جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

أثر ضغوطات العمل الداخلية والخارجية على أداء الموارد البشرية

" دراسة حالة أساتذة التعليم الابتدائي لولاية المدية"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

إعداد الطالبة:
أسماء قسايمي

إشراف الأستاذ(ة):
د.سارة مولاي مصطفى

أعضاء لجنة المناقشة

د. راضية خلادي	أستاذ محاضر "ب"	رئيسا
د. سارة مولاي مصطفى	أستاذ محاضر "ب"	مشرفا
د. حورية قاسيمي	أستاذ محاضر "ب"	ممتحنا

السنة الجامعية 2022-2023


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم النبيين والمرسلين صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين وسلم تسليما كثيرا إلى يوم الدين.

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك... ولا يطيب النهار بطاعتك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك،... فالحمد لله الذي أنار لي طريق العلم، وزينها بالحلم حمدا يليق بكماله وثناءه يليق بعظمته وجلاله ، وفله علي وعلى الناس أجمعين.

بداية الشكر لله عز وجل الذي وفقني وشد من عزمي ووهبني الصبر والمطاولة والتحدي والحب لإتمام هذا العمل.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:" من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

فخري أن أتقدم بأجمل عبارات الشكر والامتنان من قلب خالص بالمحبة والاحترام والتقدير للأستاذة الدكتورة" **سارة مولاي مصطفى**" التي كانت لطيفة بقبول إشرافها على مذكرتي، وكانت مخلصة في توجيهات قوية لإثراء هذا البحث، فقد كانت دائما حاضرة بمعنى الكلمة بإرشادها وتصحيح أخطائي وإثراء معارفي فضلا عن دعمها المعنوي في مواجهة كل التحديات والصعاب التي واجهتني طيلة فترة إعداد المذكرة، فقد استفدت من خبرتها وعملها فأسأل الله أن يجزيها خير الجزاء ويسعد قلبها بفلذات أكبادها.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلى كل من ساهم في انجاز مذكرتي من قريب أو بعيد خاصة والدتي.

وفي الأخير أسأل الله العلي القدير أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتنا ويكون علما ينتفع به

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

الإهداء

بسم الله والصلاة والسلام على سيد الأنبياء وشفيع العباد

أهدي ثمرة جهدي هذا:

إلى منبع العطف والحنان ورمز الوفاء والعطاء إلى من لا يوفى أجرها أو يرد جميلها مهما طالت الأعمار، إلى أملي الدائم في الحياة إلى قلبي النابض وحبي الأبدي إلى التي نقشت حروف حبها بداخلي إلى السند والمدد والعون إلى كنزي الحقيقي والجنة التي خلقها الله لأجلي إلى نور العين " **أمي الغالية**" على قلبي حفظها الله وأطال عمرها.

إلى الغالي الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وشملني بالعطف والحنان إلى منبع قوتي وسندي في الحياة إلى الذي يرافقني بدعائه وبرضاه عني في كل لحظة" **أبي**" الفاضل أطال الله في عمره.

إلى رفيق قلبي وشريك حياتي إلى صاحبي وأنيسي وجليسي إلى صديقي ذو القلب الطيب والصبر اللامتناهي والإيثار والمحبب على النفس إلى مشجعي طيلة مشواري" **زوجي العزيز الهادي**" حفظه الله وأطال في عمره.

إلى فلذات أكبادي ونور أعيني " **تسنيم وجواد**" رعاهما الله وحفظهما بحفظه الدائم.

إلى أختاي العزيزتان والمشجعتان لي على طول الزمان " **يامنا و آسيا**".

إلى كل أفراد عائلتي وعائلة زوجي من أصغرهم إلى أكبرهم.

إلى من ساعدتني على كتابة المذكرة" مريم "أسر الله قلبها.

إلى كل من تمنى لي التوفيق وأحب لي الخير وساعدني ولو بالكلمة الطيبة.

مستخلص:

هدفت الدراسة إلى إبراز **أثر ضغوطات العمل الداخلية والخارجية على أداء الموارد البشرية،** حيث جاءت إشكالية البحث متمثلة في التساؤل التالي: **ما مدى تأثير ضغوطات العمل الداخلية والخارجية على أداء أساتذة التعليم الابتدائي؟** ومن أجل الوصول إلى هدف الدراسة تم الاعتماد على **المنهج** الوصفي التحليلي في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على توزيع **الاستبيان،** إذ قمنا بتوزيع استمارة على عينة عشوائية للدراسة المتمثلة في **أساتذة التعليم الابتدائي**.

وقد أظهرت **نتائج** الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل الداخلية والخارجية على أداء أساتذة التعليم الابتدائي بالمدية عند مستوى معنوية **0,05**" وتتفرع منها النتائج التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ضغوط العمل الداخلية التالية: (عبء العمل، ظروف العمل والنمو والتقدم) وأداء أساتذة التعليم الابتدائي بمجموعة من مدارس المدية، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعدي ضغوط العمل الداخلية (صراع الدور، عملية الاتصال) وأداء أساتذة التعليم الابتدائي، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ضغوط العمل الخارجية (الضغوط الثقافية، الضغوط الاقتصادية، الضغوط الاجتماعية) وأداء أساتذة التعليم الابتدائي بمجموعة من مدارس المدية. وأظهرت النتائج أيضا أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل الداخلية والخارجية على أداء أساتذة التعليم الابتدائي بمجموعة من مدارس المدية.

ليتم فيما بعد تقديم بعض **الاقتراحات** إلى المؤسسات التربوية بوضع خطط واستراتيجيات مستقبلية للتقليل من ضغوطات العمل الداخلية والخارجية.

الكلمات المفتاحية :ضغوط العمل، الموارد البشرية، أداء الموارد البشرية.

Extract:

The study aimed to highlight **the impact of internal and external work pressures on the performance of human resources**. In order to reach the objective of the study, the analytical descriptive approach was relied on on the theoretical side, while on the practical side, it was relied on the distribution of the questionnaire, as we distributed a form to a soft sample of primary school teachers for the study.

The results of the study showed that there is a statistically significant effect of internal and external work pressures on the performance of human resources for primary education teachers in Medea at a significant level of 0.05.

work, growth and progress) and the performance of human resources for primary education teachers in a group of schools in Medea, while there is no statistically significant relationship between the two dimensions of internal work pressures (role conflict, communication process) and the performance of human resources, and there is a statistically significant relationship between the dimensions of external work pressures (Cultural pressures, economic pressures, social pressures) and the performance of human resources for primary education teachers in a group of Medea schools. The results showed that there is a statistically significant effect of internal work pressures on the performance of human resources for primary education teachers in a group of Medea schools. There is a statistically significant effect of stress External work on the performance of human resources for primary education teachers in a group of Medea schools.

Later on, some suggestions will be presented to the educational institutions to develop future plans and strategies to reduce internal and external work pressures.

Keywords: work stress, human resources, human resource performance.

فهرس المحتويات

العنـــــــوان	رقم الصفحة
كلمة شكر وعرفان	III
الإهداء	IV
مستخلص	V
فهرس المحتويات	VII
فهرس الأشكال	XI
فهرس الجداول	XIV
فهرس الملاحق	XVI
مقدمة	أ-ز
الفصـــل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل	
تمهيد:	2
المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل.....	3
المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل.....	3
المطلب الثاني: مصادر وعناصر ضغوط العمل.....	4
المطلب الثالث: أهمية دراسة ضغوط العمل.....	9
المبحث الثاني: طبيعة ضغوط العمل.....	10
المطلب الأول: أنواع وأبعاد ضغوط العمل.....	11
المطلب الثاني: مراحل ومؤشرات ضغوط العمل.....	14
المطلب الثالث: نظريات ونماذج ضغوط العمل.....	16
المبحث الثالث: إدارة ضغوط العمل.....	22
المطلب الأول: آثار ضغوط العمل.....	22
المطلب الثاني: استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل.....	23
المطلب الثالث: أساليب مواجهة ضغوط العمل.....	25
خلاصة الفصل:	29

الفصل الثاني: أساسيات حول أداء الموارد البشرية	
تمهيد:	31
المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية	32
المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية.....	32
المطلب الثاني: مكونات أداء الموارد البشرية أبعاده.....	36
المطلب الثالث: معايير والعوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية.....	38
المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية.....	41
المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية.....	41
المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية.....	42
المطلب الثالث: خطوات وأساليب تقييم أداء الموارد البشرية.....	45
المبحث الثالث: علاقة ضغوط العمل بأداء الموارد البشرية.....	50
المطلب الأول: لا توجد علاقة بين ضغوطات العمل وأداء الموارد البشرية.....	50
المطلب الثاني: علاقة ايجابية بين ضغوطات العمل وأداء الموارد البشرية.....	51
المطلب الثالث: علاقة ايجابية بين ضغوطات العمل وأداء الموارد البشرية.....	52
المطلب الرابع: توجد علاقة شرطية بين ضغوطات العمل وأداء الموارد البشرية...	53
خلاصة الفصل:	55
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر ضغوطات العمل الداخلية والخارجية على أداء أساتذة التعليم الابتدائي	
تمهيد:	57
المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية.....	58
المطلب الأول: منهجية الدراسة.....	58
المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب تحليلها.....	59
المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.....	62
المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة	68
المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.....	68

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات متغيرات الدراسة.....	73
المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....	80
المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى والثانية.....	80
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثالثة والرابعة.....	83
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية.....	86
خلاصة الفصل:	88
خاتمة	89
قائمة المراجع	98
ملاحق	104

