

رقم التسجيل: / / N° :

الموضوع:

تأثير ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية
من جهة البيئة الداخلية للمؤسسة
دراسة ميدانية ببلدية مسيف-بالمسيلة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: إدارة الانتاج والتموين

الأستاذ المشرف:
د. ياسين عطالله

إعداد الطالبين:
الربيع زرواق
عادل ناجي

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً	أستاذ محاضر ب-	بوجمعة عمرون
مشرفاً ومقرراً	أستاذ محاضر ب-	ياسين عطالله
مناقشاً	أستاذ محاضر أ-	شعبان بعيطيش



اهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد الصادق الوعد الامين،

اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا، انك أنت العليم الحكيم، اللهم علمنا ما ينفعنا،

و أنفعنا بما علمتنا، وزدنا علما...

إلى كل من أراد لي الخير من قلبه...

إلى الوالدين الكريمين..

فضلكم لا يدانيه فضل، ومعروفكم يعل على كل معروف،

فقد ذللتم لي الصعاب ومهدتم لي الطريق..

أقول لكم إني فخور بكم جدا...

ولكم اهدي ثمرة الجهد.

شكر وتقدير

يطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان

إلى كل من كان له الفضل بعد الله عز وجل في إتمام هذا الجهد.

وأخص بالشكر الدكتور :عطا لله ياسين

الذي أشرف على هذا البحث، و لم ينخل علينا بنصائحه السديدة،

وساهم فيه بالرأي و النصيحة التي كانت سندا وعونا لنا في إنجاز هذا البحث.

كما نتقدم بخالص الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة،الدكتور بوجمعة عمرون و

الدكتور شعبان بعيطيش و لجميع الأساتذة ، كل باسمه ومكانته الرفيعة ،

الذين ساهموا بتحكيم الاستبيان ،لما كان لهم النفع و الفائدة الكبيرة.

كما أتقدم بوافر امتناني لكافة زملائي في العمل ببلدية مسيف ،

لتعاونهم من أجل نجاح هذا العمل.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الملخص

تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير ضغوط العمل البيئية الداخلية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية، ومن خلالها نريد أن نوضح أثر العلاقة بين المتغير المستقل ضغوط العمل والمتغير التابع أداء الموارد البشرية، وكمحصلة لهذا الأثر بحثت الدراسة في انعكاساته على فعالية الأداء، مع محاولة إسقاط النتائج النظرية ميدانيا على مؤسسة عمومية ممثلة ببلدية مسيف، حيث اعتمدنا على أداة الدراسة المناسبة والمتمثلة في الاستبيان، أين تم توزيعه على عينة شملت الموظفين الإداريين بمقر البلدية محل الدراسة بلغ عددهم 34 موظف.

توصلت الدراسة إلى أن ضغوط العمل لدى الموظفين نابعة أساسا من بيئة العمل الداخلية للمؤسسة، كما بينت أن المؤسسة ملزمة على الاهتمام ببيئتها الداخلية بأبعادها (البناء التنظيمي، عبء العمل، الظروف المادية للعمل، غموض الدور)، لتحسين أداء مواردها البشرية، وتحقيق أهدافها.

وقد أظهرت الدراسة مستويات عالية من الأداء لدى الموظفين، فهم يتمتعون بقدرة على حل المشاكل والتعامل مع المواقف والتكيف معها، والدقة والالتزام، خاصة ما يتعلق بتنفيذ التعليمات المنظمة للعمل.

وفي الأخير بخصوص طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، أظهرت النتائج وجود أثر سلبي لضغوط العمل البيئية الداخلية للمؤسسة على أداء الموظفين، وكان الأثر الأقوى لبعدها ضعف البناء التنظيمي ثم ظروف العمل المادية ثم عبء العمل.

الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل، البيئة الداخلية للمؤسسة، الأداء، الموارد البشرية.

Résumé

L'objectif de notre étude est de connaître l'impact des pressions au travail sur le rendement des ressources humaines au sein des établissements publics algériennes, se concentrer sur l'environnement interne d'établissement.

Ainsi, nous voulons préciser l'impact de la relation entre la variable indépendante, les pressions au travail et la variable dépendante sur le rendement des ressources humaines, tout en étudiant ses répercussions sur l'efficacité du rendement, nous essayons également de transposer les résultats théoriques sur le terrain et ce à travers un établissement public en l'occurrence la mairie de M'cif. Pour le faire, nous avons recouru au questionnaire qui est le moyen le plus adéquat à ce type d'étude. Ce questionnaire a été distribué sur un échantillon de 34 fonctionnaires au siège de la mairie.

Les résultats de cette étude montrent que les pressions au travail chez les fonctionnaires proviennent essentiellement de l'environnement interne du travail dans l'établissement c'est pourquoi celui-ci doit se préoccuper de son environnement interne sur tous les plans (structure organisationnelle, charge de travail, conditions matérielles du travail, ambiguïté du rôle) afin d'améliorer ses ressources humaines et de réaliser ses objectifs.

L'étude a montré un très bon rendement des fonctionnaires. En effet, ils ont la capacité de résoudre les problèmes, celle pouvoir s'adapter notamment en ce qui concerne l'exécution des instructions qui organisent le travail.

Enfin, quant à la relation entre les variables de l'étude, les résultats montrent l'existence d'un impact négatif des pressions au travail dans l'environnement interne sur le rendement des fonctionnaires. Le plus grand impact est celui de la dimension de la structure organisationnelle, puis celui des conditions de travail, en troisième position et enfin celui de la charge de travail.

Mots clés : pressions au travail - environnement interne – rendement – ressources humaines.

فهرس المحتويات	
	الإهداء
III	التشكر
V	الملخص
VII	فهرس المحتويات
IX	فهرس الجداول
X	فهرس الأشكال
X	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
33 .. 2	الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية
02	تمهيد:
03.....	المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل
03.....	المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل
04.....	المطلب الثاني: مصادر وعناصر ضغوط العمل
12.....	المطلب الثالث: ضغوط العمل الأنواع والمراحل
15.....	المطلب الرابع: النظريات المفسرة للضغوط
17.....	المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية
17.....	المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء، الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية
19.....	المطلب الثاني: أهداف وأهمية تقييم أداء الموارد البشرية
22.....	المطلب الثالث: خطوات وخصائص تقييم أداء العمال
23.....	المطلب الرابع: طرق قياس أداء العاملين
28.....	المبحث الثالث: انعكاسات البيئة الداخلية للمؤسسة على أداء الموارد البشرية
29.....	المطلب الأول: البناء التنظيمي وتأثيره على أداء الموارد البشرية
30.....	المطلب الثاني: انعكاسات غموض الدور على أداء الموارد البشرية
31.....	المطلب الثالث: ظروف العمل المادية وتأثيرها على أداء الموارد البشرية
32.....	المطلب الرابع: تأثير عبء الدور على أداء الموارد البشرية
33.....	خلاصة:
65 .. 35	الفصل الثاني: دراسة ميدانية ببلدية مسيف-المسيلة

35.....	تمهيد:
36.....	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.....
36.....	المطلب الأول: التعريف ببلدية مسيف بالمسيلة.....
42.....	المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....
42.....	المطلب الثالث: بناء أداة الدراسة.....
48.....	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة.....
48.....	المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة.....
51.....	المطلب الثاني: تحليل نتائج محور الدراسة.....
57.....	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج.....
57.....	المطلب الأول: أساليب المتبعة لاختبار فرضيات الدراسة.....
58.....	المطلب الثاني: اختبار الفرضية العامة:.....
59.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية:.....
65.....	خلاصة.....
66.....	خاتمة.....
68.....	قائمة المراجع.....
73.....	الملاحق.....

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
10	أحداث الحياة الضاغطة	(1-1)
24	نموذج صفات ومعايير تقييم العاملين	(2-1)
24	جدول التقييم النهائي لتحديد المستوى التقييمي للموظف	(3-1)
25	أسلوب الترتيب	(4-1)
26	طريقة القوائم	(5-1)
27	نموذج أسئلة المراجعة	(6-1)
37	توزيع الهياكل المدرسية ببلدية مسيف	(7-2)
37	عدد الفروع الإدارية ببلدية مسيف	(8-2)
37	شبكة الطرق ببلدية مسيف	(9-2)
41	توزيع الموارد البشرية حسب الصنف ببلدية مسيف	(10-2)
43	عدد عبارات الأبعاد لمحور ضغوط العمل	(11-2)
43	عدد عبارات المتغير التابع	(12-2)
44	درجات مقياس ليكرت الخماسي	(13-2)
46	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	(14-2)
47	معامل Alpha de Cronbach لقياس ثبات وصدق الاستبيان	(15-2)
47	نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة	(16-2)
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(17-2)
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	(18-2)
49	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(19-2)
49	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	(20-2)
50	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الدورات التكوينية خلال المسار المهني	(21-2):
50	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تصنيف الرتب	(22-2)
51	نتائج تحليل فقرات عبء العمل	(23-2)
52	نتائج تحليل فقرات ظروف العمل المادية	(24-2)
53	نتائج تحليل فقرات غموض الدور	(25-2)
54	نتائج تحليل فقرات البناء التنظيمي	(26-2)
55	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	(27-2)
56	مستوى توفر وترتيب أهمية متغيرات الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة	(28-2)
57	مستويات التفسير لمعامل التحديد R ²	(29-2)
58	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية العامة	(30-2)

60	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الاولى	(31-2)
61	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الثانية	(32-2)
62	يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الثالثة	(33-2)
63	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الرابعة	(34-2)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ب	نموذج الدراسة المقترح	(1-1)
06	مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة	(2-1)
09	مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة	(3-1)
11	عناصر ضغوط العمل	(4-1)
13	أنواع ضغوط العمل	(5-1)
14	مراحل التعرض للضغوط	(6-1)
16	يوضح تخطيط نظرية سييلي	(7-1)
20	مستويات تقييم الأداء	(8-1)
21	أهداف تقييم أداء العاملين	(9-2)
22	خطوات تقييم الاداء	(10-2)
38	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(11-2)
65	يبين النموذج الميداني الدراسة	(12-2)

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
74	رسالة موجهة للمستجوبين	1
75	عبارات محاور الاستبيان	2
78	محكمي الاستبيان	3
79	مخرجات برنامج spss	4

مقدمة

في ظل متغيرات بيئة الأعمال الداخلية والخارجية، والتطورات التقنية الهائلة، تشهد المؤسسات حالة تنافس حاد، سعياً لبلوغ أعلى مستوى من الأداء، فكان لزاماً عليها انتهاج السبل الحديثة الكفيلة بتحسين أداء العاملين، لضمان البقاء والتطور، وجعل أولى اهتماماتها المورد البشري كثرة جوهرية أولى، وأساس كل نجاح.

وبإمكان المؤسسة أن تستثمر في هذا المورد لتحقيق أهدافها، فهو يمتلك طاقات متجددة لا نظير لها، وتحصيل هذه الطاقات يكون من خلال بيئة عمل مناسبة، من شأنها أن تحمى من حجم الضغوط التي لا يمكن أن يزاول نشاطه بمعزل عنها، فهو يعيش إلى جانب حياته العملية حياة شخصية، ليجد نفسه محاط ببيئة من المتغيرات يحاول جاهداً التكيف معها ويستثمرها لصالحه، وقد يصعب عليه أحياناً مسايرتها و التفاعل معها، مما يترتب عنها حدوث ضغوط تشكل مظهراً من مظاهر الحياة الإنسانية التي لا يمكن تفاديها، فيؤدي عدة انفعالات في شكل سلوك يمكن ملاحظته من خلال حبه لعمله أو نفوره منه، مما يؤدي إلى انخفاض في الأداء.

ومن الجلي أن العمل بالمؤسسة العمومية يتسم بنوع من التعقيد والضغط على الموارد البشرية، فهي مقصد مختلف شرائح المجتمع من جهة وممارسات السلطة العليا من جهة أخرى، ومستويات الضوضاء المرتفعة..، كلها عوامل من شأنها أن تترك أثراً سلبية على سلوك الفرد وعلى صحته النفسية والجسدية، وهو ما جعلها أكثر عرضة لضغوط العمل مقارنة بموارد بشرية تعمل بقطاعات أخرى.

ونظراً لأهمية موضوع ضغوط العمل وعلاقته بأداء الموارد البشرية والمؤسسة ككل، وجهنا اهتمامنا لهذا الموضوع بعنوان " أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية"، مركزين في دراستنا هذه على أهم أبعاد البيئة الداخلية للمؤسسة، لما لها من علاقة مباشرة بالمورد البشري، وعملنا على تحليله من خلال الإشكالية الرئيسية التالية:

أولاً: إشكالية الدراسة

انطلاقاً مما سبق ذكره، يمكن صياغة إشكالية البحث من خلال التساؤل الرئيس التالي:

- ما مدى تأثير ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف بالمسيلة؟

يندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما تأثير عبء العمل على أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف؟
2. هل لظروف العمل المادية التأثير على أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف؟
3. ما مدى تأثير غموض الدور على أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف؟
4. ما مدى مساهمة ضعف البناء التنظيمي للتأثير على أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية نضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير سلبي لضغوط العمل في أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف.

وتتفرع عنها الفرضيات التالية:

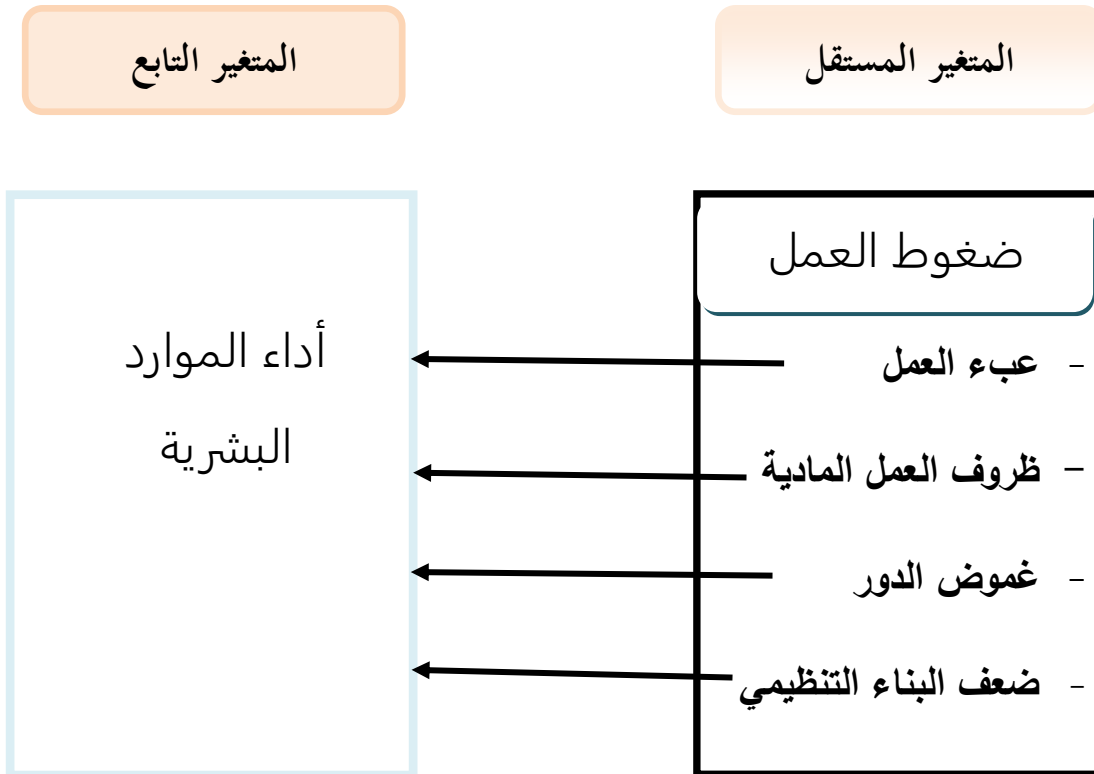
1. يؤثر عبء العمل سلبا في أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف.
2. تؤثر ظروف العمل المادية غير المناسبة سلبا في أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف.
3. يؤثر غموض الدور سلبا في أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف.
4. يؤثر ضعف البناء التنظيمي سلبا في أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف.

ثالثا: نموذج الدراسة

يوضح الشكل (01)، نموذج الدراسة الذي يبين العلاقات المفترضة بين ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة

العمل الداخلية للمؤسسة وأداء المورد البشري بالمؤسسة.

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على الدراسات السابقة.

رابعاً: مبررات اختيار الموضوع

إن اختيار أي باحث لموضوع ما، لا يتم بمحض الصدفة، بل تتحكم فيه مجموعة من الدوافع، ومن بين الدوافع التي استدعتنا لاختيار هذا الموضوع، ما هي ذاتية تتمثل في إحساسنا بالمشكلة كوننا موظفين إداريين بمؤسسة عمومية وهذا ما شد رغبتنا للقيام بهذه الدراسة، إضافة إلى شغفنا للقيام بدراسة ميدانية بمؤسسة عمومية تكون بمسقط الرأس، كما أن هناك أسباب أخرى جعلتنا نختار هذا الموضوع وهي:

1. أهمية الموضوع فهو يبرز أهم المشكلات التي تواجه المؤسسة العمومية؛
2. قلة الدراسات النظرية والتطبيقية حول موضوع ضغوط العمل في مجال الإدارة المحلية والإقليمية؛
3. عدم الاهتمام بهذا الموضوع في المؤسسات العمومية الجزائرية فأردنا الوقوف على واقع بيئة العمل الداخلية وتخصيص دراسة لأحدى هذه المؤسسات.

خامساً: أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى بناء واختبار نموذج مفاهيمي للعلاقة بين متغيرات ضغوط العمل وأداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية ممثلة بالبلدية، من زاوية البيئة الداخلية للمؤسسة، وذلك من خلال:

1. إبراز واقع بيئة العمل الداخلية لبلدية مسيف –المسيلة، ومعرفة مدى تأثير على أداء مواردها البشرية؛
2. التعرف على مستويات الضغوط المهنية لدى العاملين بالمؤسسة؛
3. بناء استبيان نستطيع من خلاله أن نتحدد بعد بيئة العمل الداخلية الأكثر تأثيراً على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة؛
4. بناء نموذج يصف شكل العلاقة والتأثير بين متغيراتها الرئيسية منها والفرعية، والتحقق من الجدوى العلمية والعملية للنموذج الفرضي والوصول إلى وضع الاستنتاجات والتوصيات اللازمة.

سادساً: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها (ضغوط العمل أداء الموارد البشرية) والتي نحاول إبرازها في النقاط التالية:

1. ضغوط العمل من المواضيع المتعاطمة الاهتمام لدى الباحثين، مما يكسبها أهمية الإثراء المعرفي للمهتمين بالموضوع من باحثين وموظفين ومدراء مما توصلت إليه الدراسات النظرية والتطبيقية السابقة؛
2. الأداء موضوع حساس ومؤشر نجاح للمؤسسة ومصدر ارتياح للموظف واعتزاز والحصول على المكافآت؛
3. المساهمة في تقديم مؤشر للمؤسسة يمكنها تقييم بيئة عملها الداخلية، وتقييم أبعادها وخصائصها ومدى تأثيرها في أداء مواردها البشري؛
4. المساهمة في تقديم اقتراحات وتوصيات تستفيد منها إدارة المؤسسة محل الدراسة لتطوير بيئة العمل الداخلية بما يخدم مواردها البشرية بشكل فعال.

سابعاً: منهج البحث وأداة الدراسة

أ- المنهج والأداة

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها، جوانبها ونتائجها والإجابة على تساؤلات الإشكالية، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالاستعانة بكتب ومقالات وتقارير ودراسات سابقة، لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها، ومنها التحكم في الموضوع بغية المرور للجانب التطبيقي وأثبت صحة الفرضيات، بالاعتماد على أسلوب دراسة الحالة.

بالاعتماد على أداة استبيان لجمع البيانات كونها الأداة المناسبة للدراسة، ضم عبارات ساعدتنا في إنجاز هذا البحث، تم تحليلها بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي spss v25، والوصول إلى نتائج واقتراحات.

ب- مجتمع وعينة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة على أداء الموارد البشرية من دراسة حالة بلدية مسيف-المسيلة، ويتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالبلدية.

أما عينة الدراسة، فقد تم اختيار عينة قصدية تمثلت في موظفي المصالح الإدارية بمقر البلدية محل الدراسة، ويرجع اختيارنا لهذه الفئة، لطبيعة الموضوع التي تقتضي ذلك، وما لدي هذه العينة من قدرة على تقديم المعلومة تخدم موضوع دراستنا.

وبما أن عينة الدراسة تمثلت في الإداريين ببلدية مسيف-المسيلة، ارتأينا أن نقوم بمسح شامل لكل الإداريين العاملين بمقر البلدية حتى نصل لأدق النتائج، فتكون العينة مكونة من 34 فرداً موزعين على مختلف المصالح الإدارية بالبلدية.

ثامناً- حدود الدراسة:

دراستنا هذه تحكمها مجموعة من الحدود نبرزها فيما يلي:

1. الحدود الموضوعية: نعالج موضوع ضغوط العمل وأداء الموارد البشرية من الزاوية التي عالجتها الدراسات السلوكية والإدارية، ليس من الزاوية التي عالجتها الدراسات النفسية والاجتماعية، وهذا راجع لطبيعة التخصص التي تندرج تحته هذه المذكورة، ومن ثم فإننا سنحاول دراسة مدى تأثير ضغوط العمل التي لها علاقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة - وتأثيرها على أداء الموارد البشرية.

2. الحدود الزمانية: الجانب النظري من بداية سنة 2019 ثم إعداد الجانب التطبيقي والشروع في بناء الاستبيان ثم توزيعه من 2019/04/21 إلى 2019/04/25. واستمر جمع وتحليل البيانات حتى نهاية شهر ماي.

3. الحدود المكانية: تمس الدراسة إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية "بلدية مسيف"-المسيلة.

تاسعا: الدراسات السابقة

لقد تم اقتراح هذه الدراسة بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة والتي لها صلة مباشرة بموضوع بحثنا، نذكر منها:

1. دراسة شاطر شفيق (2010/2009) بعنوان: "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية إنتاج الكهرباء -سونلغاز-جيجل": تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، ولإضفاء شيء من الواقعية على الدراسة النظرية من ناحية، لمعرفة طبيعة هذا التأثير، أخذ الباحث بالمؤسسة محل الدراسة، ليصل في الأخير أن الموارد البشرية بالمؤسسة تعاني من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل و تتمتع بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك فقد كشفت الدراسة أن ضغوط العمل بمصادرها ترتبط بعلاقة عكسية ذات دلالة إحصائية مع الرضا الوظيفي.

2. دراسة عيسى ابراهيم المعشر (2009) بعنوان: "أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة خمسة نجوم (دراسة ميدانية)": هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الفندقية الأردني وأثر هذه الضغوط على أدائهم والتعرف على مصادرها ومحاولة وضع الحلول العلمية الممكنة، وقد تم اختيار مجتمع الدراسة المكون من 12 فندقا من مجموع 23 فندق في منطقة الوسط عمان، تم توزيع 240 استبيان على أفراد عينة الدراسة، وبعد المعالجة توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين ضغوط العمل وأداء العاملين، والتوصل إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأجور و المكافآت وبيئة العمل .

3. دراسة عبد الفتاح خليفات (2010) بعنوان: "أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لمديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، جامعة مؤتة": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، تم تطوير استبانتين تم توزيعها على عينة الدراسة البالغة 331 مديرا ومديرة و 985 معلما ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى الضغوط في الأداء لدى المدراء كان متوسطا، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي والخبرة والعمر والحالة الاجتماعية، وفي ضوء ذلك توصي الدراسة بتوفير فرص النمو المهني بما يساعد المدراء على إدارة العمل بشكل فعال مما يجد من مستوى الضغوط لديهم.

04. دراسة سحراء انور حسين (2013) بعنوان: "قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي،" خلص موضوع الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها: ان المستويات الخاصة لضغوط العمل التي يعاني منها أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة بشكلها العام سواء ما كان منها ناتج عن طبيعة العمل او غموض وصراع الدور أو عبء العمل، وجود تأثير ذو دلالة معنوية للإبعاد الفرعية لضغوط العمل.

05.دراسة زربيي أحلام (2014) بعنوان: استراتيجيات التصرف تجاه الضغوط المهنية وعلاقتها بفاعلية الأداء، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك نشاط المصب-وهران-: تهدف هذه الدراسة إلى دراسة استراتيجية التصرف تجاه الضغوط المهنية وعلاقتها بفاعلية الأداء، ولإعطاء شيء من الواقعية على الدراسة النظرية، لمعرفة طبيعة هذا التأثير، قامت الباحثة بدراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك نشاط المصب-وهران-، بتوزيع استبيان على عينة الدراسة والمتكونة من 158 عاملا، ومن بين ما توصلت إليه:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الضغط وفعالية الأداء للعاملين بأسلوب الانفعال،
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الضغط وفعالية الأداء للعاملين بأسلوب التجنب.

عاشرا-الإضافة العلمية للدراسة مقارنة بالدراسات السابقة

بعد استعراض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث تبين لنا ما يلي:

- 01.التركيز على تأثير ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة في أداء الموارد البشرية، وهو ما لم تتطرق له الدراسات السابقة إلا بشكل عام أو كبعد من بين إبعاد مصادر ضغوط العمل.
02. دراسة مفصلة لأهم أبعاد البيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الموارد البشرية.
03. دراسة بيئة العمل الداخلية للمؤسسة من ناحية بعد واحد، عكس الدراسة الحالية فتم وضع ضغوط العمل البيئة الداخلية كمتغير مستقل له أبعاده وخصائصه.
04. اختلاف أبعاد ضغوط العمل البيئة الداخلية في الدراسة الحالية مقارنة مع بعض الدراسات في أبعاد أخرى.

حادي عشر: هيكل الدراسة

من اجل الإحاطة بجميع جوانب الموضوع، قسمنا الدراسة إلى فصلين نظري وتطبيقي:

أ- الفصل النظري: حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل ثلاث مباحث، المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي لضغوط العمل، أما المبحث الثاني فخصصناه لأداء الموارد البشرية، تطرقنا لماهية الأداء والموارد البشرية، أهمية وأهداف تقييم الأداء، طرق قياس الأداء، أما المبحث الثالث فخصصناه انعكاسات ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية للعمل على أداء الموارد البشرية، من خلال التطرق لما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة.

أ-الفصل التطبيقي: أما الفصل الثاني المخصص للدراسة التطبيقية، فقد تمكنا فيه من تطبيق الدراسة على المؤسسة محل الدراسة بلدية مسيف-المسيلة وقمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث، فكان المبحث الأول إجراءات الدراسة الميدانية، المبحث الثاني عرض وتحليل بيانات الدراسة، أما المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة.

ثاني عشر: صعوبات الدراسة

معلوم أن لكل بحث صعوبات تعترض السير الحسن لدراسته لكنها في الأخير لا تثنيه عن القيام بها، فقد واجهتنا صعوبات عديدة سواء في إنجاز الجانب النظري أو التطبيقي تتمثل أهمها في:

1. صعوبة اختيار متغيرات بيئة العمل الداخلية للمؤسسة، فالتركيز على بعض المتغيرات وتجاهل أخرى قد لا يعطي صورة كاملة لإشكالية البحث، وما يراه الباحث عنصرا هام قد لا يكون كذلك لباحث آخر؛
2. تشعب الموضوع وعلاقة بتخصصات عدة ما يتطلب الدقة للتمكن من الإلمام به وانتقاء ما يخدم الموضوع؛
3. أظهر بعض الموظفين نوع من التحيز أثناء ملء الاستبيان بتقديم عبارات مغلفة، بالتعبير بكلمة محايد، ضنا منهم أنها تدخل ضمن التحفظ بالسر المهني؛
4. سجلنا تماطلا في تعبئة الاستبيان، مما اضطرنا للقيام بجوار لإقناع البعض للاستجابة لتعبئتها وتذكيرهم بسريتها والغاية منها؛
5. صعوبة استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، ما حملنا على ان نبحث في الكتب و الانترنت أو اللجوء لبعض الأساتذة ما تطلب منا الجهد الوقت.

