

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر-سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر
ميدان العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
شعبة العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الإجهاد الوظيفي وأثره على أداء المورد البشري دراسة حالة بلدية سعيدة

تحت إشراف الأستاذة:

*طبيبي نادية

من إعداد الطلبة:

* عمارة نور الدين

* مهدي أحمد

لجنة المناقشة:

الأستاذ.....رئيسا

الأستاذ.....مشرفا ومقررا

الأستاذ.....عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2017-2018



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة على أشرفه الخلق والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله الطيبين الطاهرين وصحبه أجمعين

يسعدنا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والامتنان إلى الأستاذة الفاضلة "طبيبي نادية" التي تفضلت بالإشراف على المذكرة، والتي أولتها فائق العناية والاهتمام والتي لم تبخل علينا بالنصح والإرشاد حتى أتممنا هذا العمل

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل موظفي بلدية سعيدة، وخاصة موظفي مديرية الإدارة والميزانية على حسن الاستقبال والتعاون وعلى المعلومات القيمة التي زدونا بها

كما نتقدم بخالص الشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل وأمد لنا يد العون من أساتذة وطلبة

كما يطيب لنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة، وقد زادنا شرفاً وتوليمهم مناقشة هذه المذكرة ونسأل الله أن ينعم عليهم من فضله وأن يعلي درجاتهم في الدنيا والآخرة ويجازيهم خير جزاء.



إهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال فيهما عمرهما

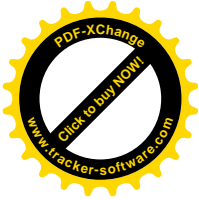
إلى إخوتي وأخواتي

إلى أساتذتي وأصدقائي

إلى كل من أحبهم قلبي ولم يذكرهم قلبي

أهدي هذا البحث المتواضع راجيا من المولى عز وجل أن ينال القبول والنجاح

نور الدين



إهداء

بكل فخر واعتزاز أهدي ثمرة جهدي الى:

العائلة الكريمة والأقارب والأصدقاء عامة وللوالدين حفظهما الله اللذان رافقتاني في

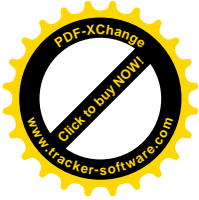
درب الحياة وتعليمي الطاعة و الاحترام

والى الاخوين العزيزين رشيد و أبو الطيب وعلى دعمهم لي و تعبهم معي

كما أهدي هذا العمل الى كل من جمعني بهم مشوار الحياة الجامعية

إلى كل من ساعدني عن بعد أو عن قرب في هذه المذكرة.

أحمد



خطة البحث

المقدمة العامة

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- أ. عموميات حول الإجهاد الوظيفي
- ب. عموميات حول أداء المورد البشري
- ج. علاقة الإجهاد الوظيفي بأداء المورد البشري

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

- أ. تقديم المؤسسة محل الدراسة
- ب. الإطار المنهجي للدراسة
- ج. تحليل البيانات وعرض النتائج

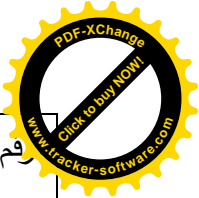
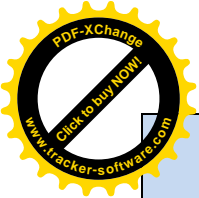
الخاتمة العامة



قائمة الأشكال

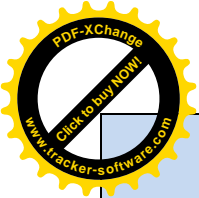
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
02	شكل توضيحي لمتغيرات الدراسة	01
12	عناصر الإجهاد الوظيفي	02
14	مراحل الإجهاد الوظيفي	03

قائمة الجداول

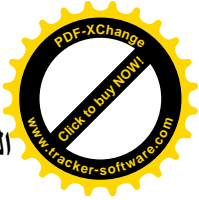


رقم	عنوان الجدول
1	درجات سلم ليكرت الخماسي
2	معامل ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ)
3	مجالات المتوسط الحسابي
4	توزيع أفراد العينة حسب الجنس
5	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية
6	توزيع أفراد العينة حسب السن

7	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
8	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
9	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة
10	نتائج تحليل عبارات بعد طبيعة العمل
11	نتائج تحليل عبارات بعد عبئ العمل
12	نتائج تحليل عبارات بعد صراع الدور



64	نتائج تحليل عبارات بعد غموض الدور	13
65	نتائج تحليل عبارات بعد المستقبل الوظيفي	14
66	نتائج تحليل عبارات بعد البيئة المادية	15
67	نتائج تحليل عبارات بعد المناخ التنظيمي	16
68	نتائج تحليل أبعاد محور الإجهاد الوظيفي	17
69	نتائج تحليل عبارات محور أداء المورد البشري	18
70	نتائج تحليل الارتباط الخطي البسيط بين الإجهاد الوظيفي وأداء المورد البشري	19
71	نتائج تحليل الارتباط الخطي البسيط بين طبيعة العمل وأداء المورد البشري	20
72	نتائج تحليل الارتباط الخطي البسيط بين عبء العمل وأداء المورد البشري	21
73	نتائج تحليل الارتباط الخطي البسيط بين صراع الدور وأداء المورد البشري	22
74	نتائج تحليل الارتباط الخطي البسيط بين غموض الدور وأداء المورد البشري	23
75	نتائج تحليل الارتباط الخطي البسيط بين المستقبل الوظيفي وأداء المورد البشري	24
76	نتائج تحليل الارتباط الخطي البسيط بين البيئة المادية وأداء المورد البشري	25
77	نتائج تحليل الارتباط الخطي البسيط بين المناخ التنظيمي وأداء المورد البشري	26



الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإجهاد الوظيفي على أداء المورد البشري ببلدية سعيدة، لتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 50 استمارة على العمال التنفيذيين بالبلدية، منها 41 استمارة قابلة للتحليل الإحصائي.

لمحاولة تحليل علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة، الإجهاد الوظيفي وأداء المورد البشري، اعتمدنا على برنامج التحليل الإحصائي (spss version20)، باستخدام الانحدار الخطي البسيط.

خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود أثر للإجهاد الوظيفي بأبعاده على أداء المورد البشري في بلدية سعيدة.

من أبرز الإقتراحات التي نقدمها ضرورة إهتمام المؤسسة محل الدراسة بمسببات الإجهاد الوظيفي التي من شأنها رفع مستوى أداء الموارد البشرية بها.

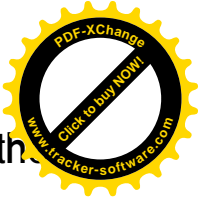
الكلمات المفتاحية: الإجهاد الوظيفي، طبيعة العمل، غموض الدور، المناخ التنظيمي، أداء الموارد البشرية.

Abstract:

The study aimed at identifying the impact of job stress on the performance of the human resource in a happy municipality. To achieve the objectives of the study, 50 questionnaires were distributed to municipal employees, of which 41 were subject to statistical analysis.

To try to analyze the correlation and influence relationship between the study variables, functional stress and human resource performance, we relied on the statistical analysis program (spss version20), using simple linear regression.

The study concluded that there is an impact of functional stress on the performance of human resources in Sa'ida municipality.

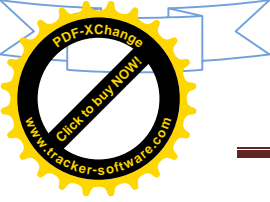


One of the most important suggestions that we make is the need for the interest of the institution under study to cause the stress of the job that would raise the level of human resources performance.

Keywords: career stress, nature of work, ambiguity of role, organizational climate, human resources performance.



المقدمة العامة



المقدمة العامة:

يتعرض الأفراد في المنظمات إلى العديد من الضغوط، ازدادت في الآونة الأخيرة وتتنوع مصادرها، وهذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال مما أثر على مهامه وواجباته الوظيفية، وعلى العلاقة مع الآخرين وكذلك على صحته وجسده، ونظرا لأهمية الإجهاد الوظيفي فقد أصبح أحد المجالات الأساسية التي استحوذت على الاهتمام في العقدين الأخيرين.

تتسم بيئة العمل في منظماتنا المعاصرة وبشكل عام بسمات ومعالم فرضت على الإنسان العامل أن ينتج أكثر، وأن يعمل أطول، وأن ينافس أشد للبقاء في الوظيفة، منذ إضفاء الصبغة العلمية على مفهوم الإجهاد الوظيفي، انتشر استخدامه وتزايد الاهتمام به كثيرا، ولم ينشأ هذا الاهتمام المستمر والمتنامي بالإجهاد الوظيفي من فراغ، بل ما تتكبده المنظمات من خسائر تقدر بالملايير جراء تأثيراته السلبية، وهذا كفيلا أن يجعله بؤرة اهتمام، خاصة في ظل الانفجار المعرفي، وعدم التأكد والاضطراب البيئي، وما لذلك من آثار سلبية على نفسية وصحة الفرد، وتتفاوت في مستوى قوتها من شخص إلى آخر من حيث المواقف التي يتعرضون لها، مما يؤثر سلبا على مستويات أدائهم الوظيفي، وموقفهم اتجاه عملهم ومنظماتهم.

لقي أداء المورد البشري اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة، وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء العاملين في المنظمة، وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمنظمة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية، من خلال الوصول إلى تلك الأهداف تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكن استخدامها لتحقيق النمو والبقاء، لعل أهمها هو المورد البشري. ومن هذا المنطلق يجب على المنظمة التعرف على ظاهرة الإجهاد الوظيفي بمختلف أبعاده،

من أجل تبني سياسات من شأنها تصويب النواحي السلبية، وتعزيز النواحي الايجابية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين وبروحهم المعنوية، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات، والرغبات الفردية والجماعية. ونظراً لأهمية العنصر البشري في المنظمة، فإن هذه الأخيرة تعمل على توفير كل متطلبات الموظف، وإشعاره بأنه مهم في تحقيق أهداف المنظمة ونمائها، وإن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة رفيعة في رسم رسالة المنظمة وفي تحقيقها.

بناء على ما سبق يمكن إبراز معالم الإشكالية من خلال التساؤل التالي:

كيف يمكن للإجهاد الوظيفي أن يؤثر على أداء المورد البشري في بلدية سعيدة؟

لتدعيم هذه الإشكالية ارتأينا طرح التساؤلات التالية:

*هل يوجد أثر لمتطلبات طبيعة العمل على أداء المورد البشري في بلدية سعيدة؟

*هل يوجد أثر لغموض الدور الوظيفي على أداء المورد البشري في بلدية سعيدة؟

*هل يوجد اثر للمناخ التنظيمي على أداء المورد البشري في بلدية سعيدة؟

*هل يوجد أثر للمستقبل الوظيفي على أداء المورد البشري في بلدية سعيدة؟

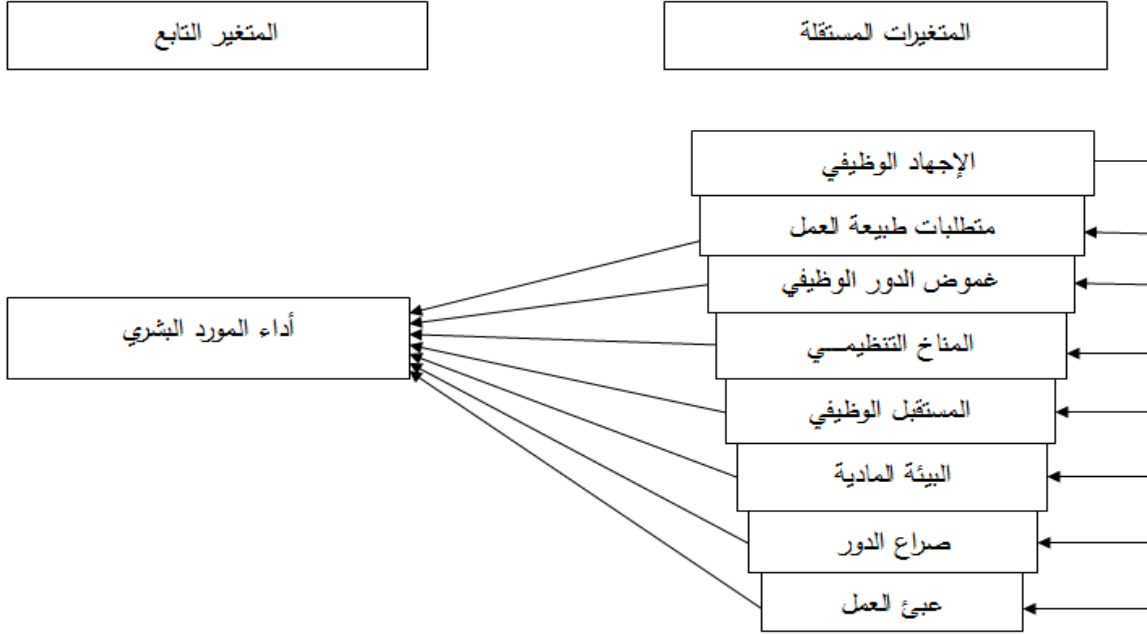
*هل يوجد أثر للبيئة المادية على أداء المورد البشري في بلدية سعيدة؟

*هل يوجد أثر لصراع الدور على أداء المورد البشري في بلدية سعيدة؟

*هل يوجد أثر لعبئ العمل على أداء المورد البشري في بلدية سعيدة؟

عليه كان نموذج الدراسة كالتالي:

الشكل رقم (01): شكل توضيحي لمتغيرات الدراسة



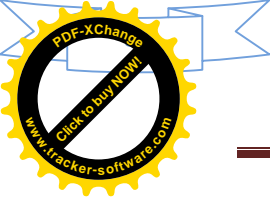
المصدر: من إعداد الطالبان.

فرضيات الدراسة:

تنتقل فرضية الدراسة من محاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية، وقد حاولنا قدر المستطاع خلق انسجام بينهما وبين الإطار النظري والميداني من جهة وهدف الدراسة من جهة أخرى، حيث كانت مفسرة لمتغيرات النموذج، وعلى هذا الأساس جاءت الفرضية الرئيسية كالتالي:

* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين الإجهاد الوظيفي وأداء المورد البشري في بلدية سعيدة.

تفرعت عنها الفرضيات الفرعية التالية:



المقدمة العامة

* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متطلبات طبيعة العمل وأداء المورد البشري في بلدية سعيدة.

* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين غموض الدور الوظيفي وأداء المورد البشري في بلدية سعيدة.

* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين المناخ التنظيمي وأداء المورد البشري في بلدية سعيدة.

* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين المستقبل الوظيفي وأداء المورد البشري في بلدية سعيدة.

* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين البيئة المادية وأداء المورد البشري في بلدية سعيدة.

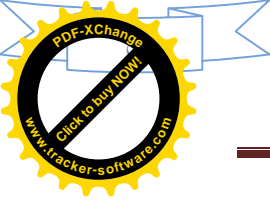
* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين صراع الدور وأداء المورد البشري في بلدية سعيدة.

* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين عبء العمل وأداء المورد البشري في بلدية سعيدة.

أسباب اختيار الموضوع:

لا يخلو أي بحث من دوافع تثير رغبة الباحث وتجعله يتمسك بموضوع بحثه، ويمكن إيجاز هذه الدوافع فيما يلي:

➤ قلة الدراسات في هذا الموضوع، خاصة في متغير الإجهاد الوظيفي.



➤ محاولة معرفة انعكاسات الإجهاد الوظيفي على أداء المورد البشري في بلدية سعيدة.

➤ موضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.

➤ تحسيس المؤسسة بأهمية المورد البشري وبضرورة الاعتناء به للرفع من أدائه.

أهمية الدراسة:

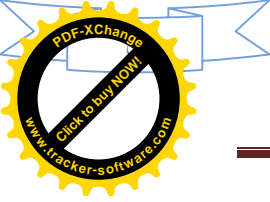
تستمد هذه الدراسة أهميتها كونها تبحث في إظهار تأثيرات الإجهاد الوظيفي على أداء المورد البشري، والذي بدوره يؤثر على أداء المنظمة ككل، حيث تحاول هذه الدراسة التأكيد على أهمية العمل على تخفيف الإجهاد الوظيفي على الموظفين وتحسين بيئة العمل في البلدية، كما تشير الدراسة إلى أن التقليل من الإجهاد الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية والذي يترجم إلى زيادة في الأداء الوظيفي، كما تظهر أهمية الدراسة من خلال:

➤ توجيه أنظار رؤساء المصالح في بلدية سعيدة إلى الاهتمام بمسببات الإجهاد الوظيفي، وتبني استراتيجيات ناجعة لمواجهة من أجل الارتقاء بمستوى أداء مواردها البشرية.

➤ إثراء البحث العلمي وزيادة المعلومات في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع المعاصرة والهامة في مجال الإدارة.

أهداف الدراسة:

من أسباب دراسة أي موضوع هو الوصول إلى أهداف معينة، وبصفة عامة تتلخص أهداف الموضوع محل الدراسة في العناصر التالية:



- تحليل العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (الإجهاد الوظيفي) بأبعاده المختلفة، والمتغير التابع (أداء المورد البشري) في بلدية سعيدة.
- تحديد مستوى الإجهاد الوظيفي في بلدية سعيدة.
- تقديم مقترحات تهدف إلى التخفيف من حدة الإجهاد الوظيفي الذي يواجه موظفي بلدية سعيدة.

حدود الدراسة:

1- الحدود الزمنية: لقد تمت هذه الدراسة الميدانية من خلال الملاحظة وعملية تصميم الاستبيان وتوزيعه وجمع البيانات خلال الفترة الممتدة بين (05-01-2018 إلى غاية 20-04-2018).

2- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على مقر بلدية سعيدة.

3- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من العمال التنفيذيين في بلدية سعيدة، والبالغ عددهم 50 عاملاً.

صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي صادفتنا في إنجاز هذه الدراسة، هي:

ضيق الوقت، حيث أن هذه الدراسة محددة بوقت معين لا يجب تجاوزه وخاصة أن لهذه الدراسة جانب ميداني يتطلب وقت كبير لإنجازه.

قلة المراجع والدراسات التي تناولت متغير الإجهاد الوظيفي.

صعوبة الحصول على المعلومات والإحصائيات الدقيقة للدراسة نتيجة للعراقيل البيروقراطية



عدم تجاوب بعض العاملين معنا خلال قيامنا بالدراسة الميدانية.

هيكل الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، كل فصل إلى ثلاث عناصر وكل عنصر إلى مجموعة من العناصر.

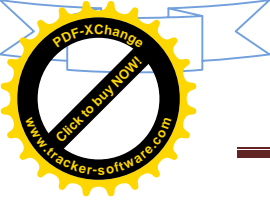
*يهتم الفصل الأول بالإطار النظري لمتغيري الدراسة "الإجهاد الوظيفي وأداء المورد البشري" حيث تم التطرق في العنصر الأول إلى الإجهاد الوظيفي من خلال عرض مفهومه، وعناصره، والمفاهيم التي لها صلة به، وأنواعه ومراحله ومصادره (أبعاده) وكذا آثاره واستراتيجيات إدارته.

أما العنصر الثاني فقد تم التطرق فيه إلى أداء المورد البشري من خلال عرض مفهومه وأهميته بالنسبة للفرد والمنظمة وعناصره وتم التطرق إدارة الموارد البشرية ودورها ووظائفها وتقييم الأداء من خلال مفهومه وأهميته وعناصره.

العنصر الثالث تم التطرق فيه إلى العلاقة بين متغيري الدراسة (الإجهاد الوظيفي بأبعاده، وأداء المورد البشري).

*أما فيما يخص الفصل الثاني فقد تم التطرق فيه إلى أداء المورد البشري دراسة حالة بلدية سعيدة، تضمن هذا الفصل ثلاث عناصر، عالجتنا من خلال العنصر الأول، مفهوم البلدية، وتقديم بلدية سعيدة وهيكلها التنظيمي ومصالحها، ومهام كل مصلحة.

أما العنصر الثاني تناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة من خلال عرض، مجتمع الدراسة واختيار العينة، أدوات الدراسة ومصادر الحصول عليها، صدق وثبات الاستمارة، والمعالجة الإحصائية المستخدمة.



العنصر الثالث والأخير تطرقنا فيه الى تحليل البيانات وعرض النتائج من خلال تحليل خصائص عينة الدراسة، تحليل نتائج الدراسة، اختبار الفرضيات، وعرض أهم نتائج الدراسة الميدانية

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة التي تناولت متغير الإجهاد الوظيفي.

1-دراسة ناهدة طه غضية: بعنوان"أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

➤ أن تصورات مديري ومديرات المدارس لمستوى ضغوط العمل جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.37)، وأن تصوراتهم لمستوى الولاء التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.19).

➤ وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تبعا للمؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح من يحملون درجة بكالوريوس فأعلى.

➤ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05) لمستوى ضغوط العمل في الولاء التنظيمي لدى المبحوثين.

توصي الدراسة بضرورة أن تنهض المؤسسات التربوية للارتقاء بتسيخ مفهوم الولاء التنظيمي عند أعضائها بصورة أفضل مما هي عليه الآن، وتخفيف مسببات الضغوط، والسعي نحو انفتاح المناخ في العلاقات التنظيمية، وزيادة الحوافز، وبالتالي تعزيز الولاء التنظيمي لديهم.

2-دراسة ميسون سليم السقا(2009): بعنوان"أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز ضغوط العمل التي تواجهها القيادة الإدارية في المصارف العاملة في قطاع غزة، وإلى التعرف على مستوى ضغوط العمل والآثار المتوقعة لها على عملية اتخاذ القرارات لدى القيادة الإدارية: وكذلك إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري).

من أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة: أن مستوى ضغط العمل لدى أفراد العينة يعد مقبول، حيث احتل مجال المسؤولية المركز الأول، وكذلك أظهرت النتائج وجود مؤشرات بمستوى مقبول لضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات عند مستوى دلالة (0.05)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين عن مستوى ضغط العمل تعزى إلى (الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري).

كما أوصت الدراسة بمزيد من الاهتمام بالكادر البشري فيما يخص موضوع ضغوط العمل، اتخاذ القرارات، وإجراء المزيد من الأبحاث حول تأثيرات ضغوط العمل المختلفة، وكذلك العوامل الأخرى المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.

الدراسات السابقة التي تناولت متغير أداء المورد البشري.

1-دراسة غازي حسن عودة الحلايبية (2013): بعنوان "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، والى التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي الأمانة وفقا للمتغيرات الديمغرافية . كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

➤ وجود علاقة خطية وتربطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.

ومن أهم التوصيات كانت:

➤ ترسيخ ثقافة العمل الجماعي كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط له.

الدراسات السابقة التي تناولت متغير الإجهاد الوظيفي وعلاقته مع أداء المورد البشري.

1- دراسة عبد القادر سعيد بنات: بعنوان "ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل والأداء الوظيفي وطبيعة العلاقة بينهما لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية. باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية في اختبار الفرضيات منها النسب المئوية والتكرارات، ومعامل ارتباط سبيرمان، واختبار الإشارة، واختبار مان-ويتني، توصل الباحث إلى النتائج التالية:

➤ يتعرض الموظفون لضغوط عمل داخلية ناتجة عن مجالات (النمو والتقدم المهني، الأمان الوظيفي، عدم ملائمة الدور، تقييم الأداء، الهيكل التنظيمي).

➤ يتعرض الموظفون لضغوط عمل خارجية ناتجة عن مجالات (الضغوط السياسية، الضغوط الثقافية، الضغوط الاقتصادية).

➤ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الداخلية والأداء لمجالات (الأمان الوظيفي وتقييم الأداء) وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لباقي المجالات.

➤ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لضغوط العمل الخارجية والأداء لمجالات (الضغوط السياسية، الثقافية، الاقتصادية).

تلخصت أهم التوصيات في :

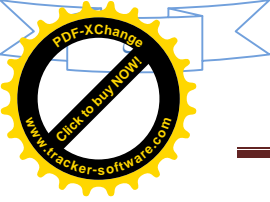
➤ زيادة فرص الترقية وزيادة الدرجات الوظيفية، الاهتمام أكثر بتقييم الأداء من خلال مستوى الموضوعية والعدالة.

➤ تكثيف البرامج التدريبية حول كيفية التعامل مع ضغوط العمل وزيادة درجة التنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام.

➤ تحسين مستوى الأجور بما يتناسب مع غلاء المعيشة بمنطقة غزة.

2-دراسة سليم نعامة وأنور جميل علي(2011) بعنوان"الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية لدى الموظفين بمكتبة الأسد الوطنية بدمشق"

هدف البحث إلى معرفة الفروق بين أفراد عينة البحث على مقياس مصادر الضغوط المهنية ومقياس الأداء الوظيفي المستخدم في هذا البحث استنادا إلى مجموعة من



المقدمة العامة

المتغيرات (عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، وتكونت عينة الدراسة من (120) عاملا وعاملة من موظفي مكتبة الأسد الوطنية، وتمثل هذه العينة ما نسبته (30%) من مجتمع البحث الأصلي. واعتمدت الدراسة على أداتي مقياس الضغوط المهنية ومقياس الأداء الوظيفي. توصل البحث إلى النتائج التالية:

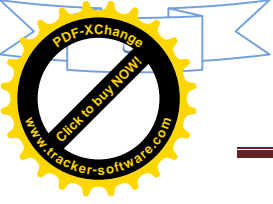
➤ أكثر مصادر الضغوط المهنية شيوعا هو المصدر السادس "الضغوط الناتجة من المرود المادي".

