B	
الثابت constant	0,000	10,545	0,384	4,067	0.407
مصادر ضغوط العمل	0.001	3.433	0.044	0.400	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من الجدول أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار و المتمثلة في معامل التحديد (R^2) قد بلغت قيمته 0,211 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (مصادر ضغوط) في سلوك المتغير التابع (أداء المورد البشري) بنسبة 21,1%، وبالتالي فإن نسبة 78,9% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير مصادر ضغوط العمل، وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0,459 مما يدل على وجود علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين كما تشير قيمة F التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل المتغير المستقل 0,400، مما يشير أيضا إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية 0,001 وهو أقل من 0,05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 4,067 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 ما يشير معنويتها إحصائيا، و بذلك فإن ظهور معنوية معلمة معامل الانحدار تشير إلى أهمية هذا المتغير تفسير التباينات في المتغير التابع.

وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي إلى رفض فرضية العدم H_0 وقبول H_1 التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمصادر ضغوط العمل على أداء المورد البشري مقبولة.

المطلب الثالث: اختبار الفروق

تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of A NOVA لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول "أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري" عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

أولاً: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس

الجدول رقم (32): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الجنس.

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
0,309	1,027	0,338	3,320	27	ذكر	جميع المحاور
		0,413	3,420	33	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول يتضح أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 1,027 وهي أكبر من 0,05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05.

ثانياً: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير السن

الجدول رقم(33): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير السن

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية
أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري	داخل المجموعات	0,532	3	0,177	1,233	0,306
	بين المجموعات	8,057	56	0,144		
	المجموع	8,589	59	-		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول يتضح أنّ القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0,306 وهي أكبر من 0,05، ممّا يدلّ على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير السن عند مستوى دلالة 0.05.

ثالثاً: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية

الجدول رقم(34): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية
أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري	داخل المجموعات	0,785	1	0,785	5,833	0,019
	بين المجموعات	7,805	58	0,135		
	المجموع	8,189	59	-		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول يتضح أنّ القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0,019 وهي أكبر من 0,05، ممّا يدلّ على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة 0,05، لكن لا يمكن القيام باختبار حالة وجود فروق إحصائية لهذا المتغير لأنه يشترط وجود 3 إجابات على الأقل.

رابعاً: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم(35): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية
أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري	داخل المجموعات	0,379	2	0,189	1,315	0,276
	بين المجموعات	8,210	57	0,144		
	المجموع	8.589	59	-		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول يتضح أنّ القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0,276 وهي أكبر من 0.05، ممّا يدلّ على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05.

خامساً: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الأقدمية

الجدول رقم(36): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الأقدمية

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية
أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري	داخل المجموعات	0,418	5	0,084	0,552	0,736
	بين المجموعات	8,172	54	0,151		
	المجموع	8,589	59	-		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول يتضح أنّ القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0,736 وهي أكبر من 0.05 مما يدلّ على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى دلالة 0.05.

سادسا: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الراتب الشهري

الجدول رقم(37): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الراتب الشهري

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية
أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري	داخل المجموعات	0,748	3	0,249	1,782	0,161
	بين المجموعات	7,841	56	0,140		
	المجموع	8,589	59	-		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول يتضح أنّ القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0,161 وهي أكبر من 0,05، مما يدلّ على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير الراتب الشهري عند مستوى دلالة 0.05.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة التطبيقية تم محاولة إعطاء صورة شاملة لواقع ضغوط العمل بدار البلدية لبلدية الأمير عبد القادر، وكذا معرفة علاقة هذا المتغير بأداء المورد البشري وتأثيره عليه، وبعد تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الاستبيان الثلاثة الذي وزع على عينة من الموارد البشرية قوامها 60 مورد بشري، حيث تبين جليا أنه يعاني ضغوط عمل بدرجة متوسطة، تعددت مصادرها بين مصادر خارجية ومصادر داخلية، وشخصية متعلقة بطبيعة المورد البشري ونمط شخصيته، كما تبين أيضا من خلال الدراسة الميدانية أنّ المورد البشري يقدّم مستويات أداء عالية.

وبالتالي فإنّ هذه النتائج تؤكد وجود علاقة موجبة شرطية بين ضغوط العمل وأداء المورد البشري، وبالتالي فمستوى الضغوط في هذه الحالة يعتبر كحافز ودافع لأداء المورد البشري.

خاتمة

يعتبر المورد البشري العنصر الوحيد الذي لا يمكن التنبؤ بمدى قدرته على العمل والطاقة التي يمكن أن يمنحها لخدمة المنظمة أو يمنعها منها، وذلك بإتباع استراتيجيات وأساليب مساعدة على ذلك، كتهيئة بيئة العمل وجعلها تتماشى ومتطلبات المورد البشري واحتياجاته، ومن خلال دراسة موضوع ضغوط العمل وأثره على أداء المورد البشري دراسة نظرية، فقد تبين أن هناك اختلاف في وجهات النظر بين الباحثين نحو طبيعة العلاقة التي تحكم هذين المتغيرين، ومن خلال مايلي سيتم توضيح أهم النتائج المتوصل إليها، سواء كانت تخص الجانب النظري أو التطبيقي.

أولاً - النتائج

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

أ - النتائج النظرية:

- ضغوط العمل عبارة عن تجارب شخصية تختلف من مورد بشري لآخر، تعمل على إحداث اختلال نفسي أو/و عضوي أو/وسلوكي لدى هذا الأخير؛
- تتكون ضغوط العمل من ثلاثة عناصر أساسية متمثلة في المثير، الاستجابة، التفاعل، وبالتالي فإن ردود أفعال المورد البشري يمكن أن تكون متوازنة أو غير متوازنة، تحدّد وفقاً لطبيعة الاستجابة للمثيرات المختلفة التي يتعرض لها؛
- تمرّ ضغوط العمل بثلاثة مراحل أساسية تتمثل في مرحلة الإنذار أو التنبه بالخطر، مرحلة المقاومة، وأخيراً مرحلة التعب والإنهاك؛
- هناك عدّة أنواع لضغوط العمل تقسم بشكل أكثر تفصيلاً حسب ثلاثة معايير أساسية متمثلة في معيار الأثر، معيار الشدّة، ومعيار المصدر، فحسب معيار الأثر هناك ضغوط إيجابية وأخرى سلبية، وحسب معيار الشدّة هناك ضغوط بسيطة أو عادية، ضغوط متوسطة، وضغوط شديدة، أم بالنسبة إلى معيار المصدر فنتج ضغوط العمل عن عدّة عوامل سواء كانت متعلقة بالبيئة الخارجية أو/و الداخلية للمنظمة أو/و المورد البشري ذاته؛
- مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية تتمثل في المتغيرات الاقتصادية وما ينتج عنها، المتغيرات السياسية والقانونية، المتغيرات التكنولوجية، المتغيرات الاجتماعية والثقافية، الضغوط الناتجة عن المنافسين، الموردين، الزبائن أو العملاء....؛

- مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الداخلية متمثلة في الضغوط الناتجة عن الظروف المادية المتعلقة بالأجر، الظروف الفيزيائية، وطبيعة الوظيفة وكل ما يتعلق بها؛
- مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالخصائص الشخصية للمورد البشري، سواء كانت مرتبطة بنمط شخصيته، أو الأحداث الضاغطة في حياته، أو حالته النفسية....؛
- هناك عدّة نماذج خاصة بدراسة وتفسير ضغوط العمل كنموذج جيبسون وزملائه، نموذج ميتشغن، نموذج سيفرست....؛
- ضغوط العمل لها علاقة بعدّة متغيرات أخرى سواء كانت هذه العلاقة من جهة واحدة أو تبادلية(من الطرفين)، ومن بين هذه المتغيرات نمط القيادة، العدالة التنظيمية، التمكين، الولاء، الرضا الوظيفي....؛
- أثر ضغوط العمل يمكن أن يكون على المورد البشري وأدائه بصفة خاصة والمنظمة وأدائها بصفة عامة؛
- أداء المورد البشري هو نتيجة التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه ذلك السلوك الذي يصدر عن المورد البشري ويترجم في صورة إنجاز للمهام الوظيفية بالطريقة التي تحقق الكفاءة والفعالية، هذا التفاعل بدوره ناتج عن العلاقة بين إدراك المورد البشري لدوره الوظيفي ومتطلباته والقدرات والمهارات والجهد المبذول بالإضافة إلى الظروف البيئية المحيطة؛
- وكما هو معروف فإنّ الأداء الفعّال للمورد البشري لا يتحقق إلّا بمجموعة من الشروط تماشياً والمحددات المؤثرة عليه، ولتقاضي النقائص التي تشوبه لابدّ على المنظمة أن تتبنّى نظاماً كفؤاً لتقييمه وتقويمه، ومن بين عناصر الأداء الفعال كمية أو حجم العمل المنجز، المثابرة والثوق...، أم بالنسبة لمحدداته فتتمثل في الجهد المبذول والرغبة والدافعية، القدرات، الإدراك والمعرفة؛
- هناك معايير لقياس أداء المورد البشري وهي الكفاءة والفعالية، الجودة، الإنتاجية، التوقيت، السلامة...؛
- أداء المورد البشري له علاقة بعدّ متغيرات أخرى سواء كانت هذه العلاقة من جهة واحدة أو تبادلية (من الطرفين)، ومن بين هذه المتغيرات نمط القيادة، ثقافة المنظمة، الرضا الوظيفي...؛
- تقييم الأداء عملية أو نشاط منظم، يتم من خلاله محاولة تحليل كل الجوانب التي تتعلّق بالمورد البشري من صفات نفسية أو/و بدنية أو/و مهارات فنية وفكرية أو/و سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة ومحاولة الاستفادة منها، ونقاط الضعف ومحاولة تعزيزها، كضمان أساسي لتحقيق كفاءة وفاعلية المنظمة في المدى القصير أو/و المتوسط والطويل، باستخدام عدة تقنيات وأساليب ومعايير؛
- هناك طريقتين لتقييم أداء المورد البشري وهي الطرق التقليدية طريقة الترتيب البسيط، طريقة المقارنة المزدوجة...، والطرق الحديثة كطريقة الإدارة بالأهداف، قوائم السلوك المتدرجة...؛

- هناك وجهات نظر مختلفة للحكم على طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل وأداء المورد البشري، وهي:

- عدم وجود علاقة بين ضغوط العمل وأداء المورد البشري؛
- وجود علاقة طردية بين ضغوط العمل وأداء المورد البشري؛
- وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل وأداء المورد البشري؛
- وجود علاقة شرطية بين ضغوط العمل وأداء المورد البشري.

وبالتالي فأثر ضغوط على أداء المورد البشري يكون حسب العلاقات سابقة الذكر؛

- هناك مجموعة أساليب يتم إتباعها من طرف المورد البشري لمواجهة ضغوط العمل كالعلاج الروحي، العلاج النفسي، البحث عن فرص عمل بديلة..؛
- هناك مجموعة أساليب يتم إتباعها من طرف المنظمة لمواجهة ضغوط العمل كإعادة تصميم الوظائف، إعادة النظر في نمط الإشراف، تطوير نظم الاختيار والتعيين والتحفيز....

ب - النتائج التطبيقية:

- المورد البشري بدار البلدية لبلدية الأمير عبد القادر لا يتعرض لضغوط عمل مرتفعة، وإنما يمكن اعتبارها ذات درجة متوسطة؛
- هناك أبعاد تعدد من مسببات ضغوط العمل بالنسبة للمورد البشري بالوحدة محل الدراسة، والمتعلقة بالمصادر الخارجية، متمثلة في:
 - ضعف العلاقات الاجتماعية؛
 - سوء الظروف الاقتصادية وما ينجر عنها؛
 - صعوبة التعامل مع العملاء؛
- هناك أبعاد تعدد من مسببات ضغوط العمل بالنسبة للمورد البشري والمتعلقة بالمصادر الداخلية المرتبطة بالظروف المادية، متمثلة في:
 - نقص التهوية بمكان العمل؛
 - ضعف الإضاءة بمكان العمل؛
 - سوء تصميم مكان العمل؛
 - قلة التجهيزات الفنية المساعدة في العمل؛
- هناك أبعاد تعدد من مسببات ضغوط العمل بالنسبة للمورد البشري بالوحدة محل الدراسة، والمتعلقة بالمصادر الداخلية المرتبطة بالوظيفة وكل ما يتعلق بها، متمثلة في:
 - صعوبة وتعقيد المهام المسندة للمورد البشري؛
 - عبء العمل (حجم العمل أكبر من طاقة المورد البشري)؛
 - تعارض الأوامر من مسؤول واحد؛

- عدم وضوح حدود السلطة والمسؤولية؛
 - عدم ملاءمة الهيكل التنظيمي وصعوبة التواصل مع المسؤولين؛
 - عدم إتاحة الفرصة للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات.
- هناك أبعاد تعدّ من مسببات ضغوط العمل بالنسبة للمورد البشري والمتعلقة بالمصادر الداخلية المرتبطة بالوظيفة وكل ما يتعلق بها، متمثلة في:
- صعوبة التعامل مع الناس؛
 - نفاذ الصبر وعدم القدرة على الانتظار؛
 - التفكير في العمل أثناء أوقات الراحة.
- المورد البشري بدار البلدية لبلدية الأمير عبد القادر ولاية جيجل يقدم مستويات أداء عالية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمصادر ضغوط العمل الخارجية على أداء المورد البشري؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمصادر ضغوط العمل الداخلية المتعلقة بالظروف المادية على أداء المورد البشري؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمصادر ضغوط العمل الداخلية المتعلقة بالوظيفة على أداء المورد البشري؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالخصائص الشخصية للمورد البشري على أدائه؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لضغوط العمل على أداء المورد البشري؛
- من خلال النتائج السابقة تم التوصل إلى نتيجة تتفق ونظرة أصحاب الاتجاه القائل أنه " **توجد علاقة شرطية بين ضغوط العمل وأداء المورد البشري**"، حسب هذه العلاقة فإنّ التغيير في مستوى ضغوط العمل يقابله تغيير في طبيعة استجابة أداء المورد البشري لهذا التغيير وبالتالي فإنّ أدائه يكون كمتغير تابع لمستوى هذه الضغوط فيختلف من مستوى لآخر، ومنه فإنّ مستوى ضغوط العمل في هذه الحالة تعتبر كمحفز ودافع للمورد البشري وأدائه.
- من خلال المقابلة التي تم إجرائها مع بعض أفراد العينة، تبين أنّ المورد البشري بالوحدة محل الدراسة يلجأ إلى أساليب معينة لمواجهة ضغوط العمل من بينها:
- يلجأ المورد البشري بالوحدة محل الدراسة إلى أساليب لمواجهة ضغوط العمل، من بين هذه الأساليب ما يلي:
- العلاج الروحي من خلال اللجوء إلى ذكر الله، والابتعاد عن الأشخاص المثيرين للمشاكل داخل التنظيم؛

- الراحة، وذلك من خلال أخذ إجازات من العمل والحصول على فترات راحة مناسبة؛
- الاعتماد على المساندة الاجتماعية، وذلك من خلال إقامة دائرة من علاقات الصداقة، وتقوية أواصر الأخوة مع جماعات العمل داخل التنظيم؛
- التعايش مع الضغوط ومحاولة التكيف معها، والبحث عن فرص عمل بديلة إن فاق مستوى ضغوط العمل المستوى الذي يمكن للمورد البشري التعايش معه.

ثانياً - توصيات الدراسة

على ضوء النتائج السابقة التي توصلت إليها هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة توصيات تم حصرها فيما يلي:

- الاهتمام بالتجهيزات الفنية المساعدة في العمل وتوفيرها، مع الحرص على مواصلة إقامة برامج تدريبية على كيفية استخدامها، لتجنب تقادم مهارات المورد البشري وبالتالي تجنب ضغوط العمل التي يمكن أن تنتج عن عدم معرفة كيفية استخدامها؛
- التأكيد على مبدأ وحدة الأوامر، حتى تتجنب المنظمة معاناة المورد البشري الناتجة عن ازدواج الأوامر، أو تناقض التوجيهات سواء كانت من طرف مسؤول واحد أو عدة مسؤولين؛
- إخضاع المورد البشري لدورات تدريبية لإكسابه معارف و مهارات من أجل تحسين طرق تعامله مع العملاء؛
- أظهرت النتائج وجود مؤشرات دالة على انعدام جودة الحياة الوظيفية بالوحدة محل الدراسة، خاصة المتعلقة بالظروف الفيزيائية كسوء الإضاءة، نقص التهوية...، حيث توصي الدراسة بإعطاء المزيد من الاهتمام لهذه العناصر، من أجل تحسين ظروف العمل وبالتالي القضاء أو التخفيف من ضغوط العمل الناتجة عنها؛
- أشارت النتائج إلى أنّ حجم العمل يفوق طاقة المورد البشري وبالتالي توصي الدراسة بمراجعة عبء العمل (التدقيق في العناصر المكون منها)، ومعالجته سواء من خلال الدعم بزيادة حجم العمالة لتعويض النقص فيها، أو إعادة توزيع أعباء العمل أو تصميم الوظائف وأعبائها؛
- رصد إجراءات العمل ومراجعتها وتبسيطها، لأنّ نتائج الدراسة أشارت إلى أنّ المورد البشري بالوحدة محل الدراسة يعاني من تعقيد المهام؛
- إيجاد آلية لإتاحة فرص المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، لتحقيق درجة من الرضا والقبول بنتائج هذه القرارات؛