الفصل الأول:

الإطار النظري لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية.

أولاً- ماهية ضغوط العمل

ثانياً- أداء الموارد البشرية (مفهوم الأداء، الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية)

ثالثاً- انعكاسات ضغوط العمل البيئة الداخلية للمؤسسة على أداء الموارد البشرية

تمهيد

يعد موضوع ضغوط العمل (Stress) من المواضيع التي أثارت اهتمام العديد من الباحثين والدارسين واستقطبت مواضيعهم لأنها ذات طبيعة حتمية في حياة الأفراد والمنظمات، وقد تتولد عادة من عوامل بيئة العمل أو البيئة المحيطة، مما تسبب حالة عدم الاتزان، الذي ينعكس على مستوى أداء المورد البشري داخل المؤسسة، هذا ما يستوجب الاهتمام وبذل الجهود لمعرفة أهم مصادر هذه الضغوط والإحاطة بها.

وتختلف ردود الأفعال تجاه الضغوط، فمنهم من تدفعه إلى المثابرة والجديّة لتحقيق الأهداف المنشودة، ومنهم من تكون له حائلا ومسببا لهم الإحباط واليأس مما تعيق تحقيق الأهداف.



المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

يعترض الكثير من الأفراد أثناء تأديتهم لمهامهم في مختلف القطاعات المهنية جملة من الضغوط التي تؤثر على نفسياتهم وتنعكس على أدائهم، داخل المؤسسة ما جعل موضوع ضغوط العمل مظهرا من حياة العاملين، ومحل اهتمام متزايد من أجل الوقوف على مسبباته ومحاولة الحد من أثاره.

المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل

تعددت مفاهيم ضغوط العمل نظرا لتعدد وجهات نظر الباحثين والدارسين في هذا المجال، وقبل إعطاء تعريف ملم بها، ومن الحري بنا أن نعرج على بعض المفاهيم الواردة لعدة باحثين:

أ-الضغط لغة:

- ضغط: ضغطا وأضغط ه:عصره ،زحمه ، ضيق عليه، ضاغط ضغاطا و مضاعطة ه:زاحمه.¹

ب- الضغط اصطلاحا:

يبدو ان المصطلح قد اشتق من الكلمة الفرنسية القديمة (Distresses) والتي تشير إلى معنى الاختناق والشعور بالضيق والظلم، وقد تحولت في الإنجليزية (stress) والتي أشارت إلى الشيء غير المرغوب أو غير المحبب، ويمكن القول أن المصطلح في الأصل قد استخدم للتعبير عن معاناة وضيق واضطهاد، وهي حالة يعاني فيها الفرد من الإحساس بظلم ما، وقد وردت في اللغة الإنجليزية ثلاث مصطلحات هي² :

-الضواغط (stressor)؛

-الضغط (stress) ؛

-الانضغاط (strain).

ويمكن إعطاء مجموعة من التعاريف لضغط العمل كمايلي:

حيث عرفه (لوثانز) على أنه : "الاستجابة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو نفسي أو سلوكي لأفراد المنظمة".³

¹ دار المشرق -بيروت ،المنجد في اللغة و الأعلام، طبعة جديدة منقحة ، ط 42، سنة 2007 ،ص 451.

² زريبي أحلام ، استراتيجيات التصرف تجاه الضغوط المهنية وعلاقتها بفاعلية الأداء، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك نشاط المصب-وهران-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس و التنظيم، تخصص :علم النفس العمل و التنظيم، جامعة وهران 2013-2014، ص 12.

³ معن محمود عياصرة ، إدارة الصراع و الأزمات وضغوط العمل ، دار حامد ، عمان، ط 2008، ص 1، ص 107.



الفصل الأول : الإطار النظري لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية.

في حين عرفه (بارن) على انه: "الاستجابة للمواقف الضاغطة للمسؤوليات أو التهديدات الحقيقية أو التصورية التي تنشأ عن البيئة"¹

اما هانز سيلبي (hans selye) الطبيب الكندي المعروف بأعماله وأبحاثه حول الضغط الذي أعطاه أرضية علمية وافية ابتداء من 1930 "فالضغط إذا الاستجابة غير المحددة للجسم اتجاه أي وظيفة تتطلب منه ذلك سواء كانت سببا أو نتيجة لظروف مؤلمة أو غير سارة".²

ويرى david (1994) "أن الضغوط تشير إلى التفاعل بين الفرد والبيئة ونتيجة هذا التفاعل يواجه الفرد بفرصة أو قيد أو مطلب للسلوك".³

وهناك من يعرفها على أنها "عدم التوافق بين متطلبات الحياة وبين المواد والإمكانيات المتاحة"⁴

ورغم الاختلاف في التعاريف السابقة يمكن القول إن الضغوط هي قوة مؤثرة على الفرد يبدى ردود أفعال تمثل استجابة تكيفية مع الموقف الضاغط تعبر عن تفاعله مع البيئة.

المطلب الثاني: مصادر وعناصر ضغوط العمل

الفرع الأول: مصادر ضغوط العمل Classifications of Work Stressors

يوجد العديد من المصادر لضغوط العمل، وقد اختلف الكتاب والباحثين في تعداد هذه المصادر، لكن يمكن تصنيف مصادر ها إلى ثلاث مجموعات رئيسية⁵:

التصنيفات الثنائية: تصنف مصادر ضغوط العمل حسب هذا التصنيف إلى مصادر بيئية ومصادر تنظيمية.

التصنيفات الثلاثية: ترجع مصادر ضغوط العمل إلى مصادر تتعلق ببيئة العمل الداخلية، مصادر تتعلق ببيئة العمل الخارجية، وأخرى تتعلق بشخصية الفرد والاختلافات الفردية.

التصنيفات المتعددة: مصادر الضغوط في ستة أسباب أو مصادر أساسية تؤثر في سلوك الأفراد وهي: طبيعة العمل، دور الفرد في المنظمة، سوء العلاقات في العمل، عدم تطور الوظيفة، الهيكل التنظيمية، والمشكلات الذاتية للفرد.

¹ معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 107.

² زربي أحلام، مرجع سابق، ص 13.

³ محمد عبد القادر علام، ضغوط العمل، دراسات أمنية، زمالة أكاديمية ناصر العليا، العدد الأول ديسمبر 2009، ص 57.

⁴ أحمد ماهر، كيفية التعامل مع ضغوط العمل، الدار الجامعية - الاسكندرية، ط 2008، ص 10.

⁵ تغريد زياد أبو عمار، أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، 2006، ص 29-30 بتصرف.



الفصل الأول : الإطار النظري لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية.

وباعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها وتتأثر معها الموارد البشرية فإن التصنيف الأقرب إلى الواقع و الأكثر موضوعية هو ذلك التصنيف الذي يأخذ المصادر الثلاثة معا، أي المصادر المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة، والمصادر المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة والمصادر المرتبطة بالموارد البشري¹.

أولا: مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة

تتمثل البيئة الخارجية للمؤسسة في:

1- ضغوط العمل الناجمة عن المتغيرات الاقتصادية :

يمكن أن يؤدي تأزم الحالة الاقتصادية العامة التي يمر بها البلد، إلى عدم القدرة على مسايرة المتطلبات، وشعور الفرد بضغوط مثالا: في حالة ارتفاع المستوى العام للأسعار من شأنه أن يمتص القدرة الشرائية للموارد البشرية ويجعلها عاجزة عن مقابلة متطلبات الحياة المتزايدة.

2- ضغوط العمل الناجمة عن المتغيرات التكنولوجية :

تعتبر التكنولوجيا العامل الرئيسي في ميدان المنافسة، وقد تزيد من الضغوط الواقعة على الموارد البشرية، إذ تشير كثير من الدراسات إلى أن إدخال الحاسب أنه زاد من عبء العمل كفيما، نظرا لأنه يتطلب قدرات ذهنية عالية ويقظة ووجوده في الأداء مستمر من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الحاسب الآلي.

3- ضغوط العمل الناجمة عن المتغيرات السياسية و القانونية

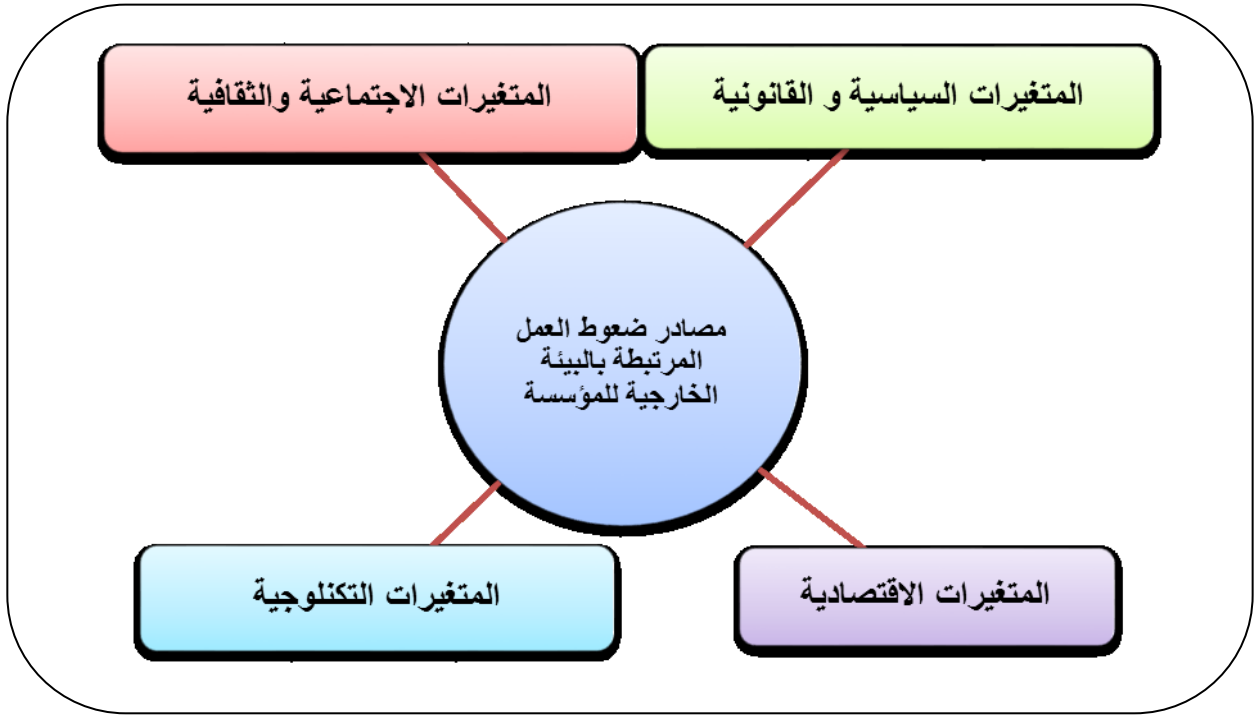
يمكن للمتغيرات السياسية أن تكون سببا مهما لضغوط العمل، حيث تتزايد الضغوط الواقعة نظرا للغموض الذي يكتنف سلوك القادة الجدد، غموض حول السياسات الضريبية.. الخ، كذلك المتغيرات القانونية يمكن أن تكون سببا في إحداث الضغوط، مثال ذلك القوانين المرتبطة بالبيئة والقوانين الخاصة بحماية الموارد البشرية والمستهلكين، إذ نادرا ما تقوم المؤسسة بأداء عمل معين دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يحد من نشاطها و يعيق حركتها .

4- ضغوط العمل الناجمة عن المتغيرات الاجتماعية والثقافية

تعتبر المتغيرات الاجتماعية والثقافية من الأسباب المهمة لضغوط العمل، ومن بينها نجد تزايد دور المرأة في المجتمع، نتيجة تداخل الأدوار بين الرجل و المرأة التي يؤديانها في حياتهما العملية والأسرية، و المثل فإن زيادة عدد المتعلمين وارتفاع المستوى الثقافي لهم أدى إلى زيادة توقعاتهم عن ظروف وشروط العمل، وهو ما زاد من حجم الضغوط الواقعة على المدراء، والشكل (2-1) يلخص اهم مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة:

¹ شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية انتاج الكهرباء - سونغاز-جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: ادارة الاعمال، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009-2010، ص 83 بتصرف.





المصدر: من اعداد الطالبين، اعتمادا على المعطيات النظرية.

ثانيا: مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة

تمثل البيئة الداخلية للمؤسسة في تلك الخصائص المادية وغير مادية التي تشكل كيان المؤسسة، وهي عبارة عن الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المنظمة وتعمل المنظمة بموجبها¹. ويرى كثير من الباحثين أن البيئة الداخلية للمؤسسة هي المصدر الأول والرئيسي لضغوط العمل، كونها تحتوي على مجموعة من الخصائص التي لها تأثير مباشر على الموارد البشرية.

01-ضغوط العمل الناجمة عن طبيعة الوظيفة:

هناك بعض الوظائف تحتوي بطبيعتها ضغوطا عالية لما تتضمنه من مسؤولية وتركيز كبيرين، فمن الطبيعي أن تكون الأعمال التي تتضمن الحفاظ على حياة الناس أكثر مساهمة في القلق².

¹ أحمد علي إبراهيم نصار، دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى غزة، 2016، ص9.

² لعجاليبة يوسف، مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية، دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي-عناية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العلم والتنظيم، تخصص: علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص63.

02- ضغوط العمل الناجمة عن ضعف المشاركة في صنع القرارات

إن ضعف مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات ينمي فيهم الشعور بعدم الأهمية وبأن أفكارهم ومعلوماتهم ليست لها قيمة، مما يزيد من حدة شعورهم بضغوط العمل.

03- ضغوط العمل الناجمة عن تباين عبء الدور

يقع العمل الزائد و الإحساس بضغط الوقت، موقع تهديد للفرد وهو ما يشكل الإرباك في العمل، وهو يعني زيادة عبئ القيام بمهام لا يستطيع الشخص إنجازها في الوقت المتاح، وهذه المهام قد تتطلب مهارات لا يمتلكها الفرد، من حيث كونه كثيفاً أو ضئيلاً، صعباً أو سهلاً، فقد تتراكم الأعباء وتزيد حتى ينوء الفرد بحملها خاصة عندما يتعامل مع عدد كبير من الأدوار، فهناك توقعات من رئيسه المباشر، وأخرى من رؤوسيه، وثالثة من زملائه، ورابعة من الإدارة العليا، وخامسة من النقابة، وسادسة من الجمهور المتعامل مع المنظمة، وسابعة من المجتمع المحلي وهكذا . وقد يحدث العكس فتقل أعباء الفرد وتقتصر عن القدرات التي توجد عنده، وفي الحالتين يواجه بعض الضغوط، ففي الحالة الأولى قد يخاف ويتوتر ويخشى ألا يؤدي الواجبات المتوقعة منه، وفي الثانية يشعر بضالة العمل الذي يؤديه أو قلة أهميته¹.

04- ضغوط العمل الناجمة عن غموض الدور

يعتبر غموض الدور من مصادر ضغط العمل الرئيسية في المنظمات، وتشير كلمة الدور إلى مجموعة من أنماط السلوك المتوقعة من الفرد الذي يشغل مركزاً معين، ويعني غموض الدور الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد في أداء دوره في المنظمة، مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسئوليته، والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة، وطرق تقييم الأداء وغيرها، ويترتب على ذلك أن يصبح الفرد غير متأكد من متطلبات وظيفته مثل عدم معرفته بالتوقعات المطلوبة منه للأداء وكيفية تحقيق هذه التوقعات.²

05- ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور

يعتبر صراع الدور من الأسباب الكامنة لضغط العمل، وينشأ هذا الصراع عندما يواجه الفرد العديد من طلبات العمل المتناقضة، أو عندما يعمل أشياء لا يرغبها أصلاً أو لا يعتقد أنها جزء من عمله ومن ثم فإن صراع الدور يحوي داخله عدة أنواع من الصراع أهمها³:

-صراع الدور الفرد، أو الصراع داخل الدور : أي التعارض بين القيم والمعايير الذاتية للفرد وبين السلوك المتوقع منه؛

¹ تغريد زياد أبو عمار، مرجع سابق، ص36.

² نفس المرجع، ص36.

³ نفس المرجع، ص ص 35-36.

الفصل الأول : الإطار النظري لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية.

- الصراع بين الأدوار المتعددة للفرد : التي تتطلب أنماط سلوكية غير متوافقة مع بعضها البعض أو تغيرات في السلوك تبعاً للموقف، وغالباً ما يحدث ذلك نتيجة لشغل الفرد لأكثر من وظيفة في نظام الدور؛
- الصراع بين قدرات وموارد ووقت الفرد وبين السلوك المتوقع؛
- الصراع بين توقعات أو طلبات الآخرين من الفرد.

06- ضغوط العمل الناجمة عن ضعف المسار الوظيفي

يقصد بالمسار الوظيفي ذلك المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يتدرج فيها المورد البشري أثناء حياته الوظيفية في المؤسسة إما عمودياً، عن طريق الترقية، أو أفقياً، عن طريق النقل وحين يشعر المورد البشري بأن فرصته للترقية ضعيفة، أو أنها محدودة وتتعارض مع طموحاته، فإن ذلك ولا شك سيؤدي إلى شعوره بضغوط العمل.

07- ضغوط العمل الناجمة عن الظروف المادية للعمل:

يقصد بظروف العمل، كل ما يحيط بالفرد في عمله و يؤثر في سلوكه و أدائه و في ميوله تجاه عمله، و الجماعة التي يعمل معها، والمؤسسة التي ينتمي إليها ، أما ظروف العمل المادية أو الطبيعية فتتضمن كل من الضوضاء ، الحرارة، الإنارة ، النظافة ، التهوية، عدد الساعات ، فترات الراحة ...إلخ¹.

08 - ضغوط العمل الناشئة عن جماعة العمل

تشير الدراسات العديدة إلى التأثير الكبير للجماعة على الفرد، وليس مستغرباً أن نجد بعض الضغوط التي يتعرض لها الفرد مصدرها الجماعة التي يعمل معها، ومن أهم هذه الضغوط² :

- الافتقار إلى تماسك الجماعة؛
 - افتقار الفرد إلى دعم الجماعة ومؤازرتها؛
 - التنزع والصراع بين الأفراد والجماعة.
- ويمكن للمدير أو المشرف أن يتسبب في كثير من ضغوط العمل للإفراد الذين يشرف عليهم، من خلال:
- افتقار الفرد على دعم الجماعة ومؤازرتها؛
 - عدم توفير الدعم والمؤازرة للفرد؛
 - عدم إظهار اهتمام بالفرد؛
 - ممارسة إشراف وتوجيه غير مناسب؛

¹ ابن خروور خير الدين، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية، دراسة ميدانية بمدارس العوينات لولاية تيسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص: علم الاجتماع التربوية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010/2011، ص 55.

² تغريد زياد أبو عمار، مرجع سابق، ص 34.



الفصل الأول : الإطار النظري لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية.

-السعي لإيجاد بيئة عالية الإنتاجية؛

-التركيز على السلبيات وفي نفس الوقت إغفال الأداء الجيد.

وتؤدي العلاقات الجيدة ما بين الموارد البشرية في مكان العمل إلى توفر مناخ تنظيمي جيد يسوده التعاون والثقة والاحترام المتبادل، وهو ما يقلل من إمكانية التعرض لضغوط العمل.

09-ضغوط العمل الناجمة عن ضعف الهيكل التنظيمي

تظهر ضغوط العمل بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة، فعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية وضعف الاتصالات والتنسيق واشتداد الصراع بين الوحدات التنفيذية والاستشارية واتساع نطاق الإشراف أو ضيقة بشكل غير صحيح ،كلها عوامل تزيد من حدة شعور الموارد البشرية بضغوط العمل، كذلك فإن عدم وجود هياكل تنظيمية مرنة تواكب التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، يجعل الموارد البشرية تعاني من ضغوط عمل عالية، و الهيكل التنظيمي يتضمن الجوانب التالية¹:

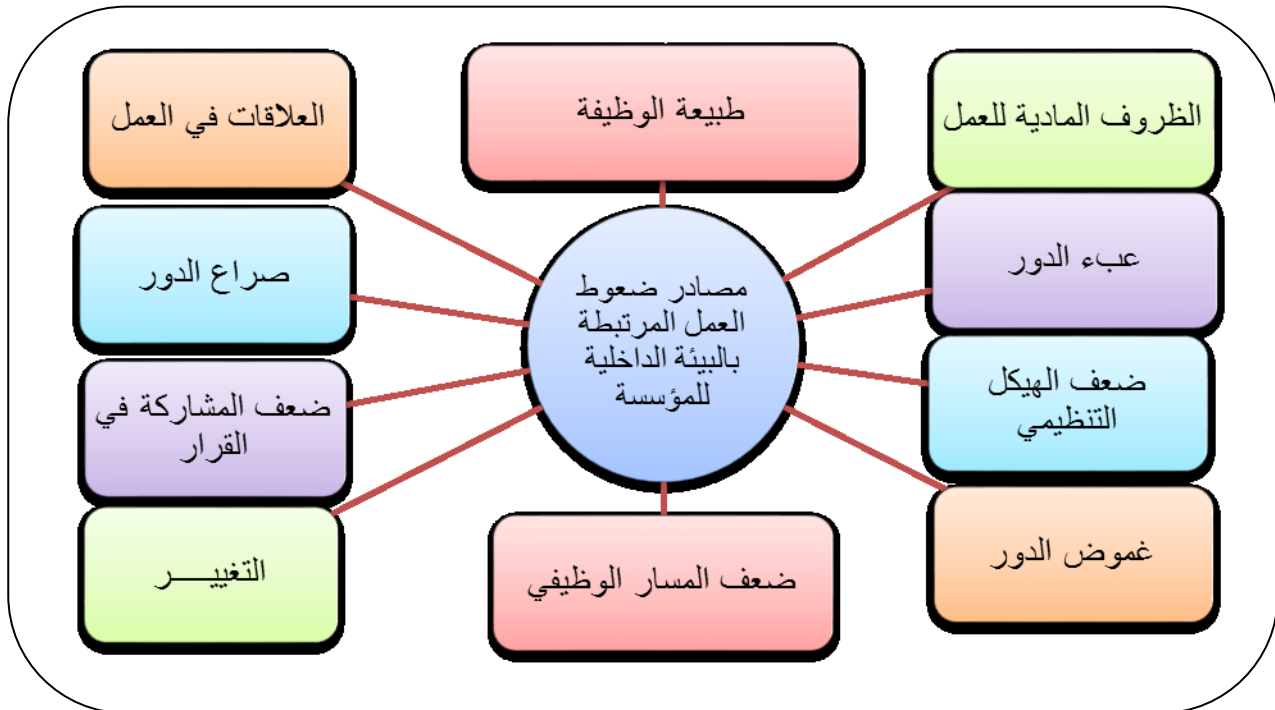
-المركزية وعدم المشاركة في اتخاذ القرار؛

-فرص محدودة من الترقية والتقدم؛

-درجة عالية من التخصص والتخصص الوظيفي.

والشكل (3-1) يوضح اهم مسببات ضغوط العمل الناتجة عن البيئة الداخلية للمؤسسة:

الشكل رقم (1-3) مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة



المصدر : شاطر شفيق ، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية انتاج الكهرياء -سونلغاز-جيجل ،مذكرة ماجستير في علوم التسيير ،تخصص: ادارة الاعمال ،جامعة أحمد بوقرة بومرداس ،2009-2010 ،ص 89.

¹معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص115.



الفصل الأول : الإطار النظري لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية.

ثالثاً: مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري

العوامل الشخصية التي تتعلق بحالة الفرد ومن الأمثلة على ذلك: وفاة عزيز، قرب إحالة على التقاعد، نقل إلى مكان عمل آخر.

ويتفاوت العاملون في شخصياتهم وسماتهم وميولهم ومدى قابليتهم للضغوط وتكيفهم معها ومدى شعور الفرد

بقدراته على السيطرة بقدراته على السيطرة على زمام الأمور و الأحداث 1.

وقد وضع كل من Thomas Holmes & Richard Rahe جدولاً يوضح هذه الأحداث الشخصية ونسبة

تأثيرها على الأفراد كما هو موضح في الجدول رقم (1-1) :

جدول رقم (1-1) : أحداث الحياة الضاغطة

النسبة	أحداث الحياة	
100	وفاة الزوج /الزوجة	01
73	الطلاق	02
63	وفاة أحد أفراد العائلة	03
53	الاصابة بالمرض	04
50	الزواج	05
47	الفصل من الوظيفة	06
45	التقاعد	07
40	الحمل	08
37	وفاة صديق مقرب	09
30	دين او قرض	10
29	مغادرة الابن او البنت	11
28	مشاكل قانونية	12
23	مشاكل مع المدير	13
20	تغيير مكان الاقامة	14
13	الاجازات	15
12	الأعياد	16

Source: Greenbery & Baron, 5th ed; based on data from Holmes & Rahe "The social Readjustment Rating Scale" Journal of Psychosomatic Research, Vol.11, (1967) P. 18-213.

¹معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 116.

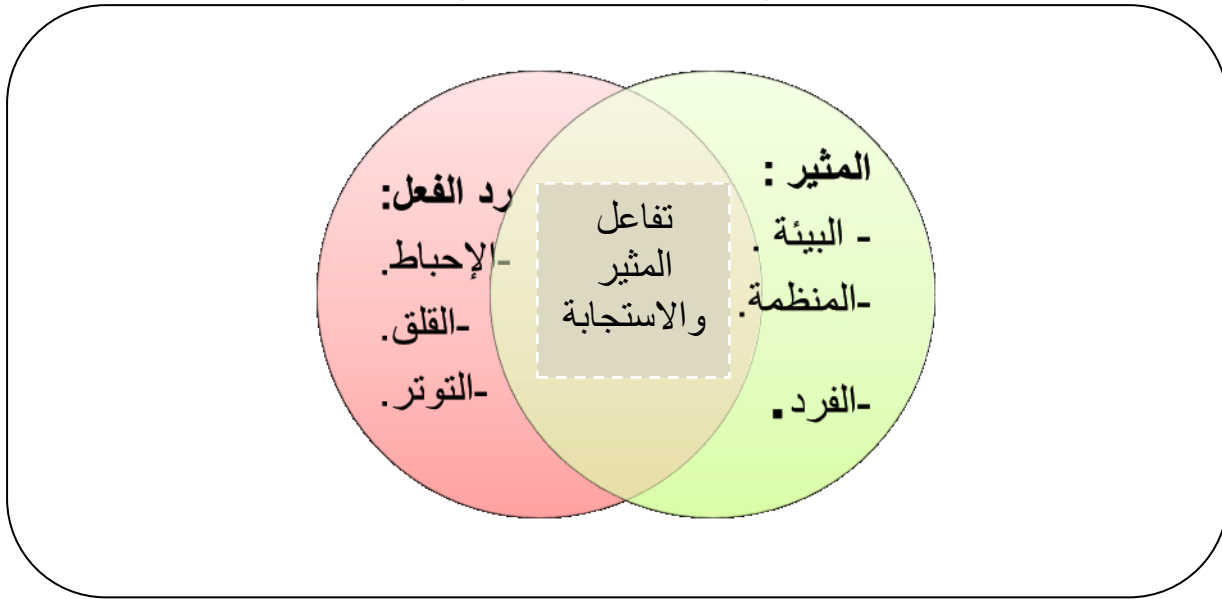


الفصل الأول : الإطار النظري لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية.