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الرقم	العنـــــــوان	رقم الصفحة
(1-1)	مصادر ضغوطات العمل	8
(2-1)	يمثل عناصر ضغوط العمل	9
(3-1)	يمثل نموذج سيلي لضغوط العمل	19
(4-1)	يمثل نموذج ميتشفن (توافق الفرد مع البيئة)	19
(5-1)	يمثل نموذج جيبسون	20
(6-1)	يمثل نموذج كينيكيكرايتنز	21
(7-1)	يمثل نموذج بيبرونبومان	21
(1-2)	يمثل محددات أداء الموارد البشرية	35
(2-2)	أهداف تقييم أداء الموارد البشرية	44
(3-2)	خطوات (مراحل) تقييم أداء الموارد البشرية	46
(4-2)	لا توجد علاقة بين ضغوطات العمل وأداء الموارد البشرية	51
(5-2)	علاقة ايجابية بين ضغوطات العمل وأداء الموارد البشرية	52
(6-2)	توجد علاقة سلبية بين ضغوطات العمل وأداء الموارد البشرية	53
(7-2)	توجد علاقة شرطية بين ضغوطات العمل وأداء الموارد البشرية	54
(1-3)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	69
(2-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	70
(3-3)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	71
(4-3)	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	72
(5-3)	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	73

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	العنـــــــوان	رقم الصفحة
(1-1)	المقارنة بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية	12
(1-3)	درجات وفئات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي	61
(2-3)	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة	63
(3-3)	الاتساق الداخلي لعبارات ضغوط العمل الداخلية	64
(4-3)	الاتساق الداخلي لعبارات ضغوط العمل الخارجية	65
(5-3)	الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء الموارد البشرية	66
(6-3)	الاتساق البنائي لأداة الدراسة	67
(7-3)	اختبار ثبات أداة الدراسة	68
(8-3)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	69
(9-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	70
(10-3)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	71
(11-3)	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	72
(12-3)	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	73
(13-3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات ضغوط العمل الداخلية	74
(14-3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات ضغوط العمل الخارجية	77
(15-3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور أداء الموارد البشرية	79
(16-3)	علاقة أبعاد ضغوط العمل الداخلية بأداء الموارد البشرية	81
(17-3)	نتائج الانحدار الخطي لضغوط العمل الداخلية على أداء الموارد البشرية	82
(18-3)	علاقة أبعاد ضغوط العمل الخارجية بأداء الموارد البشرية	84
(19-3)	نتائج الانحدار الخطي لضغوط العمل الخارجية على أداء الموارد البشرية	85
(20-3)	نتائج الانحدار الخطي لضغوط العمل الداخلية والخارجية على أداء الموارد البشرية	86

فهرس الملاحق

الرقم	العنـــــــوان	رقم الصفحة
01	استبانـــة	106
02	مخرجات برنامج spss	109

مقدمـــــة

تُعدُّ ظاهرة تعرض الفرد للضغوط ليست وليدة اليوم، وإنما وجدت منذ وجود الإنسان، وهي في وتيرة متزايدة إلى أن أصبحت ظاهرة عامة وجزء لا يتجزأ من حياتنا اليومية، ولذلك لا يمكن تجاهل مسبباتها أو التجاوز عنها خصوصا بعد زيادة تعقد الحياة وازدياد متطلباتها وما يرافقها من توتر مستمر وتغيير سريع ومتواصل في جميع نواحي الحياة ومجالاتها النفسية والصحية والاجتماعية على مستوى الأفراد والمؤسسات.

تنتج عن ضغوط العمل آثار ايجابية وأخرى سلبية، فهي تختلف من فرد لآخر فمنهم من تدفعهم ضغوط العمل إلى الانجاز وشحذ الهمم، ومنهم من تعود عليهم بآثار نفسية وفكرية وسلوكية سلبية، بالإضافة إلى أن ضغوط العمل تؤثر على أداء الموارد البشرية ومن أهم مظاهر هذا التأثير تدني مستوى إنتاجهم وأدائهم المهني، فتكثر لديهم الأخطاء والبطء في تحقيق المهام المطلوبة، وكذا زيادة معدلات التغيب عن العمل وانخفاض الروح المعنوية للعاملين.

كما تشير العديد من التقارير الدولية إلى أن موظفو قطاع التربية والتعليم في كثير من دول العالم يعانون من مستويات عالية من الضغوط نظرا للخصائص التي تفرضها عليهم طبيعة العمل.

إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لهذا الموضوع على النحو التالي:

ما مدى تأثير ضغوطات العمل الداخلية والخارجية على أداء أساتذة التعليم الابتدائي؟

الأسئلة الفرعية:

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية تساعدنا في الإلمام بحيثيات التساؤل الرئيسي المطروح وتتمثل في:

- ✓ ما هي مصادر ضغوط العمل في المؤسسات؟
- ✓ كيف تؤثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية؟
- ✓ هل هناك علاقة بين ضغوط العمل الداخلية والخارجية وأداء أساتذة التعليم الابتدائي؟

فرضيات الدراسة:

بناء على الإشكالية المطروحة تم وضع الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد ضغوط العمل الداخلية وأداء أساتذة التعليم الابتدائي بالمدية عند مستوى معنوية 0,05؛
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل الداخلية على أداء أساتذة التعليم الابتدائي بالمدية عند مستوى معنوية 0,05؛
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد ضغوط العمل الخارجية وأداء أساتذة التعليم الابتدائي بالمدية عند مستوى معنوية 0,05؛
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل الخارجية على أداء أساتذة التعليم الابتدائي بالمدية عند مستوى معنوية 0,05؛
5. **والفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل الداخلية والخارجية على أداء أساتذة التعليم الابتدائي بالمدية عند مستوى معنوية 0,05.

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية اختيارنا هذا الموضوع للأسباب الآتية:

- يعتبر موضوع ضغوط العمل من أكثر المواضيع التي تلقت اهتماما كبيرا في السلوك التنظيمي؛
- إن ضغوط العمل تؤثر على السلوك التنظيمي وأداء الموارد البشرية فإدراكها يساعد على التعرف على طبيعة الموارد البشرية وكيفية تحفيزهم؛
- إن دراستنا لضغوط العمل تلقي الضوء على مسبباتها ومن هنا نستطيع معرفة الحلول اللازمة من أجل تحسين أداء الموارد البشرية.

أهداف الدراسة:

يتمثل **الهدف الأساسي** من هذه الدراسة في معرفة أثر ضغوط العمل الداخلية والخارجية على أداء الموارد البشرية ببعض مؤسسات التربية والتعليم بمدينة المدية، ونسعى في دراستنا هذه للوصول إلى جملة من الأهداف هي كالآتي:

- التعرف على أسباب ومصادر ضغوط العمل التي تعاني منها الموارد البشرية داخل المؤسسة.
- محاولة التعرف على العوامل المؤثرة في زيادة ضغوط العمل وإعطاء صورة واقعية عن هذه المشكلة والآثار السلبية التي تخلفها.
- معرفة العلاقة الموجودة بين ضغوط العمل وأداء الموارد البشرية.
- التعرف على الواقع الجزائري بشكل خاص من خلال دراسة حالة لنوع من مؤسساتها.

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: تم الشروع في الدراسة من بداية السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2022-2023.

الحدود المكانية: المجال المكاني الذي تم اختياره للدراسة هو مجموعة من المؤسسات التربوية (مدارس) لولاية المدية وسط.

منهج الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعاده واختبار فرضياته، تم الاعتماد في الجزء النظري (فصلين) على **المنهج الوصفي** الذي يعتمد على جمع المعلومات ودراستها، بهدف استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم عناصره وتحليل أبعاده، بالاعتماد على الكتب والمقالات، الملتقيات، الدراسات السابقة، والاستعانة بشبكة الانترنت، كما تم الاعتماد في الجزء الثاني من البحث (الفصل الثالث) على **المنهج التحليلي** من أجل دراسة مدى تأثير ضغوط العمل الداخلية والخارجية على أداء الموارد البشرية بمؤسسات التربية، وتمَّ ذلك بالاعتماد في الدراسة الميدانية على **منهج دراسة الحالة** باستخدام "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية – **SPSS**"، بُغيةَ الوصول إلى نتائج علمية مضبوطة.

ونظرا لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، وبناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع، وُجِد أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي **الاستبانة،** وتمَّ تصميم الاستبانة بالاعتماد على الدراسات التي تناولت المواضيع المتعلقة بضغوط العمل وأداء الموارد البشرية.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من أساتذة التعليم الابتدائي بمدية المدية وعينة الدراسة هي أساتذة 3 مدارس من وسط مدينة المدية (مدرسة عماري بن عيسى، مدرسة عبد الكريم بن قرطبي، مدرسة علي خوجة).

الدراسات السابقة:

في إطار معالجتنا لموضوع أثر ضغوط العمل الداخلية والخارجية على أداء الموارد البشرية، تمكنا من الاطلاع على بعض الدراسات السابقة والتي تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر أو أحد جوانب الموضوع، وأهم هذه الدراسات نوردها كما يلي:

- **دراسة** باهي سلامة، **مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات السيكوسوماتية لدى مدرسي الابتدائي والمتوسط والثانوي – دراسة ميدانية على عينة من أربع ولايات جزائرية،** أطروحة دكتوراه في علم النفس، 2008،تضمن هذا البحث التوضيح الجيد لضغوط العمل، ابتداء من البعد التاريخي لمفهوم الضغط ومختلف النظريات والنماذج المفسرة له، وقد سعى الباحث من خلال بحثه إلى تحديد أهم مصادر الضغوط المهنية التي يتعرض لها مدرسو الابتدائي والمتوسط والثانوي، وأيضا معرفة مختلف الأعراض السيكوسوماتية والتي تعني الأمراض التي تصيب بعض أجهزة الجسم ووظائفه ولا تستجيب للعلاج الطبي الدوائي وعلاقتها بالضغوط المهنية، ومن خلال نتائج الدراسة توصل الباحث إلى أن المدارس في الأطوار الثلاثة تعاني من مستويات متوسطة من الضغوط، والتي تعكس على أدائه المهني وأيضا على حالته النفسية والجسدية، وتعتبر أهم مصادر الضغط حسب الدراسة تمثلت في عبء المهنة وصراع الدور، وأيضا ضغوط الوقت وسوء العلاقة مع الإدارة.