➤ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مصادر الضغوط المهنية والأداء الوظيفي تبعا لمتغيرات البحث (سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي).

كما توصل البحث إلى مجموعة من المقترحات منها:

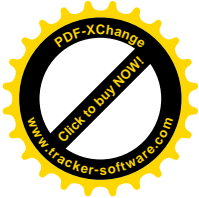
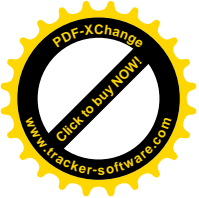
➤ تفعيل الانضباط الإداري الذي يشمل الالتزام بمواعيد العمل والمحافظة على الممتلكات العامة والكياسة في التعامل مع المراجعين.

➤ العمل على تخفيف ضغوط العمل للعاملين في المكتبات الأكاديمية وتفعيل الاتصال الإنساني بين المراجعين .

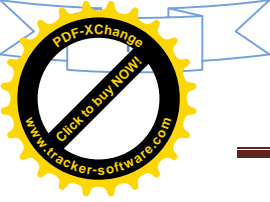


المقدمة العامة





الفصل الأول الإطار النظري للمدارسة



مقدمة الفصل

إن نجاح المنظمة يقاس بمجموعة من المتغيرات وتعتبر ضغوط العمل جزءا مهما من هذه المتغيرات ، وتعد ضغوط العمل هي أحد الأسباب الأساسية التي يركز عليها الباحثون في مجال الإدارة على دراستها من حيث المسببات والآثار باعتبار أن الإجهاد الوظيفي هو أحد التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها الخاصة مع ازدياد حدة المنافسة التي تواجهها ، حيث أن وجود مستويات مرتفعة من الإجهاد الوظيفي قد يؤثر سلبا على الأداء الفردي وبالتالي على أداء المنظمة ككل.

وعلى ضوء ما ورد سابقا، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة عناصر كآآتي:

- I. عموميات حول الإجهاد الوظيفي.
- II. عموميات حول أداء المورد البشري.
- III. علاقة الإجهاد الوظيفي بأداء المورد البشري.

1. عموميات حول الإجهاد الوظيفي.

يعتبر مفهوم الإجهاد الوظيفي من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري، ومن أبرز المشاكل التي تواجه المنظمات المعاصرة كونه يمس الحلقة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في بقائها ألا وهو رأس المال البشري.

حيث سنخصص هذا المبحث لتسليط الضوء على الإجهاد الوظيفي، من خلال التطرق إلى مفهومه، وعناصره، والمفاهيم التي لها صلة به، وكذا مراحل وأنواع ومصادر الإجهاد الوظيفي، والآثار المترتبة عنه والاستراتيجيات الواجب إتباعها للتخفيف أو الحد من ظاهرة الإجهاد الوظيفي.

1.1 مفهوم الإجهاد الوظيفي وعناصره

1.1.1 مفهوم الإجهاد الوظيفي

قبل التطرق إلى مفهوم الإجهاد الوظيفي ، ينبغي علينا معرفة معنى الإجهاد بصفة عامة

- **لغة:** إجهاد مصدر أجهد أي قام بإجهاد نفسه، حملها ما لا يطاق، سعى إلى إجهاد فكره، وإلى تركيز انتباهه.
- **اصطلاحاً:** الإجهاد هو إرهاق جسدي، حالة مزعجة ذهنياً أو عاطفياً، تحدث استجابة لتأثيرات خارجية معاكسة، تتسم عادة بتسارع ضربات القلب، وارتفاع في ضغط الدم، وشد عضلي، وهبوط في الدورة الدموية.

تباينت آراء ووجهات نظر الباحثين حول تعريف الإجهاد الوظيفي، حيث يعتبر من أهم المشاكل التي تواجه المهتمين بموضوع الإجهاد بصفة عامة، والإجهاد الوظيفي بصفة خاصة هي محاولة التوصل إلى تعريف متفق عليه لمعنى الإجهاد الوظيفي.

- حيث يعرف كل من إيفانسيفتش وماتيسون (Ivancevich & Matteson) الإجهاد الوظيفي بأنه "استجابة تكيفية تختلف باختلاف الأفراد للتهدة من تأثيرات ، وأوضاع وأحداث تفرضها المتطلبات الخاصة بالتنظيم على الأفراد العاملين في التنظيم". (خالد عيادة عليما، 2015، 49).

- كما يعرف Kaplan وآخرون الإجهاد الوظيفي بأنه أية خصائص موجودة في بيئة العمل تخلق تهديدا للفرد، ويضيف كل من Cooper & Marshal أن الضغوط مجموعة العوامل مثل (غموض الدور، صراع الدور) والتي لها علاقة بأداء عمل معين. (يوسفي كمال، 2016، 73).

كما يعرفها Kono Pask & Ivancevich بأنها الفعل، أو الموقف الذي يكون فيه عدم الملائمة بين الفرد، ومهنته، أو بينه وبين متطلباته مما يحدث تأثير داخلي يخلق حالة من عدم التوازن النفسي، أو الجسمي داخل الفرد. (سحراء أنور حسين، 2013، 213).

كما عرفه محمد أحمد عبد الجواد بأنه "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد، وينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال في بيئة عملهم التي تحوي الضغوط". حيث يرى أن الضغوط ليست دائما سلبية، بل على العكس من ذلك فقد تبدو في بعض الأحيان كنوع من أنواع التحفيز والدافع الداخلي للإنجاز، فالإنسان يبقى تحت الضغط، وما يرافقه من توتر وقلق حتى يشبع المطالب التي أوجدها الحدث الضاغط، ويشير علي عبد الوهاب إلى أن هنالك قدرا معقولا من، أو صحيا للضغوط تنتج عنها آثار ايجابية،

فإذا قلت الضغوط أو زادت عن هذا القدر أصبحت ضارة وخطيرة على المستوى الشخصي والتنظيمي. (غنوة محمد نادر، 2013، 51).

من خلال ما سبق يمكننا أن نستنتج أن الإجهاد الوظيفي ما هو إلا استجابة تكيفية نتيجة للضغوط التي تفرضها بيئة عمل، والتي ينتج عنها ردود أفعال تترجم على شكل استجابات فسيولوجية أو نفسية.

2.1.1 عناصر (مكونات) الإجهاد الوظيفي

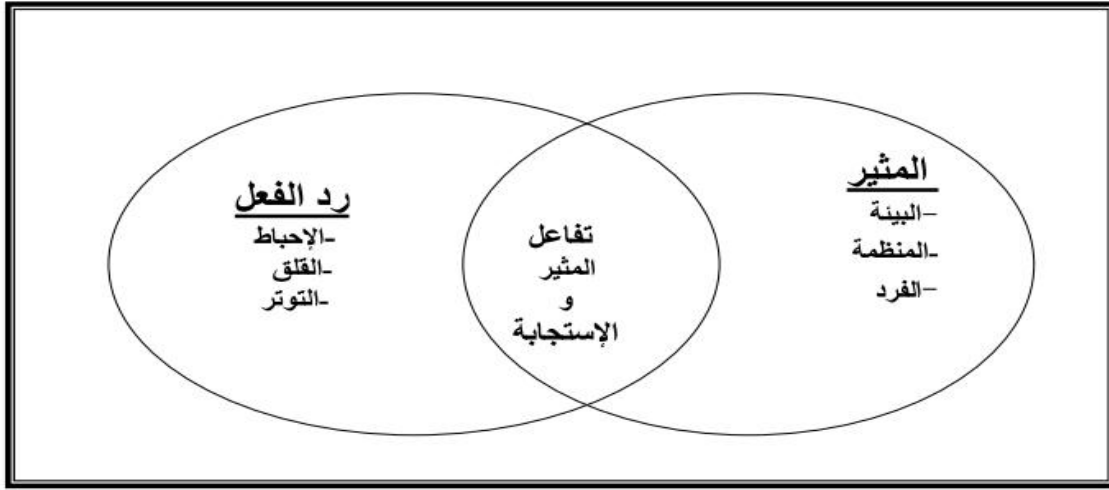
يرى سيزلاقي ووالآس (Sizlacy & Wallace) أنه يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية للإجهاد الوظيفي في المنظمة، وهي :

1.2.1.1 عنصر المثير: ويحتوي هذا العنصر على القوى المسببة للضغط والتي تقتضي إلى الشعور بالضغط النفسي، وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة، أو المنظمة، أو الفرد

2.2.1.1 عنصر الاستجابة: يمثل هذا العنصر ردود الفعل الجسمية والنفسية والسلوكية التي يبذلها الفرد (الموظف) اتجاه الضغط، مثل القلق، والتوتر، والإحباط، وغيرها.

3.2.1.1 عنصر التفاعل: وهو التفاعل بين العوامل المثيرة للضغط، والاستجابة له. (خالد عيادة عليّات، 2015، 53-54).

الشكل رقم (02) : يمثل عناصر (مكونات) الإجهاد الوظيفي



المصدر: (مكناسي محمد، 2007، 83).

3.1.1 مفاهيم ذات صلة بالإجهاد الوظيفي:

إن المتصفح للأدبيات المرتبطة بظاهرة الإجهاد، سيلاحظ لا محالة وجود مجموعة من المصطلحات درج تداولها فيه، فكان لزاما علينا التطرق إليها لتوضيح ماهيتها من جهة والوقوف على علاقتها به من جهة أخرى.

1.3.1.1 الاحتراق النفسي:

وهو مصطلح شائع في اللغة الانجلوسكسونية، يستخدم بشكل مفرط ليترادف مع مفهوم الإجهاد الوظيفي. وحسب مقارنة التحليلي "فروندنبرجر" 1974 فإنه يشير إلى إرهاق يصيب على الأخص أصحاب المهن ذات الطابع الاجتماعي (الصحة، التعليم، الحماية المدنية...) باعتبارها مرتبطة مباشرة بالعلاقات والانفعالات بين الأشخاص، ويشمل جوانب مختلفة من تأثيرات الإجهاد المهني غير المعالج.

2.3.1.1 الموت من العمل Karoshi:

أشارت دراسة أجريت في اليابان (Halajima ;1992 ; Johnson .1998)
(Katsuo &) إلى تناذر للتعب العصبي الذي يحدثه العمل ، بإمكانه أن يؤدي إلى موت



مفاجئ للموظفين اليابانيين ذوي ساعات العمل الطويلة (18 ساعة يوميا على الأقل) والذين يقع غالبيتهم ضحايا الأزمات القلبية..... إلى جانب الضغط الذي يمارسه الاتجاه العام لليابانيين نحو العمل.

3.3.1.1 تناذر التعب المزمن

ينتج التعب عادة من جراء الإصابة بمرض معين (كالكسري، فقر الدم، الاكتئاب، التسمم الدوائي) أو من إرهاق رياضي أو مهني، لكن في بعض الحالات يصعب إيجاد سبب عضوي أو نفسي معين له. في هذه الحالة نواجه ما يسمى تناذر التعب المزمن (SFC)، أو مرض اليوبيز Yuppies الذي يتميز عموما بتعب يستمر مدة ستة أشهر على الأقل، يشبه ظاهريا التخدير، ويتفاقم مع النشاط الجسدي، فقدان الطاقة، تزايد سرعة الاستثارة، تناقص الانجاز، صعوبة النوم والتركيز (لوكية الهاشمي، 2016، 26، 27، 28).

2.1 مراحل وأنواع الإجهاد الوظيفي

1.2.1 مراحل الإجهاد الوظيفي

يمكن دراسة هذه المراحل بالرجوع إلى أعمال الطبيب النفسي هانز سيلاي (Hans Seley) الذي حدد ردود الفعل الإنساني النفسية والجسدية اتجاه الضغط إلى ثلاث مراحل مميزة:

1.2.1.1 المرحلة الأولى (الإنذار أو التنبيه للخطر):

يجهز فيها الجسم نفسه لمواجهة التهديد أو التحدي الذي يريكه، بإفراز هرمونات من الغدد الصماء، ويترتب عنه سرعة ضربات القلب وزيادة معدل التنفس وزيادة نسبة السكر في الدم.

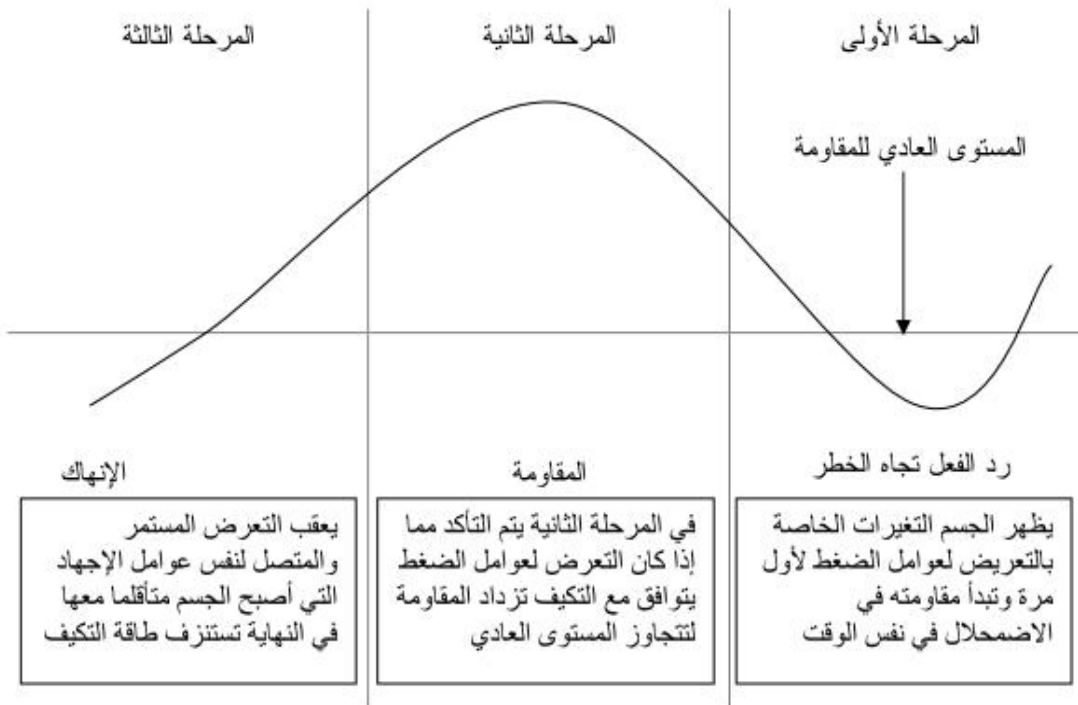
2.2.1.1 المرحلة الثانية (المقاومة):

بعد الصدمة الأولى ينتقل الفرد (الموظف) إلى مرحلة المقاومة، و فيها يحاول الجسم إصلاح أي ضرر، أو أذى نتج عن الصدمة الأولى، ويشعر الفرد في هذه المرحلة بالتعب والقلق، والتوتر ويحاول مقاومة -مسببات الضغط فإذا استطاع النجاح والتغلب على المشكلة فإن أعراض الضغط تزول.

3.2.1.1 المرحلة الثالثة (الإنهاك):

وتظهر هذه المرحلة إذا لم يستطع الفرد (الموظف) التغلب على مسببات الضغط، واستمر يعاني منها فترة طويلة ، فان طاقة الجسم على التكيف تصبح منهكة ومجهددة، وتضعف وسائل الدفاع والمقاومة، ويتعرض الفرد لأمراض الضغط والقرحة والأزمات القلبية، وتعتبر هذه المرحلة حادة وخطيرة، وتشكل تهديدا لكل من الفرد والمنظمة ، فعقل وجسم الإنسان له حدود للتحمل والمقاومة، والشكل التالي يوضح مراحل الإجهاد التي يمر بها الموظف . (عيسى إبراهيم ، 2009 ، 16 ، 17) .

الشكل رقم(3):يمثل مراحل الإجهاد الوظيفي.



المصدر: عبد القادر سعيد بنات ، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الإتصالات الفلسطينية منطقة غزة ، دراسة مقدمة لنيل درجة ماجستير، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، غزة 2009

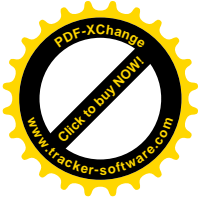
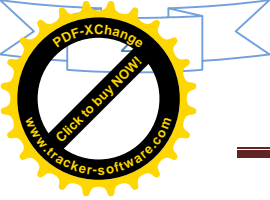
2.2.1 أنواع الإجهاد الوظيفي

يختلف الباحثون في تصنيف الإجهاد الوظيفي، حيث كل يصنفه حسب اهتماماته وتوجهاته ومن بين هذه الأنواع نجد:

1.2.2.1 من حيث الآثار المترتبة على ضغوط العمل.

❖ الضغوط الايجابية :

يعد الضغط الايجابي ضروري لكل فرد، وذلك من أجل تحقيق قدر كبير من النجاح في حياته ، كما يعد حافزا لمواجهة التحديات في العمل وتحسين الأداء، والضغوط



الايجابية تكون ضرورية، ومفيدة للفرد وللمنظمة التي يعمل بها، وتتسم بأنها ضغوط معتدلة تثير الحافز إلى النجاح، وتعطي الفرد إحساسا بالقدرة على الإنتاج، وتؤدي إلى ارتفاع مستوى فعالية الأداء لدى العاملين من الناحية الكمية والنوعية.

❖ الضغوط السلبية:

وهي ضغوط ترتب آثارا سلبية على صحة ونفسية الإنسان وينعكس ذلك على أدائه في العمل... وتسبب الضغوط السلبية انخفاضا في الروح المعنوية، والشعور بالتعب والأرق، والتشاؤم من المستقبل، ويزداد تأثيرها على الأفراد العاملين كلما انخفض الدعم الاجتماعي الذي يتلقونه من أفراد المجتمع، ورؤسائهم في قمة الهرم الإداري. (مكناسي محمد، 2006-2007، 92).

2.2.2.1 من حيث الفترة الزمنية التي تستغرقها الضغوط:

❖ الضغوط البسيطة:

وتستمر من ثوان معدودة إلى ساعات طويلة، وتكون ناجمة عن مضايقات صادرة من أشخاص أو أشياء، أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.

❖ الضغوط المتوسطة:

وتستمر من ساعات إلى أيام، وتنتج عن بعض الأمور كفترة عمل إضافية، أو زيارة شخص مسؤول، أو غير مرغوب فيه.

❖ الضغوط المضاعفة:

وهي عادة تستمر إلى أسابيع، أو شهور أو حتى سنوات، مثل غياب شخص عزيز عن العائلة لفترة طويلة، أنتيجة السفر، أو الموت، وما شابه ذلك في الحياة... أما في

العمل فهناك حالات ينتج عنها مثل هذا النوع من الضغوط مثل النقل أو الإيقاف عن العمل لحين زوال السبب. (غنوة محمد نادر، 2012-2013، 53).

3.1 مصادر (عوامل) الإجهاد الوظيفي، وآثاره، واستراتيجيات مواجهته.

1.3.1 مصادر (أبعاد) الإجهاد الوظيفي.

تتباين آراء الباحثين في معرفة العوامل، والمسببات التي تؤدي إلى الإجهاد الوظيفي، حيث يتعرض الفرد إلى ضغوط تأتي من مصادر مختلفة تعمل كل منها بشكل مستقل أو تتفاعل معا في تأثيرها على الفرد إذ لا يمكن لدراسة أن تحوي جميع مصادر ضغوط العمل ويمكن تطبيقها على جميع الوظائف والمهن، وذلك لوجود اختلاف في تأثير تلك المصادر تبعا لتباين التنظيمات والوظائف والمهن التي تحدث فيها تلك الضغوط وما للفروق الفردية من تأثير في ذلك، فهناك ضغوط مرتبطة بمناخ التنظيم السائد، وأخرى بطبيعة العمل، ومنها ما هو مرتبط بشخصية الفرد ذاته أو تأثير البيئة (الداخلية والخارجية) التي يعمل بها ونذكر منها :

❖ طبيعة العمل:

تختلف عادة ضغوط العمل باختلاف طبيعة العمل ومتطلباته وتختلف أيضا مسببات الضغط لكل وظيفة من حيث تنوع المهام والمسؤوليات، والاستقلال في العمل وحجم الصلاحيات الموكلة للفرد فكل هذه الأسباب تسهم في خلق ضغط نفسي وجسدي لدى الفرد في المنظمة. (عيسى إبراهيم، 2009، 19).

❖ **صراع الدور:** ويحدث الصراع عندما يتعرض الفرد في العمل لمجموعة متعارضة من توقعات الدور بين متطلبات عمله مع مجموعة توقعات أخرى من المسؤولين حول نفس العمل، أو الدور، وقد يكون الصراع بين متطلبات دور الفرد في العمل، وبين متطلباته خارج العمل مثل واجباته الأسرية. (سحراء أنور حسين، 2013، 213).

❖ **عبئ العمل:**

ويصنف عبئ العمل إلى نوعين:

✓ **عبئ العمل الكمي:** ويحدث عندما يسند إلى الفرد مهام كثيرة يجب إنجازها في وقت غير كافي.

✓ **عبئ العمل النوعي:** ويحدث عندما يشعر الفرد أن المهارات المطلوبة لإنجاز مستوى أداء معين أكبر من قدرته، أي أن الفرد يفتقر إلى القدرة اللازمة لأداء العمل. (عيسى إبراهيم ، 2009 ، 20)

❖ **غموض الدور الوظيفي:**

يعني نقص المعلومات التي يحتاجها الفرد لأداء عمله، وعدم وضوح سلطاته وصلاحياته، مما ينجم عنه حالة من عدم التأكد والتوتر ... وتعود أسباب غموض الدور إلى عدة أسباب منها:

- عدم إيصال المعلومات الكافية إلى الموظف فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل.
- تقديم المعلومات غير الواضحة، أو المشوشة من قبل الرئيس، أو المشرف. (خالد، 2015، 66).

كما أن للدعم الاجتماعي دور كبير في تخفيف الضغط عن العاملين باعتبار أنه كافة أشكال المساعدة وسبل الراحة... كقيام أحد الموظفين القدامى بمساعدة أحد الملتحقين الجدد بالمنظمة... وعليه يمكن للمؤشرات المتزايدة للدعم الاجتماعي أن تصد تأثيرات الإجهاد الوظيفي. (جمال الدين محمد مرسي ، 2001 ، 540) .

❖ المستقبل الوظيفي:

يتعلق بالخبرات والممارسات المختلفة في بيئة العمل، والتي تؤثر في إدراك الموظف بنموه، وتطوره الوظيفي إذ أن إحساسه بغياب فرص لتطوير مهاراته ، ورفع مستواه يصبح مصدرا للقلق والإحباط والنفور من العمل، وهنا تلعب التوقعات الشخصية للموظف دورا هاما فإذا كانت الترقية على سبيل المثال أقل من توقعاته، فإن ذلك يساهم في زيادة ضغط العمل لديه، والذي يؤثر على أدائه الوظيفي، وبالتالي يضطر الموظف لاستعمال أساليب تكيفية كالتقليل من الجهد المبذول، وعدم إعطاء أهمية للعمل وغيرها من الأساليب التي تجعله يفر من وظيفته وأعبائها. (أحمد عبد الرحمان ، 1995 ، 101) .

❖ البيئة المادية:

لكل عمل ظروف تؤثر في رؤية الموظف لوظيفته ، ويقصد بالبيئة المادية كل الظروف ، والعوامل المادية المرتبطة بصحة ، وسلامة الموظف بدنيا ، ونفسيا (السلامة المهنية) كالضوضاء ، ومستوى الإضاءة والتهوية، ودرجة الحرارة في مكان العمل ، حيث أن انعدام ظروف مهنية مريحة يؤدي بالعامل إلى ترك العمل ، أو عدم الرغبة فيه ، والتي تنعكس على أدائه الوظيفي. (أحمد ماهر ، 2002 ، 405-406)

❖ المناخ التنظيمي: ويشمل (نمط الاتصال، علاقات العمل، نظام الحوافز،

المشاركة في صنع القرارات، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة).

✓ نمط الاتصال:

يلاحظ أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية تعود إلى سوء فهم، أو عدم وضوح خطوط الاتصال، وقنواته، حيث أشارت الأبحاث العلمية إلى صحة ذلك، لأن عدم وجود اتصالات مستمرة وبأكثر من اتجاه، يترتب عليه ضعف الروح المعنوية، وانعزالية الأفراد، وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم، كما قد تتسبب الاتصالات غير الرسمية في إحداث شقاق وخلاف وسوء فهم للرسالة، وخاصة إذا كانت المعلومات المنقولة معمة وليست من مصدر رسمي... فمن هذا المنطلق يحدث الخلل، أو الخطأ في فهم الأوامر والتعليمات، وبالتالي الخطأ في أداء المهام.

✓ علاقات العمل (فريق العمل):

كفاءة أي منظمة تتأثر بطبيعة العلاقات بين الأفراد فيها، فالعديد من صفات الأفراد ممكن أن تكون مصدر للضغط لبعض الأفراد، فالعديد من علماء الاجتماع وجدوا أن العلاقات الجيدة بين أفراد العمل هي عامل جوهري لأداء جيد للعاملين في حين أن العلاقات المتوترة تكون مصدر لعدم الثقة، وتقل معها درجة التعاون لحل المشاكل الأمر الذي يزيد ضغط العمل. (بوجمعي منير، 2015، 31) .