الفرع الثاني: عناصر ضغوط العمل

لقد بين والاس وسيزلاجي Sijlaji ,Wallace أن هناك ثلاث عناصر رئيسية للضغوط في العمل تتمثل في¹ :
أولاً- **العنصر المثير**: يحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد.
ثانياً- **عنصر الاستجابة**: ويمثل ردود الفعل الفيزيولوجية والسلوكية التي يديها الفرد مثل القلق والتوتر والإحباط.
ثالثاً- **عنصر التفاعل**: وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة، ويمكن توضيح المكونات الثلاث لضغوط العمل من خلال الشكل التالي:

الشكل (1-4) عناصر ضغوط العمل



المصدر : عيسى ابراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأدرنية فئة خمسة نجوم، مذكرة لاستكمال شهادة الماجستير - تخصص ادارة الأعمال، 2009، ص25.

وهناك من يضيف عنصرين آخرين لضغوط العمل هما عنصر الإدراك وعنصر الفروق الفردية، ويمكن توضيحهما كما يلي²:

1-عنصر الإدراك " : يتمثل الإدراك في استقبال المثيرات و تفسيرها و ترجمتها إلى سلوك محدد "، فمن خلال عملية الإدراك يستطيع المورد البشري أن يحدد وضعيته اتجاه ضغوط العمل.

2-عنصر الفروق الفردية : تتمثل الفروق الفردية في تلك المتغيرات الشخصية التي تؤثر في سلوك الأفراد، كالسن، الجنس، الخبرة... الخ. لقد أثبتت بعض الدراسات أن للفروق الفردية تأثيرا كبيرا في درجة اختلاف استجابات الموارد البشرية لضغوط العمل وفي التعامل معها والسيطرة عليها.

1 صلاح الدين عبد الباقي، قضايا ادارية معاصرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، دط، الإسكندرية، 1999، ص ص، 038 - 039 .

2 شفيق شاطر، مرجع سابق، ص79.

المطلب الثالث: ضغوط العمل الأنواع والمراحل

الفرع الأول: أنواع ضغوط العمل

هناك أنواع متعددة لضغوط العمل يمكن تصنيفها وفق عدة معايير نذكر منها معيار الأثر، معيار الشدة ومعيار المصدر¹:

أولاً-أنواع ضغوط العمل وفق معيار الأثر:

وفق هذا المعيار نجد نوعين من الضغوط هما الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية :

1-الضغوط الإيجابية : هي عبارة عن تلك الضغوط التي تكون مهمة وضرورية للمورد البشري والمؤسسة، فهي ترفع دافعيته وتحسن أدائه ومن ثم تحقيق النجاح، أما بالنسبة للمؤسسة فإن الضغوط الإيجابية تكون بمثابة الوسيلة الفعالة للرفع من حيوية و أداء المورد البشري، و كذا كسر الكسل والملل الناتج عن الروتين في العمل.

2-الضغوط السلبية: هي عبارة عن تلك الضغوط التي يكون لها انعكاس سلبي على المورد البشري والمؤسسة، فتسبب انخفاضاً في الدافعية وشعور بالإرهاق والقلق والتشاؤم من المستقبل، أما بالنسبة للمؤسسة فإن الضغوط السلبية تحملها تكاليف باهظة ناتجة عن حوادث العمل و التسرب الوظيفي...الخ.

ثانياً- أنواع ضغوط العمل وفق معيار الشدة:

وفق هذا المعيار نجد ثلاث أنواع من الضغوط هي الضغوط البسيطة، الضغوط المتوسطة والضغوط الشديدة:

1- الضغوط البسيطة: هي تلك الضغوط التي تستمر لوقت قصير قد يبلغ دقائق أو ساعات، أو هي عبارة عن تلك الأحداث البسيطة التي يتعرض لها المورد البشري في العمل أو خارجه.

2-الضغوط المتوسطة: هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافية، زيارة شخص غير مرغوب فيه...الخ.

3-الضغوط الشديدة: هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر لوقت طويل. فقد تصل إلى أشهر أو سنوات، مثال ذلك الفصل من العمل، غياب شخص عزيز عن العائلة...الخ.

ثانياً: أنواع ضغوط العمل وفق معيار المصدر

1-الضغوط الناتجة عن البيئة المادية : هي تلك الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري نتيجة توفر ظروف مادية غير ملائمة، مثل ضعف الإضاءة، الضوضاء...الخ.

¹صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق، ص79.بتصرف

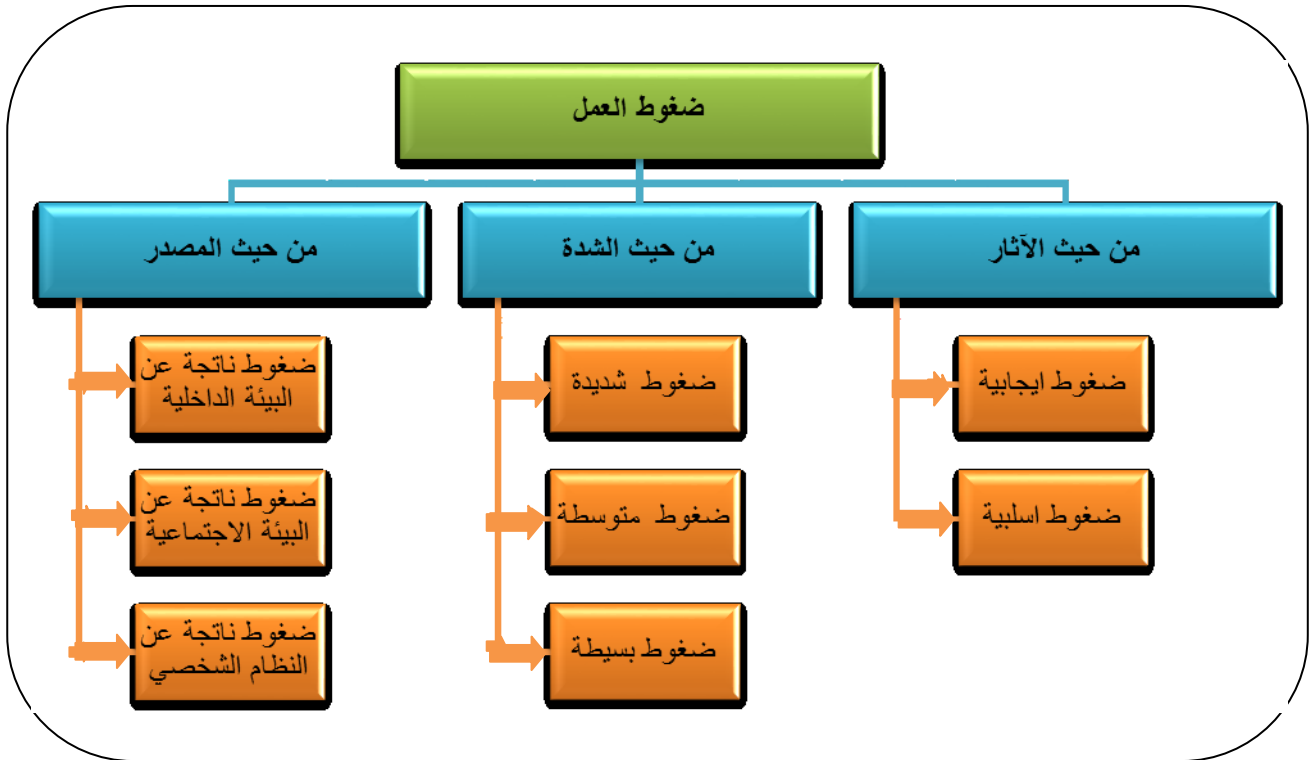


الفصل الأول : الإطار النظري لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية.

2-الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: هي تلك الضغوط الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية ما بين الموارد البشرية داخل مواقع العمل مثل خلاف مع الرئيس المباشر...الخ.

3-الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري: هي تلك الضغوط التي تنتج عن الفروقات الفردية ما بين الموارد البشرية، مثل الاختلاف في الجنس، الاختلاف في العرق و الديانة...الخ.

الشكل رقم (1-5) : أنواع ضغوط العمل



المصدر : شاطر شفيق ، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ،دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية انتاج الكهرباء -سونلغاز-جيجل ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،تخصص : ادارة الاعمال ،جامعة أحمد بوقرة بومرداس ،2009 ،ص79.

الفرع الثاني : مراحل التعرض للضغط

يعتبر سيلبي أن أعراض الاستجابة الفسيولوجية للضغوط عالمية وهدفها هو المحافظة على الكيان والحياة، ويربط بين تقدم الفعل أو الدفاع ضد الضغط، وهذه المراحل بينها تمثل عنده مراحل التكيف العام وهذه المراحل الثلاثة هي¹ :
-المرحلة الأولى (الفرع): وفيه يظهر الجسم تغيرات و استجابات تتميز بها درجة التعرض المبدئي للضغوط ، ونتيجة لهذه التغيرات، تقل مقاومة الجسم ،ويوضح سيلبي أنه في حالة يكون الضغوط شديد فأن مقاومة الجسم تنهار وتكون الوفاة.

¹ باهي سلامي ،مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات السيكوسوماتية لدى مدرسي الابتدائي و المتوسط و الثانوي ،دراسة ميدانية على عينة من أربع ولايات ،مذكرة لنيل شهادة الدكتوراء في العلوم الانسانية والاجتماعية ،تخصص : علم النفس،جامعة الجزائر ،2008 ،ص70.

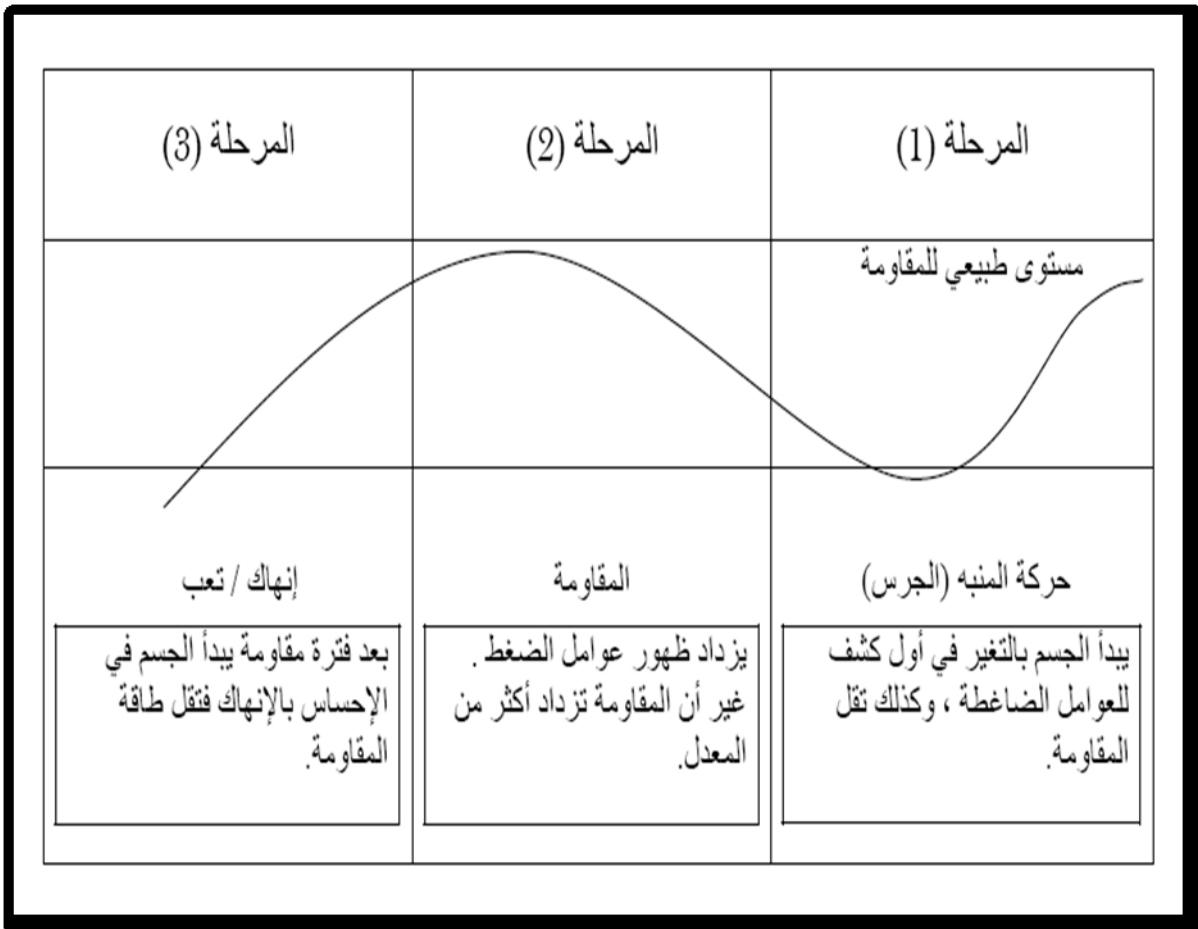


الفصل الأول : الإطار النظري لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية.

-المرحلة الثانية (المقاومة): وتحدث هذه المرحلة عندما يكون التعرض للضغوط متلازما مع التكيف، وهنا تختفي التغييرات التي ظهرت على الجسم في المرحلة الأولى، فيحاول الجسم إصلاح أي ضرر نتج من الصدمة الأولى، ويشعر الفرد في هذه المرحلة بالتعب والقلق والتوتر، ويحاول مقاومة مسببات الضغط، فإذا استطاع النجاح والتغلب على المشكلة فإن أعراض الضغط تزول.

-المرحلة الثالثة (الإنهاك): تظهر هذه المرحلة إذا لم يستطع الفرد التغلب على مسببات الضغط واستمر يعاني منها فترة طويلة، فتظهر القرحة وارتفاع ضغط الدم، و الأزمات القلبية .. الخ، وتصبح طاقة الجسم في التكيف منهكة جدا عن المقاومة¹.

شكل (1-6) مراحل التعرض للضغوط



المصدر: باهي سلامي، مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات السيكوسوماتية لدى مدرسي الابتدائي و المتوسط و الثانوي، دراسة ميدانية على عينية من أربع ولايات، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراء في العلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص: علم النفس، جامعة الجزائر، 2008، ص71.

¹ عيسى ابراهيم المعشر، مرجع سابق، ص15.



المطلب الرابع: النظريات المفسرة للضغوط

تعددت وجهات نظر العلماء التي تناولت الضغوط، وذلك لاختلاف نظرتهم في تفسير الضغوط، كما اختلفت هذه النظريات فيما بينها بناء على ذلك من حيث مسلمات كل منها.

فقد اتخذ سيللي من استجابة الجسم الفسيولوجي أساسا على أن الشخص يقع تحت تأثير موقف ضاغط، بينما "سيلبرجر" اتخذ من قلق الحالة وهو عامل أساسي للتعرف على وجود الضغط، أما موراي فالضغط عنده صفة لموضوع بيئي، ومن هناك كان منطقيا أن تختلف هذه النظريات فيما بينها في مسلمات الإطار النظري لكل منهما وهو ما يتضح من العرض التالي¹:

أولا- نظرية سيلبرجر 1972:

أقام نظريتين في القلق على أساس التمييز بين القلق كسمة والقلق كحالة، ويقول إن للقلق شقين قلق الحالة أو الموضوعي أو الموقفي، ويعتمد على الطرق الضاغطة وقلق السمة (القلق العصبي، أو المزمن) وهو استعداد طبيعي أو اتجاه سلوكي يجعل القلق يعتمد بصورة أساسية على الخبرة الماضية، ويربط بين الضغط والقلق معتبرا أن الضغط مسببا للقلق.

ويعيز سيلليجر بين مفهوم الضغط والقلق، فالقلق عملية انفعالية تشير إلى تتابع الاستجابات المعرفية السلوكية التي تحدث كرد فعل لشكل ما من الضغوط، كما يميز بين مفهوم الضغط والتهديد من حيث أن الضغط يشير إلى الاختلافات في الظروف والأحوال البيئية التي تتم بدرجة ما من الخطر الموضوعي أما التهديد فيشير إلى التفسير الذاتي لموقف خاص على انه خطر أو مخيف.

ثانيا- نظرية موراي 1978:

يعتبر موراي ان مفهوم الحاجة والضغط مفهومان أساسيان على اعتبار أن الحاجة هي أساس المحددات الجوهرية للسلوك، ومفهوم الضغط يمثل المحددات المؤثرة والجوهرية للسلوك في البيئة، ويعرف الضغط هو صفة لموضوع بيئي أو لشخص، تيسر أو تعوق جهود الفرد للوصول إلى هدف معين.

ثالثا- نظرية "هانز سيللي": Hans Selye

يعتبر هانز سيللي من أشهر الباحثين الذين ارتبطت أسماءهم بموضوع ضغوط العمل، وبحكم تخصصه كطبيب مهتم بتفسير الضغط تفسير فيزيولوجي، قام بعدة تجارب على الفئران بعد حقنها بأنسجة غددية غير معقمة حدوث ردود

¹ لعجايلية يوسف، مرجع سابق، ص 54-55 بتصرف



الفصل الأول : الإطار النظري لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية.

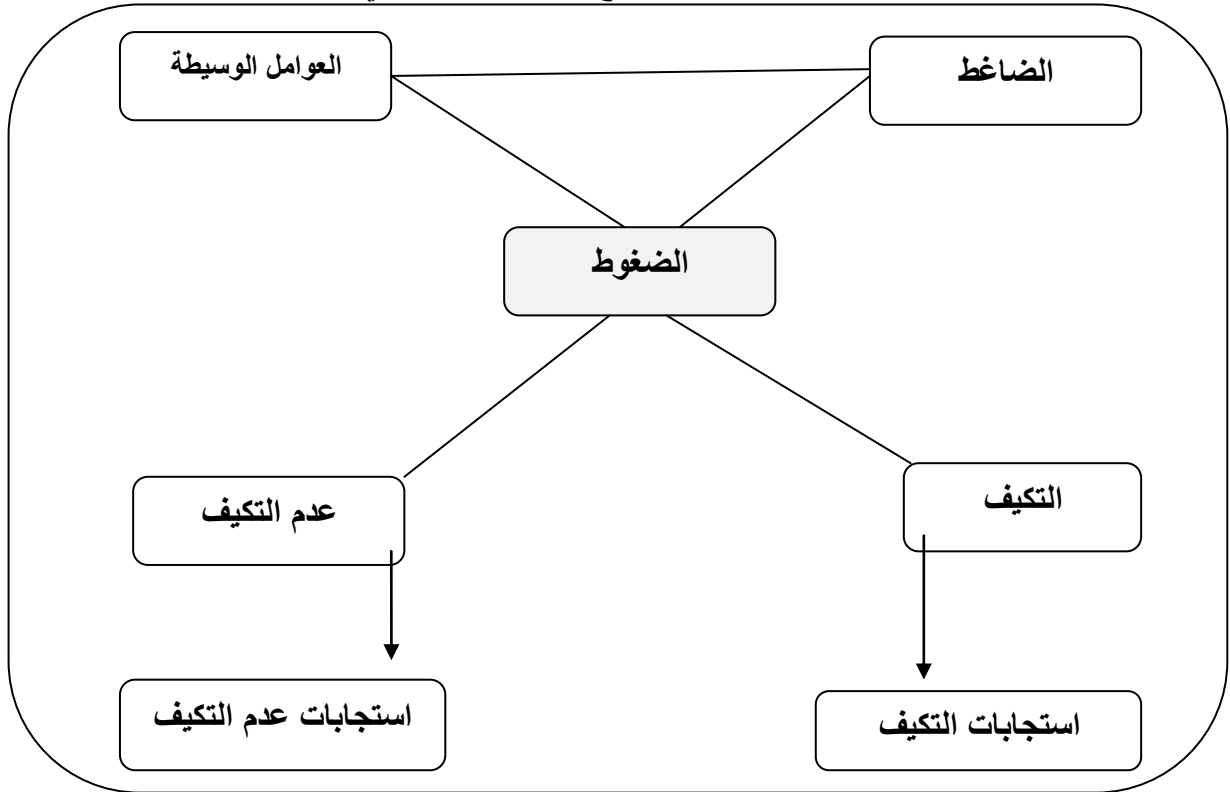
أفعال غير واضحة منها تضخم في الغدة الأدرينالية، وفي تجارب لاحقة لاحظ ان هناك أعراض تظهر مع مصادر ضغط أخرى مثل الحرارة، البرد، وغيرها من المؤثرات سماها سيلبي مجموعة الأعراض الحيوية للضغط.

وتنطلق نظرية العالم الفسيولوجي "هانز سيلبي" Hans Selye من مسلمة أن الضغط متغير غير مستقل وهو استجابة لعامل ضاغط يميز الشخص ويضعه على أساس استجابته للبيئة الضاغطة، ويؤمن بأن درجة معتدلة أو متوسطة من الضغط النفسي تؤدي إلى اضطراب التوازن الجسمي.

وقد أطلق "سيلبي" Selye على هذه النظرية بعد صياغتها متلازمة التكيف العام " General adaptation Syndrome» اذ يؤكد أن التعرض المستمر للضغوط يؤدي إلى تأثيرات سلبية على حياة الفرد، مما يفرض متطلبات فسيولوجية أو اجتماعية أو انفعالية أو نفسية أو الجمع بينهما، وهذا يؤدي بالفرد إلى حشد كل طاقته لمواجهة تلك الضغوط، وهنا يدفع ثمنها في شكل اعراض فسيولوجية.

وتمثل هذه الاستجابات الفسيولوجية الثلاثة التالية و التي تحدث في العديد من المواقف الضاغطة وهي¹ :
تضخم واتساع الغدة الأدرينالية، انكماش الغدة الصعترية، القرع الهضمية.

شكل (1-7) يوضح تخطيط نظرية سيلبي



المصدر: لعجالية يوسف، مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعمالية، دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي - عناية، مذكرة ليل شهادة الماجستير في علم النفس العلم والتنظيم، تخصص: علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص55.

¹ باهي سلامي، مرجع سابق، ص 17.



المبحث الثاني: ماهية الأداء

يعتبر موضوع أداء الموارد البشرية وتقييمه من أهم المواضيع التي تحظى بالاهتمام البالغ، لأن نجاح أي مؤسسة بات مرهون بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، ما جعله المحور الرئيس الذي تنصب نحوه جهود القادة لارتباطه بفاعلية المنظمة، حيث تقع مسؤولية الاهتمام بهذا المورد على عاتق إدارة الموارد البشرية، التي تهتم بشؤونها وتتابع عملية تقييمه لتحديد نقاط القوة والضعف لديه وبناء استراتيجية فعالة للموارد البشرية.

المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء والموارد البشرية

سنحاول التعرّيج على مفهوم الأداء والأداء الموارد البشرية فيما يلي:

الفرع الأول: مفهوم الأداء

تقييم الأداء يرجع لأكثر من 1700 سنة مضت مع الأسرة الحاكمة وي دينستي "Wei Dynasty" بالصين ، أما التقييم الرسمي فيعتقد انه طبق أول مرة في الحرب العالمية الأولى باقتراح من والتر ديل سكايث Walter Dill " Scatt " على الجيش الأمريكي الذي اعتمد نظام التصنيف رجل لرجل "Man to Man" لتقييم الجنود، هذا التصنيف المبكر للأداء أطلق عليه تقييم وتتمين الجدارة "Merit rating" ثم انتقلت التجربة إلى الأعمال التجارية أين أصبح تصميم هياكل الأجور يعتمد على نتائج التقييم¹. بعد سنة 1945 أصبح التركيز على النتائج مما أدى إلى تطوير الإدارة بالأهداف والتقييم الذاتي. وفي التسعينات أصبح التقييم يعتمد على معلومات من مجموعة مصادر لا تقتصر فقط على تقييم المدير بل تشمل المديرين التنفيذيين وملاحظات الزملاء، وبهذا شهدت فلسفة تقييم الأداء تغيرات هائلة ومسميات عديدة لتصنيف الجدارة، تقييم السلوك، تقييم الموظفين، مراجعة الموظفين، تقدير الموظفين، التقدير المحلي، إلا أن المصطلح الأكثر استخداماً هو تقييم الأداء². وسنحاول عرض تعريف الأداء من وجهات نظر مختلفة على أنه :

يعرف على أنه "المخرجات او الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة"³.

¹ نبيل سوفي ، أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساتها على فعالية الادارات العمومية الجزائرية ،دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراء علوم في علوم التسيير ،تخصص :علوم التسيير ، 2018/2017 . ص 69.

² Leena Toppo, Twinkle Prusty, **Performance Appraisal to Performance Management**, Journal of Business and Managemet, Vol 03, N° 05, Sep–Oct 2012, p: 02.

³ عبد الفتاح حليفات، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لمديري المدارس الأساسية الحكومية في اقليم جنوب الأردن، جامعة مؤتة ،المجلد 26،العدد1 و 2، سنة 2010 ،ص605.



الفصل الأول : الإطار النظري لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية.

كما يعبر عن مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير على درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد¹.

و يرى الباحث Rohhins wiersena بأنه الاستخدام الأفضل للموارد المادية و البشرية المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة وديمومتها و المحافظة على ميزتها التنافسية.²

وتقييم الأداء عملية تنظيمية رسمية تؤدي إلى المقارنة بين الأداء الفردي والجماعي، المتوقع والحقيقي، عبر عدة مراحل يتم اختيارها وفقا لمجالات التقييم وبأساليب تختلف من حيث الجهد، والوقت، التكاليف وسهولة الاستخدام كطريقة الأحداث الحرجة، الإدارة بالأهداف، التغذية العكسية، طريقة 360 درجة³.

الفرع الثاني: مفهوم الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية

أولا - مفهوم الموارد البشرية:

يعتبر بيتر دراكر Peter Dreker زعيم مدرسة الإدارة بالأهداف أن الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي، وان كل منظمة لها مورد واحد حقيقي وهو الفرد أو الإنسان.

يقصد بالموارد البشري مجموعة الأفراد و الجماعات التي تكون في المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم واتجاهاتهم وطموحاتهم ، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية و مساراتهم المهنية و الوظيفية⁴.

ثانيا- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

كانت تسمى بإدارة المستخدمين ،أو إدارة شؤون العاملين ،أو ادارة القوى العاملة ،أو إدارة الموظفين ،أو إدارة العلاقات الصناعية ،وبعد الاهتمام الجزئي بالعاملين ومتطلباتهم بدأت تسميتها بإدارة الأفراد Personnel Management أو إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ثم تغيرت النظرة نحو أنشطة الأفراد، فأصبحت تسميها إدارة الموارد البشرية نظرا للاهتمام بالموارد البشرية وتقديرا لقيمتها كمورد مؤثر في تشغيل باقي الموارد وحسن استخدامها باعتبارها أغلى وأثمن الموارد المتاحة⁵.

¹ أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المسيرة، ط1، سنة 2011، ص239.

² سحراء انور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد الاقتصادية العدد 36 ، 2013 ، ص 215.

³ Venclova Katerina et al, **Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations (Czech Republic)**, Journal of Competitiveness, Vol 50, June 2013, p : 21 - 23.

⁴ نور الدين حاروش ، ادارة الموارد البشرية ، دار الأمة ، ط2011، ص1، صص 15-16 .

⁵ باباه ولد سيدن ، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، علوم التسيير ، تخصص ادارة الأعمال ، جامعة ابي بكر بلقايد -تلمسان ، 2009، ص23.