- توضيح حدود الصلاحيات والسلطات، وإيجاد الوصف الدقيق للمسؤوليات من أجل تجنب ضغوط العمل التي يمكن أن تنتج عنها؛
 - الاهتمام بتحفيز المورد البشري بالوحدة محل الدراسة لتحقيق رضاه، وكسب ولائه من أجل تجنب دوران العمل، الذي يمكن أن ينتج عن تفكير المورد البشري في البحث عن فرص عمل بديلة، لأنّ هذا ما أظهرته نتائج الدراسة؛
 - ضرورة تدريب المورد البشري لمواجهة المواقف الطارئة والأزمات الاستثنائية التي يمكن أن تؤدي إلى شعوره بضغوط العمل؛
 - عقد اللقاءات والمحاضرات التثقيفية للعاملين حتى وإن لم تكن هناك ضغوط عمل، وذلك من أجل تعريفهم بمفهوم ضغوط العمل وتزويدهم بالمعلومات الوافية حول أساليب التعامل معها، خاصة توفير خدمات سائدة للعاملين أثناء عملهم تعينهم على التعامل مع متطلبات العمل كممارسة الرياضة، إقامة رحلات أو سفرات ترفيهية خارج نطاق الدوام الرسمي، وهو ما تعمل به حالياً كبرى المنظمات في العالم؛
- ثالثاً - آفاق الدراسة:**
- يمكن اقتراح بحوث ودراسات مستقبلية وهي:
 - دراسة مقارنة بين ضغوط العمل الواقعة على أساتذة التعليم العالي، والعاملين بإدارة الجامعات؛
 - دراسة جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بضغوط العمل؛
 - دراسة مقارنة بين ضغوط العمل في القطاع الخدمي، والقطاع الصناعي؛
 - دراسة مستوى ضغوط العمل وانعكاساته على أداء المورد البشري، واتخاذ القرارات.

قائمة

المراجع

أولاً- المراجع العربية

أ- القرآن الكريم:

1. سورة النمل، الآية 62.

ب- الكتب:

1. أحمد أبو سعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، بدون طبعة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2008.
2. أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي - دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال - بدون طبعة، المكتبة العصرية، المنصورة، 2003.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
4. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات - بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
5. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2006.
6. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي سبيوتي، بدون طبعة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
7. حسن حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال - الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر، عمان، 2009.
8. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، مديرية النشر لجامعة قالمه، 2004.
9. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر - بدون طبعة، دار اليازوري، عمان، 2005.
10. خليل محمد الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة، عمان، 2007.
11. خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة - الطبعة الأولى، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
12. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

13. رشيد زرواتي، **مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، دار الهدى للطبع والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2007.
14. رفعت عبد الحليم الفاعوري، **إدارة الإبداع التنظيمي**، بدون طبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
15. زاهد محمد ديري، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2001.
16. زكي محمد هاشم، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، ذات السلاسل للنشر والتوزيع، الكويت، بدون سنة نشر.
17. سامر جلدة، **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
18. سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد - الطبعة الثالثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
19. سهيلة محمد عباس، **علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
20. صديق محمد عفيفي، **إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي**، الطبعة العاشرة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2003.
21. صلاح الدين عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
22. صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الإنساني في المنظمات**، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.
23. صلاح الدين محمد عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
24. طاهر محسن منصور الغالبي، **وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
25. عامر عوض، **السلوك التنظيمي الإداري**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
26. عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم، **الموارد البشرية - مدخل استراتيجي** - الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث ودار للكتاب العالمي، إربد وعمان، 2006.

27. عادل محمد الزايد، إدارة الموارد البشرية-رؤية استراتيجية- بدون طبعة، كتب عربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
28. عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي - الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
29. عبد الرزاق الرحاحلة وزكريا أحمد العزال، السلوك التنظيمي في المنظمات، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2001.
30. عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
31. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، بدون طبعة، مطبعة الانتصار، الإسكندرية، 1993.
32. عبد الفتاح الخواجه، الإدارة الذكية المطورة للمرؤوسين والعمال مع الضغوط النفسية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
33. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
34. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين - مدخل للتحسين والتطوير المستمر - بدون طبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
35. علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
36. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي - الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
37. فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، 2009.
38. فلاح حسين عداي الحسني، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
39. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
40. فيصل عبد الرؤوف دجلة، تكنولوجيا الأداء البشري - المفهوم وأساليب القياس - بدون طبعة، بدون دار نشر، الأردن، 2001.

41. كاظم خيضر حمود، ياسين كاتب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2007.
42. كامل برير، إدارة الموارد البشرية - اتجاهات وممارسات - الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008.
43. محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي - قيم وأخلاقيات الأعمال - الطبعة الأولى، دار زمزم للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
44. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001 .
45. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، بدون طبعة دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
46. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.
47. محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 1999.
48. محمد الصيرفي، السلوك الإداري - العلاقات الإنسانية - بدون طبعة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
49. محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، بدون طبعة، دار الحورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
50. محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر، مصر، 2007.
51. محمد حافظ حجازي، إدارة المواد البشرية، بدون طبعة، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.
52. محمد حسن محمد حامدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2008.
53. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي ، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
54. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الرابعة، دار الشروق، عمان، 2003.

55. محمد ناصر العديلي، السلوك التنظيمي - منظور كمّي مقارن - معهد الإدارة العامة، بدون طبعة، الرياض، 1993.
56. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
57. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية - بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
58. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
59. مؤيد الفضل، الأساليب الكمية والنوعية في دعم القرارات في المنظمة، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
60. نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية بين أصول النظرية وجذور التطبيق، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2008.
61. نداء محمد الصوص، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
62. هاني عرب، محاضرات إدارة الموارد البشرية، ملتقى البحث العلمي، 1428.
63. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
64. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة المواد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل - بدون طبعة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

ج- الأطروحات والرسائل الجامعية

ج-1- أطروحات الدكتوراه:

01. الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس، العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009.
02. بومدين يوسف، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.

ج-2- رسائل الماجستير:

01. إبراهيم بن حمد بدر، **المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
02. الطاهر الوافي، **التحفيز وأداء المرضين**، رسالة ماجستير في علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2013.
03. بوجعادة إلياس، **تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة**، رسالة ماجستير اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، الجزائر، 2006.
04. تغريد زياد عمار، **أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
05. حمد بن محمد السبيل، **عوامل الإنتاجية وعلاقتها بالأنماط القيادية الإدارية في الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
06. سعد بن معتاد عايد الروقي، **الضغوط الإدارية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
07. شارف خوجة مليكة، **مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين**، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علوم النفس والأرطوفونيا، جامعة تيزي وزو، الجزائر، 2011.
08. شاطر شفيق، **أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع علوم إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010.
09. صليحة شامي، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بو مرداس، 2009.
10. عامر حجل، **أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي**، رسالة ماجستير في مراجعة الحسابات، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2008.

11. عمري سامي، **فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي**، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
12. ماجد فهد سعود القرشي، **ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1431.
13. محمد بن علي المانع، **تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
14. محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، **أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
15. ميسون سليم السقا، **أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
16. وليد عبد المحسن الملح، **ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
17. وهيبه مريعي، **دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012.
- د - المجالات العلمية:**
01. بوخمخ عبد الفتاح، هروم عز الدين، **تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية**، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد: 6، قسنطينة، 2010.
02. جاسم مشنت داوي، سعد عبد عابر، **مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الحكومي في العراق**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد: 27، الكلية التقنية الإدارية، بغداد.
03. سحراء أنور حسين، **قياس تأثير ضغوط العمل على مستوى الأداء الوظيفي**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد: 36، 2013.
04. عاشور خديجة، **ضغوط العمل - النظريات والنماذج - مجلة العلوم الإنسانية**، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد: 26، جوان، 2012.