أما بالنسبة **للنتائج** التي توصلت إليها الدراسة، أن الضغط المهني يعتبر خطرا على كل من المنظمة والإنتاج، وأيضا الفرد التي يسبب له اضطرابات عصبية وأمراض نفسية وجسمية، وأيضا توصلت كذلك إلى وجود مستوى متوسط للأغراض السيكوسوماتية، والتي لها علاقة دالة إحصائيا مع مصادر الضغوط، وقد **اقترحت** الدراسة تنمية المشاعر الايجابية اتجاه العمل والقيام ببعض التدريبات الخاصة بتخفيف الضغط وأيضا الاهتمام بالصحة النفسية والجسمية.

➢ **دراسة** مانع صبرينة، **ضغوط العمل وأثارها على أداء الأساتذة الجامعيين – دراسة حالة أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة**، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008، **هدفت** هذه الدراسة إلى دراسة موضوع ضغوط العمل وأثارها على أداء الأساتذة الجامعيين، وكان المنطلق أن ضغوط العمل هي أحد أهم العوامل المسببة للكثير من المشاكل التنظيمية وخاصة الأداء المنخفض التغيب والتسرب الوظيفي...، ومن خلال هذه الدراسة قامت الباحثة بتقديم خلفية نظرية عن الأداء الوظيفي وضغوط العمل، وقد حاولت الباحثة أيضا التعرف على واقع أداء الأستاذ الجامعي، واكتشاف العوامل المؤثرة فيه وأيضا التعرف على مستويات ضغوط العمل لدى الأساتذة ومسبباتها.

وقد **توصلت** الدراسة إلى أن أهم مصادر الضغوط لدى الأستاذة، تتمثل في انخفاض الأجر وما يترتب عليه من مشاكل السكن والنقل وتلبية الاحتياجات، بما تفرضه مكانة الأستاذ وحجمه في المجتمع، كما أن تعدد الأدوار والمهام يؤثر سلبيا على أدائه كما يعتبر مستوى الضغوط مرتفع نسبيا، وقد **اقترحت** الدراسة بتكثيف نشاط الجامعة فيما يخص توفير الدورات التدريبية والتكوينية.

➢ **دراسة** عسكر غنية، **أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية–دراسة حالة مؤسسة ميناء جنجن**، مذكرة ماستر، المدرسة العليا للتجارة، القليعة، 2016-2017، **هدفت** هذه الدراسة إلى معرفة أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية بمؤسسة ميناء جنجن وذلك بتطرقها إلى مفهوم ضغوط العمل وعناصرها ومراحلها وأثارها وسبل مواجهة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة والفرد، والحديث عن علاقة ضغوط العمل بأداء الموارد البشرية، و**توصلت** هذه الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى أن ضغوط العمل تؤثر سلبا على أداء الموارد البشرية أي تراجع ونقص فاعلية أدائه الوظيفي، كما أنه يواجه عمال مؤسسة ميناء جن جن ضغوط عمل يومية ومختلفة، تبينت من خلال المستويات المرتفعة لضغوط العمل الناتجة عن تحليل إجابات أفراد العينة.

و**تتميز** هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات التطبيقية في هذا المجال وفي نفس الموضوع باختلاف العينة المدروسة فقد وقع الاختيار على أهم عينة اجتماعية تعاني بصمت من شدة ضغوطات العمل دون النظر في حالتها والاهتمام بحاجاتها في التطوير من جميع النواحي بالرغم من احتلالها دورا رئيسيا في المجتمع، فمربي الأجيال هو أساس تكوين الأمة كون المسار العلمي وتطور البلاد والمجتمع ككل ينطلق مما يقدم للطفل وللبنة المجتمع في

الطور الابتدائي بمؤسساتنا التربوية الابتدائية وبحساسية قطاع التربية والتعليم لذا يجب صب كل الاهتمام على هذه الشريحة والعينة الاجتماعية باعتبارها العمود الفقري للنهوض بالأمة.

صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا صعوبات أثناء انجاز هذا العمل أهمها:

- تشعب الموضوع والذي يحتاج إلى الكثير من الدقة للتمكن من الإلمام به هذا بالإضافة إلى علاقته مع مواضيع أخرى.
- قلة المراجع في المكاتب المتمحورة حول الموضوع.
- ضيق الوقت وضخامة الموضوع.

هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع الدراسة، قمنا بتقسيم دراستنا هذه إلى مقدمة وفصلين نظريين وفصل تطبيقي يعكس الدراسة الميدانية وخاتمة.

في الفصل الأول، والذي جاء تحت عنوان "**الإطار النظري لضغوطات العمل**"، فقد تضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول ماهية ضغوط العمل والمبحث الثاني طبيعة ضغوط العمل، أما المبحث الثالث فتكلمنا عن إدارة ضغوط العمل.

أما الفصل الثاني، والذي يحمل عنوان "**أساسيات حول إدارة الموارد البشرية**" تضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول ماهية أداء الموارد البشرية، والمبحث الثاني تقييم أداء الموارد البشرية، أما المبحث الأخير فكان عن علاقة ضغوطات العمل بأداء الموارد البشرية.

بينما في الفصل الثالث أسقطنا ما تم دراسته في الجانب النظري على مؤسسات التربية والتعليم بالمدية تحت عنوان "**دراسة ميدانية لأثر ضغوطات العمل الداخلية والخارجية على أداء أساتذة التعليم الابتدائي**"، من خلال ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية، وعرضنا في المبحث الثاني تحليل نتائج الدراسة، أما المبحث الأخير فقد تم فيه اختبار فرضيات الدراسة.

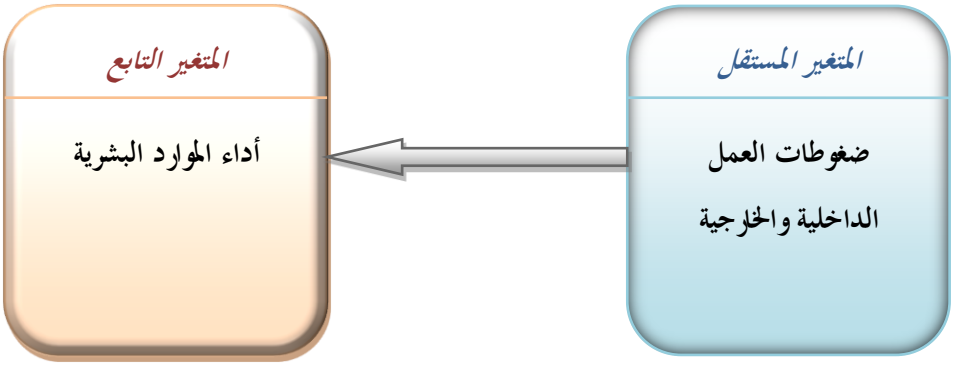
وانتهينا في **الخاتمة** إلى تقديم أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة النظرية والتطبيقية، بالإضافة إلى بعض **الاقتراحات أو التوصيات**.

نموذج الدراسة:

لدينا ضمن نموذج الدراسة متغيرين أساسيين منهما متغير مستقل ومتغير تابع، وكل متغير يضم مجموعة من الأبعاد سوف نفصل فيها أكثر في الجانب التطبيقي من الدراسة وهي كما يلي:

- ✓ **المتغير المستقل**: ضغوطات العمل الداخلية والخارجية؛
- ✓ **المتغير التابع**: أداء الموارد البشرية.

ويكون نموذج الدراسة بالشكل التالي:



الفصل الأول:

الإطار النظري لضغوط العمل

تمهيد:

تتسم بيئة العمل في منظمتها المعاصرة وبشكل عام بسمات ومعالم فرضت على الإنسان العامل أن ينتج أكثر و أن يعمل أطول وأن ينافس أشد للبقاء في الوظيفة، وخاصة في ظل الانفجار المعرفي وعدم التأكد والاضطراب البيئي ولكل ذلك نتائج وآثار سلبية على نفسية وصحة الإنسان العامل وصفائه الذهني والنفسي والبدني كل ذلك يسبب ضغوطًا تتفاوت في مستوى قوتها من شخص إلى آخر نتيجة المواقف التي يتعرضون لها وما يصاحبها من حالات من القلق والإحباط والتوتر والغضب، مما يؤثر سلبًا على مستويات أدائهم في العمل وموقفهم تجاه عملهم ومنظماتهم خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار أن العاملين يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في تلك المنظمات وبيئتها، لذا سنحاول في هذا الفصل التطرق لموضوع ضغوطات العمل وتوضيح مختلف الجوانب المتعلقة به وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- ✓ **المبحث الأول**: ماهية ضغوط العمل؛
- ✓ **المبحث الثاني**: طبيعة ضغوط العمل؛
- ✓ **المبحث الثالث**: إدارة ضغوط العمل.

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

إن الضغوط جزء لا يتجزأ من حياتنا اليومية، وتعد ضغوط العمل من بين أهم المواضيع التي حظيت ونالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والدارسين، حيث أصبحت ضغوطات العمل داخل المنظمات ظاهرة عامة بل علما قائما بذاته.

المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل

لقد تعددت المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بضغوطات العمل واختلفت التعاريف بين الباحثين، ويرجع ذلك أساسا إلى ارتباط موضوع ضغوطات العمل بكثير من المجالات والميادين، مما أدى إلى تعدد الطرق والآراء والاتجاهات في الطرح حول هذا المفهوم.