المطلب الثاني: أهداف وأهمية تقييم أداء الموارد البشرية

الفرع الأول: تقييم الأداء المفهوم والأهداف والمستويات

أولاً - مفهوم تقييم أداء العاملين:

يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى والزيادة في الأجور، كما يمكن تعريفه بأنه محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة¹.

ثانياً - أهداف ومستويات تقييم أداء العاملين:

لقد لقي هذا الموضوع أهمية بالغة في إطار فاعلية الإدارة بصورة عامة، وتقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين²:

1. هدف إداري: عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل و الترقية و الانتقاء.

2. هدف تطوري: عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة تحفيزهم

باستخدام طرق موضوعية في عملية التقييم، وبالعموم فإن برامج تقييم الأداء تهدف إلى:

-تحقيق العدالة والدقة في المكافأة؛

-تحديد الأفراد الممكن ترقيةهم؛

-توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين؛

-تحديد الاحتياجات التدريبية؛

-المساعدة في تحديد القوى العاملة؛

-المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.

ويمكن القول أن مفهوم تقييم الأداء يعكس الجوانب الرئيسية التالية³:

-تقييم الأداء عملية هادفة لتعرف على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المقررة وخططها الموضوعية؛

-عملية مستمرة تهدف إلى استخلاص النتائج التي يتعين اتباعها لتصحيح الانحرافات وتحسين الأداء خلال الفترات الزمنية القادمة؛

-هو عملية تساعد في وضع أهداف جديدة وتعديل الخطط القائمة لتخدم أفضل مستوى من الانجاز الممكن.

¹ باباه ولد سيدن، مرجع سابق، ص59

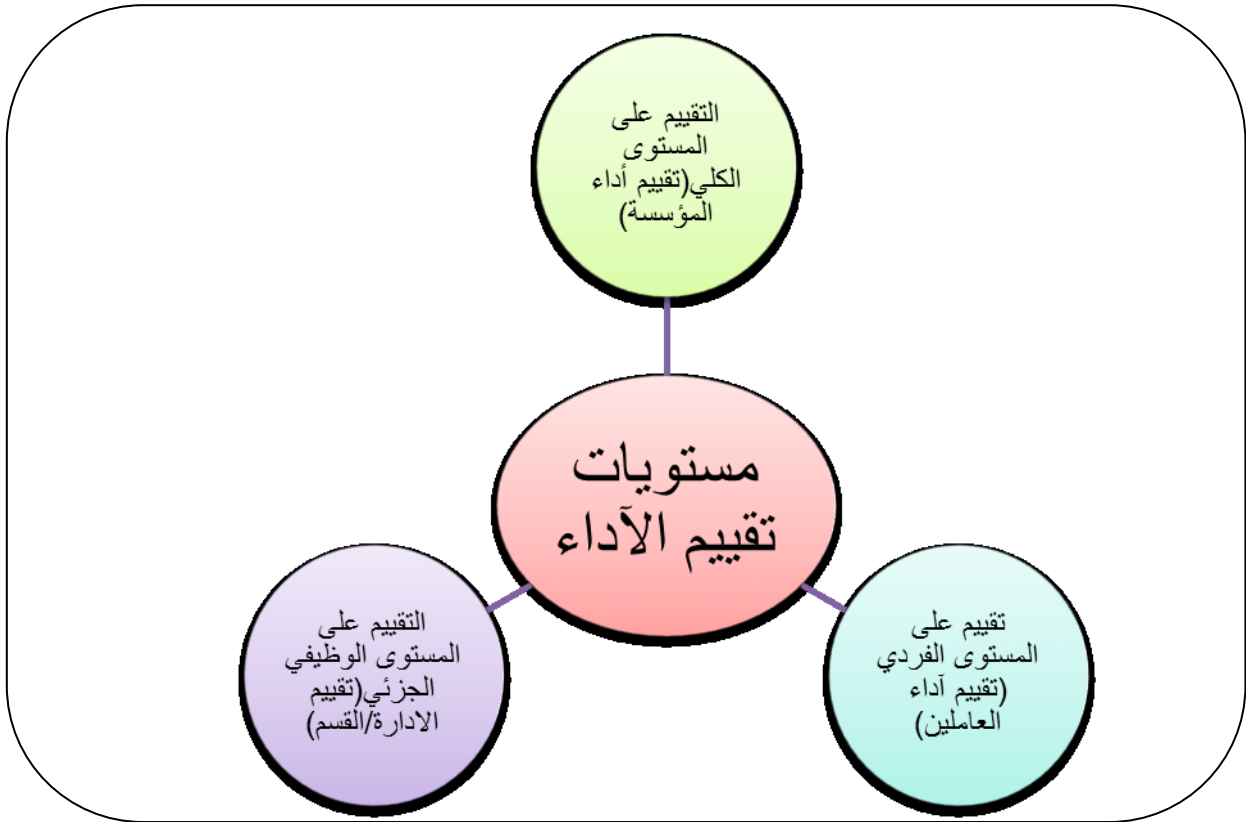
² توري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2015، ص ص164.

³ مصطفى كولار وآخرون، تسيير ادارة الموارد البشرية، دار النشر، ط1، عمان-الاردن، 2019، ص144.



الفصل الأول : الإطار النظري لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية.

وهناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء في المؤسسة يوضحها الشكل التالي:
الشكل (1-8) مستويات تقييم الأداء



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على : مصطفى كولار وآخرون، تسيير ادارة الموارد البشرية، دار النشر، عمان-الاردن ، ط2019، 1، ص114.

الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية:

تتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي¹:

1. **تخطيط الموارد البشرية:** إن فاعلية التقييم تساهم في تخطيط الموارد البشرية لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية، واختيارها وتدريبها واستثمار قدراتها بكل فعالية.
2. **تحسين الأداء وتطويره:** يساعد الإدارة العليا للمنظمة في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين، مما يحفزهم على استثمار نقاط قوتهم في مساهمهم الوظيفي.
3. **اكتشاف الاحتياجات التدريبية:** Discovering Of Training Needs إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية ، في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب و التطوير اللازمة².

¹ خضير كاظم حمود، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان-الاردن، ط2013، 5، ص152 (بتصرف)

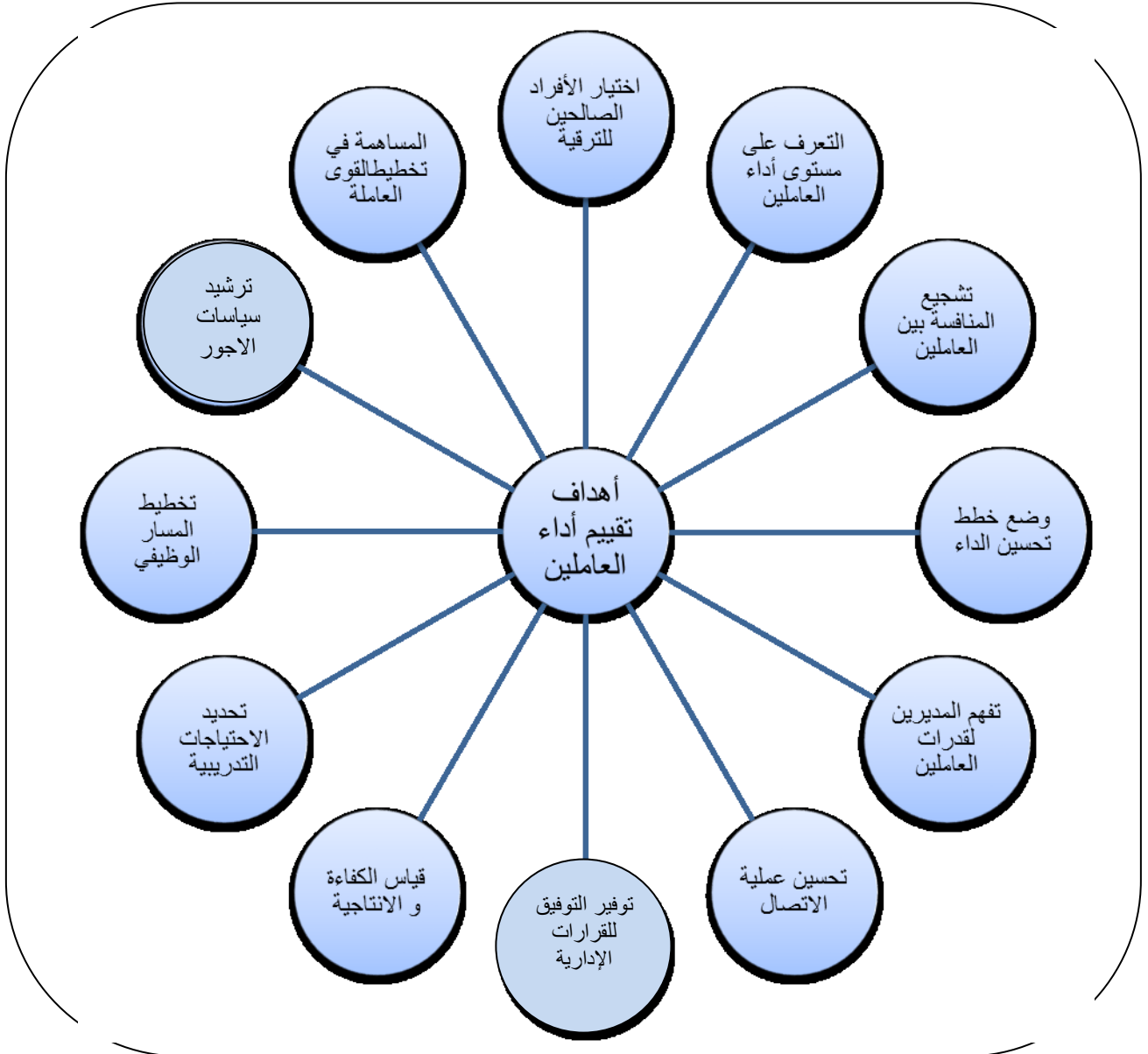
² مصطفى نجيب شوايش، ادارة الموارد البشرية (ادارة الأفراد)، دار الشروق، عمان، ط1، 2000، ص88.



الفصل الأول : الإطار النظري لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية.

4. معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم التقييم في توفير الفرص المناسبة للإدارة العليا بتحديد الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات.. الخ، وبالتالي تحسين وتطوير قدرات الأفراد.

والشكل (1-9) يلخص أهداف تقييم الأداء



المصدر: باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة انيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال، جامعة ابي بكر بلقايد - تلمسان، 2009 ص63.



الفصل الأول : الإطار النظري لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية.

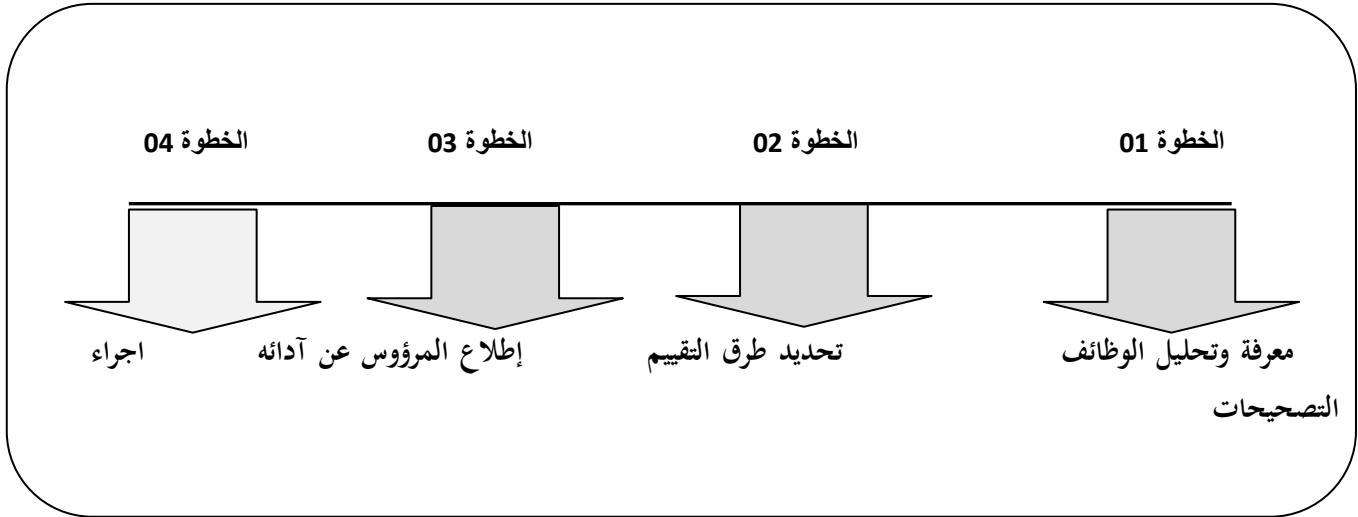
المطلب الثالث: خطوات وخصائص تقييم الأداء الفعال

الفرع الأول: خطوات تقييم أداء المورد البشري

تتسم عملية التقييم بالتعقيد لأنها تتدخل فيها عدة قوى وعوامل، وهذا ما استوجب على القائمين بها من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارة الأفراد، في المنشأة المختلفة أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً، وأن يتبعوا خطوات منطقية، ويمكن تحديد قياس أداء العاملين كالاتي¹:

- **الخطوة الأولى:** التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.
 - **الخطوة الثانية:** تحديد أسس ومعايير التقييم وإعلام المقيمين بها، على إن تكون هذه المعايير واضحة لدى الطرفين.
 - **الخطوة الثالثة:** اطلاع المرؤوس ومناقشته عن آدائه.
 - **الخطوة الرابعة:** اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة.
- والشكل التالي يلخص هذه الخطوات:

الشكل رقم 1-10: خطوات تقييم الاداء



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على: مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية(ادارة الأفراد)،دار الشروق ،عمان ،ط1، 2000 ،ص100.

¹ مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق ، ص 100.



الفرع الثاني: خصائص نظام تقييم الأداء الفعال

من خلال تطرقنا لمفهوم تقييم الأداء، ومستوياته، ومعرفة مختلف الخطوات اللازمة لقيام بعملية التقييم، يمكن إنجاز خصائص نظام تقييم الأداء الفعال في¹:

1. الشمول Comprehensiveness:

نظام التقييم يجب أن يشمل كل أوجه النشاط في المشروع سواء الأنشطة الإدارية أو الإنتاجية المباشرة، وغير المباشرة وكل أجزاء التنظيم ومستوياته.

2. الوضوح Clarity:

يجب أن يحتوي النظام على معايير تمثل مستويات الأداء المستهدف، وكذلك يجب أن تكون عناصر التقييم ومجالاته وطرق القياس، واضحة للمسؤولين عن التقييم والمتأثرين به.

3. السرعة Speed:

ان المقياس الحقيقي لفعالية نظام تقييم الأداء هو متابعة الانجازات الحالية ومقارنتها مع المستويات المخطط لها، فكلما كانت الفترة بين الأداء الفعلي والتقييم قصيرة كلما سهل التعديل والتصحيح .

4. التكامل مع العملية الادارية Integration :

ترتبط فعالية التقييم إلى حد بعيد بمدى تكامل هذه الأخيرة مع التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، ويبرز التكامل بين التقييم والتخطيط على أساس أن كل مستوى من الخطط يوفر الأهداف التي تمثل المعايير بالنسبة للعمليات على المستوى الأدنى مباشرة، وهذا ما يستلزم توفر المعلومات للمدير قبل اتخاذ أي قرار وليس بعده.

المطلب الرابع: طرق قياس أداء العاملين:

يقصد بأسلوب تقييم الأداء الكيفية التي من خلالها تتم عملية التقييم، وقد صنفت الأدبيات في مجال الإدارة هذه الأساليب مجموعات مختلفة تهدف كلها لتقييم المورد البشري في نهاية المطاف، وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة²:

أولا - الطرق التقليدية:

01-طريقة التدرج البياني: تقوم هذه الطريقة على أساس تقييم أداء الموظف أو صفاته على خط متصل، يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد جدا، ممتاز) وذلك حسب درجة

¹ زاهد محمد ديري، الرقابة الادارية، دار المسيرة، ط2011، ص1، 104. بتصرف.

² مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص89 بتصرف.



الفصل الأول : الإطار النظري لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية.

توفر كلا من هذه الخصائص فيه والتي يعبر عنها بأرقام او نقاط مثل مستوى الأداء، العلاقة مع الزملاء، المحافظة على الدوام الرسمي... الخ ، ثم تجمع تلك التقديرات.

وهكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورة في انجاز الأداء للعاملين¹ ، و الجدول التالي يبين

ذلك بوضوح:

جدول رقم (1-2) نموذج صفات ومعايير تقييم العاملين

المقياس	الصفات	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
		10	08	06	04	02
مستوى الأداء						
العلاقة مع رؤسائه بالعمل						
العلاقة مع زملائه بالعمل						
تحمل المسؤولية						
المحافظة على أوقات الدوام الرسمي						
الدقة في إنجاز العمل						
السرعة في إنجاز العمل						
الانضباط في العمل						
روح المبادرة و الابداع						
المجموع						

المصدر : خيضر كاظم حمود، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان- الاردن، ط 2013، ص5، ص115.

يتم تحديد النقاط المعيارية، بعدها تجمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي، لكي يتم من خلالها تحديد المستوى التقييمي للموظف كان تكون المعايير التقييمية كالاتي² :

جدول رقم (1-3) جدول التقييم النهائي لتحديد المستوى التقييمي للموظف

النقاط	100-90	89-80	79-70	69-60	59-50	49
المستوى التقييمي	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	مقبول	فأقل ضعيف

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على خيضر كاظم حمود، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان- الاردن، ط5، 2013، ص 156.

¹ خيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص 155

2 المرجع نفسه، ص 156



الفصل الأول : الإطار النظري لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية.

02- طريقة الترتيب البسيط: Simple ranking method

التقييم وفق هذه الطريقة يقوم فيه المشرف بترتيب جميع الموظفين تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ، أو العكس فإذا كان المطلوب تقييم 10 أشخاص فيعطي الرقم 01 لأفضل فرد، ورقم 10 لأسوأ فرد، ويكون الترتيب بناءً على إجمالي الأداء أو صفة معينة¹.

ولتوضيح أسلوب الترتيب نفترض المعطيات الموضحة بالجدول التالي:

الجدول (1-4) أسلوب الترتيب

الفرد	ترتيبه	ترتيب الأفراد
أ	9	ج
ب	10	د
ت	7	ذ
ث	4	ث
ج	1	ح
ح	5	خ
خ	6	ت
د	2	ذ
ذ	3	أ
ر	8	ب

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على : مصطفى كولار وآخرون، تسيير ادارة الموارد البشرية، دار النشر، عمان-الاردن، ط1، 2019، ص162
نلاحظ إن الفرد "ج" تم اختياره على أنه أفضل فرد من جميع أفراد المجموعة، وبالتالي فإنه يحصل على المرتبة الأولى، ومن ثم يتبعه جميع أفراد المجموعة المقيمة إلى أن يأخذ الفرد ب المرتبة الأخير في الترتيب.
من ايجابيات هذه الطريقة هي سهولة الاستخدام، أما عن سلبياتها فقد تتسم بالتحيز والعاطفة، زد على ذلك هو تقييم ضمن الأفراد أنفسهم فقط، فقد يكونوا أغلبهم ممتازين في حين قد يكون أغلبهم ضعاف الأداء.

03- طريقة القوائم: Check Lists

تقوم الإدارة بإعداد استمارة لغرض التقييم تتعلق بوصف الوقائع أو أعمال أو تصرفات محددة، والتي تمثل سلوك المورد البشري أو تصرفاته، وفي العادة تعطي لكل عبارة أو جملة قيمة محدد لاستخدامها في حساب أو قياس أداء العامل واستخراج درجته النهائية كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (1-5) طريقة القوائم

1 مصطفى كولار وآخرون، مرجع سابق، ص162.



الفصل الأول : الإطار النظري لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية.

لا	نعم	
		يظهر تحيزا في تعامله لمؤوسيه
		إنتاجه يتميز بالجودة
		نادرا ما ينسى قرارات الدارة
		علاقته بمؤوسيه طيبة
		يتخذ قرارات سريعة وناجحة
		يتبع تعليمات بدقة
		يتهرب من المسؤولية
		نادرا ما يرتكب أخطاء

المصدر : مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية(ادارة الأفراد)، دار الشروق، عمان، ط1، 2000، ص 95.

ثانيا- الطرق الحديثة لتقييم الأداء:

ان الطرق السالفة الذكر كانت مستخدمة إلى حد كبير قبل الحرب العالمية الثانية، وبسبب القصور الواضح في كل منها بدا البحث عن طرق أفضل لقياس أداء الأفراد، ومن بين الطرق الحديثة نشير إلى ما يلي¹:

01- الإدارة بالأهداف : Management bey objectif

يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء بشكل واسع في النطاق الواسع من خلال الإداريين والاختصاصيين، وغالبا ما نطلق على هذا النمط من التقييم مسميات هي وضع الأهداف، وتعتمد هذه الطريقة على الخطوات التالية²:

1. يتم تحديد وتعريف مجموعة من الأهداف بوضوح ودقة بمشاركة الأفراد بالأداء؛
2. وضع آلية لتنفيذ العمل وتطبيق الأهداف الموضوعه؛
3. تعطى الحرية للفرد العامل بإنجاز هذه الخطة؛
4. المتابعة الدورية للتحقق من مدى الانجاز؛
5. اتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحراف عن الخطة؛
6. تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل.

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 96.

² خبضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص 162 بتصرف.



الفصل الأول : الإطار النظري لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية.

ولكي تطبق هذه الطريقة بالشكل السليم يجب توافر جملة من المتطلبات¹:

1. أن تكون الأهداف قابلة للقياس كما، واستبعاد الأخرى (التي لا يمكن قياسها)؛
2. ألا تكون الأهداف أكبر من قدرات الفرد وطاقته؛
3. أن يتم جدولة لإنجاز وفق جدول زمني معين كأن يكون شهر؛
4. أن تكون موثقة ومكتوبة وبصيغة واضحة ولا تحمل الغموض؛
5. أن تتم مشاركة الأفراد العاملين في تحديد الأهداف.

02- إدارة الوقائع (الآداءات) ذات الأهمية القصوى: Cortical incidents

تتمثل هذه الطريقة في قياس أداء العامل في ضوء وقائع جوهرية أو أعمال هامة، قام بها خلال الفترة التي يقيم فيها أداءه، وقد تكون هذه الوقائع ممتازة وقد تكون رديئة، وتتطلب هذه الطريقة من المقيم الاحتفاظ بسجل يتم تدوين الأحداث فيه، وفقا لحدوثها أثناء أداء العاملين، حيث يتم تدوين السلوك المرضي وغير المرضي له، فهي بذلك تستبعد عامل التمييز في التقييم.

03- طريقة قوائم المراجعة:

وتعني اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل، وهذه تصف نواحي السلوك المختلفة للموظف، ويمكن تمثيل هذا الأسلوب بنموذج الامتحانات الموضوعية، متعددة الأجوبة، والتي يتمثل فيه دور المقيم بدور الشخص الذي يجيب على هذه الأسئلة ويختار أفضل إجابة في رأيه².

تتميز بأنها طريقة سهلة لا تتطلب وقت طويل في التقييم، وتتطلب الإجابة ب (نعم) أو (لا) كما في الجدول التالي:

جدول (1-6) نموذج أسئلة المراجعة

لا	نعم	الأسئلة
		هل يلتزم بأداء عمله
		هل يفقد أعصابه أثناء عمله
		هل يتسم بالمبادرة و الإبداع
		هل يتعاون مع زملائه
		هل يتطوع بالقيام بأعمال خاصة

المصدر: خيضر كاظم حمود، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان- الاردن، ط2013، ص5، ص165.

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص96

² د.نوري منير، مرجع سابق، ص173.



المبحث الثالث: انعكاسات البيئة الداخلية للمؤسسة على أداء الموارد البشرية

يتخذ سلوك الموظف ثلاث أشكال رئيسية: سلوك إيجابي مع توجهات المؤسسة ويساعد على نجاحها وتحقيق أهدافها، وسلوك سلبي معرقلا يتعارض مع توجهاتها ويتسبب في فشلها وأخيرا سلوك محايد وهو الحد الأدنى من التعاون الذي يبديه الموظف دون أن يتجه إلى الإيجابية أو السلبية وتكمن خطورته في احتمال انحرافه إلى سلوك سلبي خاصة اذا كانت بيئة العمل غير مساعدة¹.

وفي دراسة ل سريفاستافا "A.K Srivastava" سنة 2008 على 360 مشرف فني وتشغيلي اختبروا عشوائيا من 04 منظمات صناعية بمدينة فاراناسي "Varanasi" الهندية أظهرت وجود علاقة إيجابية بين تصور بيئة العمل والفعالية التنظيمية، فالمتغيرات المادية والاجتماعية وغيرها من الخصائص المواتية لبيئة العمل عوامل مهمة للأداء وهي كذلك محددات للفعالية الشاملة للمنظمة².

وتتميز بيئة العمل الداخلية بخصائص عديدة تؤثر على الأداء العام للمنظمة، وتساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي أو انخفاضه في ضوء التأثيرات الإيجابية أو السلبية لعناصر هذه البيئة³.

وبما أننا تطرقنا سابقا إلى أثر بيئة العمل على أداء الموارد البشرية، سنتتبع انعكاسات بعض متغيرات البيئة الداخلية للعمل على الأداء:

¹سوفي نبيل، مرجع سابق، ص147.

² A.K. Srivastava, **Effect of perceived Work Environment on Employees' Job Behavior and Organizational Effectiveness**, Journal of the Indian Academy of psychology, January 2008, Vol 34:p:53.

³ أحمد أبو يوسف رحمة، أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية(الاونروا)، مذكرة لنيل درجة الماجستير كلية التجارة قسم ادارة الأعمال -الجامعة الاسلامية بغزة، 2017، ص13.



المطلب الأول: البناء التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية

يلعب الهيكل التنظيمي دوراً حيوياً في المنظمات ويتعاطم هذا الدور بشكل سريع بفضل التطورات التكنولوجية وثورة المعلومات و الهياكل التنظيمية المرنة قادرة على الاستجابة للمنافسة، وهو من بين المؤشرات التي يتم الأخذ بها بنظر الاعتبار في دراسة أي منظمة¹.

و أكد العديد من الباحثين والمفكرين على أهمية الهيكل التنظيمي وما يلعبه من دور حيوي في ادراك المنظمة وبلوغها غاياتها بكفاءة و فعالية و أهميته في ضمان التكيف و الموائمة بين مكونات ومتغيرات بيئتها الخارجية². ان تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم من شأنه أن يؤدي إلى حدوث العديد من المشكلات بالمؤسسة منها تدني معنويات وحافزيه العاملين بسبب التناقض في القرارات الناتجة عن عدم وجود قواعد ومعايير محددة، كما يؤدي إلى عدم وضوح الدور لكل فرد بالمؤسسة، مما يتسبب في حدوث تداخل في الاختصاصات، وتنامي الصراع والنزاعات، كما أن الهيكل غير الجيد يؤدي إلى بطء في القرارات واتخاذ قرارات غير سليمة، ويضاف إلى هذا كله تزايد في النفقات، وإهدار في الموارد المالية للمؤسسة³.