✓ نظام الأجور والحوافز:

ويقصد بها مجموعة الظروف التي تتوفر في بيئة العمل، وتعمل على تحفيز الأفراد، وإشباع رغباتهم التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل، كما ويرتبط هذا المصدر مباشرة بإحساس الفرد وشعوره أنه يحصل على مقابل عادل لما يقدمه للمنظمة من جهد، وخدمات. ويرى خالد (2015) أن ضعف الرواتب والأجور وعدم فاعلية نظم الحوافز مقارنة بالمنظمات المماثلة ينمي داخل الفرد شعورا بالإحباط، وعدم الرغبة في بذل الجهد، وبالتالي يحاول ابتداء طرق وأساليب تمكن له من خلالها التهرب من أداء

الأعمال... وترتفع معدلات غيابه بعذر وبدون عذر مما ينعكس سلبا على أداء المنظمة التي يعمل بها (خالد نزار عليما، 2015، 62).

✓ المشاركة في صنع القرارات :

قد يقع الكثير من العمال في حالة من الضغط حين لا يستطيعون المشاركة في قرارات تخص العمال، وإبداء الرأي، وخاصة عندما يحدث عدم استقرار في القرارات، وتغير مستمر في السياسات، ويتسبب ذلك في جمود، وسلبية عند العمل، فيقف عن التخطيط أو الالتزام بإجراءات معينة.

✓ الهيكل التنظيمي :

تحتاج أية منظمة إلى تصميم وبناء هيكل تنظيمي فعال يساعد في تقسيم الأعمال، وتوزيع المهام الإدارية والفنية، وكذلك النشاطات المختلفة من أجل السهولة في تحقيق الأهداف... كما أن الهيكل التنظيمي يحدد سلوك جميع الأفراد العاملين سواء كانوا أفراد أو جماعات بناء على موقعهم داخل المنظمة، وقد يكون مصدرا للضغوط إذا كان تصميمه لا يسمح بتحقيق الأهداف التنظيمية ولا يتلاءم مع فرص النمو والترقية وله تأثير سلبي على العمال حيث يعيق القدرات الإبداعية لهم ويقلل من نشاطهم، ولا يوضح الاختصاصات والمسؤوليات، ويصبح عائقا لعملية الاتصال وذلك نتيجة عدم كفاءة الهيكل التنظيمي. (لعجايلية يوسف ، 2015 ، 73).

✓ نمط القيادة :

إن لسلوك الرئيس وأسلوب تعامله مع مرؤوسيه في إدارة العمل أثر ذو أهمية بالغة في نوعية أدائهم، فنتيجة لذلك نجد أن العاملين في ظل القيادات التسلطية يعانون من حالة التوتر والقلق، وبالتالي يؤدي ذلك إلى الإجهاد الوظيفي. (عيسى إبراهيم ، 2009 ، 21).

عكس النمط الديمقراطي الذي يؤدي إلى الرفع من كفاءة وفاعلية العمل، ارتفاع مستوى الالتزام، ومستوى الدافعية نحو الإنجاز، وارتفاع مستوى التفكير الجماعي، والتفاعل والمشاركة. (شامي صليحة ، 2010 ، 100).

2.3.1 آثار واستراتيجيات إدارة الإجهاد الوظيفي.

1.2.3.1 الآثار والنتائج المترتبة عن الإجهاد الوظيفي

يترتب على المستويات المختلفة على ضغط العمل مجموعة من الآثار ،والنتائج على الفرد،أو المنظمة على السواء ،غير أنه لا يمكن الحكم بأن هذه الآثار والنتائج سلبية ،ولكن هناك الإيجابي منها ،ويمكن توضيح ذلك كما يلي :

❖ الآثار الإيجابية للإجهاد الوظيفي:

إن العديد من المنظمات إن لم تكن جميعها تنتظر إلى الإجهاد الوظيفي على أنه شر يجب مكافحته وذلك لآثاره السلبية على الفرد والمنظمة ،ولكن الحقيقة غير ذلك إذ أن للإجهاد الوظيفي آثار ايجابية مرغوب فيها يمكن أن تدرج في هذا السياق كما يلي:

- تدعيم وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الأفراد(الموظفين) حيث تؤدي إلى تنمية المعرفة لديهم ورفع روحهم المعنوية في مواجهة الضغوط والوقاية منها.

- إثارة الدافعية لدى الأفراد للقيام بمهامهم بأنسب الطرق من أجل تحقيق الذات، وتأكيد القدرة على مواجهة الضغوط والوقاية منها.

- إثارة روح التنافس في العمل، وتحقيق الأداء المتميز بين الموظفين من أجل الاستقرار الوظيفي.

- تنمية وزيادة مهارات الأفراد ورفع كفاءتهم عن طريق برامج التدريب والتأهيل.

- زيادة قنوات الاتصال بين الموظفين من أجل مواجهة الضغوط.

- التمكن من اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة بين الموظفين واستغلالها بشكل أفضل.

هذا ويضيف محمود سلمان العميان الإيجابيات التالية:

- زيادة تركيز الموظف عند أدائه لعمله بحثاً عن الموارد المتاحة وخوفاً منه على وظيفته.

- تزويد الموظف بالحيوية، والنشاط والثقة من خلال شعوره بالمتعة في الإنجاز ونظرته

للمستقبل الوظيفي بتفاؤل (محمود سلمان، 2013، 165-166).

❖ الآثار والنتائج السلبية للإجهاد الوظيفي:

يترتب على الإحساس بتزايد الإجهاد الوظيفي بعض الآثار والنتائج السلبية الضارة

لل فرد ولل منظمة وأهمها ما يلي:

آثار الإجهاد الوظيفي على الفرد:

تنقسم الآثار السلبية للإجهاد الوظيفي على الفرد إلى: سلوكية، نفسية، وجسدية كما يلي:

➤ الآثار السلوكية

من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة، وأنماط سلوكه المعتادة، وإعادة ما تكون تلك التغيرات إلى لأسوأ، وذات آثار سلبية ضارة سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل، ومن أهم تلك التغيرات المعاناة من الأرق، الإفراط في التدخين، اضطراب الوزن، وفقدان الشهية، التغير

في عادات النوم، واستخدام الأدوية المهدئة، العدوانية وعدم احترام الأنظمة والقوانين في المنظمة.

➤ الآثار النفسية:

توجد درجة محدودة لتحمل الإنسان للضغوط ، وعندما يتجاوز الأفراد هذه الدرجة نتيجة للضغوط العالية التي تواجههم ، تبدأ الاضطرابات النفسية بالظهور عليهم ... وهي كثيرة ومتنوعة ، ومن أمثلتها:

➤ القلق: وينطوي على العجز وعدم التركيز ، وزيادة نبضات القلب ، وضيق الصدر.

➤ الاحتراق النفسي: والذي تم التطرق إليه سابقا.

➤ الاكتئاب، والاكتئاب المزمن ، والذي تستمر أعراضه لفترة طويلة.

➤ وقد قام " الطريري " بتلخيص الآثار النفسية المحتملة للضغط في أربعة آثار وهي:

➤ روح المقاومة والمواجهة.

➤ الهروب وعدم المواجهة من خلال الابتعاد عن مصدر الضغط أو الانسحاب من

المواقف الضاغطة، من خلال تبرير سبب العذر للانسحاب.(يوسفي كمال،

2010، 111-114).

➤ الآثار الجسدية (الفسولوجية):

يوضح عدد متزايد من الدراسات منها دراسة Holt (1982)، ودراسة Matteson

(1991)، وكذلك تقرير صدر في مجلة Human Resource Magazine (1991)،

أن هنالك علاقة قوية بين الإجهاد الوظيفي، و الاضطرابات الفسيولوجية، كما أن البحوث

الطبية تكشف عن أكثر من 50% من الأمراض يرتبط أصلا بالإجهاد ومن هذه الأمراض

الأزمات القلبية، ارتفاع ضغط الدم، قرحة المعدة، سكر الدم، الربو، الصداع النصفي، آلام الظهر، ويطلق البعض على هذه الأمراض مسمى أمراض التكيف لأنها لا تنشأ عن طريق العدوى أي الميكروبات(محمود سلمان، 2013، 168).

❖ آثار الإجهاد الوظيفي على المنظمة:

تؤثر الضغوط في المنظمات تماما مثلما تؤثر على الأفراد، وطالما كان العنصر البشري هو من أعلى عناصر الإنتاج في المنظمة فإنّ الخلل الذي يصيب الفرد العامل ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة ، وعلى قدراتها على التكيف مع ظروف البيئة المحيطة وتظهر هذه الآثار في: ارتفاع معدل الغياب، وفساد العلاقات بين العاملين، وزيادة حوادث العمل، وانخفاض الجودة وضياع الوقت والجهد، وعدم الدقة في اتخاذ القرارات الأمر الذي يترتب عليه نتائج غير محمودة للمنظمة والعاملين بها(ميسون سليم، 2009، 26) .

وتعتبر المنظمة مسببا واضحا لضغوط العمل عند كثير من العاملين فقد صنفها "لوثنز" (Luthans) إلى عوامل تتعلق بسياسة المنظمة مثل(التقييم الارتجالي، عدم المساواة في رواتب والحوافز، الإجراءات الغامضة وتكرار التنقلات بين الموظفين)، وقد ينتج الضغط من المدير نفسه بسبب تناقض أنماط سلوكه وعدم اهتمامه بالفرد والسعي نحو الإنتاجية وإهماله للفرد وإغفاله الأداء الجيد وتركيزه على السلبيات .

وكل هذه العوامل تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، وضعف مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد العامل ينتج عنها ضعف الولاء، والانتماء للمنظمة، وظهور اتجاهات غير تعاونية، وانخفاض مستوى الرضا لدى عملاء وزبائن المنظمة ، واحتمال فقدان جزء منهم بسبب سوء معاملتهم من قبل العاملين .(العيفاوي فريدة، 2016، 24).

2.3.1 استراتيجيات إدارة الإجهاد الوظيفي.

تسعى المنظمات اليوم إلى الحد أو التقليل من آثار الإجهاد الوظيفي المختلفة بشتى الوسائل، متبينة في ذلك عدة إستراتيجيات لإدارته...حيث أن استعمال هذه الإستراتيجيات يختلف من منظمة لأخرى و من عمل لآخر، كما تتأثر هذه الإستراتيجيات إضافة لطبيعة و حجم المنظمة و كذا طبيعة الضغوط و نوعها بالفروق الفردية التي تعتبر حاسمة في الكثير من الأحيان، و سنتكلم عن أهم هذه الإستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات في إدارة الإجهاد الوظيفي، سواء تلك التي يتبناها الفرد على مستواه الشخصي، أو تلك التي تتبناها المنظمة في إطار تنظيمي محدد.

1.2.3.1 إستراتيجيات إدارة ضغوط العمل الفردية:

❖ إستراتيجيات إدارة ضغوط العمل الفردية السلوكية والنفسية:

المساعدة الاجتماعية:

تمثل أقل العواقب غير مرغوبة عند مقارنتها بالبدائل الأخرى كاستخدام المهدئات، و هي الطريقة الأكثر استعمالا اليوم في المنظمات، و ذلك من خلال توظيف الأخصائيين الاجتماعيين، و النفسانيين الذين تكون مهمتهم الأساسية دراسة المشاكل التي تخص المنظمة و تقديم الدعم الاجتماعي و النفسي للعاملين لتجاوزها.

معرفة الذات و الوقوف على قدرات الشخص:

و هي عبارة عن إدراك الفرد للطريقة التي يظهر بها سلوكه أمام الآخرين، كما أن الملاحظة الذاتية الدقيقة من الفرد لسلوكه يمكن أن تصف بدقة رد فعله تجاه سلوكيات الآخرين، و التعرف على سلوك الفرد و معرفة مدى قدرته على تحمل الضغوط و

الاستجابة لها، من شأنه التخفيف من حدة الإجهاد الوظيفي، فمعرفة الفرد للعوامل الضاغطة تمكنه من إيجاد طرق لمجابهتها.

التخطيط المسبق و تحديد الأهداف:

عندما تكون هناك أهداف واضحة و محددة لعمل الأفراد و تكون تلك الأهداف قابلة للتنفيذ، بالإضافة إلى التخطيط المسبق و ذلك بتجهيز الفرد نفسه للتعامل مع الأحداث، و الذي من شأنه توقع الضغوط و منه التقليل من آثارها.

المشاركة في النشاطات:

كالمشاركة في النشاطات الاجتماعية أو اختيار هواية معينة أو الاستمتاع بالإنجازات و تزيد هذه النشاطات من قدرة الفرد على التحمل، وتعتمد اليوم كبرى المؤسسات على هذه الطريقة كوسيلة للتفريغ لدى العامل، خاصة بالنسبة للضغوط التي تحيط به، التي من أهمها الرحلات، والحفلات لتخفيف الإجهاد الوظيفي في المنظمة. (بحري صابر، 2014، 136-137).

إستراتيجيات التحكم الانفعالي: وتتضمن مختلف الميكانيزمات الدفاعية لدى الفرد، كالانسحاب، الإنكار، التعويض.

2.2.3.1 الاستراتيجيات التنظيمية لإدارة الإجهاد الوظيفي:

التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة و التنظيم:

إن المخالفات التي يقع فيها كثير من الإداريين في ممارساتهم اليومية بسبب عدم إتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الإدارة و التنظيم تسبب الكثير من الضغوط النفسية لمروؤسيهم لذلك يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ الإدارة و التنظيم

بشكل جيد، و هذا بدوره يمكن أن يهيئ جوا من الانضباط الإداري، و التنظيمي بين المستويات الإدارية الأدنى.

تحليل الوظائف:

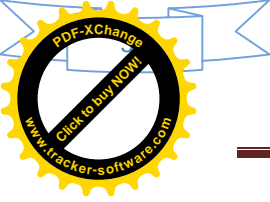
والتي تهدف إلى معرفة درجة الضغوط في الأعمال المختلفة، و بالتالي إسنادها للأفراد المناسبين، فتحليل الوظائف يمكننا من وضع نظام لتقويم الأداء يتسم بالعدالة، و المنطقية مع إدراك نظام الحوافز بالمنظمة، فيزول الإجهاد الوظيفي المرتبط بهذه العوامل.

التدريب المهني:

إن التدريب المهني يساعد الفرد على تعلم معلومات، و اكتساب مهارات جديدة تمكنه من ممارسة وظيفته بصورة أكثر فعالية و مستويات أقل من الإجهاد، و إلى جانب تدريب الموظف على المطلوب أدائه و كيفية أدائه تعمل بعض البرامج التدريبية على توعية الموظف بما يمكن أن يصادفه من مشكلات في العمل، حيث أصبحت بعض المنظمات تنظم دورات تدريبية لعمالها بهدف تدريبهم على كيفية مجابهة الإجهاد الوظيفي، و التعامل معه (عسكر، 2003، 189).

فتح قنوات الاتصال بين الإدارة و العمال:

وهذا بإعلام الفرد بكل ما يجري داخل المؤسسة، فعندما يحس العامل بأن شكواه و مشكلاته الخاصة به، و المهنية خاصة قد أثارت اهتمام المسؤول فإن معاناته من الإجهاد الوظيفي تقل، و من بين أهم الوسائل التي تستعمل هنا، هي خلايا الإصغاء و الوقاية في المنظمة و التي تمثل خلية استماع لانشغالات و كل ما يخص حياة العامل، و مختلف الضغوط التي تؤثر فيه، حيث تحاول هذه الخلية فهم مشاكل العمل و طرح حلول لها.



إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق لعلاج مشاكل الإجهاد، كإضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى الإشراف أو دمج الوظائف، أو تقسيم الإدارة الكبيرة إلى إدارتين أصغر في الحجم، أو إنشاء وظائف بإمكانها أن تحل الكثير من المشاكل، و يضاف إلى ذلك إمكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات، و إعادة تصميم إجراءات العمل و تبسيطها، و النظر في حجم أعباء العمل الملقاة على عاتق الأقسام و الوظائف ، أمور من شأنها تخفيف الإجهاد الوظيفي(محمود، 2013، 169).

II. عموميات حول أداء المورد البشري.

تمهيد

أصبح العنصر البشري مؤخرًا أهم مورد من بين موارد المنظمة، كما أن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لأن تحقيق المنظمة لأهدافها وعلى رأسهم رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية، وتحسين أداء الأفراد العاملين، ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المنظمة العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد، وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري.

1.2 عموميات حول إدارة الموارد البشرية:

1.1.2 تعريف إدارة الموارد البشرية.

اختلف العلماء والباحثين في وضع تعريف محدد لإدارة الموارد البشرية نظرا لاختلاف رؤيتهم لدور الموارد البشرية فالبعض ينظر إلى دورها بنظرة تقليدية ضيقة، والبعض الآخر ينظر إليها بنظرة حديثة واسعة .

وعليه سنعرض مجموعة من التعاريف لأهم المفكرين في هذا الميدان ، وهي الآتي :

- يعرف فرنش french: إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار وتنمية واستخدام و تعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة (محمد عبد الوهاب، 2014 ، 24).

- وعرفها sikula: بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنظمة أو بواسطة المنظمة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنظمة الاختيار و التعيين، تقييم الأداء التدريب والتنمية، التعويض و المرتبات، والعلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحة للعاملين...الخ. (محمد عبد الوهاب، 2014 ، 25)

- كما عرفها glueck :بأنها تلك الوظيفة في التنظيم ،التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها و تدريبها و تعويضها.(محمد عبد الوهاب،2014،25)

- وتعرف ادارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج ، و الوظائف و الأنشطة المصممة لتعظيم كل أهداف من الفرد و المنظمة ويعد اصطلاح الموارد البشرية اصطلاحا حديثا وقد حل تدريجيا محل اصطلاح الأفراد وقد كانت سنة 1990 هي نقطة التحول من طرف الجمعية الأمريكية للإدارة عندما قامت بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية.(راوية محمد حسن،2000، 15)

-ويرى آخر بأن تنمية الموارد البشرية تعبر "عن النشاط الخاص بتوفير المهارات اللازمة للمنظمة ، و تنمية قدرات العاملين و المحافظة على استقرارهم ، ورفع روحهم المعنوية ، و تقييم نتائج أعمالهم بما يحقق أهداف الرئيسية بأحسن كفاءة ممكنة ، و بناءا على ذلك تتضمن هذه الوظيفة أعمالا متعددة مثل : تخطيط القوى العاملة ، الاختيار و التعيين و التدريب و تحليل

ووصف الوظائف، و وضع أنظمة الأجور و المرتبات و الحوافز، و توفير الخدمات و المنافع التي تحقق استقرار العمالة و زيادة درجة الرضا عن العمل (هشام بوكفوس، 2005-2006، 59)

ويمكن تعريفها أيضا بأنها ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائمية وجود الموارد العاملة التي تحتاج إليها المنظمة ، ودائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة ، كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين و تحسين أدائهم و كفاءتهم الفنية و العلمية و العملية، و إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم .(عبد الباري، زهير نعيم، 2008، 19)

2.1.2 دور إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية دورين رئيسيين الأول استشاري، و الثاني تنفيذي بالإضافة إلى دور رقابي نتيجة متابعة العنصر البشري و ذلك على النحو التالي:

1.2.1.2 الدور الاستشاري: تقدم إدارة الموارد البشرية المشورة و النصح للإدارة العليا في كافة مجالات إدارة الموارد البشرية ، وكذا للمديرين التنفيذيين لمعالجة المشاكل التي تقابلهم فيما يتعلق بالعاملين تحت رئاستهم ...

2.2.1.2 الدور التنفيذي: تقوم بالأدوار التنفيذية الخاصة بالموارد البشرية بالمنظمة من خلال الاحتفاظ بسجلات العاملين، و إعداد البحوث و الدراسات، و تقديم خدمات للعنصر البشري كالخدمات الطبية أو الاجتماعية.

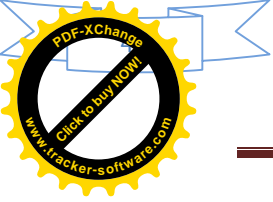
3.2.1.2 الدور الرقابي: ممثل في رقابة تنفيذ السياسات الخاصة بالقوى العاملة بالمنظمة، ورصد تجاوزات المديرين اتجاه العاملين وكذا تحديد الانحرافات و تقديم أفضل وأحسن الحلول لهذه الانحرافات. (محمد عبد الوهاب، 2014، 27، 28)

3.1.2 وظائف إدارة الموارد البشرية: لأجل بناء وتكوين قوة عاملة وقادرة على العمل فان ذلك يتطلب جهدا متواصلا من قبل إدارة الأفراد وهذا ما سنوضحه في الآتي :

1.3.1.2 تخطيط الموارد البشرية: يقصد بها تقدير احتياجات المنظمة من الأفراد كما ونوعا خلال المدة القادمة مع تحديد الوظائف التي يشغلونها و المؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغلها وتمر عملية التخطيط بعدة مراحل وهي :

- دراسة أهداف التنظيم : الغرض من دراسة أهداف التنظيم لأغراض التخطيط للموارد البشرية التعرف على الاعتبارات التي تؤثر على تقدير الاحتياجات من القوة العاملة المطلوبة .

- تقدير الطلب : حيث يركز في هذا الشأن على جانبين و هما :



✓ تحديد نوعية و مواصفات الأفراد المطلوبين.

✓ تحديد عدد الأفراد المطلوبين لإدارة وتشغيل المنظمة.

و بناء على هذين الجانبين يتم اختيار الفرد المناسب وتعيينه.

- التنبؤ بالعرض: يعد التنبؤ بالعرض الوجه الثاني المكمل لعملية تخطيط الموارد البشرية و يتطلب القيام بالاتي في هذه المرحلة:

✓ تحليل عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على العمالة.

✓ تحليل العمالة الحالية.

✓ تحليل العمالة في فئات العمر المختلفة.

✓ تحليل ظاهرة الغياب.

✓ تحليل معدل الدوران.

- تحديد الفائض او العجز من العمالة، و يقصد بذلك تحديد كل من :

✓ الفائض أو العجز الكمي في العمالة.

✓ الفائض أو العجز النوعي في العمالة.

ويتم التوصل إلى ذلك عن طريق مقارنة العمالة المطلوبة (الطلب) بالعمالة المتاحة (العرض) (علي عزام، 2014، 16)

2.3.1.2 تحليل الوظيفة:

و يقصد به الإلمام الشامل بتفاصيل كل وظيفة عن طريق الدراسة العملية لكل منها على حدا، ويرتبط نجاح تحليل الوظيفة بمجموعة من الاعتبارات نذكر أهمها:

- حسن اختيار و إعداد القائمين بعملية تحليل و توصيف الوظائف .
- يجب أن يكون الوصف مطابقا للعمل الفعلي .
- تأكيد صحة و دقة البيانات التي تستخدم أساسا لعملية تحليل و توصيف الوظائف .
- يجب أن يكون هناك تمهيد للعاملين على طبيعة هذه الدراسة و الفوائد التي قد تعود عليهم من وصف الوظائف. (علي عزام، 2014، 17)

3.3.1.2 وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (الاختيار) :

- **الاختيار و التعيين** : وهي النشاط الإداري الذي يتعلق بالبحث عن المهارات المطلوبة للمنظمة، و حث الأفراد الذين تتوفر لديهم الاشتراطات للتقدم للوظائف الشاغرة، و تعد سياسة الاختيار من أهم سياسات الأفراد وهي كمفتاح لدخول العنصر البشري للمنظمة و تعبر عن كفاءة الإدارة في تصميم باقي السياسات الأخرى الخاصة بالأفراد، و يحدد الاختيار فرص الترقية مستقبلا، غير أن فشل سياسة الاختيار تؤثر في مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، و كما تعود الكثير من مشكلات العمالة إلى سوء سياسة الاختيار و التعيين المتبعة في المنظمة.

4.3.1.2 الترقية و النقل: يقصد بها انتقال العامل من وظيفة إلى وظيفة أخرى ذات

مسؤوليات و مهام أعلى و هناك أسس عديدة للترقية تتبعها المنظمات نذكر منها :

- **أساس الأقدمية**: حيث يتم المفاضلة من بين الأفراد على أساس أقدميتهم فالأقدم له أولوية الترقية للوظيفة الشاغرة.
- **أساس الكفاءة في الوظيفة الحالية**: يتميز هذا الأساس بصعوبات كثيرة إذ ليس هناك مقياس دقيق و موضوعي لقياس الكفاءة.

- أساس الترقية بالأقدمية والكفاءة : و تعتمد هذه السياسة على ضرورة وجود حد أدنى من الاقدمية لكي يسمح باختيار الفرد للترقية، و أحيانا يكون النقل إلى وظيفة أقل مسؤولية وأقل أجرا وتسمى هذه الحالة بالتنزيل الوظيفي. (علي عزام، 2014-17-18)

5.3.1.2 تدريب وتنمية القوى العاملة : يعرف التدريب بأنه عبارة عن البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمة لأجل مساعدة العاملين على كسب المهارات و الفاعلية والكفاءة المناسبة على القيام بأعمالهم من خلال تنمية قدراتهم الفكرية والعلمية.

وتمر عملية التدريب بمجموعة من المراحل وهي كالاتي :

✓ اكتشاف الحاجة للتدريب.

✓ تحديد الاحتياجات التدريبية.

✓ تصميم البرامج التدريبية.

✓ تنفيذ البرامج التدريبية.