05. عبد الفتاح صالح خليفات، شرين محمد المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مدري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، العدد: 1 و2، جامعة مؤتة، الأردن، 2010.

هـ - المقالات المنشورة:

01. عبد الله بن حمد بن محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، دراسة الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011.

و - المعاجم والقواميس:

01. المنجد الأبجدي - معاجم دار المشرق - الطبعة الثالثة، دار المشرق، بيروت، 1982.

02. ثمار لامي، قاموس ريدرز - مزدوج - بدون طبعة، دار الرتب الجامعية، بيروت، 2000.

03. جيرار موسى، قاموس جيمو - مزدوج - بدون طبعة، دار الراتب الجامعية، بيروت، بدون سنة نشر.

04. معجم الكافي، فرنسي عربي، الطبعة الثانية، دار الأصالة للنشر والتوزيع، 2008.

05. معجم لسان العرب، عربي عربي، بدون طبعة، دار البرهان، القاهرة، 2007.

ز - وثائق المنظمة:

01. وثائق بلدية الأمير عبد القادر ولاية جيجل، أرشيف 2013.

ثانيا - المراجع باللّغة الأجنبية:

أ - الكتب:

01. Ashley Wrinberg, Organizational stress management –Astrategic approach- printed ingreatbritan by CPI Antony Rowe, Chippenham and Eastbourn, 2010.

02. Bernard Diridullou, Manager son équipe au quotidien, quatrième éditions, groupe Erolles, éditions d'organisation, Germain, 2007.

03. Christian Guilleuc, Psychologie du travail, éd nathom, Paris, 1999.

Elisabeth Grebot, Stress et burnou au travail, identifier, prévenir, guérir, .édition d'organisation groupe eyrolles, Germain, 2005.

04. Friedrich Nietzsche, Repenser la competenceditions d'organisation, Group Eyrolles, Germanin, 2008.

05. Louise lemire, Gaétan martel, L'approche systemique de la gestion des ressource humaines, l' universite du québec, canada, 2007.

06. Matthew Reis, Judith Geier, A manager's guide to human behavior, fifth edition, AMA American management, association America, 2010.

07. Pien Emorin, Eric Delavrlleé, Le manager à l'écoute du sociologue, deuxième édition, édition d'organisation, paris, 1999.

ب - المجالات العلمية:

01. Sbita Maria et all ,Investigating the impact of work stress on job performance astudy intextile sector of Faisalabad, Asian Journal of Business and Management Sciences, Vol:2, No: 1,Lahore,pakesten.

02. Fousia Ali et all, Effects of stress on job performance, international journal of business and management tomorrow, vol:&, No:2, Pakistan, 2011.

03. Muhammad Ramzan, Ashfaq Ahmed, Effects of job stress on employees job performance, IOSR journal of business and management, Lahore, vol:11, No:6, 2013.

الملاحق

الملحق رقم(01): الاستبيان قبل التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة بحث لنيل شهادة ماستر في العلوم التسيير

تخصص تسيير الموارد البشرية

سيدي سيدتي؛

في إطار إجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر في تسيير الموارد البشرية، يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان المصمم لتجميع بيانات تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي الذي ينطوي تحت عنوان: **أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشري**. فالرجاء من سيادتكم التفضل بمنح تقديركم الشخصي عن تأثير ضغوط العمل على أداءكم، من خلال الإجابة على العبارات التي يحتويها هذا الاستبيان، علما أنّ الإجابات التي تقدم لن تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي.

أشكر لكم حسن تعاونكم ونقبلوا منّي فائق الاحترام والتقدير.

بيانات عامة لملاً الاستمارة

- لا يتم كتابة الاسم واللقب.
- ضع الإشارة (X) داخل المربع الذي يمثل رأيك
- ضع الإشارة (X) في خانة واحدة فقط

الطالبة :

زيتوني زينب

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-السن:

أقل من 30 [40-30] [50-41] [60 -51] أكثر من 60

2-الجنس:

ذكر أنثى

3-الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

4-المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5-الأقدمية:

أقل من 5 [10-5] [15-11]

[20 - 16] [25-21] أكثر من 25

6-الراتب الشهري:

أقل من 10000 [15000-10000] [20000-16000]

[30000-21000] أكثر من 30000

7-عدد أيام العمل في الأسبوع:

4 أيام 5 أيام

المحور الثاني: ضغوط العمل

غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق جدًا	العبارات	الرقم
1	2	3	4	5	ا- المصادر الخارجية لضغوط العمل	
					01 ضعف المساندة الاجتماعية تشعرني بالتوتر وتجعلني انفعاليا في العمل.	
					02 أتلقى التدريب الكافي لتشغيل الآلات ووسائل العمل التي يتم إدخالها حديثا.	
					03 أجد صعوبة في التعامل مع الزبائن.	
					04 الزبائن يقدرّون ما أقوم به أعمال.	
					05 الزبائن يتفهمون الأخطاء التي قد تتجر عن انجازي للأعمال الموكلة إلي.	
					06 الأجر الذي أتقاضاه يغطي احتياجاتي ومتطلبات المعيشة.	
					07 ضعف علاقاتي الاجتماعية يؤثر على تركيزي في العمل.	
					08 طبيعة وظيفتي تتسبب لي في بعض المشاكل العائلية.	
					09 راتبي الشهري ضعيف مقارنة مع راتب نفس الوظيفة في المؤسسات المماثلة في نفس القطاع.	

الرقم	العبارات	موافق جداً	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
	ب- المصادر الداخلية لضغوط العمل المتعلقة بالظروف المادية	5	4	3	2	1
10	أعاني كثرة الضجيج في مكان العمل.					
11	نقص التهوية في مكان العمل يشعرني بالضغط.					
12	ضعف الإضاءة بمكان العمل تشعرني بالتوتر.					
13	أعاني سوء تصميم مكان العمل.					
14	مساحات مكان العمل صغيرة مقارنة مع عدد الموظفين.					
15	أعاني قلة التجهيزات الفنية المساعدة في العمل.					
16	الأثاث والتجهيزات الموجودة تتناسب وطبيعة عملي.					
	ج- ضغوط العمل الداخلية المتعلقة بالتوظيفة					
17	المهام المسندة إلي معقدة وصعبة للغاية.					
18	كمية العمل الموكل إلي أكبر من طاقتي.					
19	ساعات العمل اليومية طويلة وتشعرني بالإرهاق.					
20	أنا مسئول في نفس الوقت عن عدّة مهام غير مرتبطة ببعضها البعض.					
21	أنتقي أوامر ومهام من أكثر من مسئول واحد.					
22	أنتقي أوامر متعارضة من نفس الشخص.					
23	أعاني من نقص المعلومات لأداء الواجب المكلف به.					
24	حدود السلطة والمسئولية الممنوحة لي واضحة.					
25	أشعر أنّ فرص التقدّم في وظيفتي أقلّ منها في الوظائف الأخرى.					
26	أفكر في البحث عن عمل آخر والانتقال إن أتاحت الفرصة لذلك.					
27	نمط القيادة المعتمد بالمنظمة يشعرني بالضغط والتوتر.					
28	وجود مركزية عالية بالمنظمة واحتكار السلطة وهذا يضايقني في العمل.					
29	الهيكل التنظيمي للمنظمة ملائم ويسمح بالتواصل مع المسؤولين.					
30	تتاح لي فرص المشاركة في صنع واتخاذ القرارات.					
31	تواجهني بعض الصعوبات في اتخاذ القرارات الفعالة.					

غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق جدًا	العبارات	الرقم
1	2	3	4	5	د-المصادر الشخصية لضغوط العمل	
					كثيرا ما أجد صعوبة في التعامل مع الناس .	32
					في الغالب أنا شخص يكره الانتظار .	33
					نفاذ الصبر والميل نحو العصبية يميّز طبعي .	34
					أفكر في عملي أوقات الراحة .	35
					أشعر أنّ قيم وقواعد السلوك الخاصة بي تتناسب مع قيم الزملاء وقواعد وقيم التنظيم والعمل .	36
					أشعر أنّ طاقاتي وقدراتي مستغلة وهذا يشعرنني بالارتياح .	37
					أشعر بالرضا والتحفيز في العمل الذي أنتمي إليه .	38

المحور الثالث: أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارات	موافق جدًا	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5	6	7
	أداء المورد البشري					
39	لدي القدرة على التكيف وأداء عملي في الحالات الطارئة.					
40	ألتزم بالمحافظة على أوقات العمل الرسمي وأقوم بتنظيم عملي اليومي.					
41	أعتمد على الذات في أداء الأعمال الموكلة إلي.					
42	أنجز مهامي بطريقة صحيحة وفي الوقت المحدد.					
43	أقوم بالتخطيط الجيد لأداء الأعمال قبل تنفيذها.					
44	أنفذ الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية.					
45	أحرص على تحسين مستوى أدائي.					
46	ألتزم بأداء مهامي بالكمية والنوعية المطلوبة.					
47	أنتقد بأنظمة العمل وما تنصّ عليه تعليمات ولوائح المنظمة في أداء عملي.					
48	ألتزم بالقوانين في أداء عملي وإن تعارضت مع أفكاري.					