ان دور الهيكل التنظيمي في المنظمة يشبه إلى حد كبير دور الهيكل العظمي في جسم الإنسان، الذي يتمثل بمسك ودعم أعضاء الجسم الأخرى، لذا فالهيكل التنظيمي يعد أداة إدارية مهمة تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف عن طريق تنظيم العلاقات وتحديد المسؤوليات، وعليه فإن غياب الهيكل التنظيمي الملائم يعني: ان العمليات التنظيمية ستقع في فوضى، وينتج عن ذلك آثار سلبية تؤثر على معنويات العاملين، هذا فضلاً عن زيادة النفقات و الصراعات التنظيمية⁴، والمسائل التنظيمية المعقدة، كعدم وضوح الرسالة و الأهداف و الأنظمة و القواعد و الأدوار الغامضة تجعل بيئة العمل سامة وتؤثر سلباً على أداء الموظفين⁵.

-دراسة (د. موسى أحمد خير الدين 2010) أشارت أنه كلما كانت الهياكل التنظيمية للمنظمة مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتفهمه للموقف فإنها تكون مشجعة على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات⁶.

¹ جهان سلمان علاوي، أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 53، 2018 ص163.

² المرجع نفسه، ص164.

³ عز الدين محمد علي عيسى، الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي بليبيا مشكلاته وسبل تطويره، العدد 25، 2016، ص101.

⁴ آدم بشار عباس الحميري، اثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء العديد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية / الحلة، مجلة أهل البيت، العدد 19، ص26.

⁵ Olukunle S. Oludeyi, **op cit**, p: 34.

⁶ موسى أحمد خير الدين، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة، جامعة البترا. عمان، 2010، ص



الفصل الأول : الإطار النظري لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية.

-دراسة (جهان سلمان علاوي 2018) اشار في دراسته إلى إن الهيكل التنظيمي الذي يمتاز بدرجة عالية من التعقيد و الرسمية و المركزية والتي تعتمد على إجراءات و تعليمات مكتوبة لتوجيه سلوك العاملين تحد وتعيق من الحرية الشخصية¹.

المطلب الثاني: انعكاسات غموض الدور على أداء الموارد البشرية

يعتبر غموض الدور من المصادر الرئيسية للضغوط في المنظمات، ويحصل الغموض عند عدم توفر معلومات وبيانات واضحة لدى الفرد عن الدور المطلوب منه القيام به، أو عدم توفر معلومات عن حدود سلطته، ومعلومات متعلقة بقواعد وسياسات المنظمة، أو عند وجود تعارض وازدواجية مع الدور الذي يقوم به الفرد².

كما يكون غموض الدور سببا في زيادة التوتر و انخفاض الرضا الوظيفي وعدم الثقة بالنفس وارتفاع ضغط الدم مما يؤدي إلى التفكير في ترك العمل، ويمكن القول بأن غموض الدور عبارة عن خفض في معرفة الواجبات والامتيازات والالتزامات المطلوبة من الفرد واليه لكي يقوم بأداء عمله³.

وإدراك الدور هو جمع مجموعة من الانطباعات و التصورات في أداء وظيفته إلى جانب الطريقة التي ينبغي أن يمارس دوره في المؤسسة، ولتحقيق مستوى مرضي في الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل محدد من هذه المحددات، يعني أن الأفراد الذين يبذلون جهودا فائقة وتكون لديهم قدرات متفوقة لكن لا يفهمون أدوارهم، فهذا يعني أن أداءهم غير مقبول من وجهة نظر الآخرين⁴.

تتفق الدراسات على أهمية ووضوح آثار ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، حيث تشير بعض الدراسات إلى دور الضغوط في انخفاض مستوى الأداء، وذلك بسبب احتفاء الدافع لدى الفرد لفهم العمل والانتقال لحالة التقليد الأعمى مع عدم الاكتراث بسلامة الأداء وما يفترض بالفرد إنجازه، حيث يصبح الفرد مجرد منفذ للقرارات، هدفه الحصول على رضا المرؤوسين، مما سيؤدي لانخفاض مستوى الأداء و تدي الإنتاج، وأن زيادة شعور الفرد بغموض الدور الوظيفي قد تقلل من استخدامه لمهاراته العقلية والقيادية⁵.

1 جهان سلمان علاوي، مرجع سابق، ص180.

2 محمد حامد حسين عاشور، أثر غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار، دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية الأولية الحكومية في قطاع غزة، مذكرة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، يوليو 2017، ص11.

3 علي عليخ حضر الجميلي، غموض الدور لدى المرشدين التربويين وعلاقته برضاهم عن عملهم، مجلة التربية والعلم - المجلد (15) العدد (3) لسنة 2008. ص311.

4 عمر سرار "الرضا عن العمل و أثره على الأداء" رسالة ماجستير جامعة الجزائر 2003 ص58.

5 محمد حامد حسين عاشور، مرجع سابق، ص14.



المطلب الثالث: ظروف العمل المادية وتأثيرها على أداء الموارد البشرية

تعتبر العناصر المادية من مكونات البيئة الداخلية للعمل، والمورد البشري هو المورد الأهم والأثمن في المنظمة أصبح من المهم جداً الاستفادة القصوى منه؛ وذلك من خلال تلبية احتياجاته النفسية والاجتماعية والمادية، مما ينعكس بشكل إيجابي على رضاه وأدائه وإنتاجيته، لهذا نجد أن المنظمات اهتمت في السنوات الأخيرة بخلق بيئة عمل مناسبة، تعتبر بيئة العمل المادية بأبعادها المختلفة (التصميم الداخلي، الإضاءة، التهوية، الحرارة، الضوضاء..) حدى العوامل التي بإمكانها أن تخلق جواً مريحاً له وتيسر مهامه ودافعيته للعمل، أو تكون مصدراً للضغط و التأثير في أداء العاملين، و هذا ما أثبتته الكثير من التجارب بان" هناك علاقة قوية بين بعض العوامل الطبيعية و الضغوط ، و من بين هذه العوامل : الضوضاء، الحرارة ، الرطوبة ، طول ساعات العمل ، روتينية العمل، الأعمال الخطرة" (1).

لقد تطرقت المواصفات العالمية (ISO) ضمن مفاهيم الهندسة البشرية إلى مفردات بيئة العمل المادية، والتي تشمل المكائن ، و المعدات والأدوات والأجهزة والمركبات وكل شيء مادي يساهم في العملية الإنتاجية .والتى يجب أن تتواءم مع مواصفات وخصائص الأفراد العاملين لغرض رفع الإنتاجية وانجاز العمل لتجنب الإصابات و معرفة المشاكل الصحية التي يعانون منها ، و التي على ضوءها يتم تصميم العمل وفقاً لتلك المقاييس لذلك جاء في تحديد مفهوم الهندسة البشرية (Ergonomics)، أنها المعرفة المتخصصة بالجسم البشري والمتعلقة بقدراته ومحدداته وخصائصه ذات العلاقة بعمليات التصميم للأدوات والمكائن والأنظمة والمهام والوظائف وبيئات العمل لتحقيق وضمان الاستخدام البشري الآمن والمريح والفعال².

من أهم جوانب بيئة العمل التي تؤثر بدرجة كبيرة على أداء العاملين العوامل البيئية المادية، وقد وجد بوت وآخرون 2012" Butt et al " أن البيئة المادية للعمل بالمستشفيات تؤثر بشكل ملحوظ على التزام المرضات³ . في حين أن الإجهاد الذي يعاني منه الموظفون الناتج عن عدم كفاية أو عدم ملائمة العوامل في بيئة العمل تؤثر سلباً على آدائهم، وهذا ينطبق مع التحقيقات التجريبية التي قام بها فريديريك تايلور " Fredrick Taylor " في العقد الثاني من القرن العشرين (كفاية وملائمة مختلف ملامح البيئة المادية للعمل تساعد في تعزيز الإنتاجية)⁴.

فتحقيق المواءمة بين العامل وعمله بالطرق العلمية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية كما وكيفاً، وتحقيق هذه الملائمة يقتضي توافر ظروف عمل مناسبة تساعد العامل على أداء عمله، و تيسيره له، وتجنبيه إليه .فجودة ظروف العمل

1 ابن خروزر خير الدين ،مرجع سابق ،ص 55.

2 فؤاد يوسف عبد الرحمان ،بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، مجلة البيئة والاقتصاد ،العدد 2012، 91، ص187.بتصرف

³ Olukunle S. Oludeyi, **A Review of literature on Work Environment and Work Commitment : implication for future research in citadels of learning**, Tai Solarin University of Education, Ogun State, Nigeria, 2015, p: 39.

⁴ A.K Srivastava, **op cit**, p: 53.



الفصل الأول : الإطار النظري لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية.

المادية تؤثر على قوة الجلب التي تربط الفرد بعمله، فمعدل دوران العمل بترك الخدمة ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة، وينخفضان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة، وبيئة العمل المادية الصحية تتمثل في التهوية ودرجة الحرارة والرطوبة، وطبيعة تنسيق وتصميم الأثاث، وطبيعة الألوان في البيئة الداخلية، والمباني و ترتيب المكاتب¹.

المطلب الرابع: تأثير عبء الدور على أداء الموارد البشرية

تحميل الفرد العامل بأعباء فوق طاقته يعتبر مصدرا من مصادر الضغوط ، وقد تكون زيادة الأعباء من الناحية الكمية حيث يطلب من الفرد القيام بأعمال أكثر مما يستطيع إنجازه في الوقت المحدد او قد تكون في شكل نوعي كأن يطلب من الفرد القيام بأعمال لا تلاءم استعداداته وقدراته الخاصة، كما أن تحميل الفرد بأقل مما يجب من أعمال يعتبر من مصادر الضغوط لأن ذلك يعني الاستهانة بقدراته وإمكانياته².

يعتبر عبء العمل الزائد سببا أساسيا من أسباب ضغوط العمل التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين في هذا المجال، وذلك لما يترتب عليه من كثرة الأخطاء في الأداء وتدني مستوى صحة الفرد، ففيما يتعلق بكمية العمل، فإن هذا النوع من الإشكال ينشأ عندما يكون لدى الفرد الكثير من الأعمال التي تتطلب منه الانجاز في الوقت المحدد، ومع أن الشخص قد يكون كفؤا بدرجة فائقة في أداء عمله، فإن كمية العمل قد لا تساعد في إظهار كفاءته ، فالعبء الزائد من العمل، قد يقضي من الشخص العمل لساعات طويلة متواصلة دون التمكن من أخذ فترات راحة، سواء أكان ذلك خلال وقت العمل أو ما يتطلبه العمل أحيانا فيما يسمى بخارج وقت الدوام..، والعمل القليل قد لا يؤدي في الغالب إلى استثارة حماس و اهتمام الأفراد بل قد يؤدي بهم إلى الشعور بالخوف و القلق و التمارض و الإهمال، وذلك لشعورهم بعدم أهميتهم في المنظمة ككل³.

¹ أحمد علي إبراهيم نصار، دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى غزة، 2016، ص 18.

² سحراء أنور، مرجع سابق، ص 213-214.

³ عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل و أثرها على أداء الموظفين، في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، كلية التجارة، تخصص ادارة الاعمال / موارد بشرية، 2009، ص 17-18. بتصرف



خلاصة الفصل

لدى المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستوى أدائها وبلوغ هدفها، وأهم هذه الموارد هو العنصر البشري الذي يمثل مصدر كل نجاح إلى جنب الإدارة الفعالة، وتمثل الموارد البشرية في مجملها كل الأفراد العاملين بالمؤسسة، القادرين والراغبين على الأداء بشكل جاد وملتزم، تهتم بشؤونهم ادارة الموارد البشرية. وحتى يكون هذا المورد على قدر عال من الأداء، يجب أن يتحلى بالكفاءة المهنية اللازمة التي تتجلى من خلال امكانياته التي يتفوق فيها، وامتلاك الرغبة والقوة والدافعية للأداء، إضافة إلى مدى ادراكه لدوره فيوجه جهوده لتحقيق مستوى مرض من الأداء وبإتقان.

لقد فرضت الموارد البشرية نفسها بأن صارت أحد اهم العوامل التنافسية نجاعة في المؤسسة، الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في إدارتها، ويتطلب حشد طاقاتها توفيرها بيئة عمل ملائمة لها تتسم بخصائص كقوة البناء التنظيمي و تبني اللامركزية بإشراك كل الموظفين في اتخاذ القرار، مع توفير ظروف عمل مادية موائمة بدء من تصميم مكان العمل فيتناسب مع الخدمة المقدمة وتوفير التجهيزات المكتبية، ومستويات الإضاءة التي تسمح بالنشاط دون إجهاد، إضافة إلى تمكين مستويات التهوية المناسبة والتقليل من الضوضاء مما يتيح التركيز أكثر، كما يجب أن يكون هناك توزيع للمهام وتحديد للصلاحيات وتوفير للمعلومات كي لا يكون هناك غموض في الدور المنوط لكل فرد، مع مراعاة حجم العمل الملقى على عاتق الموظف، وإعطاء الوقت الكافي لإنجاز العمل حتى يتحرى الدقة أكثر، كل هذه العوامل وغيرها مجتمعة من شأنها ان تحفزه ليبذل أقصى مجهود لديه، ويساهم بشكل ايجابي في تحسين أداء المؤسسة عموما.



الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بلدية مسيف-المسيلة:

أولاً- إجراءات الدراسة الميدانية

ثانياً- عرض وتحليل بيانات الدراسة

ثالثاً- اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

تمهيد:

استنادا إلى ما جاء في الجانب النظري، ومن خلال تطرقنا لدراسة ضغوط العمل، ثم أداء الموارد البشرية من حيث المفهوم والأهمية وكذا أساليب طرق القياس في بيئة الأعمال، وهذا من أجل التعرف على مدى تأثير ضغوط العمل البيئة الداخلية للمؤسسة على أداء الموارد البشرية.

وتدعيما لمعلوماتنا واستكمالا للإجابة عن الإشكالية المطروحة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري، من أجل التطبيق الميداني فقد تم اختيار مقر بلدية مسيف بالمسيلة ميدانا للدراسة، نظرا لطبيعة نشاطها الذي يتماشى والموضوع، والقيام بدراسة إحصائية من أجل بيان العلاقة بين ضغوط العمل البيئة الداخلية وأداء الموارد البشرية وذلك برنامج الحزم "SPSS" بانتهاج أسلوب الاستبيان في جمع البيانات ثم تبويبها وتحليلها، ووفقا لهذا قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج.

لنختتم البحث بمجموعة من النتائج العامة، وتقديم مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها تحسين دافعية الأداء لدى الموارد البشرية من خلال التحكم في ضغوط العمل وتوجيهها.



المبحث الأول: منهج وإجراءات الدراسة

سنحاول في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية لهذا الموضوع قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى الحقائق والنتائج، وسنستعرض الأدوات المستعملة في فيها، وكذا مجتمع الدراسة والعينة المختارة، كما سنتطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهي مقر بلدية مسيف.

المطلب الأول: التعريف ببلدية مسيف-المسيلة

الفرع الأول: النشأة والخصائص

أولاً- نشأة بلدية مسيف

البلدية كما عرفت في المادة الأولى من قانون الجماعات الإقليمية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة¹، وتحدث بموجب قانون، ولها إقليم واسم ومركز، ويديرها مجلس منتخب هو المجلس الشعبي البلدي وهيئة تنفيذية.

مسيف مدينة تاريخية عريقة، أصبحت بلدية غداة استقلال الجزائر، وذلك بموجب أحكام المرسوم المتضمن إعادة التقسيم الإقليمي للبلديات، قد نص في مضمونه على تسميتها بمسيف²، تم تعديل التسمية بطلب مقدم من إدارة البلدية لتصبح تسميتها بمسيف، وقد كان مقرها الإداري بالمسيلة عام 1964 م، وانتقل إلى مسيف عام 1970 م، عين شبيرة محمد أول رئيس مجلس شعبي بلدي لها في الفترة 1967-1970.

ثانياً- خصائص ومميزات بلدية مسيف³:

1 - الموقع و الحدود: بلدية مسيف إحدى بلديات دائرة الحبانة ولاية المسيلة، من بين البلديات التي تشكل شط الحضنة وتقع في الناحية الشرقية لمحيط الولاية تبعد عن مقرها ب90 كلم، وتبعد عن مدينة بوسعادة ب:75 كلم، وعن بلدية بريكة ولاية باتنة ب:50 كلم.

يحدّها: -من الشمال:بلديتي أولاد ماضي و السوامع ,

-من الجنوب: بلدية الحوامد,

-من الشرق: بلدية بريكة ،

- و من الغرب:بلدية الحبانة.

¹ رئاسة الجمهورية، الأمانة العامة للحكومة ، المادة : 01 من قانون الجماعات الإقليمية، 2012، ص 5.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الأمر رقم 63/466 المؤرخ في : 1963/12/02 المتضمن إعادة التقسيم الاقليمي للبلديات، الجريدة الرسمية، العدد 91، المؤرخة في 1963/12/06.

³ وثائق البلدية، مصلحة الأمانة العامة، ملف متابعة نظام المشاريع الاقتصادية للبلدية.



-المساحة والسكان: تقدر مساحتها الإجمالية بـ: 593.2 كلم².

وقدر عدد سكانها نحو 15660 نسمة سنة 2016.

-التعليم والنقل المدرسي: تتوزع الهياكل المدرسية حسب الطور التعليمي إلى :

جدول (2-7) توزع الهياكل المدرسية

عدد المؤسسات	ابتدائي	متوسط	ثانوي
	09	03	01
النقل المدرسي	04 حافلات		

المصدر: من أعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق البلدية، ملف متابعة نظام المشاريع الاقتصادية للبلدية.

- الفروع الإدارية التابعة لإقليم البلدية: تتوفر البلدية على ثلاث ملحقات ادارية تابعة لها

جدول (2-8) عدد الفروع الادارية

الملاحقة الادارية	البعد عن مركز البلدية كلم	
فرع بئر العربي	14	01
فرع ذراع يوسف	4	02
فرع قرية بئر القلاية	1.2	03

المصدر: من أعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق البلدية، ملف متابعة نظام المشاريع الاقتصادية للبلدية.

4- شبكة الطرق ببلدية مسيف: تتوفر البلدية على شبكات طرق بلدية وولائية كمايلي

جدول (2-9) شبكة الطرق

شبكة الطرق	البعد عن مركز البلدية كلم	
الطرق الولائية	51.30	01
الطرق الخاصة بالبلديات	34.20	02
طرق غير معبدة	08	03

المصدر: من أعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق البلدية، ملف متابعة نظام المشاريع الاقتصادية للبلدية.

5-هيئات البلدية وهيكلها: تتوفر البلدية على¹

-هيئة مداولة: المجلس الشعبي البلدي،

- هيئة تنفيذية: يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي،

-إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي .

تمارس الهيئات البلدية أعمالها في إطار التشريع و التنظيم المعمول بهما.

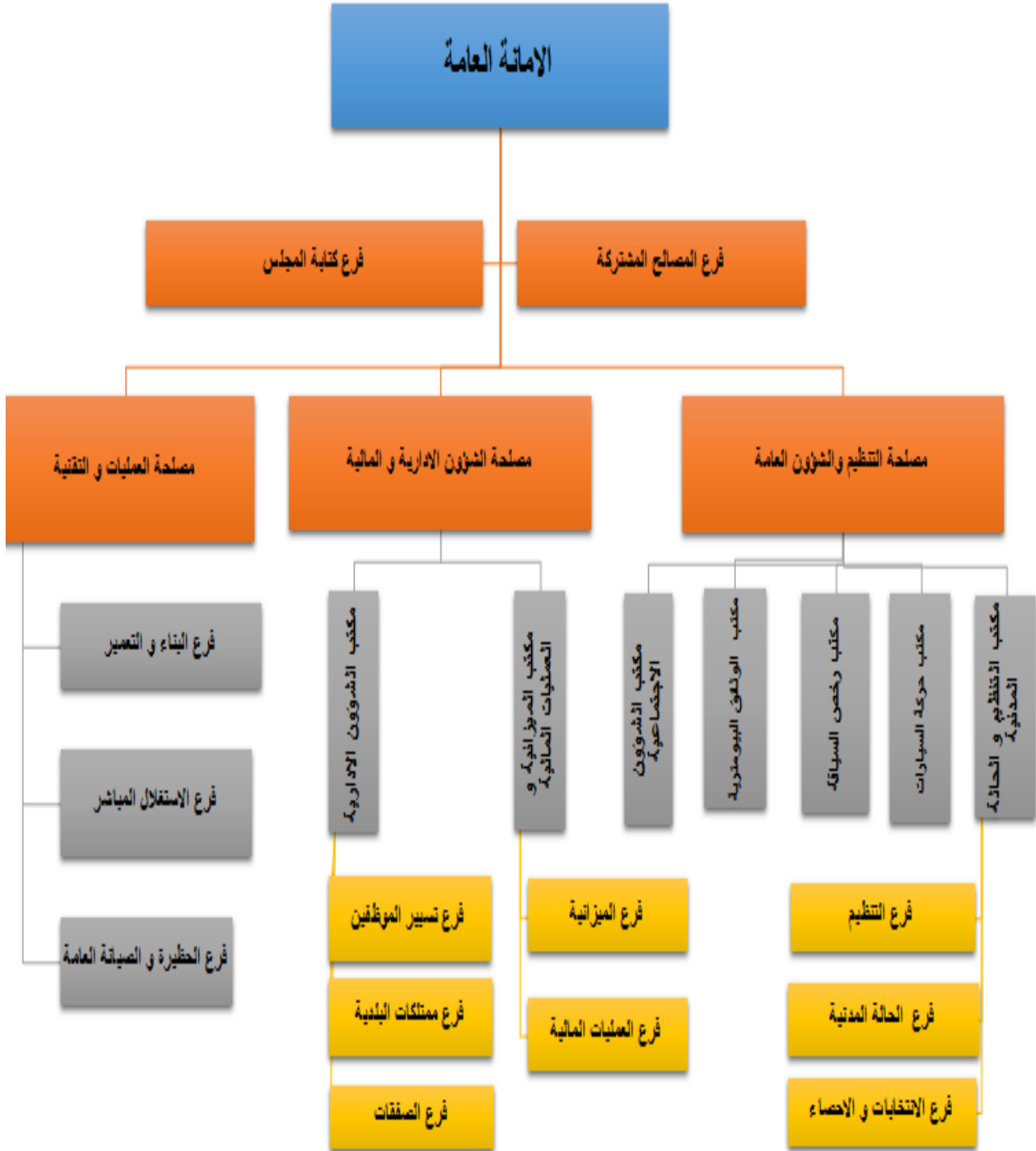
¹ رئاسة الجمهورية، الأمانة العامة للحكومة، المادة: 15 من قانون الجماعات الإقليمية، 2012، ص 6.



الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية والمصالح الإدارية للبلدي

تعتبر بلدية مسيف واحدة من أقدم البلديات على مستوى ولاية المسيلة وعلى المستوى الوطني، وقد حاولنا تقديمها من حيث التنظيم فنجد الأمانة العامة ومصالح البلدية. التي سنقوم بشرح مهامها بناء على الشكل أدناه:

الشكل رقم: (2-11): الهيكل التنظيمي لبلدية مسيف



المصدر: الهيكل التنظيمي للبلدية، مصلحة الموارد البشرية بلدية مسيف بالمسيلة.



لقد تطرق القانون الجديد للبلدية 11-10 المؤرخ في 22 جوان 2011 لمهام وصلاحيات الأمين العام للبلدية وحقوقه وواجباته من خلال المرسوم التنفيذي رقم 16-320، المؤرخ في 2016/12/13، حيث يتولى الأمين العام تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي المهام التالية¹:

- ضمان تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي؛
- ضمان متابعة تنفيذ مداورات المجلس الشعبي البلدي؛
- تنشيط وتنسيق سير المصالح الإدارية؛
- إعداد محضر تسليم واستلام المهام بين رئيس المجلس المنتهية صلاحيته والرئيس الجديد؛
- يتولى التفويض بالإمضاء من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي على كافة الوثائق المتعلقة بالتسيير التقني والإداري للبلدية باستثناء القرارات؛
- يتولى الأمين العام تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي، إعداد مشروع الميزانية؛
- عضو اللجنة البلدية للمناقصات؛
- متابعة الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير المستخدمين؛
- ضمان تنفيذ القارات وتطبيق المداورات.

ثانياً- المصالح الإدارية بالبلدية

تتكون مصالح البلدية من مكتب الأمانة عامة، التي تشرف على عدة مصالح تنشأ طبقاً للحاجة إليها، وإذا كان قرار وزارة الداخلية رقم 29/67 المؤرخ في 11 أكتوبر 1981، متعلق بالتنظيم الإداري للبلدية يضع هيكلًا تنظيميًا نموذجيًا تتبعه جميع بلديات الوطن، فإن الوضع قد تغير مع صدور القانون 11/10 المتعلق بالبلدية الذي نص في مادتيه 126 و 127 على أن التنظيم الإداري لكل بلدية يتغير بحسب حجمها والمهام المسندة إليها، وفيما يلي عرض للمصالح الإدارية بلدية مسيف حسب الهيكل التنظيمي²:

I- مصلحة التنظيم و الشؤون العامة: تعتبر هذه المصلحة الأكبر حجماً و أكثر نشاطاً لارتباطها المباشر بمصالح

المواطنين وهي تحوي ثلاث مكاتب :

1- مكتب الشؤون الاجتماعية: تسند إليه مهام متابعة ملف: التضامن المدرسي، قفة رمضان، النقل المدرسي، الشبكة الاجتماعية، عقود جهاز نشاطات الإدماج لاجتماعي، المسنين الأرامل، المطلقات، ذوو الأمراض المزمنة، المعاقين.

1 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 16-320، المؤرخ في 2016/12/13، المحدد لمهام وصلاحيات الأمين العام للبلدية وحقوقه وواجباته، الجريدة الرسمية، العدد 73، 2016، ص3.
2 المداولة رقم 04 بتاريخ 2007/02/14 المتضمنة التصويت على تعديل الهيكل التنظيمي .



02- مكتب التنظيم والحالة المدنية: وبه ثلاث فروع

- فرع التنظيم: يقوم هذا المكتب بمتابعة ملفات: الخدمة الوطنية، الحج، إنشاء المؤسسات المصغرة، المصادقة على التوقيع، عقد البيع.

- فرع الحالة المدنية: تتلخص مهام هذه المصلحة في مسك سجلات الحالة المدنية الميلاد، الزواج، الوفاة، وتجديد هذه السجلات في حالة ظهور بوادر التلف عليها، كما تقوم بإصدار وثائق الحالة المدنية المختلفة التي حددت في المرسوم التنفيذي رقم 75-14 مؤرخ في 17 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 17 فيفري سنة 2014، يحدد قائمة وثائق الحالة المدنية¹، يبلغ عددها 14 وثيقة، أهمها شهادة الميلاد، الوفاة وشهادة الإقامة، عقد الزواج، شهادة عدم الزواج وعدم تكرار الزواج، شهادة الفردية، البطاقة العائلية، مستخرج شهادة الميلاد الخاصة... الخ، وقد تم مؤخرا ربطها بالشباك الالكترونية الموحد لتخفيف العبء على المواطن من التنقل و استخراج وثائقه من أي مكان.

- فرع الانتخاب والإحصاء: تسند إلى هذه المصلحة المهام ذات الطبيعة الاجتماعية مثل الإشراف على العمليات الانتخابية، تسجيل وشطب وتحويل الإقامة آليا باستخدام التطبيقات المخصصة لذلك.

3- مكتب رخص السياقة: وتم تحويله من مقر الدائرة إلى البلديات، فكانت الانطلاقة الفعلية بتاريخ 2016/09/18، يقوم باستصدار رخص السياق بأنواعها وأصنافها، ومؤخرا تم وضع رخصة السياقة البيو مترية حيز التطبيق ابتداء من 2019/05/26.