- تقييم برامج التدريب. (علي عزام، 2014، 19)

2.2 ماهية أداء المورد البشري.

1.2.2 مفهوم أداء المورد البشري.

ظهر مصطلح " الأداء " في القرن التاسع عشر، إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية (Performance) وكان يعرف آنذاك على انه " النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات والنجاح الذي يحصده في ذلك السباق "، ثم أصبح يستعمل مصطلح الأداء للدلالة على نتائج سباق العدو للرجال ليتطور بعدها على مدى القرن العشرين ليكون مؤشرا رقميا لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج.

هو نظام رسمي لقياس وتقييم و التأثير في خصائص الفرد الأدائية و السلوكية، و محاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس السلوك والأداء في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة و المجتمع.(حسين حريم،2013،247)

أما الكاتب Noe و زملاؤه: يعرفون الأداء بأنه العملية التي يتأكد من خلالها المديرين أن أفعال الأفراد العاملين لديهم و نتائج هذه الأفعال تسهم في تحقيق أهداف المنظمة و تتطلب هذه العملية معرفة ما هي الأفعال و النتائج المرغوبة، و مشاهدة حدوثها أم عدم حدوثها وتقديم تغذية عكسية لمساعدتهم على تحقيق التوقعات على نحو أفضل.(حسين حريم،2013، 247).

ويعرف "حسن راوية" الأداء بأنه: يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (بوقطف محمود،2013/ 2014، 58)

من خلال هذا التعريف يلاحظ أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته.

أما أحمد "صقر عاشور" يعرف الأداء على انه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها ، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ، نوعية الجهد ونمط الأداء "، لقد ركز هذا التعريف على كيفية قياس الأداء حيث تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة ، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله، كما نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد وهو محصلة تفاعل

بين كل من كمية الجهد المبذول ، نوعية الجهد ونمط الأداء (بوقف محمود
2013/2014، 58)

2.2.2 أهمية أداء المورد البشري.

1.2.2.2 بالنسبة للعاملين : يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا
لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة
فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه ايجابيا
على النحو التالي:

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر و كذلك أداء أعمال أخرى
مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة
أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح احد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من
القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية
والتكوين والانتداب لمناصب عليا...، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن
يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.

يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور
ومرتبات مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة
الإيجابية بين الحوافز والأداء.

يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى
الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

من خلال ما تم التطرق إليه نتوصل إلى أن اهتمام الفرد بأدائه، والعمل على رفعه
وتتميمته، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف
الاقتصادية والاجتماعية والنفسية. (بوقف محمود، 2013، 61)

2.2.2.2 بالنسبة لفريق العمل : إن تقييم أداء الفرد قد يتطلب تقييم بعض السلوكيات المتصلة بالعمل التآزري، و بالتالي فان تقييم أداء العاملين يحث و يشجع على التفاعل و التضامن و التعاون وتبادل المعرفة مما يساعد على تحسين فعالية ونجاعة جماعات العمل.(حسن حريم،2013،249)

3.2.2.2 بالنسبة للمنظمة: يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها . لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا.

كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.(بوقطف محمود،2013/2014، 61)

3.2.2 عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال ، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للموظفين في المؤسسات ، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من اجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للموظفين وقد تعددت تصنيفات هذه العناصر حسب اختلاف اهتمام الباحثين يمكن حصر تلك العناصر في الآتي :

1.3.2.2 الموظف وكفاءاته : وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، أما كفاءاته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات

واتجاهات و قيم ، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه . و في حقيقة الأمر أن البنية المعرفية للموظف في حالة تغيير دائمة نتيجة لتأثير عمليات تعليمية عديدة كالتكوين .

2.3.2.2 العمل ومتطلباته: وتشمل المهام و المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف، وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل مميز فيه تحد، ويحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منه، وتشمل أيضا الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء .

3.3.2.2 البيئة التنظيمية و مركباتها: وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي: العوامل الاقتصادية ، الاجتماعية، التكنولوجية، الحضارية، السياسية، القانونية. (بوقطف محمود، 2014/2013، 63)

4.2.2 تقييم الأداء

1.4.2.2 مفهوم تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد و الموارد البشرية في المنظمات الحديثة. وهذه الوظيفة ذات مبادئ و ممارسات علمية مستقرة، ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل ،نظام تقييم الكفاءة ،أو نظام تقارير الكفاءة، أو نظام تقييم العاملين . وأيا كان المسمى، فهو يعني مدى تحديد كفاءة العاملين في أدائهم للعمل.(احمد

ماهر، 2003، 284)

يمكن تعريف تقييم أداء العاملين بأنه:"نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين".

كما أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة،

ويمكن تعريف تقييم أداء العاملين كذلك بأنه:"دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم ، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى(احمد ماهر، 2003، 371)

-يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه "عملية إصدار حكم عن أداء و سلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيةهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم الحالية، أو تدريبهم و تنميتهم، وقد تنتهي أحيانا بفصلهم و الاستغناء عنهم.(عبد الباري إبراهيم/زهير نعيم، 2008، 259)

مهما تعددت تعاريف تقييم أداء العاملين فإنها لا تخرج عن كونه العملية التي تسمح بتحديد جوانب القوة والضعف في أداء الفرد وكذلك درجة كفاءته ومهاراته الحالية والمستقبلية من أجل التعرف على مستوى أدائه والعمل على تحسينه.

1.4.2.2 أهداف تقييم الأداء

- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم.
- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافآت، والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.

- مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم.

- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية.

- رفع معنويات العاملين.

- يعتبر أداة أو وسيلة لتقويم ضعف العاملين، واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء.

- تؤدي نتائج التقييم إلى إجراءات لتعديل الرواتب والأجور للعاملين. (نادر حامد عبد

الرزاق ، 2010 ، 22)

2.4.2.2 طرق تقييم الأداء

تتعدد طرق تقييم الأداء، وسنعرض الطرق الأكثر شيوعاً وهي كالآتي:

- **قائمة معايير التقييم:** وتعتبر هذه الطريقة أوسع الطرق انتشاراً ، و أسهلها تصميمًا ، و أبسطها استخداماً، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم ، و تحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد ، وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر معايير الأداء، وجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد.

- **طريقة الترتيب البسيط :** يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ، ولا يتم الاعتماد هنا على معايير، و إنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام (أو الأداء ككل) ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم، و هذه الطريقة سهلة و بسيطة، ولكنها تعاني من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء.

- **طريقة المقارنة بين العاملين :** في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الافراد في نفس القسم ، ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات من المقارنات ، ويتحدد في كل

منها أي فرد أفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تتازليا حسب أدائهم العام وحسب المقارنات التي تمت. (احمد ماهر، 2003، 296-298).

- **طريقة التوزيع الإجباري:** في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، و يأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن اغلبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس، و تأخذ نسبة من الناس في الانخفاض كلما ابتعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة سواء بالارتفاع أو الانخفاض.

- **طريقة الإدارة بالأهداف:** هذه الطريقة تعتمد على ان العبرة بالنتائج أي ان الرئيس المباشر لن يلجأ الى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم، بل سيهتم فقط بما تم تحقيقه من نتائج، وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالآتي:

- يتم تحديد الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها، والتي يتم قياس الأداء و تقييمه على أساسها، وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها، و تحديد المدة الزمنية التي سيتم تحقيق الأهداف فيها.

- عند نهاية المدة المتفق عليها، أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية أي التي تم تحقيقها، بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة، و تحديد الانحراف عن التنفيذ إيجابا أو سلبا. (راوية محمد حسن 2000، 219)

- **قائمة المراجعة:** يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية و الرؤساء المباشرين، و هي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل، و الصفات الواجب توافرها فيهم، و يتم وضعها في قائمة، وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة و توضع قيمة كل عنصر أمامه حسب أهميته. (راوية محمد حسن ، 2000، 226)

III. علاقة الإجهاد الوظيفي بأداء المورد البشري

تمهيد

يعتبر العنصر البشري المحرك الرئيسي، والحلقة الأساسية بين المنظمة وأهدافها سواء كانت عمومية أو خاصة، غير أن أداء المورد البشري يتأثر بمجموعة من المتغيرات، لعل أبرزها هو الإجهاد الوظيفي.

وعليه سنخصص هذا المبحث لدراسة العلاقة بين الإجهاد الوظيفي بمختلف أبعاده (طبيعة العمل، عبئ العمل، صراع الدور، غموض الدور، المستقبل الوظيفي، البيئة المادية، المناخ التنظيمي) على أداء المورد البشري.

1.3 علاقة كل من طبيعة وعبئ العمل على أداء المورد البشري.

1.1.3 علاقة طبيعة العمل بأداء المورد البشري.

إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاقتراح نحو تحديث وتطوير المنظمة، وذلك نتيجة شعوره بأن عمله ليس له أهمية، فكلما كان العمل مثيرا للتحدي، وتجدد أدى إلى تحفيز الأفراد على الإبداع والابتكار والإسهام بكل طاقاتهم في نجاح العمل، وتحقيق الأهداف وانعكاس ذلك على الأداء العام. (شامي صليحة، 1009-2010، 31)

وتكشف الدراسات أن نوع العمل الذي يقوم به الفرد، وما يتضمنه من واجبات ومسؤوليات وأعباء يعتبر من المحددات الرئيسية لمقدار الإجهاد الذي يتعرض له.

2.1.3 علاقة عبئ العمل بأداء المورد البشري.

هناك علاقة بين الأعباء التي يتضمنها الدور، وشعور الفرد بالضغوط، وعبئ العمل هو كمية ونوعية العمل الواجب انجازه من الفرد في وقت محدد، ويتخذ عبئ العمل شكلين

أساسيين هما: إما زيادة عبئ الدور أو انخفاضه، وتعني زيادة عبئ الدور قيام الفرد بمهام تتطلب مهارات عالية لا يمتلكها الفرد، وقد أثبتت الدراسات أن الموظف الذي يتحمل زيادة كبيرة في عبئ الدور يعاني من مستوى عالي من الضغوط .

وعموما فقد تبين أن زيادة أعباء العمل، تؤدي إلى تدني رضا العاملين عن العمل، وإذا كانت الزيادة في أعباء العمل تمثل مصدرا للضغط، فإن انخفاضه يمثل مشكلة لكثير من الأفراد خاصة عندما يصبح ظاهرة مستمرة ، ويرجع ذلك إلى أن العمل لا يمثل تحديا لقدراتهم ويدفعهم إلى الملل.(بوجمعي منير، 2014-2015،21).

2.3 علاقة كل من صراع وغموض الدور على أداء المورد البشري.

1.2.3 علاقة صراع الدور بأداء المورد البشري.

تبين الدراسات على وجود علاقات ايجابية بين صراع الدور والأداء الوظيفي من خلال المتغيرات مثل التوتر، التعب، الغياب، ترك العمل، والقلق وهذه بالتالي تبرز تأثيرات متباينة على سلوك الفرد داخل العمل، والذي من الممكن أن ينعكس على أدائه اليومي، وكذلك على ظهور علاقات سلبية بين صراع الدور ومتغيرات مثل المشاركة في اتخاذ القرارات، والرضا الوظيفي، وكذلك الولاء والانتماء الوظيفي.(غنوة محمد نادر، 2012-2013، 60).

2.2.3 علاقة غموض الدور بأداء المورد البشري:

ترى دراسة المصري (2012)، أن لغموض الدور تأثيرا سلبيا على الأداء الوظيفي من خلال:

✓ عدم إدراك الموظف لحدود مسؤولياته وصلاحياته بالعمل.

✓ نقص المعلومات المتوفرة للموظف حول دوره الوظيفي، مما يضعف معرفته بحجم السلطة الممنوحة له، وبالتالي قدرته على استخدامها.

✓ جهل الموظف بأهداف وخطط عمله، يحد من قدرته على ممارسة السلطة الممنوحة له كما تفترض الدراسة وجود أثر سلبي لغموض الدور على أداء المرؤوس وعن انجازه لواجباته، بسبب تعدد الجهات التي تعطيه المعلومات، بسبب اعتقاده بعدم وجود مسؤول مباشر وحيد عن عمله، وبسبب غياب الوضوح في الوصف الوظيفي الخاص بالموظف، وعدم إعطاؤه تفسيرات واضحة عما يجب القيام به لأداء مهامه (كيرد عمار، 2014، 131).

وقد أشارت دراسة بلال (2005) إلى أن من أهم آثار ضغوط العمل ومن ضمنها غموض الدور الوظيفي على مستوى المنظمة ضعف مشاركة الفرد في العمل، والشكاوى والتظلمات وما يترتب على ذلك من تدني في الإنتاج وارتفاع نسبة الحوادث، وتدني مستوى الروح المعنوية والأداء والولاء التنظيمي نتيجة عدم الحماس للعمل، وضعف الاتصال بين العاملين لإضافة العدوانية في بيئة العمل. (محمد حامد، 2017، 15).

3.3 علاقة كل من المستقبل الوظيفي، البيئة المادية، المناخ التنظيمي بأداء المورد البشري.

1.3.3 علاقة المستقبل الوظيفي بأداء المورد البشري.

لا شك أن احتمال فقدان العمل، وعدم اليقين الوظيفي يسببان القلق إزاء الأمان الوظيفي، قد تعطي العمال حافزا إضافيا لتحسين الأداء على المدى القصير، كما يقول شيمان.

ويضيف ان بعض حالات القلق على الوظيفة في أوقات تقليص العمالة على سبيل المثال، يمكن أن يجعل الناس يعملون بقدر أكبر من الجد والكفاءة لإثبات قيمتهم أمام الإدارة، ويقول ويلش "إذا اعتقد الموظفون انه يمكن لهم تحقيق العمل المطلوب، فإنهم سيبدلون جهدا حقيقيا".

أما البعض الآخر فيرى أن الفكرة التي تقول إن وجود مستوى محدد من انعدام الأمن الوظيفي يمكن أن يجعل الموظفين أكثر إنتاجية، هي فكرة خاطئة، إذ لا يؤثر انعدام الأمان الوظيفي على الصحة والأداء فحسب بل إنه يؤدي إلى مشاكل نفسية تستمر لسنوات بعد ترك الدور الوظيفي.

ويقول شيمان " أنه بغض النظر عن المجال الذي تعمل فيه، فإنك ستكون مرتبطا بالعمل بصورة أفضل إذا شعرت بأن صاحب العمل يعاملك ويعامل زملائك على قدم المساواة. (www.bbc.com).

2.3.3 علاقة البيئة المادية بأداء المورد البشري.

تعتبر ظروف العمل المادية (البيئة المادية) من مصادر ضغوط العمل، حيث تؤثر الظروف على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل، حيث تشير الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله، وهناك مجموعة من العوامل المادية التي قد تتسبب في العمل بالنسبة للفرد، حيث ينبغي أن تكون هذه العوامل مواتية لتساعد العامل على سرعة الإنتاج وتحسينه وتقليل التعب والملل والإرهاق وتخفيض من احتمالات تعرضه لإصابات العمل مثل (درجة الحرارة، مصادر الضوضاء، التكيف... الخ). (بوجمعي، 2014-2015، 21).

3.3.3 علاقة المناخ التنظيمي بأداء المورد البشري.

ويشتمل المناخ التنظيمي على (الهيكل التنظيمي، العلاقة مع فريق العمل، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظام الأجور والحوافز).

- الهيكل التنظيمي:

إن طبيعة الهيكل التنظيمي ووجهة نظر العاملين فيه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فالهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود وضعف المرونة، ولا يسمح بأي علاقات للعاملين خارج إطاره، يؤدي إلى تخويف العاملين من أية اتصالات خارج هذا الإطار، كذلك فهو يجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، كذلك فهو يفقدهم الشعور بالمبادرة والمسؤولية، على العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي الذي يسمح بالمرونة، والذي يمكن اعتباره كإطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يشجع العاملين على الاجتهاد والإبداع من أجل تحسين العمل. وقد يكون للهيكل التنظيمي تأثير سلبي يتمثل في الحد من قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها وإعاقة القدرات الإبداعية للعاملين، وتعود هذه النظرة السلبية إلى تعدد المستويات الزائدة مما يؤثر على كفاءة الاتصال داخل المنظمة، كما تقلل من حماس العاملين...وبذلك تتأثر قدرتها على تنمية قدرات ومواهب الأفراد العاملين بها، فالهيكل التنظيمي ومدى جودته من عدمها يؤثر بشكل مباشر في أداء العاملين.

-علاقات مع فريق العمل:

إن التأثير الذي يتلقاه الفرد في المحيط الاجتماعي من جماعات العمل التي يتعامل معها، تؤثر في إدراكه، دوافعه، تصرفاته وجهوده في العمل، وهذا التأثير يتلقاه الفرد من خلال اتصالاته وتفاعلاته مع أفراد جماعات العمل، وأمثلة الدراسات التجريبية على أثر الجماعة على سلوك الفرد كثيرة، فدراسات الهاوثورن الرائدة في هذا الميدان أوضحت أن أثر جماعة العمل على سلوك الفرد أقوى بكثير من ظروف العمل المادية...فقد أظهرت

هذه الدراسة أن إحساس الأفراد بالانتماء إلى جماعة تضمهم، وشعورهم بذاتية الجماعة قد أثر على دوافعهم وتصرفاتهم وإنتاجيتهم.

-نمط القيادة:

يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء المرؤوسين، لذا فإن القيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهودهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد كما تعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة، إذ يؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمة في أي مستوى كان ، فإذا كانت الإدارة تتفاعل مع عناصرها وتهتم بأوضاعهم، وإصغائها لأفكارهم واهتماماتهم، يولد لدى الأفراد شعورا بالثقة والولاء لمنظمتهم وزيادة العطاء وإخلاصهم في العمل، لذلك تولي القيادة المستتيرة جانبا كبيرا من الاهتمام بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعاملين.(شامي صليحة، 2009، 95، 99).

- المشاركة في اتخاذ القرارات

أشارت العديد من الدراسات والأبحاث إلى النتائج والآثار الايجابية للمشاركة في اتخاذ القرارات، منها زيادة النتاج وتحسين النوعية، تحسين الأداء والرضا الوظيفي، تقدير الذات، التعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة وتقليص دوران العمل ويساعد على إحداث التغييرات المطلوبة وتحسين الاتصالات الفعالة، كما يقول أحد الكتاب بعد إجراء مراجعة حديثة للدراسات والأبحاث في هذا المجال " إن المشاركة في صنع القرارات تعزز الشعور بالولاء للمنظمة وحياء عمل جيدة وإيجابية وصحة عقلية أفضل من خلال حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد، وقد ثبت أن المشاركة في صنع القرارات تؤدي إلى إنتاجية أعلى وتقليص الدوران الوظيفي ومزيد من الرضا الوظيفي"

- نمط الاتصال:

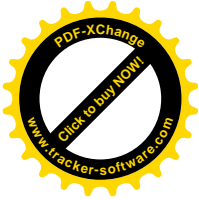
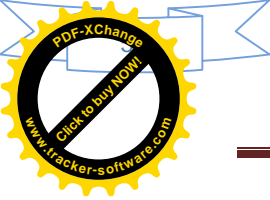
يلاحظ أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية تعود إلى سوء فهم، أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، حيث أشارت الأبحاث العلمية إلى صحة ذلك، لأن عدم وجود اتصالات مستمرة وبأكثر من اتجاه يترتب عليه ضعف الروح المعنوية، وانعزالية الأفراد، وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات، كما قد تتسبب الاتصالات غير الرسمية في إحداث شقاق وخلاف وسوء فهم للرسالة وخاصة إذا كانت المعلومات المنقولة معقدة وليست من مصدر رسمي، ويكفي أن تحوي بعض الحقائق لكي يتم تصديقها، ومن هذا المنطلق يحدث الخلل في فهم الأوامر والتعليمات وبالتالي الخطأ في أداء المهام وهو ما يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين. (بوجمعي، 2014، 28).

- نظام الأجور والحوافز:

يرى بيتر.ج.ريد " إن الأفراد يمكننا أن يقدموا أفضل ما عندهم فقط في حالة وجود نظم دعم وهياكل تنظيمية ملائمة، وإن المنظمة ذاتها عبارة عن كائن حي معقد وديناميكي، وتحتاج العجلات إلى التزييت من حين إلى آخر والأجزاء الميكانيكية إلى صيانة، لكن الأفراد ليسوا ماكينات بل يحتاجون إلى بيئة ممكنة (آمنة وسليمة من الصراعات ومحفزة على الانجاز) وهيكلي يضع أقل عدد ممكن من العوائق أو الحواجز أمام الأداء المتميز..."(كيرد، 2014-2015، 131).

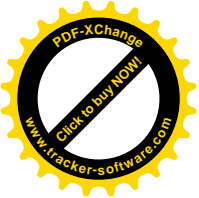
خلاصة الفصل

لقد تم في هذا الفصل استعراض المفاهيم النظرية لمتغيري الدراسة، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف تعاريف الإجهاد الوظيفي وبعض المفاهيم التي لها صلة به، مروراً بمختلف أنواعه، عناصره، ومصادره، وآثاره واستراتيجيات مواجهته، لنخرج بعد ذلك إلى



الحديث عن أداء المورد البشري من خلال تعريفه والتطرق إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها المسؤولة عن تسيير المورد البشري بإبراز مختلف وظائفها، إضافة إلى أداء المورد البشري، وعملية تقييم الأداء.

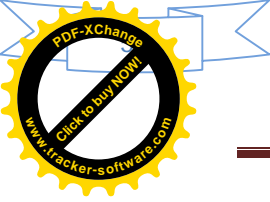
ثم استعرضنا العلاقة بين الإجهاد الوظيفي بمختلف أبعاده (طبيعة العمل، عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور، البيئة المادية، المستقبل الوظيفي، المناخ التنظيمي)، على أداء المورد البشري، وتبين أنه يوجد أثر بين هذه المتغيرات وهذا من الناحية النظرية. بغية إظهار مدى تقارب ما تمت دراسته نظرياً، وما يجري فعلاً في المؤسسات ذات الطابع الإداري، اخترنا بلدية سعيدة لتكون محل دراستنا وذلك في الفصل الموالي.



الفصل الثاني

الإطار التطبيقي

للمدارسة



مقدمة الفصل:

تعتبر الدراسة التطبيقية تدعيماً للجانب النظري، حيث سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى إسقاط المفاهيم والمعطيات التي تطرقنا إليها سابقاً على المؤسسة محل الدراسة "بلدية سعيدة"، وذلك بغية التعرف على مدى أثر الإجهاد الوظيفي بأبعاده المختلفة (طبيعة العمل، عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور، المستقبل الوظيفي، البيئة المادية، المناخ التنظيمي) على أداء العاملين في بلدية سعيدة، من أجل تحقيق التوافق مع ما تم تقديمه في الإطار النظري، وعليه تناولنا في هذا الفصل ثلاثة عناصر رئيسية وهي:

- I. تقديم عام لبلدية سعيدة.
- II. الإطار المنهجي للدراسة.
- III. تحليل البيانات وعرض النتائج.

1. تقديم المؤسسة محل الدراسة.

تنصب الدراسة التطبيقية على بلدية سعيدة، وهذا من أجل معرفة أثر الإجهاد الوظيفي على أداء المورد البشري بالبلدية.

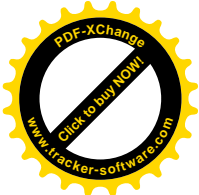
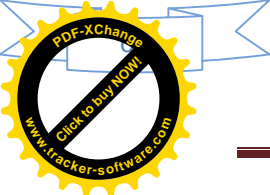
1.1 مفهوم البلدية والتطور التاريخي.

1.1.1 مفهوم البلدية:

تعتبر البلدية هي القاعدة الإقليمية اللامركزية، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العامة، وتمارس البلدية صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخول لهل بموجب القانون، وتساهم مع الدولة بصفة خاصة في الإدارة، وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن، وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطن وتحسينه.

لقد تغير تعريف البلدية من دستور إلى آخر ومن قانون إلى آخر... حيث عرفت الجزائر عدة دساتير انطلاقا من دستور سنة 1963، ثم دستور 1976، فدستور سنة 1989، حيث تطرقت إلى البلدية كخلية أساسية في الجماعات المحلية، واختلفت النصوص التعريفية لها.

- ❖ دستور سنة 1963 المؤرخ في 10 سبتمبر، حيث نصت المادة (09) منه على "تتكون الجمهورية من مجموعات إدارية يتولى القانون مداها واختصاصها وتعتبر البلدية أساسا للمجموعة الترابية والاقتصادية والاجتماعية". (الجريدة الرسمية، 64، 1963)
- ❖ دستور سنة 1976 المؤرخ في 22 نوفمبر 1976 حيث نصت المادة (36) منه على "المجموعات الإقليمية هي الولاية والبلدية، البلدية هي المجموعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في القاعدة". (الجريدة الرسمية، 94، 1976)



❖ دستور 1989 المؤرخ في 23 فيفري 1989، حيث نصت المادة (15) منه على "الجماعات الإقليمية للدولة هي الولاية والبلدية، البلدية هي الجماعة القاعدية". (الجريدة الرسمية، 09، 1989)

2.1 تقديم بلدية سعيدة والهيكل التنظيمي.