إضافات أخرى

.....

.....

.....

الملحق رقم(02): الاستبيان بعد التحكيم (الموزع)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة بحث لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص تسيير الموارد البشرية

سيدي سيدتي؛

في إطار إجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر في تسيير الموارد البشرية، يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان المصمم لتجميع بيانات تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي الذي ينطوي تحت عنوان: **أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية**، حيث تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها المورد البشري وطبيعة علاقتها بأدائه، وتعرّف ضغوط العمل على أنّها: "تجربة شخصية تختلف من فرد لآخر، تحدث اختلالاً نفسياً أو/و عضوياً أو/و سلوكياً لدى الفرد تنتج هذه الأخيرة عن عدّة عوامل سواء كانت متعلقة بالبيئة الخارجية أو/و الداخلية للمنظمة أو الوظيفة أو/و الفرد ذاته وتأثيرها يكون على الفرد وأدائه بصفة خاصة والمنظمة وأدائها بصفة عامة إيجاباً أو سلباً".

أمّا أداء المورد البشري فيعرّف بأنه "نتيجة التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنّه ذلك السلوك الذي يصدر عن المورد البشري ويترجم في صورة إنجاز للمهام الوظيفية بالطريقة التي تحقق الكفاءة والفعالية، ويكون نتاج هذا التفاعل بدوره ناتج عن العلاقة بين إدراك المورد البشري لدوره الوظيفي ومتطلباته والقدرات والمهارات والجهد المبذول بالإضافة إلى الظروف البيئية المحيطة".

فالرجاء من سيادتكم التفضل بمنح تقديركم الشخصي عن تأثير ضغوط العمل على أداءكم، من خلال الإجابة على العبارات التي يحتويها هذا الاستبيان، علماً أنّ الإجابات التي تقدم لن تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي.

أشكر لكم حسن تعاونكم وتقبلوا منّي فائق الاحترام

والتقدير.

بيانات عامة لملأ الاستمارة

الطالبة:

زيتوني زينب

- لا يتم كتابة الاسم واللقب.

- ضع الإشارة (X) داخل المربع الذي يمثل رأيك

- ضع الإشارة (X) في خانة واحدة فقط

محور البيانات الشخصية

1-الجنس:

ذكر أنثى

2 -السن:

أقل من 30 [40-30] [50-41] [60 -51] أكثر من 60

3-الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

4-المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5-الأقدمية:

أقل من 5 [10-5] [15-11]

[20 -16] [25-21] أكثر من 25

6-الراتب الشهري:

أقل من 10000 [15000-10000] [20000-16000]

[30000-21000] أكثر من 30000

7-عدد أيام العمل في الأسبوع:

4 أيام 5 أيام

المحور الأول: ضغوط العمل

الرقم	العبارات	موافق جدًا	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5		
	ا- المصادر الخارجية لضغوط العمل					
	ضغوط العمل المتعلقة بالظروف الاجتماعية					
01	ضعف الدعم الاجتماعي يشعرني بالتوتر ويجعلني انفعاليا في العمل					
02	ضعف علاقاتي الاجتماعية يؤثر على تركيزي في العمل					
	ضغوط العمل المتعلقة بالظروف التكنولوجية					
03	أنتقى التدريب الكافي لتشغيل الآلات ووسائل العمل التي يتم إدخالها حديثا					
	ضغوط العمل المتعلقة بالظروف الاقتصادية					
04	التقلبات الاقتصادية كالتضخم والكساد تشعرني بالتوتر					
	ضغوط العمل المتعلقة بالعملاء					
05	أجد صعوبة في التعامل مع العملاء					
06	العملاء يقدرّون ما أقوم به أعمال					
07	العملاء يتفهمون الأخطاء التي قد تنجر عن انجازي للأعمال الموكلة إلي					

غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق جدًا	العبارات	الرقم
1	2	3	4	5	ب- المصادر الداخلية لضغوط العمل المتعلقة بالظروف المادية	
					ضغوط العمل المتعلقة بالأجور	
					الأجر الذي أتقاضاه يغطي احتياجاتي ومتطلبات المعيشة	08
					راتبي الشهري ضعيف مقارنة مع راتب نفس الوظيفة في المؤسسات المماثلة في نفس القطاع	09
					ضغوط العمل المتعلقة بالعوامل الفيزيائية	
					أعاني كثرة الضجيج في مكان العمل	10
					نقص التهوية في مكان العمل يشعرني بالضغط	11
					ضعف الإضاءة بمكان العمل تشعرني بالتوتر	12
					أعاني سوء تصميم مكان العمل	13
					مساحة مكان العمل صغيرة مقارنة مع عدد الموظفين	14
					أعاني قلة التجهيزات الفنية المساعدة في العمل	15
					ج- ضغوط العمل الداخلية المتعلقة بالوظيفة	
					ضغوط العمل المتعلقة بعبء العمل كمي أو/ ونوعي	
					المهام المسندة إلي معقدة وصعبة للغاية	16
					كمية العمل الموكل إلي أكبر من طاقتي	17
					ساعات العمل اليومية طويلة وتشعرني بالإرهاق	18
					ضغوط العمل المتعلقة بصراع الدور	
					أقوم بعدة مهام غير مرتبطة ببعضها البعض	19
					أتلقي أوامر ومهام من أكثر من مسؤول واحد	20
					أتلقي أوامر متعارضة من نفس الشخص	21
					ضغوط العمل المتعلقة بغموض الدور	
					أعاني من نقص المعلومات لأداء عملي	22
					حدود السلطة والمسؤولية الممنوحة لي واضحة	23

					ضغوط العمل المتعلقة بالمسار المهني	
					فرص التقدّم في وظيفتي أقلّ منها في الوظائف الأخرى	24
					أفكر في البحث عن عمل آخر والانتقال إن أتاحت الفرصة لذلك	25
					ضغوط العمل المتعلقة بنمط القيادة	
					نمط القيادة والإشراف المعتمد بالمنظمة يشعُرني بالضغط والتوتر	26
					ضغوط العمل المتعلقة بالهيكل التنظيمي	
					وجود مركزية عالية بالمنظمة واحتكار للسلطة وهذا يضايقني	27
					الهيكل التنظيمي للمنظمة ملائم ويسمح بالتواصل مع المسؤولين	28
					ضغوط العمل المتعلقة باتخاذ القرار	
					تتاح لي فرص المشاركة في صنع واتخاذ القرارات	29
					تواجهني بعض الصعوبات في اتخاذ القرارات الفعالة	30

الرقم	العبارات	موافق جداً	موافق	لا أدري	غير موافق بشدة	غير موافق
	د - مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالموارد البشري	5	4	3	2	1
31	كثيراً ما أجد صعوبة في التعامل مع الناس					
32	في الغالب أنا شخص يكره الانتظار					
33	الميل نحو العصبية يميّز طبعي					
34	أفكر في عملي أوقات الراحة					
35	أشعر أنّ قيم وقواعد السلوك الخاصة بي تتناسب مع قيم الزملاء وقواعد وقيم التنظيم والعمل					
36	أشعر أنّ طاقاتي وقدراتي مستغلة وهذا يشعُرني بالارتياح					
37	أشعر بالرضا والتحفيز في العمل الذي أنتمي إليه					

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق جدًا	العبارات	الرقم
1	2	3	4	5	أداء المورد البشري	
					لدي القدرة على التكيف وأداء عملي في الحالات الطارئة	38
					ألتزم بالمحافظة على أوقات العمل الرسمي	39
					أعتمد على الذات في أداء الأعمال الموكلة إلي	40
					أنجز مهامي في الوقت المحدد	41
					أقوم بالتخطيط الجيد لأداء الأعمال قبل تنفيذها	42
					أنفذ الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية	43
					أحرص على تحسين مستوى أدائي	44
					ألتزم بأداء مهامي بالكمية والنوعية المطلوبة	45
					أنتقيد بأنظمة العمل وما تنصّ عليه تعليمات ولوائح المنظمة في أداء عملي	46
					ألتزم بالقوانين في أداء عملي وإن تعارضت مع أفكاري	47

إضافات أخرى

.....