4- مكتب حركة السيارات: تم كذلك تحويله من مقر الدائرة إلى البلديات بتاريخ 2016/12/28 يقوم باستصدار البطاقة الرمادية و بطاقة المراقبة.

5- مكتب الوثائق البيو مترية: يقوم بمتابعة طلبات جوازات السفر و بطاقات التعريف الوطنية البيو مترية وتم تحويله مؤخرا من مقر الدائرة بتاريخ 2016/01/01.

II- مصلحة الشؤون الإدارية و المالية : وتضم مكتبين

1. مكتب الميزانية والعمليات المالية: تتكفل الأولى بتحصيل الإيرادات، تحميل النفقات، مخالصة العمال والقيام بالعمليات المحاسبية على مستوى البلدية، بإعداد الميزانيات والحسابات وتقوم بالإحصائيات في المجال المالي.

2. مكتب الشؤون الإدارية: حيث تقوم بالمهام التالية

- فرع تسيير المستخدمين: تقوم بمتابعة الحياة المهنية للمستخدمين بالبلدية الإداريين منهم والتقنيين، وذلك فيما يخص التنقيط، التأخيرات، الغيابات، لعطل، الترقيات، منح الوثائق والشهادات المطلوبة كشهادة العمل.

- فرع الصفقات: تتكفل هذه المصلحة بالإعلان عن مشاريع البلدية وتبعتها بدءا من استقبال العروض إلى غاية إنجاز الصفقة، مروراً بالاتفاق مع المقاول وما يصحب ذلك من إجراءات، وتتم هذه المصلحة أيضا بعمليات التجهيز المتعلقة بمشاريع البلدية، الأشغال العمومية، ومكاتب البلدية.

¹ يوسف دلاندة، قانون الحالة المدنية، دار هومه للطباعة والنشر و التوزيع، الجزائر، ط 2015-2016، ص 67.



- فرع أملاك البلدية: تتكفل هذه المصلحة سنويا بإحصاء وجرد ممتلكات البلدية العقارية منها والمنقولة وتعمل على تسييرها ومتابعة كل ما يتعلق بها كعمليات البيع والإيجار.

III - مصلحة العمليات التقنية : و نظم هذه المصلحة

- فرع البناء والتعمير؛
- فرع الاستغلال المباشر؛
- فرع الحظيرة والصيانة العامة.

الفرع الثالث: إمكانيات البلدية البشرية

لدى البلدية موارد بشرية هامة موزعة حسب الرتب الادارية

جدول (2-10) توزيع الموارد البشرية لبلدية مسيف حسب الصنف الوظيفي، مصلحة الموارد البشرية

العدد	الصنف	الرتبة	الرقم
01	14	مهندس معماري	.1
01	12	مهندس إعلام الي	.2
08	12	متصرف إقليمي	.3
01	10	ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية	.4
01	10	تقني سام للإدارة الإقليمية	.5
10	09	ملحق الإدارة الإقليمية	.6
02	08	عون رئيسي للإدارة الإقليمية	.7
01	08	تقني الإدارة الإقليمية	.8
11	07	عون الإدارة الإقليمية	.9
01	06	عامل مهني خارج الصنف	.10
01	05	عون مكتب للإدارة الإقليمية	.11
04	05	عون حفظ البيانات للإدارة الإقليمية	.12
02	05	عون نظافة رئيسي لنظافة و النقاوة العمومية	.13
23	05	عامل مهني مستوى الاول	.14
13	03	عامل مهني ص2	.15



01	02	عامل مهني من الصنف الاول	.16
54	01	حارس	.17
01	01	عون امن ووقاية	.18
20	01	عون نظافة و النقاوة العمومية	.19

المصدر: من اعداد الطالبين، بالاعتماد على وثائق مكتب تسيير شؤون المستخدمين

المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

لا يمكن لأي بحث علمي أن يصل إلى النتائج المرغوب فيها دون السير وفق منهج واضح، كما أن طبيعة أي موضوع تفرض على الباحث تحديد نوع المنهج المختار بغية الوصول إلى نتائج علمية موثوقة. وفي دراستنا هذه تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على تأثير ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية العاملين بمقر بلدية مسيف، وذلك باستخدام أسلوبين متكاملين من أساليب جمع البيانات، إذ يتمثل الأسلوب الأول في المسح المكتبي، الذي وفر للدراسة مصادر متنوعة من كتب، مراجع، بحوث، دراسات سابقة، رسائل أطروحات، التي تناولت الموضوع على المستويين الدولي والمحلي وباللغتين العربية والأجنبية، اما الأسلوب الثاني فيتمثل في أسلوب دراسة الحالة، الذي تم على مستوى مقر بلدية مسيف، باستخدام الاستبيان، مع الاعتماد المدخل الكمي كأداة من الأدوات الرياضية والإحصائية في المعالجة الحاسوبية للأرقام.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة على أداء الموارد البشرية من دراسة حالة بلدية مسيف-المسيلة، ويتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالبلدية.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة قصدية تمثلت في موظفي المصالح الإدارية بالبلدية محل الدراسة، ويرجع اختيارنا لهذه الفئة، لطبيعة الموضوع التي تقتضي ذلك، وما لدي هذه العينة من قدرة على تقديم المعلومة التي تخدم موضوع دراستنا.

وبما أن عينة الدراسة تمثلت في الإداريين ببلدية مسيف-المسيلة، ارتأينا أن نقوم بمسح شامل لكل الإداريين العاملين بمقر البلدية، حتى نصل لأدق النتائج، فتكون العينة مكونة من 34 فردا موزعين على مختلف المصالح الإدارية بالبلدية.



المطلب الثالث: بناء أداة الدراسة

الفرع الأول: تصميم أداة الدراسة "الاستبيان"

- تمت عملية جمع المعلومات باستخدام أداة الاستبيان فهي "الأداة التي يتم الاعتماد عليها في جمع المعلومات اللازمة عن البحث العلمي وواقعه» ، ويمكن إبراز مختلف المراحل التي مرت بها عملية بناء وتصميم الاستبيان كما يلي:
- 1- القيام بمراجعة مستفيضة لأدبيات الدراسة، وبالمسح المكتبي استنادا إلى الدراسة النظرية، وتكوين مجموعة من الأفكار بالقراءة في الأدبيات: كتب، بحوث، دراسات علمية، في مجال الدراسة الحالية، كبداية لصياغة مجموعة فقرات الاستبيان؛
 - 2- قمنا بصياغة وإعداد الاستبيان في صورته الأولية، من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات؛
 - 3- تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى وملاءمته لجمع البيانات؛
 - 4- تم تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه الأستاذ المشرف؛
 - 5- تم عرضه على مجموعة من الأساتذة الذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد حول تعديل وحذف ما يلزم؛
 - 6- تم تعديل وإعادة صياغة الاستبيان، لإزالة كل غموض يخل بمصداقيتها وجدواها لقياس الظاهرة المدروسة.

الفرع الثاني: محتوى الاستبيان

وقد اشتمل الاستبيان على قسمين، بالإضافة إلى رسالة موجهة للمجتمع المدروس تؤكد أهمية الدراسة وأهدافها وتمثل هذه الأقسام في:

القسم الأول :

ويتعلق بالمعلومات الأولية للمبحوثين ويضم:

1- عبارات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، الدورات التكوينية خلال المسار الوظيفي.

القسم الثاني: يتعلق بموضوع الدراسة المتمثل تأثير ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية، حيث تم تصميم سلسلة من الأسئلة التي تكونت من 30 سؤال موجهة للإداريين بالمؤسسة لاستقصاء آرائهم حول موضوع الدراسة، وقد اشتمل هذا القسم على محورين أساسيين:

المحور الأول :

اشتمل على المتغير المستقل الموسوم بضغوط العمل، المقسم بدوره إلى أربعة أبعاد وهي (عبء العمل، ظروف العمل المادية، غموض الدور، والبناء التنظيمي) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-11) عدد عبارات الأبعاد لمحور ضغوط العمل

ضغوط العمل	عبء العمل	ظروف العمل المادية	غموض الدور	البناء التنظيمي



عدد العبارات	5	6	4	5
ترقيم العبارات	من 1 إلى 5	من 06 إلى 11	من 12 إلى 15	من 16 إلى 20

المصدر من أعداد الطالبين، بالاعتماد على بيانات الاستبيان

المحور الثاني: اشتمل على المتغير التابع والموسوم أداء الموارد البشرية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-12) عدد عبارات المتغير التابع

الأداء	
عدد العبارات	11
ترقيم العبارات	من 21 إلى 31

المصدر من أعداد الطالبين، بالاعتماد على بيانات الاستبيان

وقد اعتمدنا في تصميم الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي، لأن خيارات الرأي فيه أوسع وأدق من المقاييس الأخرى، لما يتيح مساحة أكبر للتحليل المنطقي، إذ يعبر عن درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان، ولتحديد مجال كل فئة يتم تحديد مداها وطولها كما يلي:

✓ المدى: لتحديد مجالات لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة:

✓ المدى = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = $4 = (1 - 5)$ ،

✓ تحديد طول الفئة = $0.8 = 5/4$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على

الحد الأعلى ، وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المُشترك لإجمالي أفراد

العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي¹:

الجدول رقم (2-13) درجات مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المجال	[1 - 1.80]	[1.80 - 2.60]	[2.60 - 3.40]	[3.40 - 4.20]	[4.20 - 5]
مستوى الأهمية	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على الدراسات السابقة

✓ ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط

الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار اقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

¹ - طويطي مصطفى، وعيل ميلود: أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور الإحصائي -، محاضرات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، السنة الجامعية 2013/2014، ص ص 110-111



- في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية في تحليل إجابات وأراء افراد العينة واختبار الفرضيات الدراسية، وفيما يلي شرح للأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
- ✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: تحليل إجابات أفراد العينة حول الاستبيان لمعرفة مقدار التشتت الإجابة؛
 - ✓ معامل الثبات ألفا كرو نباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في الدراسة؛
 - ✓ اختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة نحو كل المتغيرات الدراسية؛
 - ✓ معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق البنائي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه؛
 - ✓ معامل التحديد R^2 : يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل وقيمته تتراوح بين 0 و1؛
 - ✓ تحليل الانحدار البسيط: وهو نموذج إحصائي يعبر عن علاقة بين متغير تابع وبين متغير واحد مستقل؛
 - ✓ معامل الانحدار (التأثير) B : وهو معامل يعبر عن متوسط التغير المتغير التابع عندما يتغير المتغير المستقل بمقدار الوحدة واحدة؛
 - ✓ التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها وترتيبها؛
 - ✓ مستوى الدلالة 0.05: احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة T ، فإذا كانت قيمة Sig اقل من 0.05، فإن التأثير ذو دلالة معنوية، أي ان قيمة معامل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال احصائي) للمتغير المستقل على المتغير التابع؛
 - ✓ قيمة F لجودة النموذج العلاقة: وهي القيمة التي تشير إلى جودة نموذج العلاقة بين المتغيرين، ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فإذا كانت قيمة Sig اقل من 0.05 فإن العلاقة معنوية. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية؛
 - ✓ قيمة T لمعنوية التأثير: للتحقق من معنوية التأثير (حقيقي وله دلالة إحصائية).
 - ✓ مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value): يتم اختبار دلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة للقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05.
- الفرع الرابع: إجراءات صدق وثبات الاستبيان
- بعدما تمت صياغة الاستبيان الموجه لأفراد عينة الدراسة في الصورة الأولى، لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات، ويقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)، لعبارات الاستبيان البنائي لمحاو الاستبيان.
- أولاً: صدق الظاهري الاستبيان:



يعرف الصدق الظاهري بأنه: " الإشارة إلى مدى قياس الاستبيان للغرض الذي وضع من اجله ظاهريا، ويتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين والمختصين على درجة قياس الاستبيان للسمة (المتغير) .

والصدق الظاهري يقصد به المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعيتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله".¹

ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان على مجموعة المحكمين من ذوي الخبرة واختصاص، لأخذ وجهات نظرهم للتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية للعبارة وشمولها، وفي ضوء آرائهم، تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة.

ثانيا: صدق الاتساق البنائي للاستبيان:

يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق البنائي لمحاور الاستبيان، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارة الاستبيان مجتمعة.

وإحصائيا نعبر عن الصدق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط لعبارة الاستبيان، و المعامل يتراوح بين(-1) و(1+)، لكن يجب أيضا أن نفحص دلالة معامل الارتباط بيرسون وهذا من خلال مقارنة قيمة مستوى المعنوية (sig) * لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05، فإذا كانت قيمة (sig) \geq مستوى الدلالة: * 0.05 فان معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية، وتوجد علاقة بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للاستبيان ككل، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2-14): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

النتيجة	Sig	معاملات الارتباط Pearson Corrélation	محاور الاستبيان
دال	0.000	0.971**	المحور الأول
دال	0.000	0.796**	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

¹ -صفوت فرج، القياس النفسي، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، مصر، الطبعة السادسة، 2007، ص 239.

* - مستوى المعنوية (Sig): أو ما يسمى ب (احتمال الخطأ) (P-value): تظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل برنامج Spss، وعلى أساسها يتم اختبار دلالة الإحصائية لنتائج الدراسة الميدانية نقلا عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

* - مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) وهي قيمة يختارها الباحث في بحثه ويعني ذلك ان الباحث يشك في النتائج الميدانية بنسبة 5% ويعني ذلك أن الاحتمال المقبول بالخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يُقبل مقدار خطأ في صحة النتائج اذا كانت قيمة sig لا تزيد عن 0.05 ، نقلا عن عبد الكريم بوحفص: نفس المرجع، ص: 24.



نلاحظ من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل المحور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية لعبارات الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الإجمالية أقل من 0.05 يعني أنها صادقة لما وضعت له، فيما تشير معاملات الارتباط إلى وجود ارتباط قوي جداً، مما يعني هناك اتساق داخلي بين جميع محاور الاستبيان والدرجة الكلية له.

ثالثاً - ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أن يكون قادراً على أن يحقق دائماً النتائج نفسها في حالة إعادة توزيعه على نفس الأفراد، ويقع معامل الثبات بين [0-1]، وللتأكد من ذلك قمنا بحساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، حيث يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداماً من طرف الباحثين، والنتائج مدونة في الجدول أدناه:

جدول رقم (2-15): يوضح قيم (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة

N of Items	Cronbach's Alpha	
20	0.926	المحور الأول: ضغوط العمل
10	0.911	المحور الثاني: أداء الموارد البشرية
30	0.926	قيمة ثبات جميع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم أكبر من الحد الأدنى 0.6 في جميع محاور الاستبيان، وأن القيمة إجمالية جميع عبارات الاستبيان بلغت 0.926، وهي نسبة مرتفعة تدل على ثبات بدرجة عالية لأداة الدراسة.

الفرع الرابع: اختبار التوزيع لبيانات العينة

يمكن الكشف عن اعتدالية أي توزيع من خلال حساب معامل الالتواء (Skewnes) ومعامل التفلطح (Kurtosis)، وأيضا رسومات بيانية وان الكشف عن اعتدالية التوزيع يساعدنا على اختيار بين أحد الأسلوبين في عملية التحليل والاستدلال الإحصائي وهما الإحصاء البارامتري والإحصاء اللابارامتري فاذا كان التوزيع معتدلاً فان التحليل الإحصائية تكون وفق الإحصاء البارامتري ، أما اذا كان التوزيع غير معتدل فان التحليل الإحصائية تكون وفق الإحصاء اللابارامتري. 1، ونحن سوف نتبع طريقة حساب معاملي الالتواء والتفلطح بحيث يمكننا هاذين المعاملين من التأكد بأن كل متغير يتبع توزيع طبيعي أو لا، حيث تحصلنا على الجدول التالي:

جدول رقم (2-16) يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

النتيجة	Kurtosis معامل التفلطح		Skewness معامل الالتواء		المتغيرات	الرقم
	القاعدة	Statistic	القاعدة	Statistic		
يتبع للتوزيع الطبيعي	يجب أن تتراوح قيم	-0.575	جب أن تتراوح قيم	-0.752	المحور الثاني : أداء الموارد البشرية	1
يتبع للتوزيع الطبيعي	معامل التفلطح بين	1.292	معامل الالتواء بين	.5300	المحور الأول : ضغوط العمل	2

¹- عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدوياً وباستخدام Spss، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 95



3	البعد الأول: عبء العمل	0.599	[1- ، 1]	-0.394	[3- ، 3]	يتبع للتوزيع الطبيعي
4	البعد الثاني : ظروف العمل	0.809		-0.073		يتبع للتوزيع الطبيعي
5	البعد الثالث : غموض الدور	0.387		-0.537		يتبع للتوزيع الطبيعي
6	البعد الرابع: البناء التنظيمي	534.0		1.950		يتبع للتوزيع الطبيعي

قاعدة الحكم على توزيع الطبيعي : تشير بعض الدراسات إلى أن قيمة معامل الالتواء تتراوح بين [3- ، 3] ومعامل التفلطح بين [7- ، 7] ، بينما تشير دراسات أخرى إلى أن قيمة معامل الالتواء تتراوح قيمته بين [1- ، 1] ومعامل التفلطح بين [3- ، 3]¹

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

ومن الجدول أعلاه نجد أن قيم معامل الالتواء للمتغيرات محصورة ضمن المجال [1- ، 1] وقيم معامل التفلطح محصورة بين [3- ، 3] أي أن بيانات المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

تهدف من خلال هذا المبحث إلى عرض نتائج آراء عينة الدراسة، وتم استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لتقدير المستويات والانحرافات المعيارية، واستعمال النماذج الإحصائية من اجل اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة

الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

يمكن عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس وفق الجدول التالي:

جدول (2-17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الفئة	الجنس
94.1	32	ذكر	
5.9	02	أنثى	
100,0	34	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V 22

يظهر من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس ب نسبة 94.1% تمثل الذكور، وب نسبة 05.9% إناث من إجمالي عينة الدراسة، وبالتالي فإن أغلبية الموظفين الإداريين في هذا القطاع هم ذكراً، وهذا راجع إلى طبيعة العمل بهذا القطاع وما يتطلبه من جهد وصبر، ما أدى إلى عزوف الإناث.

الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن في ثلاث فئات كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (2-18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة	التكرار	الفئة	السن
67.6	23	من 31 سنة إلى 40 سنة	

¹ ساحي بوبكر: تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة وهران2 محمد بن أحمد، ص 167



29.4	10	من 41 سنة إلى 50 سنة
2.9	1	50 سنة فأكثر
100,0	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS. V 22

من الجدول أعلاه، يتضح أن أغلبية عينة الدراسة تتميز بالنضج الفكري تقع أعمارهم في الفئة العمرية الثانية أي أعمارهم تتراوح أعمارهم (من 31 إلى 40 سنة) بنسبة 67.6 %، والتي تتميز عموماً بالجد والعطاء ثم تليها الفئة العمرية الثالثة، أي الذين تتراوح أعمارهم (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة 29.4 %، ثم الفئة العمرية الأخيرة 50 سنة فأكثر بنسبة 2.9 %، ويرجع سبب انخفاض نسبة هذه الفئة إلى بلوغ سن التقاعد و التقاعد النسبي.

الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

يلخص الجدول أدناه النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول (2-19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	الفئة	
41.2	14	ثانوي فأقل	المستوى التعليمي
58.8	20	دراسات عليا	
100,0	34	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V 22

يظهر الجدول أعلاه الأهمية العلمية لعينة الدراسة وهذا شئ إيجابي ويلاحظ أن اعلي نسبة كانت 58.8 % لأفراد العينة اللذين لديهم دراسات عليا، ويليهم الذين لديهم مستوى ثانوي فأقل بنسبة 41.2 %، وهذا يدل على أن المؤسسة تحرص على توظيف أفراد ذوي المؤهلات علمية عالية.

الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

لقد توزع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة كما يلي:

جدول (2-20): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الفئة	
47.1	16	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
29.4	10	من 6 إلى 10 سنوات	
2.9	1	من 11 إلى 15 سنة	
20.6	7	من 16 سنة فأكثر	
100,0	34	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V 22



من ملاحظة الجدول أعلاه المتعلق توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة، نجد أن أغلبية أفراد العينة العاملة بالمؤسسة لديها خبرة لا تقل من 5 سنوات بنسبة 47.1%، وتليها الفئة التي تتراوح خبرتهم ما بين 6 و10 سنوات بنسبة 29.4%، لتأتي بعدها الفئة التي تتجاوز خبرتها 16 سنة بنسبة 20.6%. وهذا يعني أن المؤسسة تخطط بشكل جيد لمواردها البشرية، من حيث التجديد والتشبيب المستمر لموظفيها، وهذا ما يضمن لها الاستقرار دون التأثير بتقاعد إطاراتها المقبلة.

الفرع الخامس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية خلال المسار المهني

لقد توزع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية خلال المسار المهني كما يلي:

جدول (2-21): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الدورات التكوينية خلال المسار المهني

النسبة	التكرار	الفئة	عدد الدورات التكوينية
55.9	19	دورة واحدة	
11.8	4	دورتان	
5.9	2	03 دورات	
8.8	3	4 دورات	
17.6	6	ولا دورة واحدة	
100	34	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V 22

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب الإداريين تلقوا دورة تكوينية واحدة خلال مسارهم المهني إذ تمثل هذه الفئة نسبة 55.9%، ثم الفئة التي لم تتلقى ولو دورة واحدة بنسبة 17.6%. بعدها فئة الذين تلقوا دورتان بنسبة 11.8%، ثم أربع دورات بنسبة 8.8%، ثم 03 دورات بنسبة 5.9% تمثل الذين تلقوا ثلاث دورات تكوينية خلال مسارهم المهني، وهذا يبرز اهتمام المؤسسة في تكوين مواردها البشرية. وما نلاحظه بشكل عام بأن نسبة الموظفين الذين تلقوا دورات تكوينية خلال مسارهم المهني كانت 82.4%، وهذا ما يبين جهود المؤسسة لتكوين موظفيها.

الفرع السادس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة:

يمثل الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة في مقر بلدية مسيف حسب الرتب الادارية:



جدول (2-22): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تصنيف الرتب

العدد	المتصرف إقليمي	الإقليمية	ملحق رئيسي للإدارة	ملحق الإدارة الإقليمية	عون رئيسي الإقليمية	عون إدارة إقليمي	مهندس اعلام إلى	مهندس معماري	تقني إدارة اقليمية	تقني سام	عون حفظ البيانات	عون مكبر	المجموع
7	1	6	2	8	1	1	1	1	2	4	1	34	
20.6	2.94	18	5.9	24	2.9	2.9	2.9	2.9	5.9	12	3	100	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مصلحة المستخدمين.

نلاحظ من الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الرتب، فكانت رتبة أعوان الإدارة الإقليمية بنسبة 24%، ثم المتصرفون الإقليميون بنسبة 20.6%، ثم رتبة ملحق الإدارة الإقليمية 18%، ثم تليها باقي الرتب، وهذا مؤشر على مدى توفر المؤسسة محل الدراسات على الطاقات البشرية هائلة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج محور الدراسة

باستخدام: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، لكل سؤال من فقرات الاستبيان المتعلقة بمحوري ضغوط العمل والأداء، وتحديد الأهمية النسبية ومستوى القبول، وذلك بهدف التعرف على درجة موافقتها لدى الموظفين، من أجل توجيه مزيد من الاهتمام بهذه العوامل.

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج محور ضغوط العمل البيئة الداخلية

وفيما يلي عرض لإجابات العينة على كل بعد من أبعاد ضغوط العمل البيئة الداخلية (عبء العمل، ظروف العمل المادية، غموض الدور، البناء التنظيمي)

أولاً - عبء العمل: الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات أفراد العينة البعد الأول والمتعلق ب: عبء العمل.

جدول رقم (2-23): نتائج تحليل فقرات بعد عبء العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي Mean	انحراف المعياري Std. Devionati	الدرجة	الاتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات
01	العمل الموكل إليكم لايمكن انجازاه في الوقت المحدد	3.5294	1.41925	04	بدرجة عالية
02	تكلفون بمهام خارج نطاق عملكم وعلى حساب عملكم الرسمي	3.5294	1.46133	05	بدرجة عالية
03	تشعرون بالإرهاق دوما بعد نهاية العمل	4.2647	0.89811	01	بدرجة عالية
04	تشعرون بالملل والروتين في عملكم	4.0000	1.18065	02	بدرجة عالية



05	حجم العمل الموكّل إليكم أكبر من اللازم	3.6471	1.43300	03	بدرجة عالية
البعد الأول: عبء العمل		3.794 1	0.93483	بدرجة عالية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V25

يتبين من الجدول أعلاه أن بعد عبء العمل بمتوسط حسابي ($\bar{x}=3.79$) وبانحراف معياري بلغ ($\delta = 0.93483$) وقيمة المتوسط الحسابي هي ضمن المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ل مستوى بعد عبء العمل بدرجة عالية، في بلدية مسيف بالمسيلة، ويمكن تفسير ذلك أن هناك حجم العمل كبير ملقى على عاتق الموظفين، الذي يتضح من إجاباتهم على الفقرتين 3 و 4 الذي يشعروهم بالإرهاق و التعب دوما بعد نهاية العمل حيث نلاحظ إجماع أفراد العينة حول هذه العبارة التي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.2647 وهو ينتمي إلى المجال الخامس بمستوى تأثير عال جدا، ثم تليها في المرتبة الثانية فقرة وشعورهم بالملل والروتين بمتوسط حسابي $(\bar{x} = 4)$ بمستوى تأثير عال.

ثانيا- ظروف العمل المادية:

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات أفراد العينة البعد الثاني والمتعلق ب :
ظروف العمل المادية.

جدول رقم (2-24): نتائج تحليل فقرات بعد ظروف العمل المادية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي Mean	انحراف المعياري Std. Deviation	الانحاف العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات
01	مستوى الإضاءة الاصطناعية غير مناسبة لطبيعة العمل.	3.8824	1.27362	بدرجة عالية
02	كثرة الضجيج لا تمنحك الدقة في إنجاز عملكم.	4.0882	1.19005	بدرجة عالية
03	تصميم مكان عملكم لا يريحكم	4.0294	1.42457	بدرجة عالية
04	نظام التهوية غير ملائم في مكان العمل	4.0294	1.21818	بدرجة عالية
05	كثيرا ما يتوقف العمل بسبب نقص في الوسائل	4.2941	0.97014	بدرجة عالية
06	التجهيزات المكتبية لا تتناسب مع طبيعة عملكم	4.0294	1.31392	بدرجة عالية
البعد الثاني: ظروف العمل المادية		4.0588	0.91184	بدرجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V25

ظهر هذا البعد بمتوسط حسابي ($\bar{x} = 4.05$) وبانحراف معياري بلغ ($\delta = 0.91184$)، وقيمة هذا المتوسط الحسابي واقعة ضمن المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة المستجوبة يرون تأثير ظروف العمل المادية موجود بمستوى تأثير عالي، هذا حسب وجهة نظرهم.



حيث ان الإجابات على الفقرة 05 " كثيرا ما يتوقف العمل بسبب نقص في الوسائل " بمتوسط حسابي ($\bar{x}=4.29$) التي كانت في المرتبة الاولى ، ويمكن تفسير سبب ذلك عدم توفر الوسائل التي تتسبب غالبا في توقف العمل ، فالمؤسسة تبين انها مثلا لا تتوفر على مولد كهربائي احتياطي بتشغيل تلقائي عند انقطاع التيار مما يتوقف العمل لساعات.