- ✓ تُعرف ضغوطات العمل على أنها مجموعة التفاعلات بين الفرد وبيئته، والتي تتسبب في حالة عاطفية أو وجدانية غير سارة، مثل التوتر والقلق أو الشعور بالامتهان[1].
- ✓ ويعرف**NEWMAN**و **BEEHR** ضغط العمل على أنه عبارة عن حالة تنشأ بسبب تفاعل العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين تحدث تغييرًا في الحالة البدنية والنفسية للفرد، وتدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد[2].
- ✓ كما يعرف **GRATH** الضغط " بأنه عبارة عن حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة، حيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص[3].
- ✓ ويعرف **سيزلافي وآخرون** ضغوطات العمل على أنها تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عفويا لدى الفرد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه.[4]

---

[1] حسن راوية، **السلوك في المنظمات**، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2001، ص399.

[2] عبد السلام أبو قحف، **محاضرات في السلوك التنظيمي**، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2001، ص 171.

[3] محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي المعاصر في منظمات الأعمال**، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،2005، ص159.

[4] عبد الفتاح صالح خليفات، شرين محمد المطارنة، **أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي**، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 211، 2010، ص 605.

كما يرى مجموعة من الباحثين بأن الضغوط هي عدم الشعور بالراحة مؤقتا قد يزول بزوال المشكلات المسببة له، وقد يتفاقم إذا ما اشتدت تلك المشكلات بينما يعتقد **KARASK** أن الضغوط هي متطلبات العمل التي قد تفوق قدرات وطاقات الفرد[1].

وضغوطات العمل هي ظروف تتسم بالشدة وتواجه الإنسان فتفقده توازنه وتجبره على الانحراف عن سلوكه المعتاد[2].

ويقول **روبنس** إن ضغوطات العمل هي الشروط التي تضع الفرد في مواجهة مع فرص متاحة من جهة ومعوقات تمنعه من الوصول إلى هذه الفرص من جهة أخرى.[3]

ومن خلال التعاريف السابقة لاحظنا أنها تتفق إلى حد كبير في معناها، بينما تختلف في المضمون، وعليه يمكن صياغة التعريف الإجرائي لضغوطات العمل على الشكل التالي: **هي الاستجابة لمجموعة من المثيرات الموجودة في بيئة المنظمة والتي يترتب عليها ردود أفعال تحدث تغييرا في الحالة النفسية والجسمية للأفراد العاملين مما يؤثر على سلوكهم وأدائهم تجاه أعمالهم بالمنظمة.**

المطلب الثاني: مصادر وعناصر ضغوط العمل

تتعدد التقسيمات التي تصنف مصادر وعناصر ضغوطات العمل كما يلي:

أولا: مصادر ضغوط العمل

المقصود بمصادر ضغوطات العمل هي العوامل المسببة للضغط وقد تباينت التصنيفات لمصادر ضغوطات العمل بين الباحثين والكتاب وفي هذه الدراسة سنعتمد على التصنيف التالي:

[1] علي بن محمد بن سليمان النوشان، **ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات**، مذكرة ماجستير، الرياض، السعودية، 2003، ص ص11-13.

[2] أحمد جاد عبد الوهاب، **السلوك التنظيمي (دراسة لسلوك الأفراد والمجتمعات داخل منظمات الأعمال)**، ط1، دار الوفاء للنشر والتوزيع، مصر 2000، ص 86.

[3] سليم إبراهيم الحسنية، **السلوك الإداري (التنظيمي) والعلوم السلوكية**، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 90.

1. **المصادر الناجمة عن بيئة العمل (المصادر التنظيمية)**: العوامل التنظيمية من أهم المصادر المسببة لضغوط العمل وتتمثل فيما يلي:

- **الظروف المادية للعمل**: هناك العديد من العوامل المادية في البيئة التنظيمية التي تؤثر على الأفراد مثل: الإضاءة غير الملائمة، الوضعيات غير المريحة في العمل، الضوضاء والصوت الصاخب فهذه العوامل لها أثر سلبي على الصحة البدنية والعصبية للأفراد كما أنها تخفض من معدلات الرضا الوظيفي ومستويات الأداء.[1]

وحدوث خلل في البيئة المادية من تهوية، رطوبة إضاءة، درجات الحرارة العالية أو التعامل مع مواد كيميائية كالغازات يمكن أن يؤدي إلى الشعور بأن ظروف العمل غير مناسبة، ونظرا للارتباط الوثيق بين هذه الأمور فإنها يمكن أن تكون مصدرا أساسيا للضغوط.[2]

- **دور الفرد في المنظمة**: يُعدُّ الدور الوظيفي من المسببات الرئيسية للضغوطات على الفرد في المنظمة ويأخذ أحد الأشكال التالية:

  - **غموض الدور**: ويمثل غموض الدور عدم التأكد فيما يتعلق بما يفعل الفرد، متى وكيف يمكن أن يوجد الغموض في أي من المجالات التالية: مسؤولية الفرد، قواعد ومصادر السلطة، تقييم المشرف لأداء الموظف، التغيرات التنظيمية والأمان الوظيفي.[3]
  - **صراع الدور**: يحدث هذا الصراع بين متطلبات دور الفرد في العمل ودوره خارج العمل مثل واجباته الأسرية مثل أن يعمل الزوجين طوال الوقت يخلق نوعا من التعارض بين متطلبات العمل وتوقعات الحياة الأسرية، فتوقعات الزوجة والأبناء سوف تتعارض مع متطلبات الرؤساء والزملاء في العمل، ويؤدي صراع الدور إلى تشكل الضغوط لدى الأفراد.[4]

---

[1] ريمة معيوش، **أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية – دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بخراطة**، مذكرة ماستر إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2017-2018، ص 11.

[2] محمود سليمان العيان، مرجع سابق، ص 165.

[3] فوزي شعبان مذكور، **مصادر ومسببات ضغوط العمل والآثار الايجابية والسلبية الناجمة عنها**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص 65.

[4] محمد صلاح الدين أبو العلا، **ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي – دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،2009، ص 16.

- **عبء الدور (عبء العمل)**: هناك علاقة طردية بين مستويات الضغوط والمسؤوليات التي يتم تكليف الفرد بها بمعنى أن كلما زاد عبء العمل زاد الضغط، فقد أثبتت الدراسات أن هؤلاء الأفراد يعانون من حالة توتر شديدة انعكست على صحتهم الجسدية. [1]

➢ **مصادر متعلقة بالعلاقات الاجتماعية في العمل (جماعات العمل)**: يمكن أن يحدث الضغط في بيئة العمل نتيجة لفقدان الفرد الدعم الاجتماعي من قبل زملائه، كما أن طبيعة العلاقة التي تربط بعضهم ببعض تحدد درجة الضغط النفسي لديهم، فحين تكون هذه العلاقة ذات طبيعة تنافسية، غير متوازنة وتسودها الغيرة والصراع وعدم التواصل مع الزملاء يزيد من حدة الضغط في العمل.[2]

➢ **المناوبة:** هناك مهن عديدة توفر خدمات بشكل منتظم 24/24 ساعة وهذا لتعقد أنظمة الحياة وتطورها كالمهن ذات الطبيعة الحيوية للمجتمع كقطاع الكهرباء، الشرطة، الصحة...الخ، ومن ثم أصبح دواما اعتياديا لتلبية مطالب المهنة، إلا أن الدراسات بينت بأن المناوبة لها أثر سلبي على عادات النوم والعلاقات الاجتماعية حيث ترتب عنها الشعور بالتعب، اضطراب الشهية، ارتفاع حالات الطلاق، انخفاض في الولاء والالتزام اتجاه المنظمة.[3]

➢ **غياب التأمين**: العامل غير المؤمن اقتصاديا واجتماعيا هو أكثر عرضة للإصابة بضغوط العمل، فقد يكون من العامل شاغلا لوظائف خطيرة دون أي حماية اجتماعية، كما أن الفرد يكون التفكير في أجره غير المضمون ومستقبله الوظيفي غير المؤمن.

2. **المصادر الناجمة على المورد البشري**: تؤثر طبيعة الأفراد وملامحهم الشخصية في تحديد الضغوط التي يتعرضون لها ومن أهم هذه المصادر ما يلي:

➢ **نمط الشخصية**: تعرف الشخصية على أنها إطار شامل يضم سمات مركبة جسمية وعقلية ونفسية، تتضمن قدرات معرفية وثقافية تميز شخص عن غيره.[4]

---

[1] عيسى إبراهيم المعشر، **أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة 05 نجوم (دراسة ميدانية)**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق الأوسط للدراسات العليا، سوريا،2009، ص 15.

[2] مريم رجاء، **مصادر الضغوط المهنية لدى العاملات في مهنة التمريض – دراسة ميدانية في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي في محافظة دمشق**، مجلة جامعة دمشق، مجلد 24، العدد02، 2008، ص 484.

[3] محمد مكناسي، **التوافق المهني وعلاقته بضغوط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية – دراسة ميدانية على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل قسنطينة**، مذكرة ماجستير في علم النفس، الجزائر،2007، ص 98.

[4] أحمد سيد مصطفى، **أنماط الشخصية والقابلية لضغوط العمل**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2006، ص6.