.....

.....

الملحق رقم(03): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الأول من المحور الأول

CORRELATIONS

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 total1

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC PERSONNEL\Documents\زينب.sav

Corrélations

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	total1
A1	Corrélacion de Pearson	1	,419**	-,078	,139	,045	,164	,180	,563**
	Sig. (bilatérale)		,001	,555	,288	,732	,212	,169	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
A2	Corrélacion de Pearson	,419**	1	-,259*	-,089	-,007	,001	-,008	,333**
	Sig. (bilatérale)	,001		,046	,499	,957	,993	,952	,009
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
A3	Corrélacion de Pearson	-,078	-,259*	1	,108	,278*	,160	,184	,404**
	Sig. (bilatérale)	,555	,046		,412	,031	,223	,160	,001
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
A4	Corrélacion de Pearson	,139	-,089	,108	1	,382**	,178	,292*	,540**
	Sig. (bilatérale)	,288	,499	,412		,003	,173	,024	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
A5	Corrélacion de Pearson	,045	-,007	,278*	,382**	1	,042	-,020	,494**
	Sig. (bilatérale)	,732	,957	,031	,003		,748	,878	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
A6	Corrélacion de Pearson	,164	,001	,160	,178	,042	1	,516**	,563**
	Sig. (bilatérale)	,212	,993	,223	,173	,748		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
A7	Corrélacion de Pearson	,180	-,008	,184	,292*	-,020	,516**	1	,597**
	Sig. (bilatérale)	,169	,952	,160	,024	,878	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
total1	Corrélacion de Pearson	,563**	,333**	,404**	,540**	,494**	,563**	,597**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,009	,001	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (04): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثاني من المحور الأول

CORRELATIONS

/VARIABLES=A8 A9 A10 A11 A12 A13 A14 A15 total2
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC PERSONNEL\Documents\زينب.sav

Corrélations

		A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	total2
A8	Corrélation de Pearson	1	,287*	,469**	,436**	,189	,240	,199	,356**	,137
	Sig. (bilatérale)		,026	,000	,000	,148	,065	,128	,005	,297
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
A9	Corrélation de Pearson	,287*	1	,281*	,064	,005	,028	,092	,143	,168
	Sig. (bilatérale)	,026		,029	,630	,971	,829	,486	,275	,198
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
A10	Corrélation de Pearson	,469**	,281*	1	,444**	,156	,242	,264*	,390**	,432**
	Sig. (bilatérale)	,000	,029		,000	,233	,062	,042	,002	,001
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
A11	Corrélation de Pearson	,436**	,064	,444**	1	,708**	,539**	,478**	,435**	,735**
	Sig. (bilatérale)	,000	,630	,000		,000	,000	,000	,001	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
A12	Corrélation de Pearson	,189	,005	,156	,708**	1	,373**	,543**	,408**	,708**
	Sig. (bilatérale)	,148	,971	,233	,000		,003	,000	,001	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
A13	Corrélation de Pearson	,240	,028	,242	,539**	,373**	1	,620**	,591**	,739**
	Sig. (bilatérale)	,065	,829	,062	,000	,003		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
A14	Corrélation de Pearson	,199	,092	,264*	,478**	,543**	,620**	1	,619**	,781**
	Sig. (bilatérale)	,128	,486	,042	,000	,000	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
A15	Corrélation de Pearson	,356**	,143	,390**	,435**	,408**	,591**	,619**	1	,718**
	Sig. (bilatérale)	,005	,275	,002	,001	,001	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
total2	Corrélation de Pearson	,137	,168	,432**	,735**	,708**	,739**	,781**	,718**	1
	Sig. (bilatérale)	,297	,198	,001	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60

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

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

الملحق رقم(05): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثالث من المحور الأول

CORRELATIOS

/VARIABLES=A16 A17 A18 A19 A20 A21 A22 A23 A24 A25 A26 A27 A28 A29 A30 total3
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC PERSONNEL\Documents\زينب.sav

Corrélations

	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26	A27	A28	A29	A30	total3
A16	1	,665**	,557**	,172	,428**	,105	,294*	,129	,082	,023	,228	,076	,138	,008	,016	,421**
		,000	,000	,190	,001	,424	,023	,327	,535	,864	,079	,564	,294	,950	,904	,001
	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
A17	,665**	1	,643**	,458	,309*	,114	,423**	,057	,060	,063	,350**	,222	,393**	,307*	,119	,427**
			,000	,000	,016	,388	,001	,667	,647	,635	,006	,088	,002	,017	,366	,001
	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
A18	,557**	,643**	1	,334	,362**	,060	,419**	,090	,077	,027	,315*	,014	,170	,296*	,193	,425**
				,009	,004	,651	,001	,494	,561	,840	,014	,913	,193	,022	,139	,001
	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
A19	,172	,458**	,334**	1	,596**	,334**	,215	,170	,004	,225	,223	,376**	,264*	,027	,408**	,346**
		,190	,000	,009	,000	,009	,098	,193	,974	,083	,086	,003	,042	,837	,001	,007
	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
A20	,428**	,309*	,362**	,596	1	,342**	,209	,130	,023	,327*	,108	,449**	,022	,077	,291*	,368**
		,001	,016	,004	,000	,007	,109	,323	,862	,011	,410	,000	,865	,559	,024	,004
	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
A21	,105	,114	,060	,334	,342**	1	,311*	,134	,018	,263*	,135	,106	,344**	,177	,388**	,202
		,424	,388	,651	,009	,007	,016	,309	,892	,042	,305	,420	,007	,176	,002	,121
		,294*	,423**	,419**	,215	,209	,311*	,054	,081	,190	,351**	,049	,463**	,479**	,055	,207
		,023	,001	,001	,098	,109	,016	,679	,541	,147	,006	,713	,000	,000	,679	,112
	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
A23	,129	,057	,090	,170	,130	,134	,054	1	,936**	,075	,023	,038	,076	,060	,016	,770**
		,327	,667	,494	,193	,323	,309	,679	,000	,569	,861	,773	,563	,650	,906	,000
	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
A24	,082	,060	,077	,004	,023	,018	,081	,936**	1	,029	,016	,021	,024	,056	,145	,826**
		,535	,647	,561	,974	,862	,892	,541	,000	,824	,904	,874	,855	,669	,268	,000

	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
A25	,023	,063	,027	,225	,327*	,263*	,190	,075	,029	1	-,051	,473**	,088	,134	,114	,223
	,864	,635	,840	,083	,011	,042	,147	,569	,824		,697	,000	,503	,309	,388	,086
	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
A26	,228	,350**	,315*	,223	,108	,135	,351**	,023	,016	,051	1	,025	,354**	,380**	,239	,177
	,079	,006	,014	,086	,410	,305	,006	,861	,904	,697		,851	,006	,003	,066	,176
	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
A27	,076	,222	,014	,376	,449**	,106	,049	,038	,021	,473**	-,025	1	,013	,317*	,358**	,326*
	,564	,088	,913	,003	,000	,420	,713	,773	,874	,000	,851		,920	,013	,005	,011
	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
A28	,138	,393**	,170	,264	,022	,344**	,463**	,076	,024	,088	,354**	,013	1	,475**	,036	,048
	,294	,002	,193	,042	,865	,007	,000	,563	,855	,503	,006	,920		,000	,787	,716
	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
A29	,008	,307*	,296*	,027	,077	,177	,479**	,060	,056	,134	,380**	,317*	,475**	1	,198	,045
	,950	,017	,022	,837	,559	,176	,000	,650	,669	,309	,003	,013	,000		,130	,734
	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
A30	,016	,119	,193	,408	,291*	,388**	,055	,016	,145	,114	,239	,358**	,036	,198	1	,336**
	,904	,366	,139	,001	,024	,002	,679	,906	,268	,388	,066	,005	,787	,130		,009
	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
total	,421**	,427**	,425**	,346	,368**	,202	,207	,770**	,826**	,223	,177	,326*	,048	,045	,336**	1
3	,001	,001	,001	,007	,004	,121	,112	,000	,000	,086	,176	,011	,716	,734	,009	
	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

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

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

الملحق رقم(06): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الرابع من المحور الأول