ويرجع أيضا إلى مستوى الضجيج في المرتبة الثانية من خلال اتجاهات الآراء حول الفقرة 02 " كثرة الضجيج لا تمنحكم الدقة في انجاز عملكم." بمتوسط حسابي ($\bar{x}=4.08$).

كل هذه الظروف متوفرة بدرجات عالية تزيد من مستوى ضغط العمل لدى أفراد العينة ببلدية مسيف بالمسيلة، محل الدراسة.

وحسب إجابات أفراد العينة فإن إدارتهم بحاجة إلى إعادة النظر في ظروف العمل المادية بتوفير التجهيزات تفاديا لتوقف العمل، اقتناء تجهيزات تتناسب ومتطلبات عملهم، وخفض مستويات الضوضاء.

ثالثا- غموض الدور:

فيما يلي عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات أفراد العينة البعد الثالث والمتعلق ب :
غموض الدور.

جدول رقم (2-25): نتائج تحليل فقرات بعد غموض الدور

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي Mean	انحراف المعياري Std. Deviation	الأنحاء العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات
01	مسؤولياتكم غير محددة تحديدا دقيقا	3.9118	1.23993	02 بدرجة عالية
02	حدود صلاحياتكم في وظيفتكم غير مدركة جيدا	3.7941	1.20049	03 بدرجة عالية
03	تعاون من نقص المعلومات المتعلقة بعملكم	3.9118	1.05508	01 بدرجة عالية
04	يوجد غموض في الأهداف التي ينبغي تحقيقها	3.6471	1.17763	04 بدرجة عالية
البعد الثالث :غموض الدور		3.8162	0.81953	بدرجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V25

من خلال الجدول أعلاه نجد المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات البعد المتعلق بغموض الدور ، كان بمتوسط حسابي ($\bar{x}=3.8162$) وانحراف معياري بلغ ($\delta = 0.81953$)، مما يشير إلى تباين آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الواقع ضمن المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة المستجوبة يجدون تأثير غموض الدور متوفر بمستوى تأثير عالي .



كما يظهر إجماع أفراد العينة حول عبارة الفقرة 03 من البعد " تعانون من نقص المعلومات المتعلقة بعملكم" التي كانت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ($\bar{x} = 3.91$) وهي أكبر من قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد ، ويرجع سبب نقص المعلومات المتعلقة بالعمل عادة إلى الاستحداث المستمرة في مجال الإدارة بما يعرف بالاتجاه نحو رقمنة الإدارة، وما يتطلبه من استخدام برامج تتطلب في حد ذاتها الدراسة و التوجيه، قد تكون صعبة الاستعمال من قبل الكثيرين ،إضافة إلى التوجيهات العشوائية للموظفين وتغيير هم من مكان عمل لأخر قد لا يمتلكون عنه ادنى دراية من قبل.

وعموما فقد جاء البعد الثالث المتعلق بغموض الدور بدرجة أهمية عالية لدى أفراد العينة، وعلى هذه المصالح توفير المعلومات اللازمة حول كل دور.

رابعا-ضعف البناء التنظيمي:

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات أفراد العينة البعد الرابع والمتعلق ب: البناء التنظيمي.

جدول رقم (2-26): نتائج تحليل فقرات بعد البناء التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي Mean	انحراف المعياري Std. Deviation	الدرجة	الاتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات
01	ان المركزية المتبعة في العمل تحد من قدراتكم	4.1471	1.07682	03	بدرجة عالية
02	نظام الاتصال بينكم وبين رؤسائكم ضعيف	4.1471	1.18404	04	بدرجة عالية
03	عملية اتخاذ القرار لا يشترك فيها الموظفون مع رؤسائهم	4.3824	1.07350	01	بدرجة عالية
04	تواجهكم صعوبات في وصول الأفكار للإدارة العليا	4.2353	1.10258	02	بدرجة عالية
05	القرارات التي تصدرها الإدارة لا تخدم الهدف الذي وضعت من أجله	3.9118	1.28788	05	بدرجة عالية
البعد الرابع: ضعف البناء التنظيمي		4.1647	0.98038		بدرجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V25

بالنظر إلى متوسطات العبارات لبعء ضعف البناء التنظيمي في بلدية مسيف بالمسيلة نجد أنها متقاربة وفق مقياس التدرج الخماسي، إذ بلغ المتوسط الحسابي ($\bar{x} = 4.1647$) وانحراف معياري بلغ ($\delta = 0.98038$) ووفقا لهذه النتائج فإن الموافقة على هذا البعد كانت بدرجة عالية، وقيمة المتوسط الحسابي العام هي ضمن المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) .



فقد ظهرت كل العبارات: 1، 2، 3، 4، 5 على الترتيب (حسب درجة الموافقة عليها) بدرجة عالية، وهذا مؤشر لمدى

تبني المؤسسة محل الدراسة لسياسة المركزية في اتخاذ القرارات، حيث كانت في المرتبة الأولى "عملية اتخاذ القرار لا يشترك فيها الموظفون مع رؤسائهم" بمتوسط حسابي $(\bar{x} = 4.3824)$.

وبالنظر إلى المتوسط العام نجد أن بعد البناء التنظيمي حسب إجابات أفراد العينة عالي التأثير، وحسب رأيهم أنهم مستاءون من الإدارة كونها لا تشركهم في اتخاذ القرارات وتواجههم صعوبات في وصول أفكارهم، أضف إلى ذلك حالة الانسداد التي مر بها المجلس لما يقارب السنة أدت إلى ضعف البناء التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محور أداء الموارد البشرية

جدول رقم (2-27): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي Mean	انحراف المعياري Std. Deviation	الاتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات
01	تلتزمون بتنفيذ التعليمات المنظمة لعملكم	4.5882	0.70141	درجة عالية جدا
02	تراعون التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال المكلفون بها	4.4412	0.82356	درجة عالية جدا
03	تحرصون على تحسين مستوى أدائكم دوما	4.4706	0.82518	درجة عالية جدا
04	تخططون جيدا للأعمال قبل تنفيذها	4.4118	0.89163	درجة عالية جدا
05	تنفذون الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية	4.5000	0.70711	درجة عالية جدا
06	تفضلون إنجاز المهام الوظيفية من خلال فرق العمل	4.5000	0.66287	درجة عالية جدا
07	تواجهون مشكلات تعيق أدائكم الوظيفي	4.4118	0.70141	درجة عالية جدا
08	تملكون القدرة على التكيف وإنجاز الأعمال في الحالات الطارئة	4.4118	0.82085	درجة عالية جدا
09	لديكم القدرة على الحوار وإدارة النقاش	4.5000	0.70711	درجة عالية جدا
10	تسعون للتواصل مع الزملاء	4.5588	0.89413	درجة عالية جدا
المحور الثاني: أداء الموارد البشرية		4.4794	0.57985	بدرجة عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات والمتعلق ب: بعد أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف محل الدراسة $(\bar{x} = 4.4794)$ وانحراف معياري بلغ $(\delta = 0.57985)$ وهو اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والذي هو ضمن مجال (من 4.21 إلى 5 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى أداء الموارد البشرية لدى بلدية مسيف محل الدراسة هي بدرجة عالية جدا .



كما نلاحظ أن متوسطات إجاباتهم على معظم العبارات بدرجة عالية جدا وهي محصورة بين أعلى قيمة بلغت ($\bar{x} = 4.5882$) وأدنى قيمة ($\bar{x} = 4.4118$) أي وجود إجماع في إجابات أفراد العينة، يعني درجة كبيرة من الاتفاق على أنهم يقومون بأداء المهام المكلفين بها في اطار الوظيفة .

نلاحظ أن الفقرة رقم 01 " تلتزمون بتنفيذ التعليمات المنظمة لعملكم" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ($\bar{x} = 4.5882$) وبانحراف معياري بلغ ($\delta = 0.70141$) ، ضمن مجال (من 4.21 إلى 5 درجة) بدرجة عالية جدا، وأهم يضعون رأس اهتمامهم في تنفيذ التعليمات المنظمة لعملكم ، ويسعون دوما للتواصل فيما بينهم.

ثم الفقرة رقم 10 " تسعون للتواصل مع الزملاء" في المرتبة الثانية من ناحية ترتيب الأهمية بمتوسط حسابي ($\bar{x} = 4.5588$) وبانحراف معياري بلغ ($\delta = 0.8941$) ، ضمن مجال (من 4.21 إلى 5 درجة) بدرجة عالية جدا.

الفرع الثالث: ترتيب أهمية متغيرات الدراسة حسب وجهة نظر أفراد العينة

بعد عملية عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول تقويم مستوى توفر متغيرات الدراسة، نقوم بتحديد أكثر المتغيرات وترتيبها حسب أهميتها لدى أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة والجدول الآتي يوضح ذلك:
جدول رقم (2-28): مستوى توفر وترتيب أهمية متغيرات الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة

الترتيب	مستوى التوفر		النسبة %	Std. Deviation الانحراف	Mean المتوسط	
	المجال	الدرجة				
04	[4,20 – 3,40]	بدرجة عالية	75.882	0.93483	3.7941	عبء العمل
02	[4,20 – 3,40]	بدرجة عالية	81.176	0.91184	4.0588	ظروف العمل المادية
03	[4,20 – 3,40]	بدرجة عالية	76.324	0.81953	3.8162	غموض الدور
01	[4,20 – 3,40]	بدرجة عالية	83.294	0.98038	4.1647	البناء التنظيمي
	[4,20 – 3,40]	درجة عالية	79.412	0.72906	3.9706	المحور الأول: ضغوط العمل
	[5 – 4,21]	درجة عالية جدا	89.588	0.57985	4.4794	المحور الثاني: الاداء

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS . V25

حسب آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين توصلنا إلى ما يلي:

بالنسبة لمتغيرات ضغوط العمل، فإن البناء التنظيمي المرتبة الأولى بنسبة بلغت 83.294 %، يليه متغير ظروف العمل بنسبة 81.176 %، يليه غموض الدور بنسبة 76.324 %، وفي الأخير عبء العمل بنسبة 75.882 %، وأن النسبة الإجمالية لمتغيرات أبعاد ضغوط العمل لدى بلدية مسيف بالمسيلة محل الدراسة، حسب وجهة نظرهم هي 79.412 %.



وبالنسبة لمتغير الأداء، فالنسبة الإجمالية لمتغير بعد أداء الموارد البشرية لدى بلدية مسيف بالمسيلة محل الدراسة حسب وجهة نظرهم هي 89.588 %.

وعليه وجب علينا معرفة مدى تأثير ضغوط العمل البيئية الداخلية للمؤسسة في أداء الموارد بلدية مسيف بالمسيلة محل الدراسة، وهذا من خلال اختبار فرضيات الدراسة لتحديد مدى تأثير المتغير المستقل في مستوى المتغير التابع، أم أن أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تتحكم فيه عوامل ومؤشرات أخرى لم نتطرق إليها في دراستنا.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

نقوم في هذا المبحث باختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بتأثير ضغوط العمل البيئية الداخلية على أداء الموارد البشرية من خلال نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

المطلب الأول: أساليب المتبعة لاختبار فرضيات الدراسة

بعد القيام بالتحليل الوصفي لاستجابات المستجوبين حول عبارات وابعاد محاور الاستبيان، واستخراج متوسط استجاباتهم وترتيب عبارات كل بعد وكل محور، نتقل لدراسة مدى تأثير ضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل، ظروف العمل المادية، غموض الدور، البناء التنظيمي) في أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف بالمسيلة، وذلك من حيث درجة التأثير واتجاهه، نقوم باختبار الفروض ومعالجتها إحصائياً، باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

● تم استخدام تحليل نموذج الانحدار الخطي البسيط وسنركز على:

- معامل الارتباط بيرسون (Corrélation de Pearson)، ويرمز له بالرمز r
- معامل الانحدار B .
- اختبار F (F-test).
- اختبار T (T-test).

-معامل التفسير (R^2): يعتبر مقياس لجودة النموذج الانحدار الخطي (جودة العلاقة المدروسة) وهو مربع r وكلما اقتربت قيمة معامل التفسير من 100%، دل على جودة العلاقة المدروسة، وهو يمثل أيضا النسبة المئوية للتباين (المساهمة) التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغير المستقل في التغيرات التي تؤدي إلى تحسين المتغير التابع.

- وتقع قيمة R^2 $0 \leq R^2 \leq 1$ وكلما اقتربت قيمة R^2 من 1 يعني ارتفاع معنوية النموذج التفسيرية¹.
- تحديد مستويات التفسير لمعامل التحديد R^2 (مرتفع، متوسط، منخفض)، وتحديد مجالات R^2 كما يلي:
- ($0.333 = 3/(0 - 1)$)، حيث (رقم 03) معناه ثلاثة مستويات للتفسير ونحصل على المجالات كما يلي:

¹عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، الأساليب التطبيقية لتحليل واعداد البحوث العلمية مع حالات دراسية باستخدام برنامج SPSS، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 242.



جدول (2-29) : مستويات التفسير لمعامل التحديد R^2

مجال معامل التحديد R^2			
من 0 إلى 0.333	من 0.334 إلى 0.666	من 0.667 إلى 1	
منخفض	متوسط	مرتفع	درجة المساهمة
أقل من 33.3 %	من 33.4 % إلى 66.6 %	أكثر من 66.7 %	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V25

فاذا قلنا إن قيمة معامل التفسير قد بلغت نحو 80% يعني ذلك أن نحو 80% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع سببها المتغير المستقل والباقي 20% تعود إلى عوامل أو متغيرات أخرى لم تدخل النموذج (لم يتم دراستها ضمن العلاقة الحالية بين متغيرات الدراسة)، وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات:

المطلب الثاني: اختبار الفرضية العامة:

نص الفرضية البحث: يوجد تأثير سلبي لضغوط العمل على أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف.

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لضغوط العمل على أداء الموارد البشرية.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لضغوط العمل على أداء الموارد البشرية.

قاعدة القرار اختبار الفرضية: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) $F_{(F-test)}$ مع ($\text{Sig}=0.05$)

- فإذا كانت (Sig) للاختبار ($F-test$) $0.05 \geq$ فان علاقة بين المتغيرات دالة إحصائيا

أي نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)

وبالاستعانة ببرنامج SPSS.V 25 لتقدير إحصائيات نموذج الانحدار البسيط نتحصل على الجدول الموالي:

جدول رقم (2-30) يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية العامة

معنوية تأثير بين المتغيرين			معنوية (جودة) العلاقة بين المتغيرين				دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	اختبار (T-Test)	معامل الانحدار (B)	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	-4.542	-0.498	0.000	20.631	0.392	-0.626	أداء الموارد البشرية	ضغوط العمل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=20.631$) وهي دالة احصائيا حيث أن قيمة

SIG=0.000 المصاحبة لقيمة (F) $\geq (0.05)$ ، وهذا يشير إلى معنوية العلاقة (جودة النموذج الانحدار) بين

ضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل، ظروف العمل المادية، غموض الدور، البناء التنظيمي) وأداء الموارد البشرية.



ومن خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت ($T_{cal} = -4.542$) وهي دالة احصائية حيث أن قيمة $SIG = 0.000$ المصاحبة لقيمة (T) $\geq (0.05)$ المعتمد ، وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال احصائيا) ل ضغوط العمل بأبعاده على أداء الموارد البشرية.

وبملاحظة الجدول السابق نجد قيمة معامل بيرسون $r = -0.626$ ، هذا يدل أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين سلبية (عكسية) أي أن ضغوط العمل البيئة الداخلية تؤثر سلباً وبنقصان على أداء الموارد البشرية.

كما تظهر أن قيمة معامل التحديد المقدر بـ $R^2 = 0.392$ والتي تقع ضمن مستوى التفسير متوسط، يتضح بان ضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل، ظروف العمل، غموض الدور، البناء التنظيمي) تفسر 39.20% من التغيرات التي تحدث في أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف، والباقي 60.80% راجع إلى عوامل أخرى لم نتطرق إليها في الدراسة الحالية.

وتشير قيمة معامل التأثير والمقدرة ب ($B = -0.498$) أنه كلما ازدادت ضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل، ظروف العمل، غموض الدور، البناء التنظيمي) بوحدة واحدة يعقبها نقصان في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة 0.498 وحدة.

ومنه توجد علاقة دالة احصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية (H_0):

ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف.

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات الفرعية:

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نص الفرضية البحث: يؤثر عبء العمل سلبا في أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف.

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لعبء العمل على أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف.

-الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل عبء العمل على أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف.

جدول رقم (2-31) يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 01

معنوية تأثير بين المتغيرين			معنوية (جودة) العلاقة بين المتغيرين				دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	اختبار T-) (Test	معامل الانحدار B	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R2)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير التابع	المتغير المستقل



0.037	-2.174	-0.222	0.037	4.724	0.129	-0.359*	أداء الموارد البشرية	عبء العمل
-------	--------	--------	-------	-------	-------	---------	----------------------	-----------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS . V 25

يتضح من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

من نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة ($F_{cal}=4.724$) وهي دالة إحصائياً حيث أن $Sig = 0.037$ المصاحبة لقيمة $Sig (F) \geq (0.05)$ المعتمدة، وهذا يشير إلى معنوية العلاقة بين ضغوط عبء العمل وأداء الموارد البشرية.

وبملاحظة نتيجة اختبار (T-Test) نجد أن ($T_{cal}=-2.174$) وهي دالة إحصائياً حيث أن قيمة

$Sig = 0.037$ المصاحبة لقيمة $Sig (T) \geq (0.05)$ المعتمد، وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً) ل

ضغوط عبء العمل على أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف بالمسيلة محل الدراسة.

وبملاحظة قيمة (r): بلغ $r = -0.359$ يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين سلبية (عكسية) أي أن ضغوط عبء

العمل تؤثر سلباً وبنقصان على أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف بالمسيلة.

ونجد معامل التحديد $R^2 = 0.129$ والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير ضعيف أي (من 0 إلى 0.333)،

يتضح بان ضغوط عبء العمل تفسر 12.90% من التغيرات التي تحدث في أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف، والباقي

87.10% = $(100 - 12.90)$ راجع إلى عوامل أخرى لم نتطرق إليها في الدراسة الحالية.

كما تشير ($B = -0.222$) أنه كلما ازداد عبء العمل بوحدة واحدة يعقبها نقصان في أداء الموارد البشرية

ببلدية مسيف بالمسيلة محل الدراسة بقيمة 0.222 وحدة.

ومنه توجد علاقة دالة إحصائياً ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نستنتج قرار اختبار

الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية (H_0):

ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل ضغوط عبء العمل على

أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

5. نص فرضية البحث: يوجد تأثير سلبي لظروف العمل المادية في أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف.

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل ضغط ظروف

العمل

المادية على أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف.

-الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل ضغط ظروف العمل

المادية على أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف.



جدول رقم (2-32) يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 02

معنوية تأثير بين المتغيرين			معنوية (جودة) العلاقة بين المتغيرين				دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	اختبار T-) (Test	معامل الانحدار B	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R2)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	-4.682	-0.405	0.000	21.917	0.406	-0.638	أداء الموارد البشرية	ضغط ظروف العمل المادية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

يتضح من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

من نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة $(F_{cal}=21.917)$ وهي دالة إحصائياً حيث أن قيمة $Sig = 0.000$ المصاحبة لقيمة $(F) \geq (0.05)$ المعتمد، وهذا يشير إلى معنوية العلاقة بين ضغط ظروف العمل وأداء الموارد البشرية.

وبملاحظة نتيجة اختبار (T-Test) نجد $(T_{cal}=-4.682)$ وهي دالة إحصائياً حيث أن قيمة $Sig = 0.000$

المصاحبة لقيمة $(T) \geq (0.05)$ ، وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي ل ضغط ظروف العمل المادية على الأداء.

تشير قيمة $r = -0.638$ فالعلاقة ارتباط سالبة بين المتغيرين سلبية (عكسية) أي أن ل ضغط ظروف العمل تأثير

سلبياً وبنقصان على أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف بالمسيلة.

وبملاحظة الجدول السابق نجد $R^2 = 0.406$ والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير متوسط أي (من

0.333 إلى 0.666)، يتضح بان ضغط ظروف العمل تفسر 40.60% من التغيرات التي تحدث في أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف والباقي راجع إلى عوامل أخرى لم نتطرق إليها في الدراسة الحالية.

كما تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة ب $(B = -0.405)$ أنه كلما ازدادت ضغط ظروف العمل بوحدة واحدة

يعقبها نقصان في الأداء ببلدية مسيف. بقيمة 0.405 وحدة

ومنه توجد علاقة دالة إحصائياً ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه :

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) :

ونقبل الفرضية البديلة (H_1) :

يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل ضغط ظروف العمل المادية على أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

1. نص الفرضية : لغموض الدور تأثير العكسي في أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف.

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

-الفرضية الصفرية (H_0) : لا يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لغموض الدور على

أداء الموارد البشرية.



- الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ ضغط غموض الدور على أداء الموارد البشرية.

جدول رقم (2-33) يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 03

معنوية تأثير بين المتغيرين			معنوية (جودة) العلاقة بين المتغيرين				دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	اختبار T- (Test)	معامل الانحدار B	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R2)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.121	-1.591	-0.192	0.121	2.532	0.073	-0.271	أداء الموارد البشرية	ضغط غموض الدور

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS . V 25

يتضح من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

بملاحظة نتيجة اختبار F (F-test) نجد أن ($F_{cal}=2.532$) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة $Sig = 0.121$ المصاحبة لقيمة (F) $\leq (0.05)$ ، وهذا يشير إلى عدم معنوية العلاقة بين غموض الدور وأداء الموارد البشرية أي لا توجد علاقة بينهما .

من الجدول نلاحظ أن قيمة بلغت ($T_{cal}=-1.591$) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة $Sig = 0.121$ المصاحبة لقيمة (T) $\leq (0.05)$ وهذا يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي (غير دال إحصائياً) لـ غموض الدور على أداء الموارد البشرية.

ومنه لا توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نقبل بالفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ غموض الدور على أداء الموارد البشرية ببلدية مسف..
ونرفض الفرضية البديلة (H_1):

الفرع الرابع اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

1. نص فرضية البحث: يساهم ضعف البناء التنظيمي بشكل سلبي في أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف.

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ ضغط البناء

التنظيمي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية محل الدراسة.

-الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ ضغط البناء التنظيمي

على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية محل الدراسة.



جدول رقم (2-34) يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 04

معنوية تأثير بين المتغيرين			معنوية (جودة) العلاقة بين المتغيرين				دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	اختبار T- (Test)	معامل الانحدار B	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R2)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	-4.561	-0.371	0.000	20.805	0.394	-0.628	أداء الموارد البشرية	ضغط البناء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS . V 25

يتضح من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

من خلال قيمة قيمة ($F_{cal}=20.805$) لاختبار F (F-test) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة $Sig = 0.000$ المصاحبة لقيمة ($F \geq 0.05$)، وهذا يشير إلى معنوية العلاقة بين البناء التنظيمي و أداء الموارد البشرية. كما تشير قيمة T المحسوبة بلغت ($T_{cal} = -4.561$) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة $Sig = 0.000$ المصاحبة لقيمة ($T \geq 0.05$)، وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائية) ل البناء التنظيمي على أداء الموارد البشرية . كما نجد $r = -0.628$ والذي يشير إلى أن العلاقة ارتباط سالبة يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين سلبية (عكسية) أي أن ل ضغط البناء التنظيمي تأثير سلبياً على أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف بالمسيلة . ومن خلال $R^2 = 0.394$ والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير متوسط أي (من 0.333 إلى 0.666)، يتضح بان ضغط البناء التنظيمي تفسر 39.40% من التغيرات التي تحدث في أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف، والباقي راجع إلى عوامل أخرى لم نتطرق إليها في الدراسة الحالية.

تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة ب ($B = -0.371$) أنه كلما ازدادت ضغط البناء التنظيمي بوحدة واحدة يعقبها نقصان في أداء الموارد البشرية بقيمة 0.371 وحدة.

ومنه توجد علاقة دالة احصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

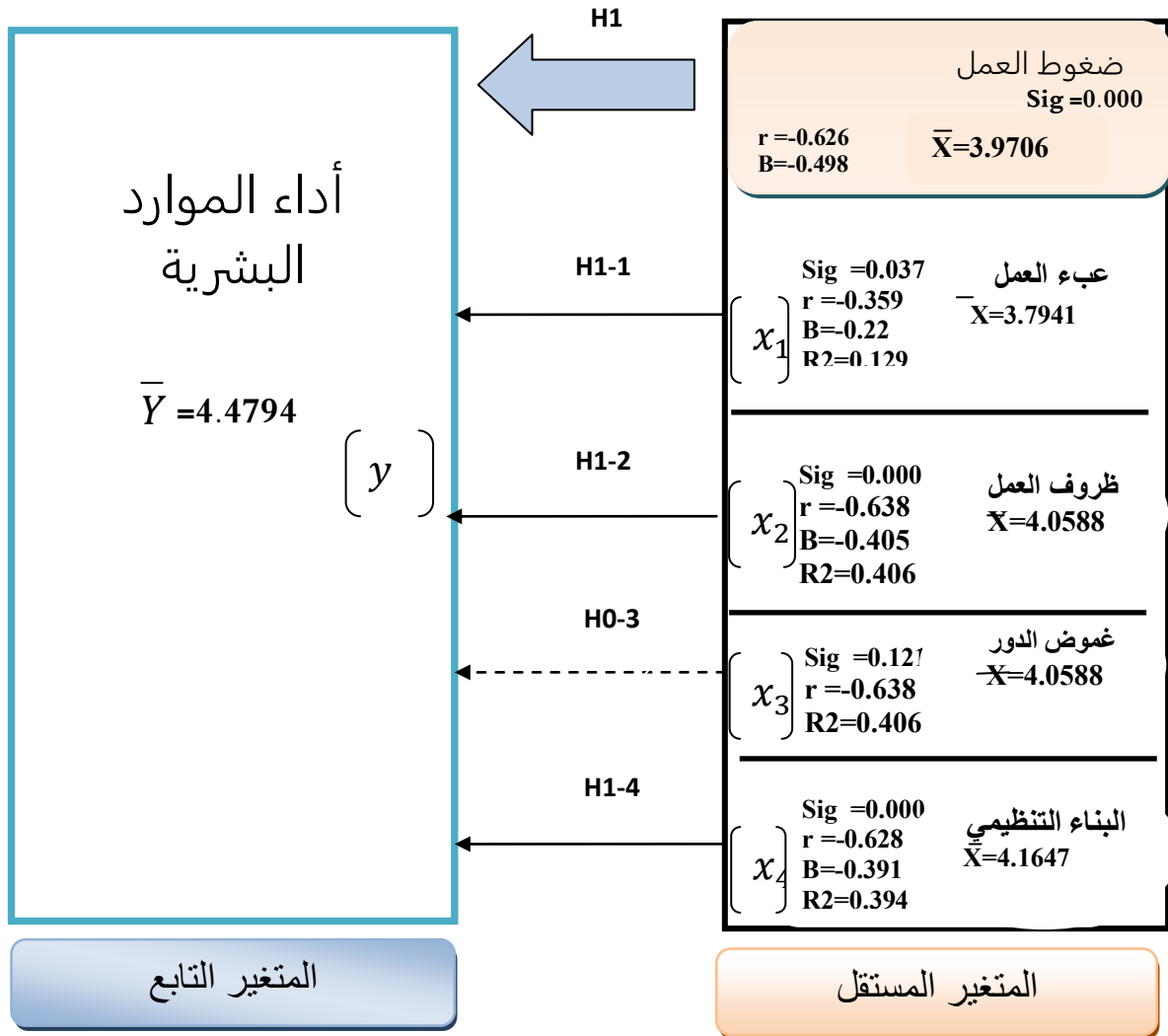
نرفض الفرضية الصفرية (H_0) :

ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل البناء التنظيمي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية محل الدراسة

الفرع الخامس : النموذج الميداني للدراسة بناء على نتائج اختبار الفرضيات توصلنا إلى ما يلي:



الشكل رقم .: 2-12 يبين النموذج الميداني للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا الدراسة النظرية ، والدراسات السابقة

مستوى ضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل، ظروف العمل، غموض الدور، البناء التنظيمي) ببلدية مسيف بالمسيلة محل الدراسة. هو بدرجة عالية وهذا بنسبة 79.41%.