- **نقص الإمكانيات:** وهي متنوعة إمكانيات جسدية مثل القدرة على تحمل الجهد المطلوب والقدرة النفسية فهذه الإمكانيات تساعد في تحمل ضغوط العمل، والشخص الذي يفتقدها يكون أكثر عرضة للإصابة بالضغوط.[1]
- **الأحداث الضاغطة في حياة الفرد:** يتعرض الفرد من وقت لآخر إلى أحداث في حياته الشخصية تمثل قدرا من الإثارة والضغط النفسي، وهذه الأحداث بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها إلى العمل.
- **عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات النظام الرسمي:** تمثل المنظمات كبيرة الحجم إلى الأخذ بالشكل البيروقراطي المتقيد بالإجراءات الرسمية، فيتعارض ذلك مع رغبة العاملين في الاستقلالية والتصرف بالحرية.[2]
- **اضطراب الحياة الزوجية والعلاقات الأسرية:** حياة الفرد العائلية لها تأثير على عمل الفرد، فكلما زادت درجة الصراعات العائلية لدى الفرد كلما أدى ذلك إلى تناقض درجة رضاه عن العائلة، وارتفاع نتيجة لذلك شعوره بالضغوط والتوتر أثناء قيامه بعمله.[3]

3.المصادر الناجمة على البيئة الخارجية: عوامل البيئة الخارجية لها دخل في الضغوط التي تصيب الموارد البشرية داخل المنظمات ومن أبرز هذه العوامل ما يلي:

- **عدم استقرار الحالة الاقتصادية:** أي تذبذب يمكن حدوثه في الجانب الاقتصادي كالكساد أو ارتفاع معدلات التضخم في أي دولة سيؤثر على مستوى دخل الأفراد ويشعرهم بالقلق والتوتر.
- **التقدم التكنولوجي وتسارعه:** إن الجوانب الإلية والتقنيات الحديثة التي أدخلت على العمل أدت شعور الفرد بالتهديد والضغوط الكثيرة إن لم يتقن استعمالها.
- **التغيرات الاجتماعية:** برزت العديد من الظواهر الجديدة على المجتمع تختلف من القيم والعادات والتقاليد المتعارف عليها مما ينتج مشكلات في المجتمع مثل انتشار حالات الإدمان، تعدد الزوجات...الخ مما يؤدي إلى إحساس الفرد بالضغوط.
- **التغيرات السياسية والقانونية:** يمكن للتغيرات القانونية أن تكون سببا مهما لضغوط العمل حيث تتزايد الضغوط الواقعة على مدراء المؤسسات خلال فترة الانتخابات مثلا، كما أن البيئة القانونية يمكن أن تكون مصدرا للضغوط حيث نادرا ما تقوم أي مؤسسة بأداء عملها دون أن تصطدم بقوانين تعيق حركتها.[4]

---

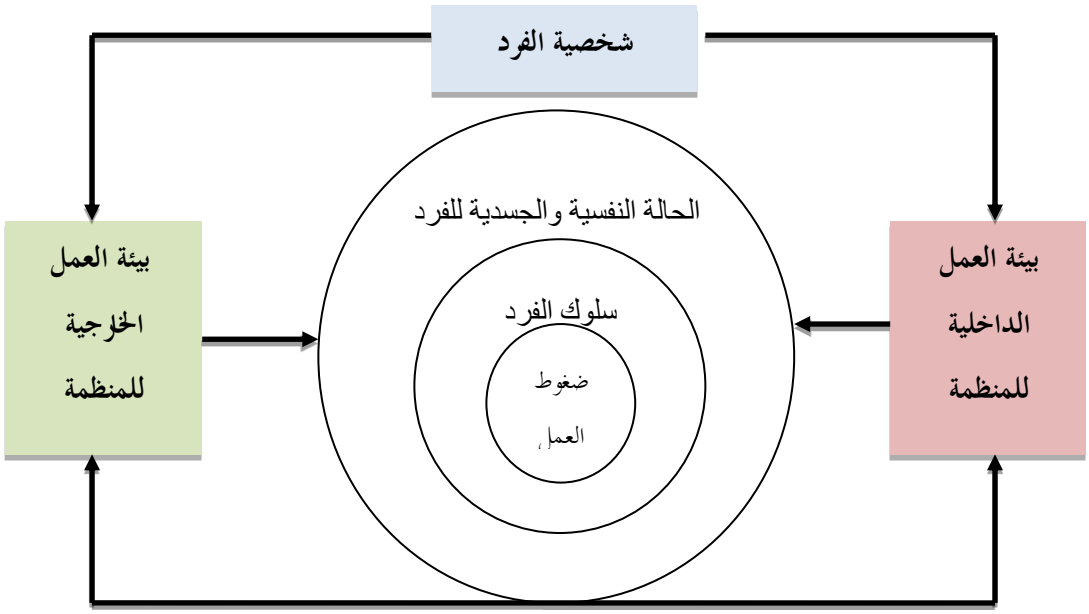
[1] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 599.

[2] محمود سلمان العيان، مرجع سابق، ص 161-162.

[3] تغريد زياد عمار، **أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجماعات الفلسطينية بقطاع غزة**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،2009، ص ص41.

[4] ريمة معيوش، مرجع سابق، ص 18.

شكل رقم (1-1): مصادر ضغوطات العمل



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 130.

ثانيا: عناصر ضغوط العمل

إن الحديث عن عناصر ضغوطات العمل يتناول العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض والتي تنتج عنها ضغوطات العمل، فلكل فعل رد فعل ولكل مثير استجابة، كما أن مصادر ضغوطات العمل كثيرة حتى يمكن القول بأن أي شيء داخل محيط العمل أو خارجه قد يكون مصدرا للتوتر والقلق، ويعتمد هذا على إدراك الفرد لهذه الأسباب وعلى أبعاد العمل والبيئة المحيطة به.

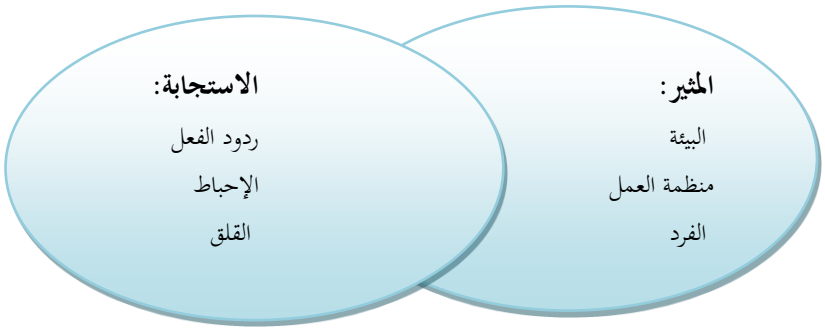
يرى **SZILAGYI & WALLACE** أنه يمكن تحديد عناصر ضغوطات العمل بثلاث عناصر رئيسية في المنظمة تتمثل في:[1]

1. **عنصر المثير**: يشتمل هذا العنصر على الضغوطات والمؤثرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوطات، وقد تأتي هذه العناصر من البيئة أو المنظمة أو الفرد.
2. **عنصر الاستجابة**: يتكون هذا العنصر من ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية للضغوطات مثل: الإحباط، القلق، التوتر وغيرها.

[1] صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2005، ص 288.

3. **عنصر التفاعل:** وهو العنصر الذي يحدث التفاعل الكامل ما بين عوامل المثيرات والاستجابات، ويأتي هذا التفاعل من عوامل البيئة والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الإنسانية، وما يترتب عليها من استجابات، والشكل رقم (1-2) يوضح هذه العناصر.

شكل رقم (1-2): يمثل عناصر ضغوط العمل



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 289.

المطلب الثالث: أهمية دراسة ضغوط العمل

تعود أهمية دراسة ضغوطات العمل إلى أمرين هما:[1]

الأمر الأول: قيمة العمل ذاته وأثره في حياة الأفراد وعلاقتهم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وانعكاس تلك العلاقات على المجتمع بصفة عامة، فضلا عن أثره على نفسية الإنسان.

الأمر الثاني: ما تسببه الآثار السلبية لضغوطات العمل من شعور بالتوتر والإجهاد المتصلين بالأمراض الجسمية والنفسية والعقلية التي تؤثر على الانجاز والإتقان والإنتاج بشكل عام وهذا ما يؤدي في النهاية إلى ضرورة دراسة ضغوطات العمل والوسائل الممكنة للحد من ذلك التوتر والإجهاد.

وتفيد أهمية دراسة ضغوط العمل بشكل عام في تحقيق ما يلي: [2]

- ✓ حماية متخذ القرار ومن ثم المنشأة من اتخاذ قرار خاطئ ناجم عن انفعالات اللحظة والتأثير العاطفي والوجداني أو ناجم عن ردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار؛

[1] فائق فوزي عبد الخالق، **ضغوط العمل الوظيفي**، مجلة آفاق اقتصادية (اتحاد غرف التجارة والصناعة)، المجلد 17، العدد 67-68، الإمارات العربية المتحدة، 1996، ص 153.

[2] محمد الصيرفي، **السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)**، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 324.

- ✓ تأكيد ربحية المنشأة وتحقيق أهدافها بالشكل السليم ووفقا لما هو مخطط وموضوع بالبرامج التنفيذية؛
- ✓ حماية المنفذين من عشوائية القرار ومن ارتجالية السياسات ومن القرارات الازدواجية الناجمة عن قصور الرؤية وضيق دائرتها أمام متخذ القرار نتيجة سيطرة الضغوط والوساوس القهرية عليه؛
- ✓ توفير الظروف المناسبة والجو الصحي المناسب في بيئة العمل بالمنشأة وبالشكل الذي يجعل لكل مدير جو عمل أفضل، وبما يمكنه من اتخاذ القرارات وممارسة سلطاته ومهامه الإدارية بشكل أفضل؛
- ✓ زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية بتبسيط دوافع متخذي القرار في المنشأة عن طريق رفع قدراتهم على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة؛
- ✓ تنمية مهارات التوافق السريع والتعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار وبالتالي تنمية مهارات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في ظل سيادة جو من الضغوط على متخذ القرار في المنظمة؛
- ✓ إزكاء روح التعاون وسيادة روح الفريق بين الرؤساء والمرؤوسين وزيادة التفهم والمشاركة الايجابية، وبما يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وإحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم ومستقبلهم؛
- ✓ تحقيق الرقابة الفعالة والمتابعة الحثيثة للسلوكيات الإدارية للمديرين في كافة مستويات الإدارة بشكل يؤكد تنفيذ الخطط؛
- ✓ الرفع من ربحية المؤسسة، وهذا بتفادي التكاليف المباشرة وغير المباشر لضغوط العمل.[1]

المبحث الثاني: طبيعة ضغوط العمل

يتعرض الكثير من العاملين في المنظمات العامة والخاصة إلى ضغوط نفسية وجسمية في عملهم، والإحساس بضغوط والتي تولد بدورها حالات من عدم الاتزان النفسي والجسمي، وتتولد هذه الضغوط عادة من عوامل موجودة في العمل أو البيئة المحيطة، ويظهر ذلك في العديد من مظاهر الاختلال في أداء العمل الأمر الذي يدفع بالمنظمات الحديثة إلى مواجهة مشاكل ضغوط العمل ومعرفة أسبابها والتعامل معها بالشكل الذي يجعل الأفراد داخل المنظمة أقل عرضة لتأثير تلك الضغوطات.