1.2.1 تقديم بلدية سعيدة:

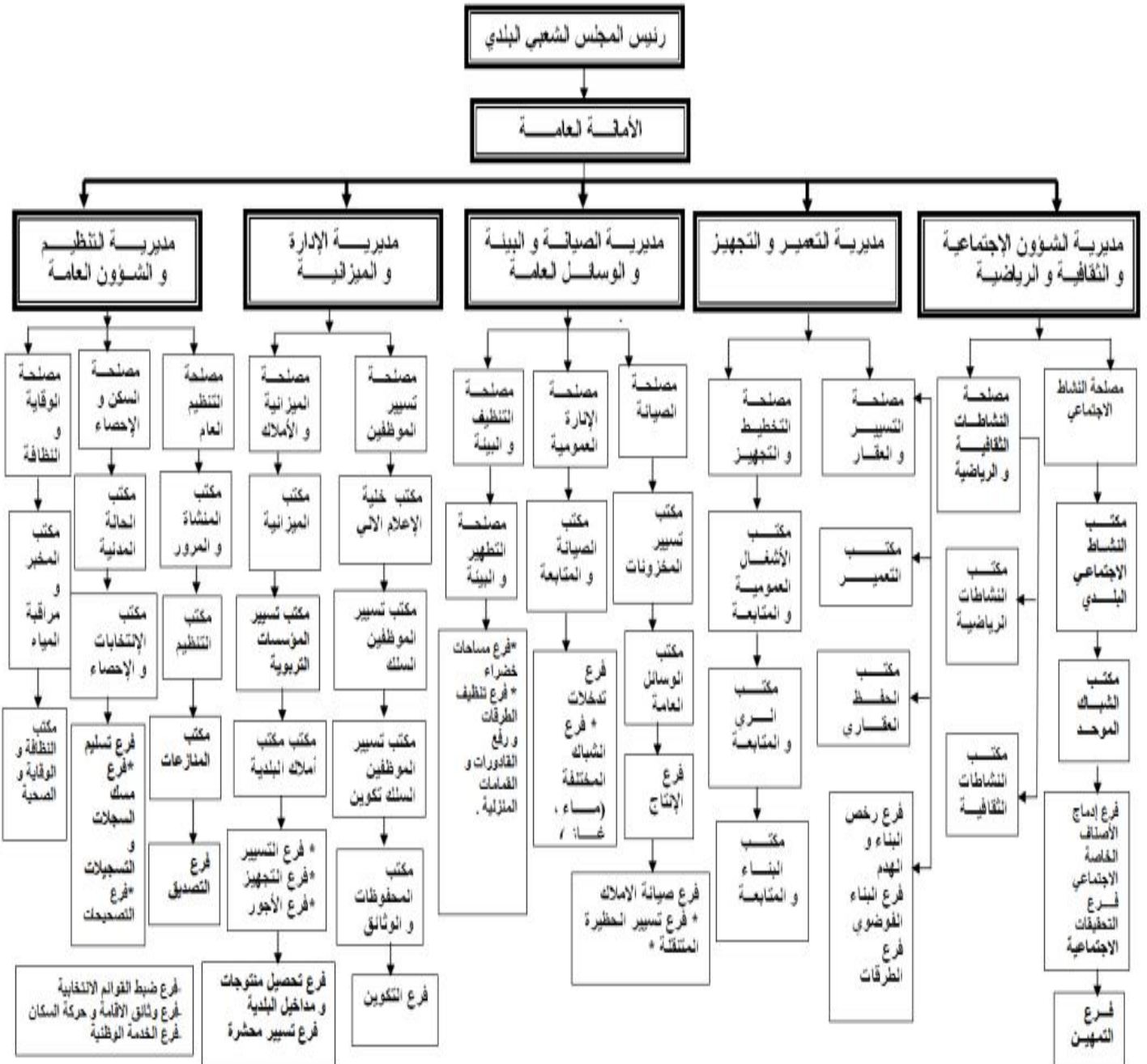
سعيدة مدينة، وبلدية تابعة إداريا إلى دائرة سعيدة بولاية سعيدة، عدد سكانها حوالي 135488 نسمة حسب إحصائيات 2011، تقع المدينة في جنوب الأطلس التلي في منطقة ذات أهمية، تأسست المدينة كمعسكر فرنسي سنة 1854، من بين النشاطات الرئيسية في المدينة (الصناعة الجلدية، إنتاج المياه المعدنية والزراعة. يحدها:

- شمالا: أولاد خالد.
- جنوبا عين الحجر.
- شرقا: الحساسنة.

2.2.1 الهيكل التنظيمي لبلدية سعيدة

الشكل رقم (04) يمثل الهيكل التنظيمي لبلدية سعيدة.

مشروع الهيكل التنظيمي لبلدية سعيدة



المصدر: وثائق المؤسسة.

1.3 مصالح بلدية سعيدة ومهامها.

تشتمل إدارة بلدية سعيدة على ما يلي:

- ❖ أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- ❖ الأمانة العامة.
- ❖ المديریات.
- ❖ المصالح.
- ❖ الفروع.

أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي، وتتكفل بالمهام التالية:

- ❖ البريد الوارد والصادر (تسجيله وفرزه وتحويله).
- ❖ تحضير استقبالات رئيس المجلس الشعبي البلدي ومتابعتها.
- ❖ كتابة جلسات استقبالات رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- ❖ متابعة شكاوى وتظلمات المواطنين.
- ❖ تقديم المشورة لرئيس المجلس الشعبي البلدي.
- ❖ تولي العلاقات مع وسائل الإعلام والجهات الرسمية.

الأمانة العامة:

تقوم الأمانة العامة تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي بالمهام التالية:

- ❖ الاهتمام بجميع المسائل الإدارية العامة.
- ❖ القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.
- ❖ القيام بتنفيذ المداولات.
- ❖ القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات لسلطة الوصاية إما على سبيل الإخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة والرقابة.
- ❖ تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية، وتنظيمها والتنسيق بينها ورقابتها.
- ❖ ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية.

- ❖ صيانة محفوظات البلدية.
- ❖ الإشراف العام على مكتب الإحصائيات.
- ❖ الإشراف على إعداد ميزانية البلدية، وتتبعها.
- وللتكفل بكل هذه المهام، تتفرع الأمانة العامة إلى مكتبين هما:
 - ✓ مكتب أمانة الأمين العام، ويتكفل بما يلي:
 - ❖ القيام بتبليغ محاضر مداورات المجلس الشعبي البلدي والقرارات لسلطة الوصاية.
 - ❖ حفظ المحفوظات وصيانتها.
 - ✓ مكتب الإعلام الآلي والإحصائيات، ويتكفل بما يلي:
 - ❖ صيانة أجهزة الإعلام الآلي.
 - ❖ إعداد وتحضير البرامج المتعلقة بالإعلام الآلي.
 - ❖ إعداد الدراسات التقنية المتعلقة باقتناء وتجهيز مقر البلدية وملحقاتها بأجهزة الإعلام الآلي.
 - ❖ إعداد جداول الإحصائيات بالتنسيق مع مديرية التنظيم والشؤون العامة.
- مديرية التنظيم والشؤون العامة:
 - تتفرع مديرية التنظيم والشؤون العامة إلى ثلاث مصالح وهي:
 - مصلحة التنظيم والشؤون العامة، وتتفرع هي بدورها إلى مكتبين هما:
 - ✓ مكتب التنظيم والشؤون العامة، ويتكفل بما يلي:
 - ❖ التنظيم العام.
 - ❖ العقود والصفقات العمومية(الجانب التنظيمي).
 - ❖ الإحصاء العام للسكان.
 - ❖ تسيير المحشر البلدي.
 - ❖ تنظيم الأسواق وحركة المرور.
 - ❖ رسم خريطة النقل الحضري داخل المدينة.

- ❖ تتبع ملف المخطط الرئيسي للتهيئة والتعمير، ومخططات شغل الأراضي (الجانب التنظيمي).
- ❖ نشر ومتابعة النصوص القانونية والتنظيمية.
- ✓ مكتب المنازعات والشؤون القانونية، ويتكفل بما يلي:
 - ❖ متابعة المنازعات وتحليلها.
 - ❖ إعداد العرائض القضائية.
 - ❖ تمثيل البلدية أمام القضاء بتفويض من رئيس المجلس الشعبي البلدي.
 - ❖ السهر على اتخاذ الإجراءات الضرورية، لتنفيذ الأحكام والقرارات القضائية.
 - مصلحة الحالة المدنية والانتخابات، وتتفرع إلى مكتبين هما:
 - ✓ مكتب الحالة المدنية، ويتكفل بما يلي:
 - ❖ تحرير وتسليم وثائق الحالة المدنية.
 - ❖ المصادقة على التوقيعات والوثائق المطابقة للأصل.
- ويضم مكتب الحالة المدنية ثلاث فروع (فرع تسليم، فرع مسك السجلات والتسجيلات، فرع التصحيحات).
 - ✓ مكتب الانتخابات والخدمة الوطنية، ويتكفل بما يلي:
 - ❖ مسك البطاقة الانتخابية.
 - ❖ أمانة اللجنة الانتخابية الإدارية، ومتابعة العمليات الانتخابية.
 - ❖ متابعة المنازعات وتحليلها.
 - ❖ إحصاء فئات الخدمة المدنية.
 - مديرية الإدارة والميزانية، وتضم مصلحتين هما:
 - مصلحة تسيير الموظفين، وتضم أربع مكاتب وهي:
 - ✓ مكتب خلية الإعلام الآلي.
 - ✓ مكتب تسيير الموظفين، ويتكفل بما يلي:
 - ❖ تسيير الحياة المهنية للمستخدمين بداية من التعيين إلى انتهاء علاقة العمل.
 - ❖ مسك جدول التعداد، وتحضير جداول الترقية في الدرجات وتنفيذه.

- ❖ تحضي المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وتنفيذه.
- ❖ السهر على تنفيذ المسابقات على أساس الشهادات، و الاختبارات، والفحص المهني، والالتزام بتطبيق جميع مراحل التوظيف.
- ❖ تحضير جدول حصيلة الشغل.
- ✓ مكتب تسيير الموظفين السلك تكوين، ويتكفل بما يلي:
 - ❖ السهر على التكوين المتواصل للمستخدمين.
 - ❖ تنظيم دورات في الإعلام الآلي، لتحسين الأداء الخدماتي لأعوان الإدارة.
 - ❖ الاتصال بمختلف مراكز التكوين المتخصصة والجامعات لإعادة تأهيل المستخدمين، وتجديد معارفهم.
- ✓ مكتب المحفوظات والوثائق، ويتكفل بما يلي:
 - ❖ مسك دفاتر الالتزامات والنفقات والمداخيل.
 - ❖ مسك جدول التعداد، والمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- مصلحة الميزانية والأملاك، وتضم ثلاث مكاتب:
 - ✓ مكتب الميزانية، ويتكفل بما يلي:
 - ❖ إعداد الميزانية والحسابات وتنفيذها.
 - ❖ المتابعة المالية لبرامج التنمية.
 - ❖ حساب أجور ومرتببات المستخدمين.
 - ❖ إعداد قسائم الطلبات.
 - ✓ مكتب تسيير المؤسسات التربوية: ويتكفل بإنشاء المؤسسات التربوية وتجهيزها ومتابعتها.
 - ✓ مكتب أملاك البلدية: ويتكفل بما يلي:
 - ❖ إعداد عقود البلدية.
 - ❖ مسك سجل أملاك البلدية.
 - ❖ الجرد العام للأملاك البلدية والجرد الدوري.
 - ❖ متابعة حالة أملاك البلدية والسهر على المحافظة عليها.
- فرع التسيير، ويتكفل بمتابعة تنفيذ الميزانيات فيما يخص قسم التسيير.

- فرع التجهيز، ويتكفل بمتابعة تنفيذ الميزانيات فيما يخص قسم التسيير.
- فرع الأجور، وفرع تحصيل مداخيل البلدية.
- فرع تسيير محشرة.
- مديرية التعمير والتجهيز، وتضم:

- ✓ مكتب التعمير، ويتكفل بالمهام التالية:
- ❖ منح رخص البناء ورخص الهدم ورخص التهيئة بالتنسيق مع مصلحة التنظيم والشؤون العامة.
- ❖ مراقبة بطاقة المشاريع للمخطط الرئيسي للتهيئة والتعمير، ومخططات شغل الأراضي.
- ✓ مكتب الحفظ العقاري، ويتكفل بما يلي:
- ❖ تسليم شهادات المطابقة وشهادات تقدم نسبة الأشغال.
- ❖ حفظ جميع التصاميم والبيانات المتعلقة بالجانب التقني.
- فرع رخص البناء والهدم.
- فرع البناء الفوضوي.
- فرع الطرقات.
- مصلحة التخطيط والتجهيز، وتضم ثلاث مكاتب:
- ✓ مكتب الأشغال العمومية والمتابعة، ويتكفل بالمهام التالية:
- ❖ تنفيذ مشاريع البلدية وانجازها .
- ❖ تأطير الفرقة التقنية المكلفة بالإنجاز.
- ✓ مكتب الري والمتابعة.
- ✓ مكتب البناء والمتابعة ويتكفل بما يلي:
- ❖ مراقبة عمليات انجاز المشاريع والبرامج.
- ❖ متابعة وضعية المقاولين الحائزين على الصفقات.
- ❖ إعداد المقاولين للوفاء بالتزاماتهم.
- مديرية الصيانة والبيئة والوسائل العامة، وتتشكل من ثلاث مصالح:

- مصلحة الصيانة، وتضم : مكتب تسيير المخزونات، مكتب الوسائل العانة، فرع الإنتاج، فرع صيانة الأملاك، فرع تسيير الحظيرة المتنقلة).
 - مصلحة الصيانة، وتضم:مكتب الصيانة والمتابعة، فرع تدخلات ، فرع الشباك المختلفة(غاز، ماء...).
 - مصلحة التنظيف والبيئة،وتضم:مصلحة التطهير والبيئة، فرع المساحات الخضراء، فرع تنظيف الطرقات، ورفع القاذورات والقمامات المنزلية.
- وتتكفل مديرية الصيانة والبيئة والوسائل العامة بما يلي:

- ❖ مراقبة المياه ، ومياه الآبار والمواد الاستهلاكية والأطعمة المعروضة للاستهلاك.
- ❖ معاينة المساكن التي لا تتوفر فيها القواعد الصحية.
- ❖ مراقبة وتفتيش المحلات التجارية والصناعية ، للتأكد من احترامها لقواعد النظافة.
- ❖ صيانة شبكة صرف المياه القذرة، وشبكة تصريف مياه الأمطار.
- ❖ الإشراف على عملية جمع القمامات المنزلية ، وتنظيف الشوارع والأماكن العمومية.
- ❖ الإشراف على عملية تجميل المحيط ، وإنشاء المساحات الخضراء وفضاءات اللعب والتسلية.

مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية، وتضم مصلحتين:

- مصلحة النشاط الاجتماعي، وتضم: مكتب النشاط الاجتماعي البلدي، الشباك الموحد، فرع إدماج الأصناف الخاصة، فرع التحقيقات الاجتماعية، فرع التمهين.
- مصلحة النشاطات الرياضية والثقافية، وتضم مكنتين: مكتب النشاطات الرياضية، مكتب النشاطات الثقافية.

وتتكفل مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية بما يلي:

- ❖ تقديم المساعدات الاجتماعية للمسنين، المعاقين، والعائلات المحرومة.
- ❖ تتبع نشاطات الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي والثقافي والرياضي.
- ❖ متابعة نشاطات النادي الرياضي للهواة وفروعه وتشجيع الرياضات الجماهيرية.

2. الإطار المنهجي للدارسة.

هدفت الدارسة الحالية إلى بيان أثر الإجهاد الوظيفي على أداء المورد البشري ببلدية سعيدة، ولتحقيق هذا الهدف اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، عبر استخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدارسة.

1.2 مجتمع الدارسة واختيار العينة.

تكون مجتمع الدارسة من عمال بلدية سعيدة، والبالغ عددهم 680 عاملا، استبعدنا منهم 180 عاملا (167 عاملا في النظافة، 20 عاملا في حراسة المدارس الابتدائية، وحارسين للمسبح البلدي) ومنه شمل مجتمع البحث 491 عاملا، أما عينة الدارسة فقد شملت 50 عاملا تم اختيارهم عشوائيا.

وضعت 50 استمارة لغرض جمع المعلومات، وبعد التأكد من صدق الاستمارة، تم توزيعها على العينة المدروسة، وتم استرجاع 44 استمارة منها 3 استمارات ملغاة وبذلك تكونت الاستمارات المتبقية القابلة للتحليل الإحصائي، والتي تم اعتمادها في تحليل النتائج وتفسيرها.

2.2 أدوات الدارسة ومصادر الحصول على المعلومات.

لتحقيق أهداف الدارسة لجأنا إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات وهما:

- المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدارسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال ما يلي:

*الاستمارة: تم إعداد الاستمارة بالتعاون مع الأستاذة المشرفة كأداة رئيسية للدراسة، والتي شملت عددا من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قامت عينة الدراسة بالإجابة عليها، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية، ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي (spss-version20).

تضمنت الاستمارة قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: خاص بالمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة من خلال المتغيرات التالية: الجنس، الحالة الاجتماعية، السن، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، نوع الوظيفة.

القسم الثاني: هو عبارة عن محاور الدراسة، حيث اشتملت على 45 عبارة موزعة على محورين، مقسمة على النحو التالي:

المحور الأول: الإجهاد الوظيفي، ويتكون من 31 عبارة تعكس أبعاد الإجهاد الوظيفي، حيث تم تخصيص لكل بعد من أبعاد المتغير مجموعة من العبارات موضحة كالتالي:

- ✓ بعد متطلبات طبيعة العمل: من خلال العبارات التالية (1-4).
- ✓ بعد عبئ العمل: من خلال العبارات التالية (5-8).
- ✓ بعد صراع الدور: من خلال العبارات التالية (9-12).
- ✓ بعد غموض الدور: من خلال العبارات التالية (13-16).
- ✓ بعد المستقبل الوظيفي: من خلال العبارات التالية (17-20).
- ✓ بعد البيئة المادية: من خلال العبارات التالية (21-24).
- ✓ بعد المناخ التنظيمي: من خلال العبارات التالية (25-31).

المحور الثاني: ويتكون هذا المحور من 14 عبارة تجسد المتغير التابع، ألا وهو أداء المورد البشري.

تراوح مدى الاستجابة من (1-5) وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات العمال لعبارات الاستمارة، والمقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة على النحو التالي:

جدول رقم (01): درجات سلم ليكرت الخماسي

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

وبهذا تكونت الاستمارة في شكلها النهائي من 45 عبارة بمقياس ليكرت الخماسي.

3.2 صدق وثبات الاستبيان

1.3.2 صدق الاستبيان

تم التحقق من وضوح عبارات الاستبيان من خلال عرضها على الأستاذة المشرفة، وعلى ضوء المقترحات المقدمة، تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرجت الاستمارة في صورتها النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (01).

2.3.2 ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستمارة أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستمارة يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تم التحقق من ثبات الاستمارة الموجهة للدراسة من خلال حساب

معامل "ألفا كرونباخ" لقياس مدى التماسق في إجابات عينة الدراسة على كل العبارات الموجودة في المقياس، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): معامل ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ).

المحور	الأبعاد	العبارات	عدد العبارات	الثبات	الصدق = الجذر التربيعي للثبات
نتيجة محور الوظيفة	متطلبات طبيعة العمل	4-1	4	0.713	0.844
	عبئ العمل	8-5	4	0.735	0.857
	صراع الدور	12-9	4	0.760	0.871
	غموض الدور	16-13	4	0.785	0.886
	المستقبل الوظيفي	20-17	4	0.830	0.911
	البيئة المادية	24-21	4	0.824	0.907
	المناخ التنظيمي	31-25	7	0.745	0.863
نتيجة محور الإجهاد الوظيفي		31-1	31	0.770	0.877
نتيجة محور أداء المورد البشري		45-32	14	0.785	0.886
نتيجة الاستبيان ككل		45-1	45	0.777	0.881

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v20)

يوضح الجدول أعلاه قيم الثبات لمتغيرات الدراسة، والتي تراوحت بين (0.785) للأداء الوظيفي كحد أدنى، و(0.770) للإجهاد الوظيفي كحد أعلى، كما بلغ معامل ثبات الاستمارة بشكل عام (0.777)، وتدل مؤشرات ألفا كرونباخ أعلاه على تمتع أداة الدراسة بمعامل ثبات مرتفع، وتكون الاستمارة في صورتها النهائية موضحة في الملحق

رقم 01 قابلة للتوزيع. وبعد التأكد من صدق وثبات الاستمارة الموجهة للدراسة ما يجعلها قابلة للتحليل الإحصائي والإجابة على تساؤلات الدراسة والإجابة على الفرضيات.

3.2 المعالجة الإحصائية المستخدمة

بعد جمع المعلومات من الاستمارة الموزعة قمنا بتفريغها وتحليلها وذلك باستخدام (spss_version20) والأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- معامل ألفا كرومباخ للتأكد من درجة ثبات أداة الاستمارة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل عبارة من متغيرات الدراسة.
- معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (03): مجالات المتوسط الحسابي

الدرجة	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

3. تحليل البيانات وعرض النتائج

سنحاول من خلال هذا المبحث دراسة فيما كان هناك أثر للإجهاد الوظيفي على أداء المورد البشري في بلدية سعيدة، عن طريق التحليل الكمي لعناصر الاستمارة، اختبار الفرضيات وعرض أهم النتائج.

1.3 تحليل خصائص عينة الدراسة

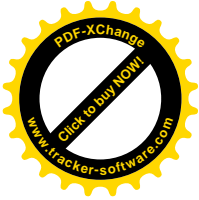
1.1.3 توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
51.2	21	ذكر
48.8	20	أنثى
%100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (spss_v20)

يوضح الجدول (04) تقارب النسبة المئوية بين الجنسين للفئة المبحوثة، وكانت اعلي نسبة من العمال المستجوبين هي من فئة الذكور بنسبة 51.2% وتليها نسبة الإناث 48.8%.



2.1.3 توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
9.8%	4	متزوج(ة)
78%	32	أعزب
12.2%	5	مطلق(ة)
%100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (spss_v20).

يوضح الجدول رقم (05) أن غالبية أفراد العينة هم من فئة العزاب بنسبة (78%) في المرتبة الأولى، أما فئة المطلقين جاءت في المرتبة الثانية بنسبة (12.2%)، أما المرتبة الثالثة احتلتها فئة المتزوجين بنسبة (9.8%).

3.1. توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة	التكرار	السن
14.6%	6	أقل من 25 سنة
70.7%	29	من 26 إلى 35 سنة
14.6%	6	من 36 إلى 45 سنة
/	/	أكثر من 45 سنة
%100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v20).

يوضح الجدول (06) اختلاف النسب المئوية بين الأعمار للفئة محل الدراسة. وبناء على الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة الغالبة هي فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 26 إلى 35 سنة بنسبة 70.7%، في المرتبة الأولى، فيما تقاسمت المرتبة الثانية الفئتان اللتان تتراوح أعمارهما من أقل من 25 سنة ومن 36 إلى 45 سنة بنسبة 14.6%، أما فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 45 سنة فقد جاءت معدومة نظرا لعدم اشتغال عينة الدراسة على أفراد يفوق سنهم 45 سنة، وهذا ما يفسر أن الفئة المستجوبة هي فئة الشباب بحكم سنها.

4.1.3 توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
21.95%	9	أقل من 5سنوات
48.78%	20	من 6إلى 10سنوات
29.27%	12	من 11إلى 15 سنة
/	/	أكثر من 15 سنة
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v20).

حسب الجدول أعلاه يتضح بان توزيع أفراد العينة كان كالاتي %48.78من أفراد العينة كان عدد سنوات خبرتهم من 6سنوات إلى 10 سنوات، تليها نسبة %29.27 للأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 11إلى 15 سنة، أما نسبة %21.95فكانت للأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، فيما جاءت نسبة الأفراد الذين تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة معدومة نظرا لعدم اشتمال عينة الدراسة على أفراد تزيد سنوات خبرتهم على 15 سنة، كما نلاحظ أن الفئة الغالبة هي فئة الأفراد الذين لا تتجاوز سنوات خبرتهم 10 سنوات بنسبة %51.22 وهذا راجع إلى حداثهم في الوظيفة.

5.1.3 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
48.8%	20	ثانوي
22%	9	جامعي
26.8%	11	مهندس
2.4%	1	تقني سامي
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v20).

الملاحظ من الجدول السابق أن أكبر نسبة كانت للأفراد الذين يملكون مستوى ثانوي بنسبة 48.8% في المرتبة الأولى، تليها فئة الأفراد المهندسين بنسبة 26.8%، أما الأفراد الذين يملكون مستوى جامعي فكانوا يمثلون نسبة 22% من عينة الدراسة، وتليها في الأخير فئة الأفراد اللذين يملكون شهادة تقني سامي بنسبة 2.4%، بحيث نجد أن ما نسبته 51.2% من عينة الدراسة تمثل حاملي شهادات تعليمية جامعية، مهنية.

6.1.3 توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة

الجدول رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة.

النسبة	التكرار	نوع الوظيفة
80.5%	33	وظيفة دائمة
19.5%	8	وظيفة مؤقتة
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v20).