مستوى أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف بالمسيلة محل الدراسة. هو بدرجة عالية وهذا بنسبة 89.40% حسب وجهة نظر المستجوبين، لضغوط العمل) عبء العمل، ظروف العمل، غموض الدور، البناء التنظيمي(تأثير على أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف بالمسيلة ونستطيع القول حسب معامل التحديد (R^2) أن ضغوط العمل تُفسر 39.20% من التغيرات التي تحدث في أداء الموارد البشرية وهذا وفقا لأراء المستجوبين بالمؤسسة العمومية محل الدراسة وأنه كلما ازدادت ضغوط العمل البيئة الداخلية بوحدة واحدة يعقبها نقصان في أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف بالمسيلة محل الدراسة بقيمة 0.498 وحدة.



خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية والمتعلقة بواقع تأثير ضغوط العمل البيئية الداخلية على أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف بالمسيلة من خلال التطرق إلى أهم الأبعاد (عبء العمل، ظروف العمل المادية، غموض الدور، والبناء التنظيمي) والتي لها علاقة مباشرة بالموظف، من وجه نظر عينة من مجتمع البحث المتمثلة في الموظفين الإداريين بالبلدية، وذلك بالاعتماد على الاستبيان الذي تم تصميمه وفق الأسس العلمية في البناء وتقدير الصدق والثبات.

ومن خلال دراستنا، حاولنا معرفة تأثير الضغوط العمل البيئية الداخلية على الأداء، ومن طبيعة هذا الأثر تفاعل الموظفين مع بيئة عملهم والذي يظهر في شكل سلوكيات تترجم إلى نتائج أداء عالي أو أداء متدني، والبداية كانت بافتراض أن هذه الضغوط غير مساعدة أي تؤثر سلبا على الأداء (اعتمادا على تجربتنا ومعايشتنا لهذه البيئة، والمعطيات التي تحصلنا عليها من مقابلاتنا مع الموظفين) أين توصلنا إلى إثبات صحة هذه الفرضية، بأنه يوجد تأثير سلبي لضغوط العمل البيئية الداخلية (عبء العمل، ظروف العمل، غموض الدور، البناء التنظيمي) على الأداء الموارد البشرية ببلدية مسيف بالمسيلة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (r) بين هذين المتغيرين $r = -0.626$ وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، مع توافر بعض العوامل الايجابية من خلال إجابات عينة البحث المدروسة.



رغم الجهود والمسعاعي المبذولة من طرف القطاع لعصرنه المؤسسة العمومية والارتقاء بها لمستويات اداء أفضل، إلا انها تبقى دون المستوى المنشود، وتظهر نتائجها جلية من خلال نوعية الخدمة المقدمة، كونها تعتمد على مورد واحد هو العنصر البشري، الذي يواجه جملة من الضغوط غالبا ما تكون محصلة عدة عوامل مختلفة، ما أكسب موضوع ضغوط العمل وأداء الموارد البشرية بعدا بالغ الأهمية وجعله جدير بالبحث والتنقيب.

فهدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع بيئة العمل الداخلية بالمؤسسة العمومية وأثرها على أداء الموارد البشرية، لأجل ذلك ارتكزت الدراسة لآراء ونتائج دراسات الباحثين حول الموضوع، وللإلمام أكثر بواقع بيئة العمل بالمؤسسة العمومية أجرينا دراسة ميدانية بإحدى هذه المؤسسات ممثلة ببلدية مسيف بالمسيلة، ساعدت في إخراج هذا البحث من إطاره النظري إلى الواقع، والذي نأمل من خلاله أن يقدم إضافة علمية وعملية، أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة مع بعض التوصيات والاقتراحات.

1- نتائج الدراسة

من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية ببلدية مسيف بالمسيلة، خلصنا إلى بعض النتائج أهمها:

- تبين أن المؤسسة لا تولي الاهتمام الكامل لبيئتها الداخلية بما يحفز موظفيها على الأداء، من حيث تصميم مكان العمل، توفر الوسائل بالحد الكافي، مستوى الفوضى...
- تبين أن المؤسسة لديها بناء تنظيمي ضعيف، ما ترتب عنه خلل في توزيع المهام وبطء في اتخاذ القرارات، فمن الموظفين من يتحمل كاهله بالمهام لدرجة الإرهاق المستمر، وهناك من لا توجد لديه مهام واضحة لدرجة إحساسه بالملل والروتين، ما جعله أهم مصدر ضغط لدى موظفيها وبدرجة تأثير عالية جدا، وقد يرجع سبب ضعفه إلى حالة الانسداد التي مر بها المجلس لما يقارب سنة؛
- تبين أن الغالبية من الإداريين بالمؤسسة المبحوثة، هم ذكور، شباب، من حملة الشهادة الجامعية، ذو خبرات لا تقل عن 5 سنوات، ما جعلها قادرة على البحث والعطاء رغم عدم مواثمة بيئة العمل الداخلية للمؤسسة؛
- وجود تأثير سلبي معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف بالمسيلة؛
- وجود تأثير سلبي معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء العمل على أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف بالمسيلة؛
- وجود تأثير سلبي معنوي ذو دلالة إحصائية لظروف العمل على أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف بالمسيلة؛
- عدم ظهور تأثير سلبي معنوي ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف بالمسيلة؛
- وجود تأثير سلبي معنوي ذو دلالة إحصائية لضعف البناء التنظيمي على أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف بالمسيلة؛
- وفي الأخير وكنتيجة رئيسية نجد أن ضغوط العمل للبيئة الداخلية له تأثير سلبي على أداء الموارد البشرية ببلدية مسيف؛
- من خلال تعمقنا في البحث اتضح لنا أنه يمكن تحسين أداء الموارد البشرية أكثر من خلال التحكم في ضغوط العمل للبيئة الداخلية للمؤسسة وتوجيهها.



2- الاقتراحات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها، ونظرا لبعض النقائص التي تم ملاحظتها أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية ببلدية مسيف، يمكن تقديم بعض الاقتراحات التالية:

- ضرورة تعميق الوعي بمفاهيم بيئة العمل، لاسيما فيما يتعلق بأداء الموارد البشرية وسبل تحسين مستوى أدائه؛
- إن ضعف البناء التنظيمي، وما يترتب عنه من بطء في القرارات واتخاذ قرارات غير سليمة، وعليه بات لزاما :
- نشر الوعي لدى مسؤولي ادارة المؤسسة محل الدراسة، للتحلي بثقافة بيئة العمل ،للاهتمام بالموظف، ومراعاة ظروفه وتخفيف العبء عليه وتكوينه حتى يصبح ثروة جوهرية بمعنى الكلمة؛
- مراجعة شروط تعيين مسؤولي هذه الإدارات، بشروط كفيلة لتضمن الاستمرار والتقدم والخروج من الأزمات، كاشتراط المؤهلات العلمية،
- ضرورة التفتت المؤسسة محل الدراسة إلى تهيئة بيئة العمل وجعلها أكثر ملائمة من حيث:

- استمرار التأكد من توفر الهدوء والأمان للموظف أثناء العمل؛
- تحسين ظروف العمل المادية (مكان العمل، التهوية، الإضاءة المناسبة، الوسائل والتجهيزات)؛
- مراعاة وقت الراحة بعد الدوام مع منح حوافز وامتيازات نظير العمل خارج الوقت الرسمي؛
- تنويع و توزيع المهام والابتعاد عن الأعمال الروتينية؛
- توفير وسائل الاتصال المادية بين المصالح ومسؤولي الإدارة؛
- إعطاء فرصة للعاملين للتعلم وتكليفهم بمهام توازي صلاحياتهم؛
- إعطاء فرصة للعاملين للمشاركة وإبداء الرأي من أجل خلق الشعور بمبدأ الأسرة الواحدة؛

3- آفاق البحث:

لا يمكن الحكم على كمال هذا البحث، إذ وبعد دراستنا لموضوع تأثير ضغوط العمل على اداء الموارد البشرية، تبين أن هذه الدراسة لم تدرس سوى جزء اليسير، ولذا فيمكن أن تبرز بعض المواضيع ذات الصلة بالدراسة، قد تندرج ضمن نفس السياق البحثي ونفس المجال أمام الباحثين لدراستها وتناولها مستقبلا ومن ضمنها:

- أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي؛
- الهيكل التنظيمي أثره على اداء الموارد البشرية؛
- أثر بيئة العمل الداخلية على رفع مستوى أداء العاملين؛
- أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساتها على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية.



المصادر والمراجع



اولا: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب

1. أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع ، 2005.
2. أحمد ماهر، كيفية التعامل مع ضغوط العمل، الدار الجامعية -الإسكندرية، ط، 2008، 1.
3. أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المسيرة، ط1، سنة 2011.
4. خيضر كاظم حمود، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان- الاردن، ط5، 2013.
5. دار المشرق -بيروت، المنجد في اللغة والأعلام، طبعة جديدة منقحة، ط 42، سنة 2007.
6. زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة ، ط2011، 1.
7. صفوت فرج، القياس النفسي، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، مصر، الطبعة السادسة، 2007.
8. صلاح الدين عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1999 .
9. طويطي مصطفى، وعيل ميلود: أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور الإحصائي -، محاضرات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، السنة الجامعية، 2013 .
10. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، الأساليب التطبيقية لتحليل وإعداد البحوث العلمية مع حالات دراسية باستخدام برنامج SPSS، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
11. عبد الكريم بوحفص، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
12. مصطفى كولار وآخرون، تسيير إدارة الموارد البشرية، دار النشر، ط1، 2019.
13. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان، ط1، 2000 .
14. معن محمود عياصرة، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار حامد، ط1، 2008.
15. نور الدين حاروش، ادارة الموارد البشرية ، دار الامة ، ط2011.
16. نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2015.
17. يوسف دلاندة، قانون الحالة المدنية، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع ،الجزائر ، ط 2015-2016.



❖ المجالات

1. آدم بشار عباس الحميري، اثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء العديد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية / الحلة، مجلة أهل البيت ، العدد 19 .
2. جهان سلمان علاوي، أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 53، 2018 .
3. حمد عبد القادر علام، ضغوط العمل، دراسات أمنية، زمالة أكاديمية ناصر العليا، العدد الأول ديسمبر 2009 .
4. سحرء انور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، سنة 2013.
5. عبد الفتاح حليفات، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لمديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، جامعة مؤتة العدد 1 و 2، سنة 2010.
6. عز الدين محمد على عيسى، الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي بليبيا مشكلاته وسبل تطويره من وجهة نظر مديري المدارس، العدد 25، 2016 .
7. على عليج خضر الجميلي، غموض الدور لدى المرشدين التربويين وعلاقته برضاهم عن عملهم، مجلة التربية والعلم - المجلد (15) العدد (3) لسنة 2008.
8. فؤاد يوسف عبد الرحمان، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة البيئة والاقتصاد، العدد 91، 2012.

❖ الرسائل والأطروحات

1. ابن خروور خير الدين، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية، دراسة ميدانية بمدارس العوينات لولاية تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص: علم الاجتماع التربوية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010/2011.
2. أحمد أبو يوسف رحمة، أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية (الاونروا) ، مذكرة لنيل درجة الماجستير كلية التجارة قسم إدارة الأعمال -الجامعة الإسلامية بغزة، 2017.



3. أمجد علي ابراهيم نصار، دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى غزة، 2016.
4. باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة انيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال، جامعة ابي بكر بلقايد - تلمسان، 2009.
5. باهي سلامي، مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات السيكوسوماتية لدى مدرسي الابتدائي و المتوسط و الثانوي، دراسة ميدانية على عينية من أربع ولايات، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراء في العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص: علم النفس، جامعة الجزائر، 2008.
6. تغريد زياد أبو عمار، أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، 2006.
7. زربي أحلام، استراتيجيات التصرف تجاه الضغوط المهنية وعلاقتها بفاعلية الأداء، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك نشاط المصب-وهران-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس و التنظيم، تخصص: علم النفس العمل و التنظيم، جامعة وهران 2014.2013.
8. ساخي بوبكر: تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، ص 167
9. شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية انتاج الكهرباء - سونلغاز- جيجل مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة الاعمال، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009-2010.
10. عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل و أثرها على أداء الموظفين، في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، كلية التجارة، تخصص ادارة الاعمال / موارد بشرية، 2009.
11. عمر سرار "الرضا عن العمل و أثره على الأداء" رسالة ماجستير جامعة الجزائر 2003 .
12. عيسى ابراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأدرنية فئة خمسة نجوم، مذكرة لاستكمال شهادة الماجستير، تخصص ادارة الأعمال، 2009.
13. لعجايلية يوسف، مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العلم والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.



14. محمد حامد حسين عاشور، أثر غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار، دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية الأولية الحكومية في قطاع غزة، مذكرة إستكمالاً لِمُتطلباتِ الحصولِ على دَرَجَةِ المَاجِسْتِيرِ في إدارة الأعمال بِكُلِّيَةِ التجارة ، الجَامِعَةِ الإسلاميَّةِ بِغَزَّة ، يوليو 2017 .
15. مراد سامي عاطف قنديل، غموض وصراع الدور الوظيفي و أثرها على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني -قطاع غزة، مذكرة لنيل 2016 دَرَجَةِ المَاجِسْتِيرِ في إدارة الأعمال بِكُمِّيَةِ التجارة في الجَامِعَةِ الإسلاميَّةِ بِغَزَّة، سبتمبر 2016.
16. موسى أحمد خير الدين، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، جامعة البترا. عمان، 2010.
17. نبيل سوفي، أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساتها على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراء علوم في علوم التسيير، تخصص: علوم التسيير ، 2018/2017.

❖ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية:

1. العدد 91، المؤرخة في 1963/12/06 : الأمر رقم 63/466 المؤرخ في : 1963/12/02 المتضمن إعادة التقسيم الإقليمي للبلديات .
2. العدد 73، 2016 : المرسوم التنفيذي رقم 16-320، المؤرخ في 2016/12/13، المحدد لمهام وصلاحيات الأمين العام للبلدية وحقوقه وواجباته.

ثانيا. المراجع الأجنبية :

❖ Livres

1. Venclova Katerina et al, **Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations (Czech Republic)**, Journal of Competitiveness, Vol 50, June 2013.
2. Olukunle S. Oludeyi, **A Review of literature on Work Environment and Work Commitment : implication for future research in citadels of learning**, Tai Solarin University of Education, Ogun State, Nigeria, 2015, p: 39.

❖ Articles

3. A.K. Srivastava, **Effect of perceived Work Environment on Employees' Job Behavior and Organizational Effectiveness**, Journal of the Indian Academy of psychology, January 2008, Vol 34 .
4. Greenbery & Baron, 5th ed; based on data from Holmes & Rahe "The social Readjustment Rating Scale" Journal of Psychosomatic Research, Vol.11, (1967).
5. Leena Toppo, Twinkle Prusty, **Performance Appraisal to Performance Management**, Journal of Business and Managemet, Vol 03, N° 05, Sep-Oct 2012.





الملاحق

الملحق رقم 01 الاستبيان

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



استبيان البحث

أخي الفاضل, أختي الفاضلة

سيدي الكريم العامل ببلدية مسيف، في إطار استكمال رسالة الماجستير ، تم انجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على تأثير ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية من جهة البيئة الداخلية للمؤسسة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بدقة، حيث أن صحة نتائج هذه الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على إجاباتكم ، لذا نرجوا منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم ، فمشاركتكم رأيكم عامل أساس لماله من أهمية و أثر كبير في انجاز هذه الدراسة.

نحيطكم علما أن المعلومات الواردة في هذه استبيان ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا منا فائق الشكر و الاحترام.

إشراف الدكتور :

عطا الله ياسين

الطالبين:

- زرواق الربيع
- ناجي عادل

2019/2018



القسم الأول : البيانات الشخصية

نرجو منكم وضع إشارة (X) مكان الخيار المناسب:

01-الجنس:

 أنثى

 ذكر

02-السن

 من 30 سنة إلى 40 سنة

 أقل من 30 سنة

 أكثر من 50 سنة

 من 41 سنة إلى 50 سنة

03-المستوى التعليمي

 تعليم عالي

 مهني

 ثانوي فأقل

04-سنوات الخبرة

 من 6 إلى 10 سنوات

 أقل من 5 سنوات

 من 16 سنة فأكثر

 من 10 إلى 15 سنة

05- عدد الدورات التدريبية التي قمت بها خلال المسار المهني:

 04 دورات

 03 دورات

 دورتان

 دورة واحدة

 ولا دورة


القسم الثاني : محاور الدراسة

المحور الأول : ضغوط العمل

نرجو منكم وضع إشارة X أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة:

الرقم	الأسئلة				
	تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
البعد الأول : عبء العمل					
1					العمل الموكل إليكم لا يمكن انجازه في الوقت المحدد
2					تكلفون بمهام خارج نطاق عملكم وعلى حساب عملكم الرسمي
3					تشعرون بالإرهاق دوماً بعد نهاية العمل
4					تشعرون بالملل و الروتين في عملكم
5					حجم العمل الموكل إليكم أكبر من اللازم
البعد الثاني : ظروف العمل المادية					
1					مستوى الإضاءة الاصطناعية غير مناسبة لطبيعة العمل.
2					كثرة الضجيج لا تمنحكم الدقة في انجاز عملكم.
3					تصميم مكان عملكم لا يريحكم
4					نظام التهوية غير ملائم في مكان العمل
5					كثيراً ما يتوقف العمل بسبب نقص في الوسائل
6					التجهيزات المكتبية لا تتناسب مع طبيعة عملكم
البعد الثالث : غموض الدور					
1					مسؤولياتكم غير محددة تحديداً دقيقاً
2					حدود صلاحياتكم في وظيفتكم غير مدركة جيداً
3					تعاونون من نقص المعلومات المتعلقة بعملكم
4					يوجد غموض في الأهداف التي ينبغي تحقيقها
البعد الرابع : البناء التنظيمي					
	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	موافق تماماً



1					ان المركزية المتبعة في العمل تحد من قدراتكم	
2					نظام الاتصال بينكم وبين رؤسائكم ضعيف	
3					عملية اتخاذ القرار لا يشترك فيها الموظفون مع رؤسائهم	
4					تواجهكم صعوبات في وصول الأفكار للإدارة العليا	
5					القرارات التي تصدرها الإدارة لا تخدم الهدف الذي وضعت من أجله	

المحور الثاني : أداء الموارد البشرية

الرقم	الأسئلة	تماما	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
البعد الثاني : الأداء							
1	تلتزمون بتنفيذ التعليمات المنظمة لعملكم						
2	تراعون التوقيت المطلوب لانجاز الأعمال المكلفون بها						
3	تحرصون على تحسين مستوى أدائكم دوما						
4	تخططون جيدا للأعمال قبل تنفيذها						
5	تنفذون الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية						
6	تفضلون انجاز المهام الوظيفية من خلال فرق العمل						
7	تواجهون مشكلات تعيق أدائكم الوظيفي						
8	تملكون القدرة على التكيف وانجاز الأعمال في الحالات الطارئة						
9	لديكم القدرة على الحوار وإدارة النقاش						
10	تسعون للتواصل مع الزملاء						

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا،،



الملحق 02:
قائمة المحكمين

الجامعة	الرتبة العلمية	الاسم واللقب	الرقم
جامعة محمد بوضياف	أستاذ محاضر أ	بن البار موسى	01
جامعة محمد بوضياف	أستاذ محاضر أ	حوحو رضا	02
جامعة محمد بوضياف	أستاذ مساعد أ	مهدي نزيه	03
جامعة محمد بوضياف	أستاذ محاضر ب	شنبلي صورية	04



ملحق رقم 03 يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss (إصدار 25)
SPSS: Statistical Package for the Social Sciences.

Correlations

		البعد الأول: عبء العمل	البعد الثاني: ظروف العمل	البعد الثالث: غموض الدور	البعد الرابع: البناء التنظيمي	المحور الأول: ضغوط العمل	المحور الثاني: أداء الموارد البشرية	TOTAL
TOT	Pearson Correlation	.706**	.915**	.505**	.855**	.971**	.796**	1
AL	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000	.000	.000	
	N	34	34	34	34	34	34	34

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

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

```
RELIABILITY
/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases		
Valid	34	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	34	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.



Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.769	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.830	6

```
RELIABILITY
/VARIABLES=C1 C2 C3 C4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.654	4

```
RELIABILITY
/VARIABLES=D1 D2 D3 D4 D5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.907	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 B1 B2 B3 B4 B5 B6 C1 C2 C3 C4 D1 D2 D3 D4 D5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
61.9	20

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.911	10

```
RELIABILITY
/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 B1 B2 B3 B4 B5 B6 C1 C2 C3 C4 D1 D2 D3 D4 D5 Y1
Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9
Y10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```



Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
26.9	30

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور الأول : ضغوط العمل	.146	34	.065	.906	34	.007
المحور الثاني : أداء الموارد البشرية	.239	34	.000	.831	34	.000
البعد الأول: عبء العمل	.205	34	.001	.925	34	.023
البعد الثاني : ظروف العمل	.159	34	.029	.888	34	.002
البعد الثالث : غموض الدور	.118	34	.200 [*]	.956	34	.182
البعد الرابع: البناء التنظيمي	.208	34	.001	.752	34	.000

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

a. Lilliefors Significance Correction

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
					Percent
Valid	ذكر	32	94.1	94.1	94.1
	أنثى	2	5.9	5.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
					Percent
Valid	من 30 سنة إلى 40 سنة	23	67.6	67.6	67.6
	من 41 سنة إلى 50 سنة	10	29.4	29.4	97.1
	أكثر من 50 سنة	1	2.9	2.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

التعليم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
					Percent
Valid	ثانوي فأقل	14	41.2	41.2	41.2
	تعليم عالي	20	58.8	58.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	



الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	16	47.1	47.1	47.1
	من 6 سنوات إلى 10	10	29.4	29.4	76.5
	من 10 سنوات إلى 15	1	2.9	2.9	79.4
	من 16 سنة فأكثر	7	20.6	20.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

التكوينية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دورة واحدة	19	55.9	55.9	55.9
	دورتان	4	11.8	11.8	67.6
	3 دورات	2	5.9	5.9	73.5
	4 دورات	3	8.8	8.8	82.4
	ولادورة واحدة	6	17.6	17.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A1	34	1.00	5.00	3.5294	1.41925
A2	34	1.00	5.00	3.5294	1.46133
A3	34	1.00	5.00	4.2647	.89811
A4	34	1.00	5.00	4.0000	1.18065
A5	34	1.00	5.00	3.6471	1.43300
البعد الأول: عبء العمل	34	1.60	5.00	3.7941	.93483
Valid N (listwise)	34				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
B1	34	1.00	5.00	3.8824	1.27362
B2	34	1.00	5.00	4.0882	1.19005
B3	34	1.00	5.00	4.0294	1.42457
B4	34	1.00	5.00	4.0294	1.21818
B5	34	2.00	5.00	4.2941	.97014
B6	34	1.00	5.00	4.0294	1.31392
البعد الثاني: ظروف العمل	34	1.83	5.00	4.0588	.91184
Valid N (listwise)	34				



Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
D1	34	1.00	5.00	4.1471	1.07682
D2	34	1.00	5.00	4.1471	1.18404
D3	34	1.00	5.00	4.3824	1.07350
D4	34	1.00	5.00	4.2353	1.10258
D5	34	1.00	5.00	3.9118	1.28788
البعد الرابع: البناء التنظيمي	34	1.00	5.00	4.1647	.98038
المحور الأول: ضغوط العمل	34	1.75	4.85	3.9706	.72906
Valid N (listwise)	34				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y1	34	2.00	5.00	4.5882	.70141
Y2	34	1.00	5.00	4.4412	.82356
Y3	34	2.00	5.00	4.4706	.82518
Y4	34	2.00	5.00	4.4118	.89163
Y5	34	2.00	5.00	4.5000	.70711
Y6	34	2.00	5.00	4.5000	.66287
Y7	34	2.00	5.00	4.4118	.70141
Y8	34	2.00	5.00	4.4118	.82085
Y9	34	2.00	5.00	4.5000	.70711
Y10	34	1.00	5.00	4.5588	.89413
المحور الثاني: أداء الموارد البشرية	34	3.00	5.00	4.4794	.57985
Valid N (listwise)	34				

Correlations

	المحور الثاني: أداء الموارد البشرية	المحور الأول: ضغوط العمل
المحور الثاني: أداء الموارد البشرية	Pearson Correlation 1	-.626**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N 34	34
المحور الأول: ضغوط العمل	Pearson Correlation -.626**	1
	Sig. (2-tailed)	.000
	N 34	34

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



Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المحور الأول : ضغط العمل ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.626 ^a	.392	.373	.45915

a. Predictors: (Constant), المحور الأول : ضغط العمل

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	4.349	1	4.349	20.631	.000 ^b
	Residual	6.746	32	.211		
	Total	11.096	33			

a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

b. Predictors: (Constant), المحور الأول : ضغط العمل

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.490	.236		23.262	.000
	المحور الأول : ضغط العمل	-.498-	.110	-.626-	-4.542-	.000

a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

CORRELATIONS
/VARIABLES=YYYY aaaaa
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Correlations

	المحور الثاني : أداء الموارد البشرية	البعد الأول: عبء العمل
المحور الثاني : أداء الموارد البشرية	Pearson Correlation 1	-.359 [*]
	Sig. (2-tailed)	.037
	N 34	34
البعد الأول: عبء العمل	Pearson Correlation -.359 [*]	1
	Sig. (2-tailed) .037	
	N 34	34

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



Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الأول: عبء العمل ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.359 ^a	.129	.101	.54967

a. Predictors: (Constant), البعد الأول: عبء العمل

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.427	1	1.427	4.724	.037 ^b
	Residual	9.668	32	.302		
	Total	11.096	33			

a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

b. Predictors: (Constant), البعد الأول: عبء العمل

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.970	.245		20.314	.000
	البعد الأول: عبء العمل	-.222-	.102	-.359-	-2.174-	.037

a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

Correlations

	المحور الثاني : أداء الموارد البشرية	البعد الثاني : ظروف العمل
المحور الثاني : أداء الموارد البشرية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	34
البعد الثاني : ظروف العمل	Pearson Correlation	-.638- ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	34

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

Model Summary



Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.638 ^a	.406	.388	.45364

a. Predictors: (Constant), البعد الثاني : ظروف العمل

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.510	1	4.510	21.917	.000 ^b
	Residual	6.585	32	.206		
	Total	11.096	33			

a. Dependent Variable: المحور الثاني : أداء الموارد البشرية

b. Predictors: (Constant), البعد الثاني : ظروف العمل

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.266	.185		28.430	.000
	البعد الثاني : ظروف العمل	-.405-	.087	-.638-	-4.682-	.000

a. Dependent Variable: المحور الثاني : أداء الموارد البشرية



وآخر دعوانا أن الحمد لله

رب العالمين