المطلب الأول: أنواع وأبعاد ضغوط العمل

[1] وهيبة عيشاوي، مصطفى عوفي، **ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين**، مجلة العلوم الإنسانية المجلد 20، العدد01، الجزائر، 2020، ص ص 325-340.

يتعرض العاملون في مختلف المنظمات وعلى مستوى كل الأعمال والوظائف، إلى مجموعة من الضغوط المتنوعة والمختلفة حسب المصدر أو الدرجة أو حسب النتائج المترتبة عنها، وباعتبار ضغوط العمل هي حالة يتعرض لها الفرد داخل مجال عمله، فإن هناك مجموعة من الأبعاد التي تؤدي إليه، وهذا ما سنحاول التعرف عليه في هذا المبحث بالإضافة إلى التعرف على مختلف أنواع ضغوط العمل.

أولا: أنواع ضغوط العمل

يتم تصنيف الضغوط حسب عدة اعتبارات وذلك كما يلي:

1. التصنيف وفقا للآثار المترتبة عنها:[1]

- **الضغوط الايجابية:** تعد الضغوط الايجابية ضرورية لكل فرد، وخاصة متخذ القرار في المنظمات لتحقيق أكبر قدر من النجاح في حياتهم ولتحفيزهم لمواجهة التحديات في العمل وتحسين الأداء.

  وتتميز هذه الضغوط أنها مفيدة ونافعة للفرد والمنظمة التي يعمل بها، حيث تشجع على النجاح وتعطي إحساس بالقدرة على الإنتاج ورفع فعالية الأداء لدى العاملين من الناحية الكمية والنوعية.

- **الضغوط السلبية:** هي الضغوط التي ترتب آثار سلبية على صحة الإنسان ونفسيته التي تنعكس بدورها على أدائه في العمل فهي تسبب انخفاض في الروح المعنوية والشعور بالتعب والأرق والتشاؤم من المستقبل ويزداد تأثيرها على متخذي القرار كلما انخفض الدعم الاجتماعي الذي يتلقونه من أفراد المجتمع ورؤسائهم في قمة الهرم الإداري ومن أهم آثارها أنها تؤدي إلى انخفاض المعنوية وتولد الارتباك وتشعر الفرد بأن كل شيء يمكن أن يشوش عليه وتسبب له الشعور بالأرق وظهور الانفعالات والإحساس بالقلق وتسبب له العف والتشاؤم من المستقبل.

  والجدول الموالي يوضح أوجه الاختلاف بين كل من الضغوط الإيجابية والسلبية.

جدول رقم (1-1): المقارنة بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية

الرقم	الضغوط الإيجابية	الضغوط السلبية
01	تمنح دافع للعمل	تسبب انخفاض في الروح المعنوية

[1] مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، **ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود لمنطقة المدينة المنورة**، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010، ص ص19-20.

02	تساعد على التفكير	تولد الاحباط
03	تحافظ على التركيز على النتائج	تدعو إلى التفكير في الجهود المبذولة
04	تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحدي	تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه
05	تحافظ على التركيز في العمل	تشعر الفرد بأن كل شيء ممكن أن يقضيه بمشقة عالية
06	النوم الجيد	الشعور بالأرق
07	القدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر	ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير
08	تمنح الشعور بالإنجاز	تؤدي إلى الشعور بالفشل
09	تمد الفرد القوة والثقة	تسبب للفرد الضعف
10	التفاؤل بالمستقبل	التشاؤم من المستقبل
11	تمنح الإحساس بالمتعة	الإحساس بالقلق
12	القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة	عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة

المصدر: عسكر غنية، **أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية–دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن**، مذكرة ماستر، المدرسة العليا للتجارة، القليعة، الجائر، 2016–2017، ص 09.

2. **التصنيف وفق معيار المصدر**: هنا نجد اختلاف كبير بين الباحثين والكتاب نظرا لتعدد مصادر ضغوط العمل، ومن بين هذه التصنيفات نجد الضغوط الناتجة عن البيئة المادية، الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية والضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري....الخ، فحسب هذا المعيار يتم تسمية الضغط حسب المصدر الذي تسبب في نشوئه مثل[1]:

- **الضغوط الناتجة عن البيئة المادية**: هي تلك الضغوط الناتجة عن ظروف مادية غير مناسبة مثل: الحرارة، البرودة، الإضاءة...الخ؛
- **الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية**: وهي الضغوط الناتجة عن الخلاقات، الصراعات والنزاعات التي قد تحدث بين الزملاء والرؤساء وغيرها.
- **الضغوط الناتجة عن الفروقات الفردية**: وترجع هذه الضغوط إلى ما يكتسبه الفرد أو ما يكون وراثيا لديه.

[1] ماجدة بهاء الدين السيد عبيد، **الضغط النفسي ومشكلاته وأثره على الصحة النفسية**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 115.

3. **التصنيف حسب الفترة الزمنية:** تقسم حسب المدة التي تستغرقها هذه الضغوط ومدى تأثيرها على الصحة النفسية والجسمية للأفراد إلى[1]:

- **الضغوط البسيطة:** وهي التي تستمر من ساعات إلى أيام، مثل فترة العمل الإضافية أو زيارة شخص غير مرغوب فيه، أو آلام صادرة عن مرض في المعدة أو الأمعاء، وتختفي آثار الضغط باختفاء السبب في فترات متوسطة.
- **الضغوط المضاعفة:** وهي التي تستمر لأسابيع وأشهر أو حتى سنة، وتنتج عن أحداث كبيرة كالنقل من العمل أو الإيقاف عن العمل، أو موت شخص عزيز، فالضغوطات المضاعفة هي أخطر الضغوط لأنها قد تستمر مع الفرد لمدة طويلة جدا وتؤثر عليه سلبيا وبشكل دائم.

ثانيا: أبعاد ضغوط العمل

إن ضغوطات العمل لا تؤثر على الفرد وحده لأنه لا يعيش في بيئة منعزلة عمن حوله، وإنما تؤثر عليه باعتباره أحد مكونات النظام الذي يتفاعل معه، لذلك فإن شعور الفرد بضغوطات العمل يكون له أبعادا متعددة تحددها طبيعة هذا الفرد وهذه الأبعاد تتمثل في[2]:

1. **البعد الاجتماعي (العلاقات الاجتماعية):** وهي كل اتصال للفرد بغيره، وهو يقوم بنشاطه اليومي كعلاقة الجوار والتعليم والوظيفة وعلاقات البيع والشراء، والعلاقات الثقافية والفنية والرياضية وغيرها، وتعدد النشاط الإنساني واتساعه الذي يشمل كافة مناحي النشاطات السياسية والاقتصادية والثقافية؛

2. **البعد الأسري (العلاقات الأسرية):** هي تلك العلاقة الاجتماعية التي تقوم بين أفراد الأسرة الواحدة (الأب، الأم، الأبناء) على نحو يحقق التوازن داخل الأسرة؛

3. **البعد القيمي (منظومة القيم):** هي مجموعة القواعد والعادات والتقاليد التي يتبناها الفرد ويرتضيها المجتمع، تسهم في إكسابها للأفراد جميع المنظمات وتتحول بعد تشبع الفرد بها إلى سلوك ظاهر ملموس عند مواجهة موقف ما على أن يكون اكتساب تلك القيم وفق ضوابط الشريعة الإسلامية.

---

[1] فاروق عبده فليه، السيد محمود عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 308.

[2] محمد حسن خميس أبو رحمة، **ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى التربويين بمحافظات غزة**، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012، ص ص27-28.

ويمكن القول أنَّه لا يمكن فصل هذه الأبعاد الثلاثة من جهة، وبين الرئيس نفسه من جهة أخرى، فالرئيس يؤثر ويتأثر إما إيجاباً أو سلباً، فهو اجتماعي بطبعه يحاول أن ينقل ما يشعر به من ضغوطات في عمله لجماعة الأصدقاء، إما محاولة لطلب الحلول أو كسب التعاطف، وكذلك فإن الرئيس ينقل ما يتعرض له من ضغوطات في العمل إلى أفراد أسرته، فعندما يطغى عبئ العمل عليه يكون ذلك على حساب الوقت الذي يقضيه مع أسرته وأبنائه يتابعهم ويفرج عنهم ويخرج معهم، كما أن ضغوطات العمل تؤثر في منظومة القيم التي يحملها الرئيس ويؤمن بها.

المطلب الثاني: مراحل ومؤشرات ضغوط العمل

تنشأ ضغوط العمل نتيجة لمجموعة من المسببات أو المثيرات والمؤشرات، كما تتحدد حدة الضغوط حسب كل مرحلة يصلها الضغط وهذا ما سنتعرف عليه من خلال هذا المطلب.