يوضح الجدول رقم(09) أن غالبية أفراد العينة يملكون وظيفة دائمة بنسبة مئوية قدرت ب(80.5%)، أما أفراد العينة الذين يشغلون مناصب مؤقتة فبلغت نسبتهم(19.5%) وذلك في إطار الاتفاقيات الموقعة مع البلدية من طرف الوكالة الوطنية للتشغيل.

2.3 تحليل نتائج الدراسة

لتحليل نتائج عبارات أبعاد المحور الأول (متطلبات طبيعة العمل، عبئ العمل، صراع الدور، غموض الدور، المستقبل الوظيفي، البيئة المادية، المناخ التنظيمي). لجأ الطلبة إلى استخدام، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية كما هو موضح في الجداول التالية:

1.2.3 تحليل نتائج عبارات بعد طبيعة العمل:

الجدول رقم (10): نتائج تحليل عبارات بعد "متطلبات طبيعة العمل".

الرقم	عبارات بعد "متطلبات طبيعة العمل"	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	يتطلب عملي درجة عالية من التركيز والانتباه.	التكرار	2	4	1	23	11	3.90	1.068	موافق
		النسبة	4.9%	9.8%	2.4%	56.1%	26.8%			
02	أشعر بالملل من تكرار نفس العمل.	التكرار	4	2	4	19	12	3.80	1.209	موافق
		النسبة	9.8%	4.9%	9.8%	46.3%	29.3%			
03	التزاماتي المهنية تحول دون أدائي لواجباتي الأسرية.	التكرار	4	4	5	22	6	3.54	1.164	موافق
		النسبة	9.8%	9.8%	12.2%	53.7%	14.6%			
04	إمكاناتي وقدراتي تستغل بالشكل السليم.	التكرار	4	21	3	8	5	2.73	1.245	محايد
		النسبة	9.8%	51.2%	7.3%	19.5%	12.2%			
	نتيجة البعد ككل.	التكرار	14	31	13	72	34	3.49	1.171	موافق
		النسبة	8.57	18.92	7.92	43.9	20.72			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v20).

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول بعد طبيعة العمل كانت محصورة بين أكبر نسبة وهي 3.90 للعبارة الأولى (يتطلب عملي درجة عالية من التركيز والانتباه) وذلك بدرجة موافق مما يدل على أن طبيعة العمل تلعب دورا بارزا في تحديد مستوى أداء أفراد عينة الدراسة مهارات وبين أقل نسبة وهي 2.73 للعبارة الرابعة كأدنى حد (إمكاناتي وقدراتي تستغل بالشكل السليم)، وذلك بدرجة محايد مما يدل على موافقة تقريبا ضعيفة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة. أما المتوسط الإجمالي للبعد فكان يمثل 3.49 والذي يقابل درجة موافق وهذا يعني الموافقة على إجابات بعد طبيعة العمل بدرجة قوية، أما فيما يتعلق بالانحرافات المعيارية فكانت متقاربة فيما بينها حيث كانت 1.164 أكبر قيمة للانحراف المعياري والمتعلقة بالعبارة

الثالثة و(1.068) أصغر قيمة وهذا ما يقابل العبارة الأولى، وهذا ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد العينة.

2.2.3 تحليل نتائج عبارات بعد عبئ العمل:

الجدول رقم(11): نتائج تحليل عبارات بعد"عبئ العمل".

الرقم	عبارات بعد عبئ العمل	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
05	حجم المسؤوليات التي توكل إلي أكبر من طاقتي.	التكرار	2	7	5	18	9	3.61	1.159	موافق
		النسبة	4.9%	17.1%	12.2%	43.9%	22%			
06	أفتقر إلى القدرة اللازمة لأداء العمل.	التكرار	13	15	7	5	1	2.17	1.093	غير موافق
		النسبة	31.7%	36.6%	17.1%	12.2%	2.4%			
07	يكفييني الوقت لإنجاز كل المهام المطلوبة مني.	التكرار	18	11	5	5	2	2.07	1.233	غير موافق
		النسبة	43.9%	26.8%	12.2%	12.2%	4.9%			
08	ساعات العمل الإضافي تسبب لي الإرهاق.	التكرار	4	7	2	18	10	3.56	1.305	موافق
		النسبة	9.8%	17.1%	4.9%	43.9%	24.4%			
	نتيجة البعد ككل.	التكرار	37	40	19	46	22	2.85	1.305	محايد
		النسبة	22.5%	24.4%	21.3%	28.05%	13.4%			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (spss_v20).

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول بعد عبئ العمل كانت محصورة بين أكبر نسبة وهي 3.61 للعبارة الأولى (حجم المسؤوليات التي توكل إلي أكبر من طاقتي) وذلك بدرجة موافق مما يدل على أن عبئ العمل يلعب دورا بارزا في تحديد مستوى أداء أفراد عينة الدراسة، وبين أقل نسبة وهي 2.07 للعبارة الثالثة كأدنى حد (يكفييني الوقت لإنجاز كل المهام المطلوبة مني)، وذلك بدرجة غير موافق مما

يدل على موافقة ضعيفة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة. أما المتوسط الإجمالي للبعد فكان يمثل 2.85 والذي يقابل درجة محايد وهذا يعني الموافقة على إجابات بعد عبئ العمل بدرجة متوسطة، أما فيما يتعلق بالانحرافات المعيارية فكانت متقاربة فيما بينها حيث كانت 1.305 أكبر قيمة للانحراف المعياري والمتعلقة بالعبارة الرابعة و1.093 أصغر قيمة وهذا ما يقابل العبارة الثانية، وهذا ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد العينة.

3.2.3 تحليل نتائج عبارات بعد صراع الدور:

الجدول رقم (12): نتائج تحليل عبارات بعد "صراع الدور".

الرقم	عبارات بعد "صراع الدور"	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
09	أُتفقت تعليمات متعددة و متناقضة من عدة رؤساء.	التكرار	3	21	3	8	6	2.83	1.263	محايد
		النسبة	7.3%	51.2%	7.3%	19.5%	14.6%			
10	تدخل الآخرين في عملي بسبب لي الإزعاج.	التكرار	1	11	2	19	8	3.54	1.164	موافق
		النسبة	2.4%	26.8%	4.9%	46.3%	19.5%			
11	أشغل منصبا يتلاءم مع اختصاصي ومؤهلتي.	التكرار	18	8	10	/	5	2.17	1.340	غير موافق
		النسبة	43.9%	19.5%	24.4%	/	12.2%			
12	يطلب مني القيام بأعمال خارجة عن نطاق عملي.	التكرار	6	13	14	2	6	2.73	1.225	محايد
		النسبة	14.6%	31.7%	34.1%	4.9%	14.6%			
	نتيجة البعد ككل.	التكرار	28	53	29	29	25	2.81	1.248	محايد
		النسبة	17.05%	32.3%	17.67%	23.56%	15.2%			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v20)

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول بعد صراع الدور كانت محصورة بين أكبر نسبة وهي 3.54 للعبارة الثانية (تدخل الآخرين في

عملي يسبب لي الإزعاج) وذلك بدرجة موافق مما يدل على أن صراع الدور يلعب دورا بارزا في تحديد مستوى أداء أفراد عينة الدراسة، وبين أقل نسبة وهي 2.17 للعبارة الثالثة كأدنى حد (أشغل منصبا يتلاءم مع اختصاصي ومؤهلاتي)، وذلك بدرجة غير موافق مما يدل على موافقة ضعيفة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة. أما المتوسط الإجمالي للبعد فكان يمثل 2.81 والذي يقابل درجة محايد وهذا يعني الموافقة على إجابات بعد صراع الدور بدرجة متوسطة، أما فيما يتعلق بالانحرافات المعيارية فكانت متقاربة فيما بينها حيث كانت 1.340 أكبر قيمة للانحراف المعياري والمتعلقة بالعبارة الثالثة و(1.164) أصغر قيمة وهذا ما يقابل العبارة الثانية، وهذا ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد العينة.

4.2.3 تحليل نتائج عبارات بعد غموض الدور:

الجدول رقم (13): نتائج تحليل عبارات بعد "غموض الدور".

الرقم	عبارات بعد "غموض الدور"	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
13	مسؤولياتي في العمل غير محددة بوضوح.	التكرار	1	9	2	20	9	3.66	1.132	موافق
		النسبة	2.4%	22%	4.9%	48.8%	22%			
14	إجراءات العمل واضحة بشكل كافي.	التكرار	14	13	6	2	6	2.34	1.398	غير موافق
		النسبة	34.1%	31.7%	14.6%	4.9%	14.6%			
15	تنقصني المعلومات التي أحتاجها لأداء عملي.	التكرار	5	7	6	15	8	3.34	1.315	محايد
		النسبة	12.2%	17.1%	14.6%	36.6%	19.5%			
16	يزودني رئيسي بمعلومات غير واضحة .	التكرار	15	14	2	4	6	2.32	1.439	غير موافق
		النسبة	36.6%	34.1%	4.9%	9.8%	14.6%			
	نتيجة البعد ككل.	التكرار	35	33	16	41	29	2.91	1.321	محايد
		النسبة	21.32	26.22	9.75	25.02	17.67			



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v20).

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول بعد غموض الدور كانت محصورة بين أكبر نسبة وهي 3.66 للعبارة الأولى (مسؤولياتي في العمل غير محددة بوضوح) وذلك بدرجة موافق مما يدل على أن غموض الدور يلعب دورا بارزا في تحديد مستوى أداء أفراد عينة الدراسة، وبين أقل نسبة وهي 2.32 للعبارة الرابعة كأدنى حد (يزودني رئيسي بمعلومات غير واضحة)، وذلك بدرجة غير موافق مما يدل على موافقة ضعيفة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة. أما المتوسط الإجمالي للبعد فكان يمثل 2.91 والذي يقابل درجة محايد وهذا يعني الموافقة على إجابات بعد غموض الدور بدرجة متوسطة، أما فيما يتعلق بالانحرافات المعيارية فكانت متقاربة فيما بينها حيث كانت 1.439 أكبر قيمة للانحراف المعياري والمتعلقة بالعبارة الرابعة و1.132 أصغر قيمة وهذا ما يقابل العبارة الأولى، وهذا ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد العينة.

5.2.3 تحليل نتائج عبارات بعد المستقبل الوظيفي:

الجدول رقم (14): نتائج تحليل عبارات بعد "المستقبل الوظيفي".

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق، بشدة	موافق،	محايد	غير موافق،	غير موافق، بشدة	المقياس	عبارات بعد 'متطلبات طبيعيه	الرقم
غير موافق	1.632	2.29	6	8	1	3	23	التكرار	فرص الترقية والنمو الوظيفي متساوية .	17
			14.6 %	19.5 %	2.4%	7.3%	56.1 %	النسبة		
محايد	1.209	2.71	5	5	9	17	5	التكرار	يوجد نظام واضح للترقية في البلدية.	18
			12.2 %	12.2 %	22%	41.5 %	12.2 %	النسبة		
غير موافق	1.351	2.22	5	3	3	15	15	التكرار	لدي فرص قليلة للنمو واكتساب معارف ومهارات جديدة في وظيفتي الحالية.	19
			12.2 %	7.3%	7.3%	36.6 %	36.6 %	النسبة		
محايد	1.378	3.00	5	15	4	9	8	التكرار	أشعر أنني أهدد مستقبلي الوظيفي بالبقاء في وظيفتي الحالية.	20
			12.2 %	36.6 %	9.8%	22%	19.5 %	النسبة		
غير موافق	1.392	2.55	21	31	17	44	51	التكرار	نتيجة البعد ككل.	
			12.8	18.97	3.62	26.85	31.1	النسبة		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v20).

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول بعد المستقبل الوظيفي كانت محصورة بين أكبر نسبة وهي 3.00 للعبارة الرابعة (أشعر أنني أهدد مستقبلي الوظيفي بالبقاء في وظيفتي الحالية) وذلك بدرجة محايد مما يدل على أن المستقبل الوظيفي يلعب دورا هاما في تحديد مستوى أداء أفراد عينة الدراسة، وبين أقل نسبة وهي 2.22 للعبارة الثالثة كأدنى حد (لدي فرص قليلة للنمو واكتساب معارف ومهارات جديدة في وظيفتي الحالية)، وذلك بدرجة غير موافق مما يدل على موافقة

ضعيفة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة. أما المتوسط الإجمالي للبعد فكان يمثل 2.55 والذي يقابل درجة محايد وهذا يعني الموافقة على إجابات بعد المستقبل الوظيفي بدرجة متوسطة، أما فيما يتعلق بالانحرافات المعيارية فكانت متقاربة فيما بينها حيث كانت 1.632 أكبر قيمة للانحراف المعياري والمتعلقة بالعبارة الأولى و 1.209 أصغر قيمة وهذا ما يقابل العبارة الثانية، وهذا ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد العينة.

6.2.3 تحليل نتائج عبارات بعد البيئة المادية:

الجدول رقم (15): نتائج تحليل عبارات بعد "البيئة المادية".

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق، بشدة	موافق،	محايد	غير موافق،	غير موافق، بشدة	المقياس	عبارات بعد متطلبات طبيعه	الرقم
محايد	1.530	2.90	10	7	1	15	8	التكرار	توجد خلية أمن على مستوى البلدية.	21
			24.4 %	17.1 %	2.4 %	36.6 %	19.5 %	النسبة		
موافق	1.132	3.66	9	20	2	9	1	التكرار	ألقى الإزعاج من بعض المواطنين.	22
			22 %	48.8 %	4.9 %	22 %	2.4 %	النسبة		
غير موافق	1.403	2.07	3	7	2	7	22	التكرار	ظروف العمل في البلدية جيدة.	23
			7.3 %	17.1 %	4.9 %	17.1 %	53.7 %	النسبة		
غير موافق	1.389	2.34	6	2	6	13	14	التكرار	الإضاءة والتكييف في البلدية غير جيد.	24
			14.6 %	4.9 %	14.6 %	31.7 %	34.1 %	النسبة		
محايد	1.363	2.74	28	36	11	44	45	التكرار	نتيجة البعد ككل.	
			17.0 %	21.97 %	6.7 %	26.8 %	27.42 %	النسبة		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v20).

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول بعد البيئة المادية كانت محصورة بين أكبر نسبة وهي 3.66 للعبارة الثانية (ألقى الإزعاج من بعض المواطنين) وذلك بدرجة موافق مما يدل على أن البيئة المادية تساهم بشكل كبير في تحديد مستوى أداء أفراد عينة الدراسة، وبين أقل نسبة وهي 2.07 للعبارة الثالثة كأدنى حد

(ظروف العمل في البلدية جيدة)، وذلك بدرجة غير موافق مما يدل على موافقة ضعيفة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة. أما المتوسط الإجمالي للبعد فكان يمثل 2.74 والذي يقابل درجة محايد وهذا يعني الموافقة على إجابات بعد البيئة المادية بدرجة متوسطة، أما فيما يتعلق بالانحرافات المعيارية فكانت متقاربة فيما بينها حيث كانت 1.530 أكبر قيمة للانحراف المعياري والمتعلقة بالعبارة الأولى وأصغر قيمة 1.132 وهذا ما يقابل العبارة الثانية، وهذا ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد العينة.

7.2.3 تحليل نتائج عبارات بعد المناخ التنظيمي:

الجدول رقم (16): نتائج تحليل عبارات بعد "المناخ التنظيمي".

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	عبارات بعد المناخ التنظيمي	الرقم
غير موافق	1.416	2.49	7	4	1	19	10	التكرار	يتم التواصل مع فريق العمل عن طريق اللقاءات والحوارات.	25
			17.1%	9.8%	2.4%	46.3%	24.4%	النسبة		
موافق	1.164	3.54	6	22	5	4	4	التكرار	يوجد العديد من القيود الإجرائية والقيود الرسمية في الهيكل التنظيمي.	26
			14.6%	53.7%	12.2%	9.8%	9.8%	النسبة		
موافق	1.012	3.98	14	17	6	3	1	التكرار	تتميز العلاقة بيني وبين المشرف المباشر بالطابع الرسمي.	27
			34.1%	41.5%	14.6%	7.3%	2.4%	النسبة		
موافق	1.123	3.80	11	19	6	2	3	التكرار	يتم المشرف المباشر بتقدير الجهود والأعمال التي أقوم بها.	28
			26.8%	46.3%	14.6%	4.9%	7.3%	النسبة		
غير موافق	1.171	2.37	11	2	12	4	23	التكرار	يتناسب الراتب الذي أحصل عليه مع الجهد المبذول في العمل.	29
			26.8%	4.9%	2.4%	9.8%	56.1%	النسبة		
موافق بشدة	0.488	4.37	15	26	/	/	/	التكرار	المشرف المباشر هو المسؤول عن إصدار الأوامر والتعليمات.	30
			36.6%	63.4%	/	/	/	النسبة		
موافق	0.880	4.02	14	16	9	2	/	التكرار	تساعد الآراء والانحرافات التي أقدمها في حل مشاكل العمل أو اتخاذ القرارات.	31
			34.1%	39%	22%	4.9%	/	النسبة		
موافق	1.036	3.51	78	106	39	34	41	التكرار	نتيجة البعد ككل.	
			27.1%	36.94%	9.74%	11.85%	14.28%	النسبة		

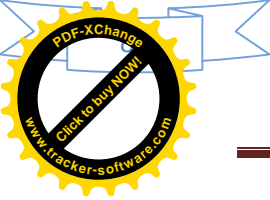
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v20).

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول بعد المناخ التنظيمي كانت محصورة بين أكبر نسبة وهي 4.37 للعبارة السادسة (المشرف المباشر هو المسؤول عن إصدار الأوامر والتعليمات) وذلك بدرجة موافق بشدة مما يدل على أن المناخ التنظيمي يساهم بشكل كبير في تحديد مستوى أداء أفراد عينة الدراسة، وبين أقل نسبة وهي 2.37 للعبارة الخامسة كأدنى حد (يتناسب الراتب الذي أحصل عليه مع الجهد المبذول في العمل)، وذلك بدرجة غير موافق مما يدل على موافقة ضعيفة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة. أما المتوسط الإجمالي للبعد فكان يمثل 3.51 والذي يقابل درجة موافق وهذا يعني الموافقة على إجابات بعد المناخ التنظيمي بدرجة قوية، أما فيما يتعلق بالانحرافات المعيارية فكانت متقاربة فيما بينها حيث كانت 1.416 أكبر قيمة للانحراف المعياري والمتعلقة بالعبارة الأولى وأصغر قيمة 0.488 وهذا ما يقابل العبارة السادسة، وهذا ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد العينة.

الجدول رقم (17): نتائج تحليل أبعاد محور الإجهاد الوظيفي

الرقم	البعـــد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	طبيعة العمل	3.49	1.171	موافق
2	عبئ الدور	2.85	1.306	محايد
3	صراع الدور	2.81	1.248	محايد
4	غموض الدور	2.91	1.321	محايد
5	المستقبل الوظيفي	2.55	1.392	غير موافق
6	البيئة المادية	2.74	1.363	محايد
7	المناخ التنظيمي	3.51	1.036	موافق
	نتيجة المحور ككل	2.98	1.262	محايد

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v20).



بعد دراسة الجداول السابقة، استنتجنا الجدول أعلاه، ويتضح من خلاله أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول أبعاد محور الإجهاد الوظيفي كانت محصورة بين أكبر نسبة وهي 3.49 لبعدها (طبيعة العمل) وذلك بدرجة موافق مما يدل على أن الإجهاد الوظيفي يساهم بشكل كبير في تحديد مستوى أداء أفراد عينة الدراسة، وبين أقل نسبة وهي 2.55 كأدنى حد لبعدها (المستقبل الوظيفي)، وذلك بدرجة غير موافق مما يدل على موافقة ضعيفة على هذا البعد من قبل أفراد العينة. أما المتوسط الإجمالي لأبعاد المحور الأول فكان يمثل 2.98 والذي يقابل درجة محايد وهذا يعني الموافقة على إجابات أبعاد محور الإجهاد الوظيفي بدرجة متوسطة، أما فيما يتعلق بالانحرافات المعيارية فكانت متقاربة فيما بينها حيث كانت 1.392 أكبر قيمة للانحراف المعياري والمتعلقة بالبعد الخامس، وأصغر قيمة 1.036، وهذا ما يقابل البعد السابع، وهذا ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد العينة، ومنه فقد تبين أن نسبة الاستجابة كانت جيدة لمعظم عبارات المحور الأول، مما يؤكد أهمية موضوع الإجهاد الوظيفي وضرورة التخفيف منه بمنح العاملين المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات وتوضيح المسؤوليات وتوفير المناخ الملائم للعمل، للارتقاء بمستوى أداء المورد البشري في بلدية سعيدة.

8.2.3 تحليل نتائج عبارات بعد الأداء الوظيفي:

الجدول رقم (18): نتائج تحليل عبارات بعد "الأداء الوظيفي".

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	عبارات بعد "الأداء الوظيفي"	الرقم
موافق بشدة	0.764	4.49	24	15	/	2	/	التكرار	التكريم العادل للأداء بشعري بالرضا في عملي وشجعتي على تقديم المزيد.	32
			58.5%	36.6%	/	4.9%	/	النسبة		
موافق	0.600	4.12	10	26	5	/	/	التكرار	أنجز المهام والواجبات في الوقت المحدد، و بكفاءة عالية.	33
			24.4%	63.4%	12.2%	/	/	النسبة		
موافق بشدة	0.494	4.39	16	25	/	/	/	التكرار	أنكف بأحراجات المواطنين وحل مشاكلهم.	34
			39%	61%	/	/	/	النسبة		
موافق	0.921	4.05	12	24	1	3	1	التكرار	أحرص على تطوير مهاراتي وقدراتي الوظيفية.	35
			29.3%	58.5%	2.4%	7.3%	2.4%	النسبة		
موافق بشدة	0.791	4.22	16	20	3	2	/	التكرار	أخطط للعمل قبل أدائه.	36
			39%	48.8%	7.3%	4.9%	/	النسبة		
موافق بشدة	0.994	4.37	24	13	/	3	1	التكرار	أحرص على تحقيق الأهداف العامة للبلدية.	37
			58.8%	31.7%	/	7.3%	2.4%	النسبة		
موافق بشدة	0.813	4.54	23	17	1	/	/	التكرار	أمتلك المهارة والقدرة على معالجة المشكلات الطارئة.	38
			56.1%	41.5%	2.4%	/	/	النسبة		
موافق	0.880	3.80	18	19	12	2	/	التكرار	أترك أهمية التعاون مع فريق العمل في تنمية أدائي الوظيفي.	39
			19.5%	46.3%	29.3%	4.9%	/	النسبة		
موافق	0.552	4.02	14	16	9	2	/	التكرار	أدي القدرة على تحمل أعباء وظيفتي.	40
			34.1%	39%	22%	4.9%	/	النسبة		
موافق بشدة	0.813	4.37	15	26	/	/	/	التكرار	أشجعتي التحفيز المعنوي على بذل المزيد من الجهد.	41
			36.6%	63.4%	/	/	/	النسبة		

موافق بشدة	0.880	4.32	22	12	5	2	/	التكرار	أتطلع إلى الترقية من خلال الأداء الأفضل.	42
			53.7%	29.3%	12.2%	4.9%	/	النسبة		
موافق بشدة	0.488	4.61	29	8	4	/	/	التكرار	لدي القدرة على التواصل والتحاور مع فريق العمل.	43
			70.7%	19.5%	9.8%	/	/	النسبة		
موافق بشدة	0.879	4.05	8	28	4	1	/	التكرار	أعتمد على قدراتي الشخصية في القيام بالأعمال الموكلة لي.	44
			19.5%	68.3%	9.8%	2.4%	/	النسبة		
موافق بشدة	0.666	3.76	7	20	11	3	/	التكرار	أقوم بأعمال تفوق توقعات المشرفين.	45
			17.1%	48.8%	26.8%	7.3%	/	النسبة		
موافق بشدة	0.785	4.22	238	269	55	20	2	النسبة	نتيجة البعد ككل	
			39.73	44.6	9.58	4.61	4.8	التكرار		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v20).

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول محور أداء المورد البشري كانت محصورة بين أكبر نسبة وهي 4.61 للعبارة السابعة (لدي القدرة على التواصل والتحاور مع فريق العمل) وذلك بدرجة موافق بشدة مما يدل على أن أداء المورد البشري يساهم بشكل كبير في الارتقاء بمكانة المؤسسة محل الدراسة، من خلال الحرص على الرفع من مستوى الأداء الوظيفي، وبين أقل نسبة وهي 3.76 للعبارة الرابعة عشر كأدنى حد (أقوم بأعمال تفوق توقعات المشرفين)، وذلك بدرجة موافق مما يدل على موافقة قوية على هذه العبارة من قبل أفراد العينة. أما المتوسط الإجمالي للمحور فكان يمثل 4.22 والذي يقابل درجة موافق بشدة وهذا يعني الموافقة على إجابات محور أداء المورد البشري بدرجة قوية جداً، أما فيما يتعلق بالانحرافات المعيارية فكانت متقاربة فيما بينها حيث كانت 0.994 أكبر قيمة للانحراف المعياري والمتعلقة بالعبارة الأولى وأصغر قيمة 0.488 وهذا ما يقابل العبارة الثانية عشر، وهذا ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد العينة.

3.3 اختبار الفرضيات

1.3.3 الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين الإجهاد الوظيفي وأداء المورد البشري في بلدية سعيدة.