CORRELATIONS

/VARIABLES=A31 A32 A33 A34 A35 A36 A37 total4
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC PERSONNEL\Documents\زينب.sav

Corrélations

	A31	A32	A33	A34	A35	A36	A37	total4	
A31	Corrélation de Pearson	1	,197	,136	,050	,143	,301*	,129	,592**
	Sig. (bilatérale)		,132	,298	,703	,275	,019	,326	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
A32	Corrélation de Pearson	,197	1	,351**	,323*	,049	,045	,162	,529**
	Sig. (bilatérale)	,132		,006	,012	,710	,731	,215	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
A33	Corrélation de Pearson	,136	,351**	1	,088	,347**	,209	,023	,489**
	Sig. (bilatérale)	,298	,006		,506	,007	,109	,863	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
A34	Corrélation de Pearson	,050	,323*	,088	1	,114	,080	,009	,420**
	Sig. (bilatérale)	,703	,012	,506		,386	,544	,946	,001
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
A35	Corrélation de Pearson	,143	,049	,347**	,114	1	,053	,155	,429**
	Sig. (bilatérale)	,275	,710	,007	,386		,690	,236	,001
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
A36	Corrélation de Pearson	,301*	,045	,209	,080	,053	1	,378**	,459**
	Sig. (bilatérale)	,019	,731	,109	,544	,690		,003	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
A37	Corrélation de Pearson	,129	,162	,023	,009	,155	,378**	1	,436**
	Sig. (bilatérale)	,326	,215	,863	,946	,236	,003		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
total4	Corrélation de Pearson	,592**	,529**	,489**	,420**	,429**	,459**	,436**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,001	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60

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

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

الملحق رقم (07): صدق الاتساق الداخلي لفروع المحور الأول

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=total1 total2 total3 total4 TOTALA
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

Corrélations

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC PERSONNEL\Documents\زينب.sav

		total1	total2	total3	total4	TOTALA
total1	Corrélacion de Pearson	1	,359**	,119	,139	,242
	Sig. (bilatérale)		,005	,366	,288	,062
	N	60	60	60	60	60
total2	Corrélacion de Pearson	,359**	1	,375**	,008	,533**
	Sig. (bilatérale)	,005		,003	,951	,000
	N	60	60	60	60	60
total3	Corrélacion de Pearson	,119	,375**	1	,000	,921**
	Sig. (bilatérale)	,366	,003		,997	,000
	N	60	60	60	60	60
total4	Corrélacion de Pearson	,139	,008	,000	1	,260
	Sig. (bilatérale)	,288	,951	,997		,045
	N	60	60	60	60	60
TOTALA	Corrélacion de Pearson	,242	,533**	,921**	,260	1
	Sig. (bilatérale)	,062	,000	,000	,045	
	N	60	60	60	60	60

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم(08): صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

Descriptives

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC PERSONNEL\Documents\زينب.sav

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
B1	60	2	5	4,15	,709
B2	60	1	5	4,17	,886
B3	60	4	5	4,37	,486
B4	60	4	5	4,40	,494
B5	60	4	5	4,47	,503
B6	60	3	5	4,40	,588
B7	60	4	5	4,50	,504
B8	60	3	5	4,53	,536
B9	60	3	5	4,50	,567
B10	60	1	5	4,30	,908
TOTALB	60	3,70	5,00	4,3783	,42946
N valide (listwise)	60				

الملحق رقم(09): صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول مع المحور الثاني

```
CORRELATIONS  
  /VARIABLES=TOTALA TOTALB  
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC PERSONNEL\Documents\زينب.sav

Corrélations		
	TOTALA	TOTALB
	Corrélation de Pearson	1
TOTALA	Sig. (bilatérale)	,107
	N	,415
	Corrélation de Pearson	60
TOTALB	Sig. (bilatérale)	60
	N	,107
		1

الملحق رقم(10): صدق الاتساق البنائي

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=TOTALA TOTALB TOTALGEN
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

Corrélations

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC PERSONNEL\Documents\زينب.sav

Corrélations		TOTALA	TOTALB	TOTALGEN
TOTALA	Corrélation de Pearson	1	,107	,971
	Sig. (bilatérale)		,415	,000
	N	60	60	60
TOTALB	Corrélation de Pearson	,107	1	,341
	Sig. (bilatérale)	,415		,008
	N	60	60	60
TOTALGEN	Corrélation de Pearson	,971	,341	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,008	
	N	60	60	60

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

الملحق رقم(11): ألفا كرومباخ المحور الأول

RELIABILITY

```
/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 A13 A14 A15 A16 A17 A18  
A19 A20 A21 A22 A23 A24 A25 A26 A27 A28 A29 A30 A31 A32 A33 A34 A35 A36 A37  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC PERSONNEL\Desktop\My Mm\زينب.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	60	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

الملحق رقم(12): ألفا كرومباخ المحور الثاني

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC PERSONNEL\Desktop\My Mm\زينب.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	60	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,867	10

الملحق رقم(13): ألفا كرومباخ الكلي

RELIABILITY

```
/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 A13 A14 A15 A16 A17 A18  
A19 A20 A21 A22 A23 A24 A25 A26 A27 A28 A29 A30 A31 A32 A33 A34 A35 A36 A37  
B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC PERSONNEL\Desktop\My Mm\زينب.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	60	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,647	47

الملحق رقم(14): تحليل عبارات الفرع المتعلقة بالمصادر الخارجية

GET

FILE='C:\Users\PC PERSONNEL\Desktop\My Mm\زينب.sav'.

DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7

/CRITERIA=CI(.95).

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC PERSONNEL\Desktop\My Mm\زينب.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
A1	60	3,27	1,274	,164
A2	60	2,28	1,223	,158
A3	60	2,63	1,221	,158
A4	60	3,67	,986	,127
A5	60	2,68	1,200	,155
A6	60	3,58	1,030	,133
A7	60	3,33	1,160	,150

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
A1	1,622	59	,110	,267	,06	,60
A2	4,541	59	,000	,717	1,03	,40
A3	2,326	59	,023	,367	,68	,05
A4	5,238	59	,000	,667	,41	,92
A5	2,044	59	,045	,317	,63	,01
A6	4,387	59	,000	,583	,32	,85
A7	2,227	59	,030	,333	,03	,63

الملحق رقم(15): تحليل عبارات الفرع المتعلق بالمصادر الداخلية لضغوط العمل المتعلقة بالظروف

المادية

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=A8 A9 A10 A11 A12 A13 A14 A15

/CRITERIA=CI(.95).

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC PERSONNEL\Desktop\My Mm\زينب.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
A8	60	2,38	1,403	,181
A9	60	3,30	1,394	,180
A10	60	3,13	1,443	,186
A11	60	2,32	1,282	,166
A12	60	2,42	1,253	,162
A13	60	2,55	1,241	,160
A14	60	3,08	1,394	,180
A15	60	3,50	1,444	,186

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
A8	3,404	59	,001	,617	,98	,25
A9	1,667	59	,101	,300	,06	,66
A10	,715	59	,477	,133	,24	,51
A11	4,128	59	,000	,683	1,01	,35
A12	3,607	59	,001	,583	,91	,26
A13	2,809	59	,007	,450	,77	,13
A14	,463	59	,645	,083	,28	,44
A15	2,682	59	,009	,500	,13	,87

الملحق رقم(16): تحليل عبارات الفرع المتعلق بالمصادر الداخلية المتعلقة الوظيفة

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=A16 A17 A18 A19 A20 A21 A22 A23 A24 A25 A26 A27 A28 A29 A30

/CRITERIA=CI(.95).

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC PERSONNEL\Desktop\My Mm\زينب.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
A16	60	2,30	1,139	,147
A17	60	2,57	1,382	,178
A18	60	3,27	1,448	,187
A19	60	3,00	1,473	,190
A20	60	3,00	1,390	,179
A21	60	2,48	1,033	,133
A22	60	2,82	1,282	,166
A23	60	3,83	5,542	,716
A24	60	4,32	5,338	,689
A25	60	3,62	1,379	,178
A26	60	3,17	1,237	,160
A27	60	3,22	1,195	,154
A28	60	3,62	1,091	,141
A29	60	2,82	1,269	,164
A30	60	3,18	1,214	,157

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
A16	4,759	59	,000	,700	,99	,41
A17	2,428	59	,018	,433	,79	,08
A18	1,426	59	,159	,267	,11	,64
A19	,000	59	1,000	,000	,38	,38
A20	,000	59	1,000	,000	,36	,36
A21	3,873	59	,000	,517	,78	,25
A22	1,108	59	,273	,183	,51	,15
A23	1,165	59	,249	,833	,60	2,27
A24	1,911	59	,061	1,317	,06	2,70
A25	3,464	59	,001	,617	,26	,97
A26	1,043	59	,301	,167	,15	,49
A27	1,405	59	,165	,217	,09	,53
A28	4,380	59	,000	,617	,33	,90
A29	1,119	59	,268	,183	,51	,14
A30	1,170	59	,247	,183	,13	,50

الملحق رقم(17): تحليل عبارات الفرع المتعلق بمصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري

T-TEST
 /TESTVAL=3
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=A31 A32 A33 A34 A35 A36 A37
 /CRITERIA=CI(.95).

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC PERSONNEL\Desktop\My Mm\زينب.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
A31	60	2,40	1,123	,145
A32	60	3,45	1,320	,170
A33	60	2,72	1,195	,154
A34	60	3,90	1,020	,132
A35	60	4,03	,758	,098
A36	60	3,43	1,332	,172
A37	60	3,60	1,123	,145

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
A31	4,139	59	,000	,600	,89	,31
A32	2,640	59	,011	,450	,11	,79
A33	1,837	59	,071	,283	,59	,03
A34	6,834	59	,000	,900	,64	1,16
A35	10,554	59	,000	1,033	,84	1,23
A36	2,519	59	,014	,433	,09	,78
A37	4,139	59	,000	,600	,31	,89

الملحق رقم(18): تحليل عبارات المحور الثاني المتعلق بأداء المورد البشري

T-TEST
 /TESTVAL=3
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10
 /CRITERIA=CI(.95).

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC PERSONNEL\Desktop\My Mm\زينب.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
B1	60	4,15	,709	,092
B2	60	4,17	,886	,114
B3	60	4,37	,486	,063
B4	60	4,40	,494	,064
B5	60	4,47	,503	,065
B6	60	4,40	,588	,076
B7	60	4,50	,504	,065
B8	60	4,53	,536	,069
B9	60	4,50	,567	,073
B10	60	4,30	,908	,117

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
B1	12,566	59	,000	1,150	,97	1,33
B2	10,198	59	,000	1,167	,94	1,40
B3	21,784	59	,000	1,367	1,24	1,49
B4	21,951	59	,000	1,400	1,27	1,53
B5	22,582	59	,000	1,467	1,34	1,60
B6	18,442	59	,000	1,400	1,25	1,55
B7	23,043	59	,000	1,500	1,37	1,63
B8	22,170	59	,000	1,533	1,39	1,67
B9	20,475	59	,000	1,500	1,35	1,65
B10	11,095	59	,000	1,300	1,07	1,53

الملحق رقم(19): اختبار الفرضية المتعلقة بتعرض المورد البشري لضغوط عمل مرتفعة

GET

FILE='C:\Users\PC PERSONNEL\Desktop\My Mm\زينب.sav'.

DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=TOTALA

/CRITERIA=CI(.95).

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC PERSONNEL\Desktop\My Mm\زينب.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
TOTALA	60	3,1045	,45830	,05917

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
TOTALA	1,766	59	,083	,10450	,0139	,2229

الملحق رقم(20): اختبار الفرضية المتعلقة بمستوى أداء المورد البشري

T-TEST

/TESTVAL=3
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=TOTALB
/CRITERIA=CI(.95).

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC PERSONNEL\Desktop\My Mm\زينب.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
TOTALB	60	4,3783	,42946	,05544

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
TOTALB	24,860	59	,000	1,37833	1,2674	1,4893

الملحق رقم(21): اختبار الفرضية الفرعية الأولى

GET