أولا: مراحل ضغوط العمل

إن ضغوط العمل لا تتكون بين ليلة وضحاها وإنما هناك مراحل عدة لابد أن يمر بها الفرد حتى يظهر أثر تلك الضغوط عليه، ولضغوط العمل أربعة مراحل هي كالتالي[1]:

1. **مرحلة التعرض للضغوط**: وهي مرحلة الإحساس بوجود الخطر وذلك عند تعرض الفرد لمثير داخلي أو خارجي، حيث يؤدي هذا المثير إلى حدوث ضغوط معينة يترتب عليها بعض المظاهر والتي من خلالها يمكننا معرفة تعرض الفرد للضغوط وأهم هذه المظاهر هي زيادة ضربات القلب والأرق وتوتر الأعصاب وسوء استغلال الوقت والحساسية للنقد؛
2. **مرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغوط)**: وتبدأ هذه المرحلة بعد حدوث التغيرات السابقة ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين إما المواجهة لمحاولة التغلب عليها أو الهروب ومحاولة التخلص منها وبذلك يعود الفرد إلى حالة توازن وإذا لم ينجح ينتقل إلى المرحلة الثانية حيث أصيب بالضغوط؛
3. **مرحلة المقاومة ومحاولة التكليف**: في هذه المرحلة يحاول الفرد علاج الآثار التي حدثت ومقارنة أي تطورات إضافية ومحاولة التكليف مع ما يحدث فعلا، وإذا نجح قد يستقر الأمر ويصبح هناك أمل في الرجوع لحالة توازن، إما في حالة الفشل ينتقل الفرد إلى المرحلة التالية؛

[1] المرجع السابق، ص 16.

4. مرحلة التعب والإنهاك: يصل الفرد لهذه المرحلة بعد تعرضه لضغوط، حيث يصاب بالإجهاد بسبب محاولاته المتكررة للمقاومة والتكليف حيث يمكن أن نستدل على هذه المرحلة من خلال بعض الآثار أهمها الاستياء من جو العمل وانخفاض معدلات الانجاز والتفكير في ترك الوظيفة والإصابة بالأمراض النفسية مثل النسيان المتكرر والسلبية والاكتئاب والإصابة بالأمراض العضوية كضغط الدم[1].

ثانيا: مؤشرات ضغوط العمل

لضغوط العمل مؤشرات عدة، وبسبب المصادر المختلفة لضغوط العمل فإن العاملين يتعرضون لها بشكل أو بآخر، ونظرا لوجود الاختلافات الفردية أيضا فإنهم يتباينون في مواجهتها، ويمكن تصنيف مؤشرات ضغوط العمل في المظاهر التالية: مظاهر فيزيولوجية، مظاهر نفسية سيكولوجية، مظاهر سلوكية اجتماعية.

وإن تعرض الفرد لضغوطات العمل باختلاف مسبباتها وأنواعها ومراحلها لابد وأن تظهر على سلوك الفرد حيث يستدل بمجموعة من المؤشرات على أن وجود الضغوطات لدى الفرد، وهناك مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها التعرف على وجود ضغوطات العمل عند الفرد ومنها[2]:

- ✓ التأخر في الحضور للعمل؛
- ✓ الاكتئاب؛
- ✓ الغياب وعدم المواطنة؛
- ✓ عدم التعاون مع الآخرين؛
- ✓ الإهمال؛
- ✓ تبرير الأخطاء واتخاذ مواقف دفاعية غير عقلانية؛
- ✓ ارتكاب أخطاء في العمل؛
- ✓ علاقات عدائية وسيئة مع الآخرين؛
- ✓ اتخاذ قرارات غير سليمة؛
- ✓ مقامة التغيير.

---

[1] عسكر غنية، مرجع سابق، ص 7.

[2] محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي – دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص ص274-275.

وهناك مجموعة أخرى من المؤشرات منها[1]:

- ارتفاع معدل دوران العمل؛
- سوء استخدام المواد؛
- إنتاجية العمل أقل كمًا وكيفًا؛
- ضياع الوقت؛
- معدل الشكوى مرتفع؛
- انخفاض الروح المعنوية؛
- نسبة الحوادث مرتفعة؛
- سوء الاتصالات (غموض الدور، بطء الاتصال، تشويه المعلومات).

المطلب الثالث: نظريات ونماذج ضغوط العمل

سنتناول في هذا المطلب نظريات ونماذج ضغوطات العمل كما يلي:

أولا: نظريات ضغوط العمل

اختلفت النظريات التي اهتمت بدراسة ضغوط العمل طبقا لاختلاف الأطر النظرية التي تبنتها وانطلق منها، على أساس أطر فيزيولوجية أو نفسية أو اجتماعية، كما اختلفت النظريات فيما بينها بناءً على ذلك من حيث مستلزمات كل منها.

1. **نظرية هانز سيلي**: يعتبر سيلي أن أعراض الاستجابة الفيزيولوجية للضغط عالمية وهدفها المحافظة على الكيان والحياة، وحدد سيلي ثلاث مراحل للدفاع ضد ضغوط ويرى أن هذه المراحل تمثل مراحل التكيف العام وهي[2]:

- **الفزع**: ويظهر فيه الجسم تغيرات واستجابات تتميز بها درجة التعرض المبدئي للضاغط ويكون الضاغط شديدا؛
- **المقاومة**: وتحدث عندما يكون التعرض للضاغط متلازما مع التكيف فتختفي التغيرات التي ظهرت في المرحلة الأولى وتظهر تغيرات أخرى تدل على التكيف؛

[1] محمد شبير، **ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها**، مذكرة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص 73.

[2] فاروق السيد عثمان، **القلق وإدارة الضغوط النفسية**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2001، ص 98.

- **الإجهاد:** مرحلة تعقب المقاومة ويكون فيها الجسم قد تكيف، غير أن الطاقة الضرورية تكون قد استنفذت وإذا كانت الاستجابات الدفاعية شديدة ومستمرة لفترة طويلة فقد ينتج عنها أمراض تكيف.

2. **نظرية سبيلبرجر:** اهتم سبيلبرجر بتحديد طبيعة الظروف البيئة المحيطة والتي تكون ضاغطة ويميز بين حالات القلق الناتجة عنها، ويفسر العلاقات بينها وبين ميكانيزمات الدفاع التي تساعد على تجنب تلك النواحي الضاغطة وتستدعي سلوك التجنب[1].

ويرى سبيلبرجر أن الضغط يشير إلى الاختلافات في الظروف والأحوال البيئية التي تتسم بدرجة ما من الخطر الموضوعي.

3. **نظرية التقدير المعرفي لـ لازاروس وكوهين:**أطلق عليه تسميت نموذج التقدير أو التقييم المعرفي وفيه ميزا بين نوعين من هذا التقدير المعرفي هما **التقدير الأولي:** عبارة عن إدراك الفرد للمواقف الضاغطة. و**التقدير الثاني:** هو عبارة عن مجموعة من الوسائل والطرق التي يتبعها الفرد في مواجهته لتلك المواقف الضاغطة. وهناك مواقف ضاغطة خارجية وتتمثل في الأحداث البيئية المحيطة بالفرد ومواقف ضاغطة داخلية وتتمثل في الأحداث الشخصية التي تتكون من خلال التوجه الإدراكي نحو العالم الخارجي[2].
4. **نظرية هنري موراي:** يعرف الضغط بأنه صفة لموضوع بيئي أو لشخص تيسر أو تعوق جهوده للوصول إلى هدف معين ويوضح موراي أن سلوك الفرد يرتبط بضغط بيتا ويؤكد على أن الفرد بخبرته يصل إلى ربط موضوعات معينة بحاجة بعينها، ويطلق على هذا المفهوم تكامل الحاجة، أما عندما يحدث التفاعل بين الموقف الحافز والضغط والحاجة الناشطة، فهذا يعبر عنه بمفهوم ألفا[3].
5. **نظرية العجز المتعلم:** ترى نظرية العجز المتعلم أن ردود الفعل التي تصدر عن الفرد هي ردود متعلمة يتعلمها الفرد من خبراته السابقة، فأي موقف جديد يصبح عاجزا أمامه ليس لديه القدرة على ضبط الأحداث أو التنبؤ بها ويؤدي ذلك إلى تعلم العجز والاستسلام[4].

ولقد حدد سيلجمان ثلاثة وجوه من القصور تميز العجز المتعلم هي:

---

[1] المرجع السابق، ص 101.

[2] برد أحمد حامد، **السلوك التنظيمي**، ط1، دار القلم، الكويت، 1986، ص 18.

[3] هارون توفيق الرشيد، **الضغوط النفسية طبيعتها نظريتها**، مكتبة الانجلومصرية، القاهرة، 1999، ص 50.

[4] خالد بن محمد عبد الله العبدلي، **الصلابة النفسية وعلاقتها بأساليب مواجهة النفسية لدى عينة من طلاب المرحلة الثانوية المتفوقين دراسيا والعاديين بمدينة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2012.ص ص 49-50.

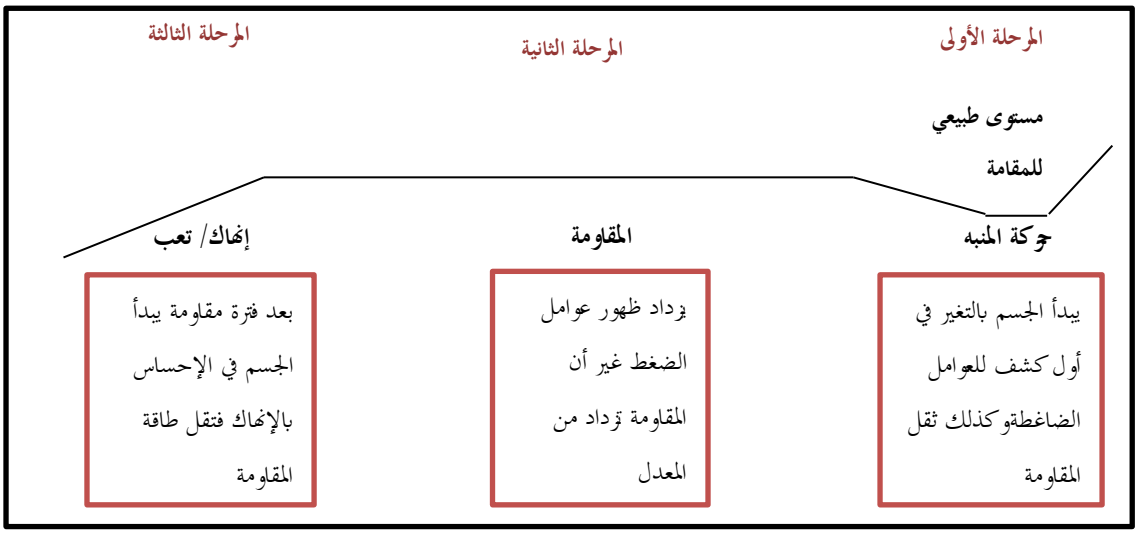
- **يكون دافعيا:** بمعنى أن الفرد لا يحاول اتخاذ أي إجراءات أو القيام بأي مجهود لتغيير نتيجة الضغوطات.
- **يكون معرفيا:** بمعنى أن الفرد يفشل تماما في تعلم استجابات وردود أفعال جديدة تساعد على تجنب أثار الضغوطات السيئة.
- **يكون انفعاليا:** بمعنى أن الانسحاب والانعزال وإدراك العالم الخارجي كمصدر للتهديد.