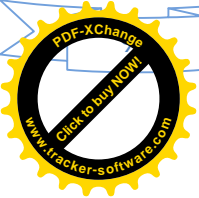
H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين الإجهاد الوظيفي وأداء المورد البشري في بلدية سعيدة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل انحدار الخطي البسيط للتحقق من أثر الإجهاد الوظيفي على أداء المورد البشري في بلدية سعيدة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(19): نتائج تحليل الارتباط الخطي البسيط بين الإجهاد الوظيفي وأداء المورد البشري.

N=45						لمتغير المستقل: الإجهاد الوظيفي					
المتغير التابع: أداء المورد البشري		معامل الارتباط R		معامل التحديد R		معامل الانحدار		قيمة F المحسوبة		مستوى الدلالة sig	
		0.39		0.15		-1.44		7.39		0.010	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت $R=0.39$ وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط بين الإجهاد الوظيفي وأداء المورد البشري، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.15$ مما يعني أن 15 % من التغيرات الحاصلة في أداء المورد البشري تعود إلى التغيير في الإجهاد الوظيفي، والنسبة الباقية 85% تعود لمتغيرات أخرى



لم تدخل في نموذج الدراسة. كما بلغ معامل الانحدار $B = -1.44$ ، ما يدل على وجود علاقة عكسية بين الإجهاد الوظيفي وأداء المورد البشري في بلدية سعيدة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت $F = 7.39$ ، وبما أن مستوى الدلالة $Sig = 0.000$ وهو اقل من 0.05 مستوى المعنوية المعتمد، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تبين بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإجهاد الوظيفي وأداء المورد البشري، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الإجهاد الوظيفي وأداء المورد البشري في بلدية سعيدة.

1.1.3.3 اختبار الفرضيات الفرعية.

❖ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05$ بين طبيعة العمل وأداء المورد البشري في بلدية سعيدة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05$ بين طبيعة العمل وأداء المورد البشري في بلدية سعيدة.

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الارتباط الخطي البسيط بين طبيعة العمل وأداء المورد البشري.

المتغير المستقل: طبيعة العمل					المتغير التابع: أداء المورد البشري
معامل الارتباط R	معامل التحديد R deux	معامل الانحدار	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	
0.575	0.330	-1.059	19.247	0.000	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v20).

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت $R=0.575$ وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط بين طبيعة العمل وأداء المورد البشري، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.330$ مما يعني أن 33 % من التغيرات الحاصلة في أداء المورد البشري تعود إلى التغيير متطلبات طبيعة العمل، كما بلغ معامل الانحدار

$B=-1.059$ على وجود علاقة عكسية بين طبيعة العمل وأداء المورد البشري.

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت $F=19.247$ ، وبما أن مستوى الدلالة $Sig=0.000$ وهو أقل من 0.05 مستوى المعنوية المعتمد، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تبين بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين طبيعة العمل وأداء المورد البشري، ونقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين طبيعة العمل وأداء المورد البشري في بلدية سعيدة .

2.1.3.3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين عبئ العمل وأداء المورد البشري في بلدية سعيدة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين عبئ العمل وأداء المورد البشري في بلدية سعيدة.

الجدول رقم(21): نتائج تحليل الارتباط الخطي البسيط بين عبئ العمل وأداء المورد البشري.

المتغير المستقل: عبئ العمل					المتغير التابع: أداء المورد البشري
مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد R deux	معامل الارتباط R	
0.000	16.882	-0.973	0.30	0.54	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v20).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت $R=0.554$ وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط بين عبئ العمل وأداء المورد البشري، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.30$ مما يعني أن 30 % من التغيرات الحاصلة في أداء المورد البشري تعود إلى التغيير في عبئ العمل، كما بلغ معامل الانحدار

$B=-0.973$ على وجود علاقة عكسية بين عبئ العمل وأداء المورد البشري.

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت $F=16.882$ ، وبما أن مستوى الدلالة المعنوية $Sig=0.000$ وهو اقل من 0.05 مستوى المعنوية المعتمد، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تبين بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عبئ العمل وأداء المورد البشري، ونقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين عبئ العمل وأداء المورد البشري في بلدية سعيدة .

3.1.3.3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين صراع الدور وأداء المورد البشري في بلدية سعيدة.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين عبئ العمل وأداء المورد البشري في بلدية سعيدة.

الجدول رقم(22): نتائج تحليل الارتباط الخطي البسيط بين صراع الدور وأداء المورد البشري.

المتغير المستقل: صراع الدور					المتغير التابع: أداء المورد البشري
مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد R deux	معامل الارتباط R	
0.000	17.050	-0.981	0.305	0.552	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v20).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت $R=0.552$ وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط بين صراع الدور وأداء المورد البشري، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.305$ مما يعني أن 30.5% من التغيرات الحاصلة في أداء المورد البشري تعود إلى التغيير في عبئ العمل، كما بلغ معامل الانحدار

$B=-0.981$ ويدل ذلك على وجود علاقة عكسية بين صراع الدور وأداء المورد البشري.

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت $F=17.050$ ، وبما أن مستوى الدلالة المعنوية $Sig=0.000$ وهو اقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمد،

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تبين بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين صراع الدور وأداء المورد البشري، ونقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين صراع الدور وأداء المورد البشري في بلدية سعيدة .

4.1.3.3 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين غموض الدور وأداء المورد البشري في بلدية سعيدة.

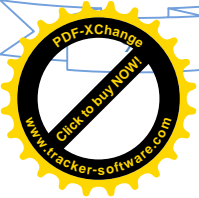
H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين غموض الدور وأداء المورد البشري في بلدية سعيدة.

الجدول رقم(23): نتائج تحليل الارتباط الخطي البسيط بين غموض الدور الوظيفي وأداء المورد البشري.

المتغير المستقل: غموض الدور					المتغير التابع: أداء المورد البشري
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	
0.553	0.305	-1.321	17.141	0.000	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v20).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت $R=0.553$ وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط بين غموض الدور الوظيفي وأداء المورد البشري، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.305$ مما يعني أن 30.5 % من التغيرات الحاصلة في أداء المورد البشري تعود إلى التغيير في غموض الدور الوظيفي، كما بلغ معامل الانحدار $B=-$



1.321 مما يدل على وجود علاقة عكسية بين غموض الدور الوظيفي وأداء المورد البشري، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت $F=17.141$ ، وبما أن مستوى الدلالة المعنوية $Sig=0.000$ وهو اقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمد، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تبين بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين غموض الدور الوظيفي وأداء المورد البشري في بلدية سعيدة، ونقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين غموض الدور الوظيفي وأداء المورد البشري في بلدية سعيدة.

5.1.3.3 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين المستقبل الوظيفي وأداء المورد البشري في بلدية سعيدة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين المستقبل الوظيفي وأداء المورد البشري في بلدية سعيدة.

الجدول رقم (24): نتائج تحليل الارتباط الخطي البسيط بين المستقبل الوظيفي وأداء المورد البشري.

المتغير المستقل: المستقبل الوظيفي					المتغير التابع: أداء المورد البشري
معامل الارتباط R	معامل التحديد R deux	معامل الانحدار	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	
0.558	0.312	-0.971	17.648	0.000	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v20).

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت $R=0.558$ وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط بين المستقبل الوظيفي وأداء المورد البشري، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.312$ مما يعني أن 31.2% من التغيرات الحاصلة في أداء المورد البشري تعود إلى التغيير في المستقبل الوظيفي، كما بلغ معامل الانحدار

$B=-0.971$ على وجود علاقة عكسية بين المستقبل الوظيفي وأداء المورد البشري. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت $F=17.648$ ، وبما أن مستوى الدلالة المعنوية $Sig=0.000$ وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمد، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تبين بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المستقبل الوظيفي وأداء المورد البشري، ونقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين المستقبل الوظيفي وأداء المورد البشري في بلدية سعيدة.

6.1.3.3 اختبار الفرضية الفرعية السادسة

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين البيئة المادية وأداء المورد البشري في بلدية سعيدة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين البيئة المادية وأداء المورد البشري في بلدية سعيدة.

الجدول رقم(25): نتائج تحليل الارتباط الخطي البسيط بين البيئة المادية وأداء المورد البشري.

المتغير المستقل: البيئة المادية					المتغير التابع: أداء المورد البشري
معامل الارتباط R	معامل التحديد R deux	معامل الانحدار	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	
0.287	0.082	-0.490	3.488	0.069	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v20).

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت $R=0.287$ وهذا يدل على وجود ارتباط ضعيف بين البيئة المادية وأداء المورد البشري، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.082$ مما يعني أن 8.2 % من التغيرات الحاصلة في أداء المورد البشري تعود إلى التغيير في البيئة المادية، كما بلغ معامل الانحدار

$B=-0.490$ على وجود علاقة عكسية بين المستقبل الوظيفي وأداء المورد البشري. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت $F=3.488$ ، وبما أن مستوى الدلالة المعنوية $Sig=0.069$ وهو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمد، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تبين بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البيئة المادية وأداء المورد البشري في بلدية سعيدة، ونرفض الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين المستقبل الوظيفي وأداء المورد البشري في بلدية سعيدة.

7.1.3.3 اختبار الفرضية الفرعية السابعة

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين المناخ التنظيمي وأداء المورد البشري في بلدية سعيدة.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين المناخ التنظيمي وأداء المورد البشري في بلدية سعيدة.

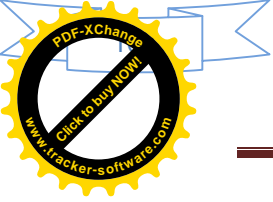
الجدول رقم(26): نتائج تحليل الارتباط الخطي البسيط بين المناخ التنظيمي وأداء المورد البشري.

المتغير المستقل: المناخ التنظيمي					المتغير التابع: أداء المورد البشري
الدلالة	مستوى sig	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار	معامل الارتباط R	
	0.000	20.344	0.817	0.343	0.586

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v20).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت $R=0.586$ وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط بين المناخ التنظيمي وأداء المورد البشري، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.343$ مما يعني أن 34.3% من التغيرات الحاصلة في أداء المورد البشري تعود إلى التغيير في المناخ التنظيمي، كما بلغ معامل الانحدار

$B=0.817$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي وأداء المورد البشري. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت $F=20.344$ ، وبما أن مستوى الدلالة المعنوية $Sig=0.000$ وهو اقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمد،



وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تبين بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وأداء المورد البشري في بلدية سعيدة، ونقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين المناخ التنظيمي وأداء المورد البشري في بلدية سعيدة.

خاتمة الفصل:

توصلنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع إلى جملة من نتائج الدراسة الميدانية يصنفها الباحثان وفقا للمتغيرات التي وضعها للدراسة سواء أكانت متغيرات مستقلة متمثلة في أبعاد الإجهاد الوظيفي أو متغير تابع متمثل في أداء المورد البشري أو العلاقة بينهما، وذلك حتى تكون الفائدة أكثر وضوحا خصوصا عند صياغة الاقتراحات الملائمة والقابلة للتطبيق لكل متغير، وذلك كما يلي:

أولا: النتائج:

❖ أظهرت نتائج البحث أن غالبية أفراد العينة هم من الذكور وتتراوح النسبة الغالبة لأعمارهم بين (26-35 سنة)، والنسبة الأكبر كانوا ذو مستوى ثانوي بسنوات خبرة أقل من 10 سنوات.

❖ أظهرت نتائج البحث ضعف اهتمام المؤسسة محل الدراسة بمواجهة الإجهاد الوظيفي بمختلف أبعاده والتخفيف من آثاره، وفيما يتعلق بذلك نود أن نؤكد أنه يجب على المؤسسات الرفع من درجة وعي العمال بضرورة مواجهة الإجهاد الوظيفي، من خلال حضور مؤتمرات، لقاءات، الحوار والنقاش بين جماعات العمل، والسماح لهم بتطبيق معارفهم في حل مشاكل العمل ومنحهم الحرية في اتخاذ القرار، وتجسيدها في الواقع العملي.

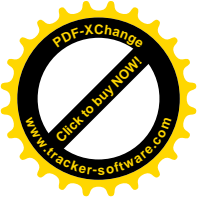
❖ كانت جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد الإجهاد الوظيفي وأداء المورد البشري متوسطة وسالبة وذات دلالة إحصائية، ما عدا بعد المناخ التنظيمي الذي كان يعبر عن علاقة طردية، وهذا ما تحقق في اختبار الفرضية الرئيسية في نتائج الجدول رقم 19، وتحمل هذه العلاقة دلالات تشير إلى تأثير الإجهاد الوظيفي في أداء المورد البشري.

❖ سجلت النتائج الإحصائية تفاوت في ترتيب قوة العلاقة الارتباطية بين أبعاد الإجهاد الوظيفي وأداء المورد البشري وفقا إلى قيمة معامل الارتباط، حيث جاء بعد

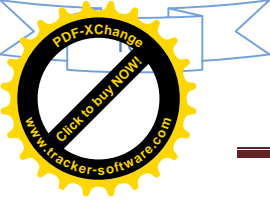
المناخ التنظيمي بالمرتبة الأولى بمعامل ارتباط (0.586)، وبعد طبيعة العمل بالمرتبة الثانية بمعامل ارتباط (0.575)، والمرتبة الثالثة بعد المستقبل الوظيفي بمعامل ارتباط (0.558) والمرتبة الرابعة لبعء عبء العمل بمعامل ارتباط (0.554)، والمرتبة الخامسة لبعء غموض الدور الوظيفي بمعامل ارتباط (0.55) والمرتبة السادسة لبعء صراع الدور الوظيفي بمعامل ارتباط (0.552)، والمرتبة الأخيرة لبعء البيئة المادية بمعامل ارتباط (0.287)، مما يدل على أن لبعء المناخ التنظيمي أثر كبير على أداء المورد البشري.

❖ كشفت النتائج الإحصائية لأبعاد الإجهاد الوظيفي على وجود أثر ذو دلالة إحصائية على أداء المورد البشري، أي عند زيادة اهتمام المؤسسة محل الدراسة بمواجهة الإجهاد الوظيفي والتخفيف من آثاره، من خلال تأمين المستقبل الوظيفي للعاملين، وتخفيف أعباء العمل وتحديد المسؤوليات والصلاحيات والاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي، بالإضافة إلى منحهم فرصة تطبيق معارفهم في مواقع العمل، وفتح المجال للعاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، سيؤدي حتماً إلى تحسين أداء المورد البشري.

❖ تفاوت ترتيب القوة التأثيرية لأبعاد الإجهاد الوظيفي على أداء المورد البشري وفقاً لقيمة معامل التحديد (R^2) وقيم المعامل المعياري للانحدار (B)، وأن أكثر العناصر تأثيراً في أداء المورد البشري هما بعدي المناخ التنظيمي طبيعة العمل.



الخاتمة العامة



الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

إن موضوع الإجهاد الوظيفي من المواضيع التي شغلت الباحثين في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، لما له من أثر كبير على الفرد والمنظمة على حد سواء، وينشئ الإجهاد الوظيفي من مجمل المؤثرات المادية والمعنوية والتنظيمية والبيئية، والتي تؤثر على سلوك الفرد، وتؤدي به إلى فقدان الاتزان في أدائه لوظائفه، فتعرض الفرد لهذه المؤثرات وبصورة مستمرة، يفقد القدرة على مواجهتها والتعامل معها، مما يؤثر عليه جسديا وسيكولوجيا، وهذا ما ينعكس بصورة واضحة على مستوى أدائه الوظيفي، ومن هذا المنطلق كانت اشكاليتنا التي تدرس تأثير الإجهاد الوظيفي على أداء المورد البشري، لذا حاولنا أن نجيب عليها ضمن فصلين.

فمن خلال الفصل الأول الذي خصصناه للإطار النظري، تبين فيه أن الإجهاد الوظيفي من الظواهر الحديثة التي تحدد مستوى أداء المورد البشري، من خلال زيادة الأعباء الوظيفية، وطبيعة بعض الوظائف التي تتطلب بذل المزيد من الجهد أو تدهور البيئة المادية، وعدم ملائمة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، كما تناولنا في هذا الفصل متغير الإجهاد الوظيفي من خلال مصادره، وإبراز عناصره ومراحله، وما تخلفه من آثار على الفرد والمنظمة، ناهيك عن الاستراتيجيات المتبعة في إدارته على المستوى الفردي والتنظيمي، كما تطرقنا فيه لموضوع أداء المورد البشري باعتباره عنصرا فعالا في المنظمة، ومحركا قويا لمختلف الأنشطة الوظيفية.

كما أشرنا في ذات الفصل إلى الأثر النظري بين كل من الإجهاد الوظيفي بأبعاده (طبيعة العمل، عبئ الدور، صراع الدور، غموض الدور، المستقبل الوظيفي، البيئة المادية، المناخ التنظيمي) على أداء المورد البشري، حيث تبين أن هناك أثر سلبي للمتغيرات سالفة الذكر.

الخاتمة العامة

أما الفصل الثاني فقد كان أكثر تعمقا نحو موضوع البحث وذلك من خلال التطرق إلى دراسة ميدانية لبلدية سعيدة، وذلك بغية إسقاط أو إحداث نوع من التقارب بين ما تمت دراسته نظريا في الفصل الأول، وما يحدث فعلا في بلدية سعيدة، وقد تمت الدراسة باستخدام الملاحظة، والاستبيان الذي وجه للموظفين والذي كان الهدف من وراءه، محاولة التعرف على أثر المتغيرات المستقلة للدراسة (الإجهاد الوظيفي بأبعاده) على المتغير التابع (أداء المورد البشري)، وقد تم الاعتماد في تحليل المعطيات على برنامج (spss-version20) لاستخراج المؤشرات الإحصائية الضرورية للدراسة.

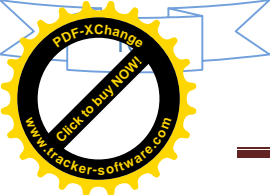
على ضوء ما سبق فقد أدلت نتائج تحليل الفرضية الرئيسية إلى ما يلي:

➤ من المفاهيم النظرية توصلنا إلى أن الإجهاد الوظيفي له أثر كبير على أداء المورد البشري، وهذا ما أظهرته نتائج اختبار الفرضية الرئيسية التي تبين أن معامل الارتباط بين الإجهاد الوظيفي وأداء المورد البشري بلغ 0.39 ومعامل التحديد 0.15 بمعنى أن 15% من التغير الحاصل في أداء المورد البشري يعود إلى التغير في الإجهاد الوظيفي.

الاقتراحات:

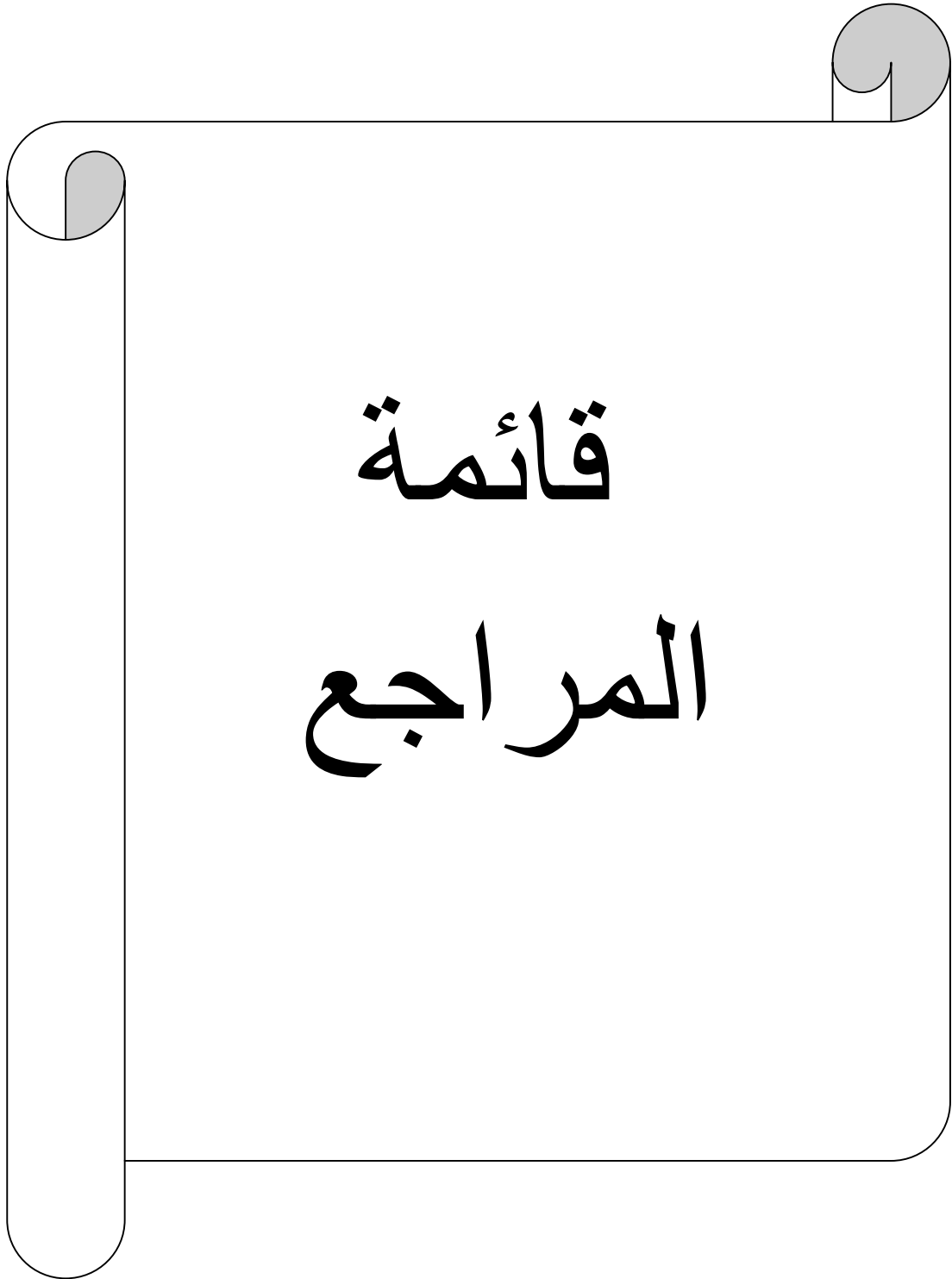
➤ تبني المنهجية التي وضعت للدراسة وخصوصا فيما يتعلق بمواجهة الإجهاد الوظيفي بمختلف أبعاده من الناحية النظرية بالإضافة إلى إدراك تأثير الإجهاد الوظيفي حتى يمكن أخذه بعين الاعتبار بالمؤسسة محل الدراسة. وقد اعتمد الباحثان في صياغتها للاقتراحات على ضوء النتائج السابقة مراعيان أن تكون قابلة للتطبيق في المؤسسة محل الدراسة، ومنها الآتي:

➤ ضرورة تعريف الموظفين من طرف الإدارة العليا بتأثير الإجهاد الوظيفي من خلال الندوات والمحاضرات.

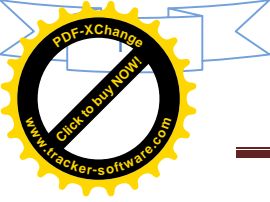


الخاتمة العامة

- توجيه الإدارة العليا في المؤسسة المبحوثة لضرورة تبني ثقافة تنظيمية، تعزز أساليب مواجهة ظاهرة الإجهاد الوظيفي لما لها من آثار عديدة تسهم في التأثير على أداء المورد البشري.
- مراعاة عدم الازدواجية، والغموض عند إصدار الأوامر والتعليمات.
- أيضاً ونظراً للنتيجة التي أوضحت توسط العلاقة بين كل من (طبيعة العمل، عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور، المستقبل الوظيفي، المناخ التنظيمي) وأداء المورد البشري، وضعف العلاقة بين البيئة المادية وأداء المورد البشري، على المؤسسة محل الدراسة التركيز على المتغيرات المؤثرة والتي أظهرت قصورا فيها، وخصوصاً أن ذلك يتأثر بمدى اقتناع المؤسسة بأهمية المورد البشري ودوره في المؤسسة، خصوصاً وإذا عرفنا أن المورد البشري كمتغير تابع يعتبر موجود بحكم التعريف والنتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.
- فسح المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، من أجل خلق شعور لدى العاملين بأهميتهم في المؤسسة.
- اختبار مقياس هذه الدراسة على مؤسسات أخرى ويا حبذا تكون مؤسسات إقتصادية، لمعرفة مدى إدراكها ووعيتها بالتأثير الذي يلعبه الإجهاد الوظيفي على أداء المورد البشري، وضرورة إيجاد متغيرات أخرى لم تدرج في هذه الدراسة بإمكانها التأثير على كلا المتغيرين من ناحية أخرى.



قائمة المراجع

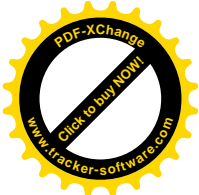


قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: قائمة الكتب

- 1) خالد عيادة عليّات، " ضغوط العمل وأثرها على الأداء"، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2015، عمان الأردن.
- 2) يوسف كمال، "ضغوط العمل لدى القيادة الإدارية وأثرها على عملية اتخاذ القرار"، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى 2016، الإسكندرية.
- 3) لوكية الهاشمي، بن زروال فتحة، "الإجهاد الفردي والتنظيمي واستراتيجيات مواجهته"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2016، عمان الأردن.
- 4) محمود سليمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة السادسة 2013.
- 5) أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الطبعة الثامنة 2002، الإسكندرية.
- 6) —، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة، الطبعة الأولى 2003، الإسكندرية.
- 7) —، "الإخبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الطبعة الأولى 2003، الإسكندرية.