```
FILE='C:\Users\PC PERSONNEL\Desktop\My Mm\زينب.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT TOTALB
/METHOD=ENTER total1.
```

Régression

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC PERSONNEL\Desktop\My Mm\زينب.sav

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	total1 ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : TOTAL

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,411 ^a	,169	,154	,39492

a. Valeurs prédites : (constantes), total1

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,836	1	1,836	11,774	,001 ^a
	Résidu	9,046	58	,156		
	Total	10,882	59			

a. Valeurs prédites : (constantes), total1

b. Variable dépendante : TOTALB

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,436	,279		12,297	,000
	total1	,308	,090	,411	3,431	,001

a. Variable dépendante : TOTALB

الملحق رقم(22): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT TOTALB
/METHOD=ENTER total2.
```

Régression

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC PERSONNEL\Desktop\My Mm\زينب.sav

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	total2 ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : TOTALB

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,457 ^a	,209	,008	,43122

a. Valeurs prédites : (constantes), total2

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,274	1	,096	12,519	001, ^a
	Résidu	8,607	58	,186		
	Total	10,882	59			

a. Valeurs prédites : (constantes), total2

b. Variable dépendante : TOTALB

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,544	,237		19,203	,000
	total2	,207	,042	,400	3,400	,001

a. Variable dépendante : TOTALB

الملحق رقم(23): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT TOTALB
/METHOD=ENTER total3.
```

Régression

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC PERSONNEL\Desktop\My Mm\زينب.sav

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	total3 ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : TOTALB

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,447 ^a	,200	,017	,43315

a. Valeurs prédites : (constantes), total3

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,176	1	,000	11,438	0,003 ^a
	Résidu	8,705	58	,188		
	Total	10,882	59			

a. Valeurs prédites : (constantes), total3

b. Variable dépendante : TOTALB

Coefficients

a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,382	,211		20,758	,000
	total3	,300	,065	,219	3,444	,000

a. Variable dépendante : TOTALB

الملحق رقم(24): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT TOTALB
 /METHOD=ENTER total4.

Régression

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC PERSONNEL\Desktop\My Mm\زينب.sav

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	total4 ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : TOTALB

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,485 ^a	,236	,019	,42527

a. Valeurs prédites : (constantes), total4

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,568	1	,392	12,144	,001 ^a
	Résidu	8,313	58	,181		
	Total	10,882	59			

a. Valeurs prédites : (constantes), total4

b. Variable dépendante : TOTALB

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,874	,347	,190	11,161	,000
	total4	,150	,102		1,473	,001

a. Variable dépendante : TOTALB

الملحق رقم(25): اختبار الفرضية الرئيسية

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT TOTALB
/METHOD=ENTER TOTALA.
```

Régression

Variabes introduites/supprimées^b

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	TOTALA ^a	.	Entrée

b. Variable dépendante : TOTALB

a. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,459 ^a	,211	,019	,42527

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALA

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,296	1	,125	10,412	0,002 ^a
	Résidu	8,585	58	,185		
	Total	10,882	59			

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALA

b. Variable dépendante : TOTALB

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC PERSONNEL\Desktop\My Mm\زينب.sav

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,067	,384		10,595	,000
	TOTALA	,400	,122	,407	3,433	,001

a. Variable dépendante : TOTALB

الملحق رقم(26): اختبار الفروق بالنسبة لمحور البيانات الشخصية

T-TEST GROUPS=الجنس(1 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=TOTALGEN
/CRITERIA=CI(.95).

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC PERSONNEL\Documents\زينب.sav

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
TOTALGEN	ذكر	27	3,3207	,33842	,06513
	أنثى	33	3,4204	,41322	,07193

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TOTAL GEN	Hypothèse de variances égales	,117	,733	1,007	58	,318	,09965	,09900	,29782	,09852
	Hypothèse de variances inégales			1,027	57,999	,309	,09965	,09704	,29389	,09459

ONEWAY TOTALGEN BY السن
/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC PERSONNEL\Documents\زينب.sav

ANOVA à 1 facteur

TOTALGEN

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,532	3	,177	1,233	,306
Intra-groupes	8,057	56	,144		
Total	8,589	59			

ONEWAY TOTALGEN BY الحالة الاجتماعية
/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

TOTALGEN

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,785	1	,785	5,830	,019
Intra-groupes	7,805	58	,135		
Total	8,589	59			

ONEWAY TOTALGEN BY المستوى التعليمي
/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC PERSONNEL\Documents\زينب.sav

ANOVA à 1 facteur

TOTALGEN

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,379	2	,189	1,315	,276
Intra-groupes	8,210	57	,144		
Total	8,589	59			

ONEWAY TOTALGEN BY الأقدمية
/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

TOTALGEN

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,748	3	,249	1,782	,161
Intra-groupes	7,841	56	,140		
Total	8,589	59			

ONEWAY TOTALGEN BY أيامالعمل
/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC PERSONNEL\Documents\زينب.sav

Avertissements

Il existe moins de deux groupes pour la variable dépendante
TOTALGEN. Aucune statistique n'est calculée.