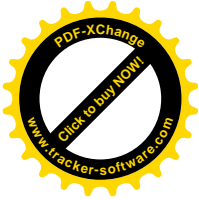
قائمة المراجع

- (8) رواية محمد حسن، "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية، الطبعة الأولى 1999، الإسكندرية.
- (9) جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان، "السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي للإدارة"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001.
- (10) محمد عبد الوهاب، "دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية"، الشركة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2014، القاهرة.
- (11) حسين حريم، "إدارة الموارد البشرية"، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2014، عمان الأردن.
- (12) علي عزام، "إدارة الموارد البشرية وتنميتها"، دار البلدية، الطبعة الأولى 2014.
- (13) علي عسكر، "ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها"، دار الكتاب الحديث، الطبعة الثالثة، 2003، القاهرة.
- (14) عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم صابر، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2008، عمان.
- ثانياً: المذكرات والرسائل الجامعية
- (15) عيسى إبراهيم المعشر، "أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمس نجوم"، دراسة مقدمة لنيل درجة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم الادارية والمالية، الأردن، 2009.



قائمة المراجع

- 16) عامر حجل، "أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي"، دراسة مقدمة لنيل درجة ماجستير، تخصص مراجعة الحسابات، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا، 2007.
- 17) غنوة محمد نادر، "أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية"، دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة، دراسة مقدمة لنيل درجة ماجستير، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، سوريا، 2012.
- 18) بوجمعي منير، "دور المناخ التنظيمي في تخفيف ضغوط العمل دراسة حالة القبضة الرئيسية لولاية بسكرة وحدة البريد بسكرة"، تخصص تسير الموارد البشرية، 2014.
- 19) بوقطف محمود، "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين"، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة عباس لعزوز، خنشلة، 2013.
- 20) غازي حسن عودة الحلابية، "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام"، دراسة مقدمة لنيل درجة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2013.
- 21) شامي صليحة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، دراسة مقدمة لنيل درجة ماجستير، تخصص تسير المنظمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009.



قائمة المراجع

(22) كيرد عمار، "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط" ، دراسة مقدمة لنيل درجة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2014.

(23) محمد حامد حسين عاشور، "أثر غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية الأولية الحكومية في قطاع غزة" ، دراسة مقدمة لنيل درجة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2012.

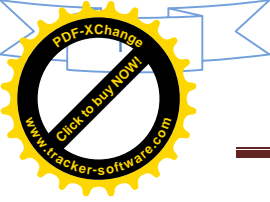
(24) هشام بوكفوس، "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية"، دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2006-2005.

(25) نادر حامد عبد الرزاق، "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2010.

ثالثا: المجالات

(26) بحري صابر، "استراتيجيات إدارة الإجهاد الوظيفي"، مجلة جيل للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 02، جامعة سطيف-الجزائر، 2009.

(27) العيفاوي فريدة، "المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغط العمل لدى العمال"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 24، جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)، جوان 2016.



قائمة المراجع

28) أحمد عبد الرحمان، "مصادر ضغط العمل دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بجامعة جنوب الوادي"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 09، العدد 02، جامعة جنوب الوادي، ديسمبر، 1995.

29) عبد القادر سعيد بنات، "ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الإتصالات الفلسطينية منطقة غزة"، دراسة مقدمة لنيل درجة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة 2009.

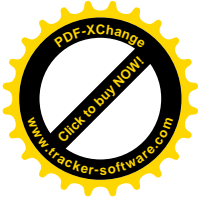
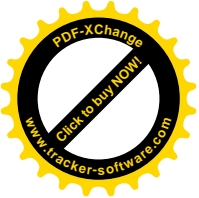
رابعاً: وثائق أخرى

30) وثائق المؤسسة

خامساً: مواقع الأنترنت

31) www.bbc.com

32) www.almaany.com



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

قسم العلوم الاقتصادية

استبيان بحث

الأخ الفاضل... الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها

والمعنونة بـ"الإجهاد الوظيفي وأثره على أداء المورد البشري - دراسة حالة بلدية سعيدة"، وذلك استكمالاً

لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، وتهدف هذه

الدراسة إلى التعرف على أثر الإجهاد الوظيفي على أداء المورد البشري في بلدية سعيدة .

في هذا الإطار يسعى الطالبان أن يكتشفا معكم حقيقة الموضوع المدروس، بمساعدتكم في الإجابة عن جميع

أسئلة الاستبيان دون استثناء بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تعتقدون أنها تعبر عن رأيكم في صحة الجواب،

نعدكم بأن إجاباتكم سوف تستخدم فقط لأغراض هذه الدراسة لا غير .

نشكر لكم حسن تعاونكم وتجاوبكم معنا.

ملاحظة: من فضلكم تأكدوا أنكم لم تتركوا أي سؤال دون إجابة، وشكرا على حسن تعاونكم معنا.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. الحالة الاجتماعية: متزوج(ة) أعزب مطلق(ة)
3. السن (سنوات): أقل من 25 (من 26-35) (من 36-45) أكثر من 45 سنة
4. سنوات الخبرة(سنوات): (أقل من 5 سنوات) (من 6-10) (من 11-15) (أكثر من 15)
5. المستوى التعليمي: ثانوي جامعي مهندس تقني سامي
6. نوع الوظيفة: وظيفة دائمة وظيفة مؤقتة

الجزء الثاني:مصادر الإجهاد الوظيفي وأداء المورد البشري .

المحور الأول:مصادر الإجهاد الوظيفي .

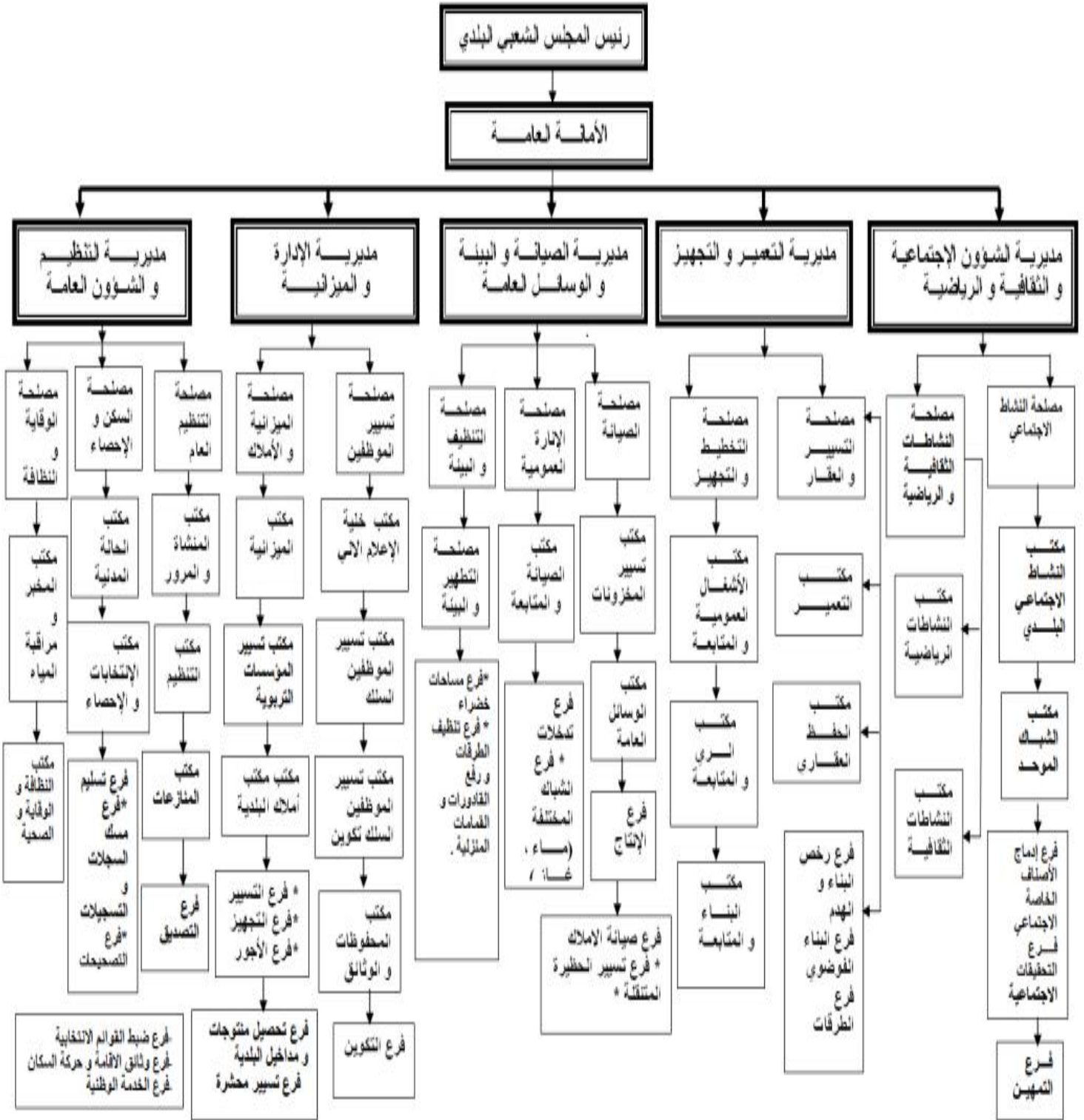
المصدر	الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
طبيعة العمل	01	يتطلب عملي درجة عالية من التركيز والانتباه.					
	02	أشعر بالملل من تكرار نفس العمل					
	03	التزاماتي المهنية تحول دون أدائي لواجباتي الأسرية.					
	04	إمكاناتي وقدراتي تستغل بالشكل السليم.					
عبء العمل	05	حجم المسؤوليات التي توكل إلي أكبر من طاقتي.					
	06	أفتقر إلى القدرة اللازمة لأداء العمل.					
	07	يكفيني الوقت لإنجاز كل المهام المطلوبة مني.					
	08	ساعات العمل الإضافي تسبب لي الإرهاق.					
صراع الدور	09	أنتقى تعليمات متعددة و متناقضة من عدة رؤساء.					
	10	تدخل الآخرين في عملي بسبب لي الإزعاج.					
	11	أشغل منصبا يتلاءم مع اختصاصي ومؤهلاتي.					
	12	يطلب مني القيام بأعمال خارجة عن نطاق عملي.					
غموض الدور	13	مسؤولياتي في العمل غير محددة بوضوح.					
	14	إجراءات العمل واضحة بشكل كافي.					
	15	تتقصني المعلومات التي أحتاجها لأداء عملي.					
	16	يزودني رئيسي بمعلومات غير واضحة .					

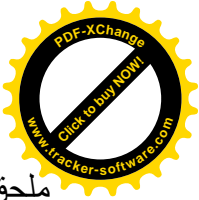
					17	فرص الترقية والنمو الوظيفي متساوية .	المستقبل الوظيفي
					18	يوجد نظام واضح للترقية في البلدية.	
					19	لدي فرص قليلة للنمو واكتساب معارف ومهارات جديدة في وظيفتي الحالية.	
					20	أشعر أنني أهدد مستقبلي الوظيفي بالبقاء في وظيفتي الحالية.	
					21	توجد خلية أمن على مستوى البلدية.	البيئة المادية
					22	أتلقي الإزعاج من بعض المواطنين.	
					23	ظروف العمل في البلدية جيدة.	
					24	الإضاءة والتكييف في البلدية غير جيد.	
					25	يتم التواصل مع فريق العمل عن طريق اللقاءات والحوارات.	المنـاخ التنظيمـي
					26	يوجد العديد من القيود الإجراءات والقيود الرسمية في الهيكل التنظيمي.	
					27	تتميز العلاقة بيني، وبين المشرف المباشر بالطابع الرسمي.	
					28	يهتم المشرف المباشر بتقدير الجهود والأعمال التي أقوم بها.	
					29	يتناسب الراتب الذي أحصل عليه مع الجهد المبذول في العمل.	
					30	المشرف المباشر هو المسؤول عن إصدار الأوامر والتعليمات.	
					31	تساعد الآراء والاقتراحات التي أقدمها في حل مشاكل العمل أو اتخاذ القرارات.	

المحور الثاني: أداء المورد البشري.

المحور	الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق
الأداء الوظيفي	32	التقييم العادل للأداء يشعرنى بالرضا في عملي ويشجعني على تقديم المزيد.					
	33	أنجز المهام والواجبات في الوقت المحدد، و بكفاءة عالية.					
	34	أتكفل باحتياجات المواطنين وحل مشاكلهم.					
	35	أحرص على تطوير مهاراتي وقدراتي الوظيفية.					
	36	أخطط للعمل قبل أدائه.					
	37	أحرص على تحقيق الأهداف العامة للبلدية .					
	38	أمتلك المهارة والقدرة على معالجة المشكلات الطارئة.					
	39	أدرك أهمية التعاون مع فريق العمل في تنمية أدائي الوظيفي.					
	40	لدي القدرة على تحمل أعباء وظيفتي.					
	41	يشجعني التحفيز المعنوي على بذل المزيد من الجهد.					
	42	أتطلع إلى الترقيّة من خلال الأداء الأفضل.					
	43	لدي القدرة على التواصل والتحاور مع فريق العمل.					
	44	أعتمد على قدراتي الشخصية في القيام بالأعمال الموكلة لي.					
	45	أقوم بأعمال تفوق توقعات المشرفين.					

مشروع الهيكل التنظيمي لبلدية سعيدة





ملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS

أولاً: التكرارات والنسب المئوية

جنس الموظف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	21	51,2	51,2	51,2
انثى	20	48,8	48,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية للموظف

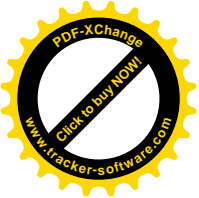
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متزوج	4	9,8	9,8	9,8
اعزب	32	78,0	78,0	87,8
مطلق	5	12,2	12,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

سن الموظف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 25 سنة	6	14,6	14,6	14,6
من 26 إلى 35 سنة	29	70,7	70,7	85,4
من 36 إلى 45 سنة	6	14,6	14,6	100,0
Total	41	100,0	100,0	

سنوات الخبرة للموظف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	9	22,0	22,0	22,0
من 6 إلى 10 سنوات	20	48,8	48,8	70,7
من 11 إلى 15 سنة	12	29,3	29,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	



المستوى التعليمي للموظف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	20	48,8	48,8	48,8
جامعي	9	22,0	22,0	70,7
مهندس	11	26,8	26,8	97,6
تقني سامي	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

نوع الوظيفة للموظف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
وظيفة دائمة	33	80,5	80,5	80,5
وظيفة مؤقتة	8	19,5	19,5	100,0
Total	41	100,0	100,0	

ثانيا: ألفا كرونباخ

1- ألفا كرونباخ لبعده طبيعة العمل.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,713	4

ألفا كرونباخ لبعء عبئ العمل.

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يتطلب عملي درجة عالية من التركيز والانتباه.	8,59	11,549	,389	,711
أشعر بالملل من تكرار نفس العمل	7,54	9,305	,508	,647
التزاماتي المهنية تحول دون أدائي لواجباتي الأسرية.	7,12	10,960	,367	,726
امكانياتي وقدراتي تستغل بالشكل السليم	7,34	7,530	,772	,455

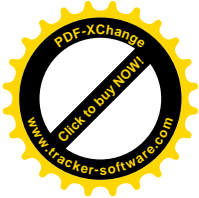
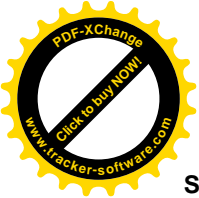
Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,735	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
حجم المسؤوليات التي توكل إلي أكبر من طاقتي.	8,17	8,395	,654	,627
أفتقر الى القدرة اللازمة لأداء العمل	7,29	6,512	,620	,619
يكفييني الوقت لإنجاز كل المهام المطلوبة مني.	7,34	11,430	,130	,836
ساعات العمل الإضافي تسبب لي الإرهاق	7,12	5,310	,799	,477

ألفا كرونباخ لبعء صراع الدور



Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,760	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
أتلقي تعليمات متعددة و متناقضة من عدة رؤساء.	7,46	12,605	,599	,688
لدي فرص قليلة للنمو واكتساب معارف ومهارات جديدة في وظيفتي الحالية.	8,17	11,895	,590	,687
أشغل منصبا يتلاءم مع اختصاصي ومؤهلاتي	7,51	12,506	,387	,807
يطلب مني القيام بأعمال خارج نطاق عملي	8,17	10,745	,703	,621

-ألفا كرونباخ لبعدها غموض الدور .

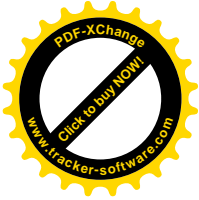
Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,785	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
مسؤولياتي في العمل غير محددة بوضوح.	7,00	16,750	,071	,934
اجراءات العمل واضحة بشكل كافي	7,02	9,874	,765	,637
لدي فرص قليلة للنمو واكتساب معارف ومهارات جديدة في وظيفتي الحالية.	7,10	9,490	,849	,589
يزودني رئيسي بمعلومات غير واضحة	6,98	9,424	,785	,622

-ألفا كرونباخ لبعدها المستقبل الوظيفي .



Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,830	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
. متساوية الوظيفي والنمو الترقية فرص	7,51	14,106	,330	,950
البلدية في للترقية واضح نظام يوجد	6,88	13,260	,823	,738
معارف واكتساب للنمو قليلة فرص لدي	7,59	11,199	,816	,709
الحالية وظيفتي في جديدة ومهارات	7,59	11,199	,816	,709

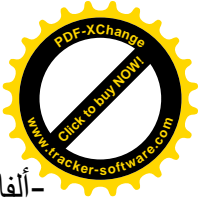
- ألفا كرونباخ لبعده البيئة المادية.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,824	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
توجد خلية أمن على مستوى البلدية.	9,12	12,610	,797	,730
ألقى الإزعاج من بعض المواطنين	8,54	13,555	,395	,900
ظروف العمل في البلدية جيدة	9,66	9,180	,813	,696
الإضاءة والتكييف في البلدية غير جيد	9,05	13,148	,727	,758



-ألفا كرونباخ لبعء المناخ التنظيمي.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,745	7

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يتم التواصل مع فريق العمل عن طريق اللقاءات والحوارات	16,83	21,495	,734	,640
يوجد العديد من الإجراءات والقيود في الهيكل التنظيمي	17,29	30,312	,175	,771
تتميز العلاقة بيني وبين المشرف المباشر بالطابع الرسمي	17,85	27,778	,676	,694
يهتم المشرف المباشر بتقدير الجهود والأعمال التي أقوم بها	15,93	32,070	,096	,777
يتناسب الراتب الذي أحصل عليه مع الجهد المبذول في العمل	17,10	23,090	,408	,747
المشرف المباشر هو المسؤول عن إصدار الأوامر والتعليمات	17,07	24,770	,653	,673
تساعد الآراء والاقتراحات التي أقدمها في حل مشاكل العمل أو اتخاذ القرارات.	16,61	24,244	,693	,664

-ألفا كرونباخ لمحور أداء المورد البشري.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,745	14

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
التقييم العادل للأداء يشعرني بالرضا في عملي ويشجعني على تقديم المزيد.	34,39	53,144	,467	,717
أنجز المهام والواجبات في الوقت المحدد، و بكفاءة عالية.	34,37	59,838	,658	,719
أتكفل باحتياجات المواطنين وحل مشاكلهم	33,44	54,152	,573	,706
أحرص على تطوير مهاراتي وقدراتي الوظيفية.	33,61	51,544	,687	,690
أخطط للعمل قبل أدائه.	34,05	61,148	,238	,742
أحرص على تحقيق الأهداف العامة للبلدية	34,46	66,155	,003	,755
أمتلك المهارة والقدرة على معالجة المشكلات الطارئة	33,68	59,722	,139	,768
أدرك أهمية التعاون مع فريق العمل في تنمية أدائي الوظيفي	33,41	52,149	,729	,688
لدي القدرة على تحمل أعباء وظيفتي	33,93	65,420	-,002	,765
يشجعني التحفيز المعنوي على بذل المزيد من الجهد	33,46	52,405	,681	,693
أتطلع إلى الترقية من خلال الأداء الأفضل	34,61	64,694	,040	,761
لدي القدرة على التواصل والتحاور مع فريق العمل	34,54	59,955	,450	,726
أعتمد على قدراتي الشخصية في القيام بالأعمال الموكلة لي	34,63	66,938	-,075	,766
أقوم بأعمال تفوق توقعات المشرفين	33,66	53,530	,606	,702



رابعاً: نتائج تحليل الفرضية الرئيسية.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,399 ^a	,159	,138	7,583

a. الإجهاد الوظيفي. Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	424,982	1	424,982	7,391	,010 ^b
	Résidu	2242,531	39	57,501		
	Total	2667,512	40			

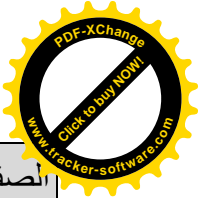
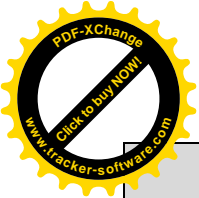
a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي للعاملين

b. الإجهاد الوظيفي. Valeurs prédites : (constantes),

Coefficients^a

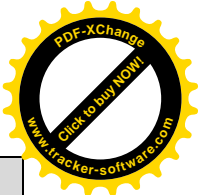
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	48,900	4,665		10,483	,000
	الوظيفي الإجهاد	-,144	,053	-,399	-2,719	,010

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي للعاملين



المحتويات	الصفحة
شكر و عرفان	
الإهداء	
خطة البحث	
قائمة الأشكال والجداول	
الملخص	
المقدمة العامة	أ_س
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
مقدمة الفصل	14
أ.	عموميات حول الإجهاد الوظيفي
	1.1 مفهوم الإجهاد الوظيفي وعناصره ومفاهيم ذات صلة بالإجهاد 18-15
	2.1 مراحل وأنواع الإجهاد الوظيفي 22-19
	3.1 مصادر وآثار الإجهاد الوظيفي، واستراتيجيات إدارته 35-22
ب.	عموميات حول أداء المورد البشري
	تمهيد 35
	1.2 عموميات حول إدارة الموارد البشرية 35
	1.1.2 تعريف إدارة الموارد البشرية 36
	2.1.2 دور إدارة الموارد البشرية 38
	3.1.2 وظائف إدارة الموارد البشرية 41-38

	2.2 مفهوم أداء المورد البشري وأهميته وعناصره	45-41
	3.2 تقييم الأداء، أهدافه، وطرقه	48-46
.III	علاقة الإجهاد الوظيفي بأداء المورد البشري	
	تمهيد	49
	1.3 علاقة كل من طبيعة وعبئ العمل على أداء المورد البشري	50
	2.3 علاقة كل من صراع وغموض الدور على أداء المورد البشري	51
	3.3 علاقة كل من المستقبل الوظيفي والبيئة المادية والمناخ التنظيمي على أداء المورد البشري	55-52
	خلاصة الفصل	56
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
	مقدمة الفصل	58
	أ. تقديم المؤسسة محل الدراسة	
	1.1 مفهوم البلدية	59
	2.1 التعريف ببلدية سعيدة، وهيكلها التنظيمي	60
	3.1 مصالح بلدية سعيدة، ومهامها	67-62
	II. الإطار المنهجي للدراسة	
	1.2 مجتمع الدراسة واختيار العينة	68
	2.2 صدق وثبات الاستمارة	71
	3.2 المعالجة الإحصائية المستخدمة	72



	ا. تحليل البيانات وعرض النتائج	
78-73	1.3 تحليل خصائص عينة الدراسة	
91-79	2.3 تحليل نتائج الدراسة	
101-92	3.3 اختبار الفرضيات	
102	خاتمة الفصل	
106	الخاتمة العامة	
110	قائمة المراجع	
	الملاحق	



المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإجهاد الوظيفي على أداء المورد البشري ببلدية سعيدة، لتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 50 استمارة على العمال التنفيذيين بالبلدية، منها 41 استمارة قابلة للتحليل الإحصائي. لمحاولة تحليل علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة، الإجهاد الوظيفي وأداء المورد البشري، اعتمدنا على برنامج التحليل الإحصائي (spss version20)، باستخدام الانحدار الخطي البسيط. خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود أثر للإجهاد الوظيفي بأبعاده على أداء المورد البشري في بلدية سعيدة.

من أبرز الاقتراحات التي نقدمها ضرورة اهتمام المؤسسة محل الدراسة بمسببات الإجهاد الوظيفي التي من شأنها رفع مستوى أداء الموارد البشرية بها.

الكلمات المفتاحية: الإجهاد الوظيفي، طبيعة العمل، غموض الدور، المناخ التنظيمي، أداء الموارد البشرية.

Abstract:

The study aimed at identifying the impact of job stress on the performance of the human resource in a happy municipality. To achieve the objectives of the study, 50 questionnaires were distributed to municipal employees, of which 41 were subject to statistical analysis.

To try to analyze the correlation and influence relationship between the study variables, functional stress and human resource performance, we relied on the statistical analysis program (spss version20), using simple linear regression.

The study concluded that there is an impact of functional stress on the performance of human resources in Sa'ida municipality.

One of the most important suggestions that we make is the need for the interest of the institution under study to cause the stress of the job that would raise the level of human resources performance.