ثانيا: نماذج ضغوط العمل

لقد كانت محاولة عملية جادة لتفسير ضغوط العمل التي قام بها العالم " **هانز سيلي**" ولقد شجعت دراساته العديدة من الكُتاب والمهتمين بضغوط العمل، ولا يزال هذا الموضوع محط اهتمام الباحثين. الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من النماذج وفيما يلي نذكر أهمها:

1. **نموذج سيلي:** يوضح هانز سيلي في نموذجه هذا ردود أفعال الجسم البدنية والنفسية حيث اقترح أن استخدام الفرد للضغوط تمر بثلاثة مراحل[1]، والشكل رقم (1-3) يوضح ذلك.

شكل رقم (1-3): يمثل نموذج سيلي لضغوط العمل

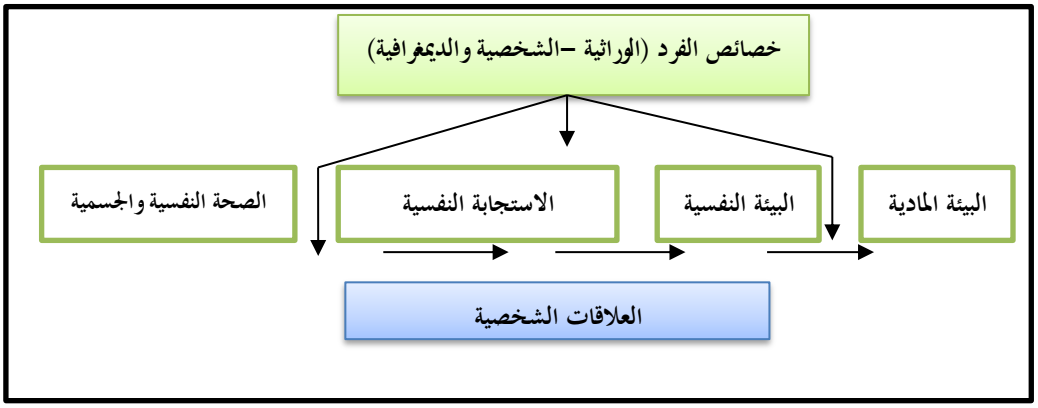


المصدر: خديجة عاشور، **ضغوط العمل النظريات والنماذج**، مجلة العلوم الانسانية، العدد 26، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص200.

[1] خديجة عاشور، **ضغوط العمل النظريات والنماذج**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 26، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 200.

2. **نموذج ميتشفن (توافق الفرد مع البيئة)**: يوضح هذا النموذج تأثير البيئة على إدراك الفرد لها مما يؤثر بدوره على استجابته ومن ثم على صحته، والشكل التالي يوضح ذلك[1]:

شكل رقم (1–4): يمثل نموذج ميتشفن (توافق الفرد مع البيئة)



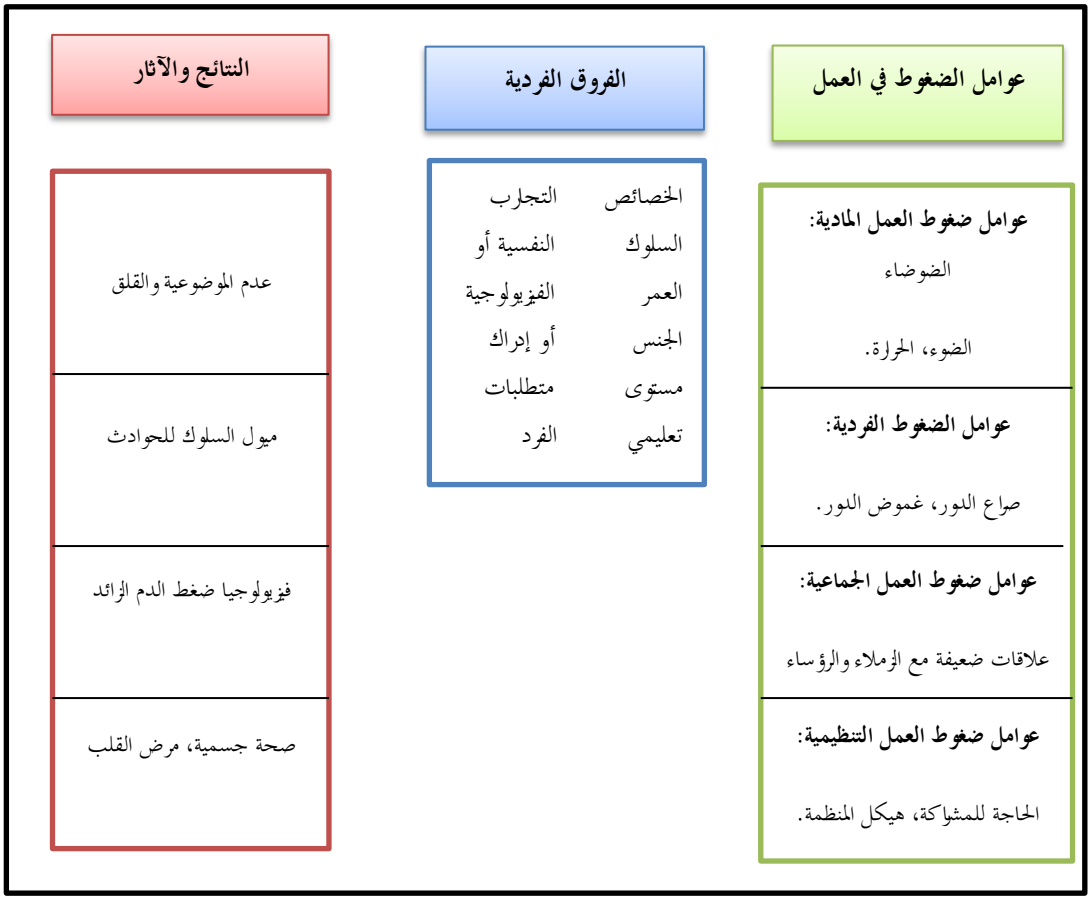
المصدر: خديجة عاشور، **ضغوط العمل النظريات والنماذج**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 26، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012،ص210.

3. **نموذج جيبسون**: يوضح نموذج جيبسون وزملائه مصادر الضغوط الوظيفية وتأثير إدراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به الفرد وبالتالي على نتائج وآثار الضغط والشكل التالي يوضح ذلك[2]:

[1] المرجع السابق، ص 210.

[2] حسين حريم، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر،2003، ص ص286–287.

شكل رقم (1-5): يمثل نموذج جيبسون

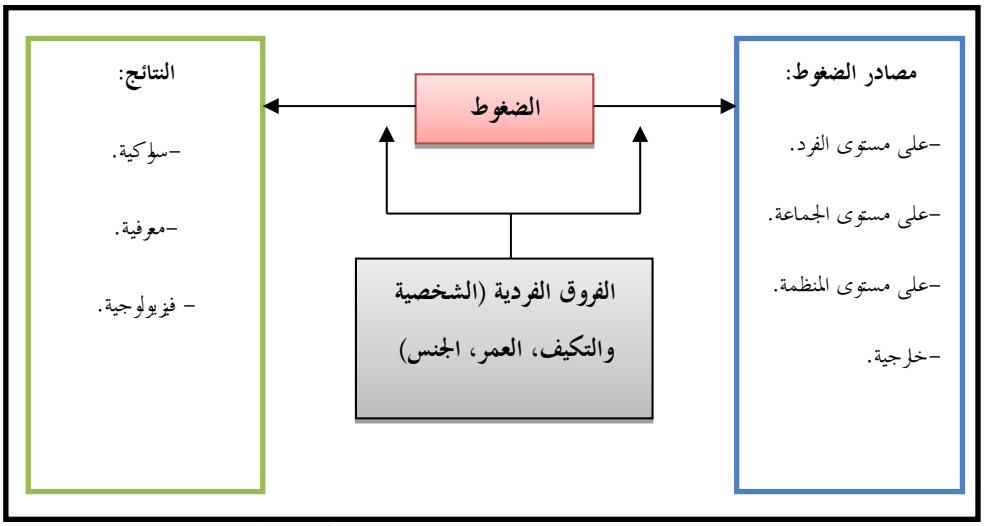


المصدر: حسين حريم، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر،2003، ص 286.

4. **نموذج كينيكيكرايتنز:** يفسر هذا النموذج مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد، والجماعة والمنظمة) والخارجية (الأوضاع الاقتصادية والأسرية وغيرها) وهناك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط، وبالتالي على مستوى الضغوط ونتائجها كما يناقش النموذج إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة[1]، والشكل رقم (1-6) يوضح ذلك.

[1] حسين حريم، مرجع سابق، ص286.

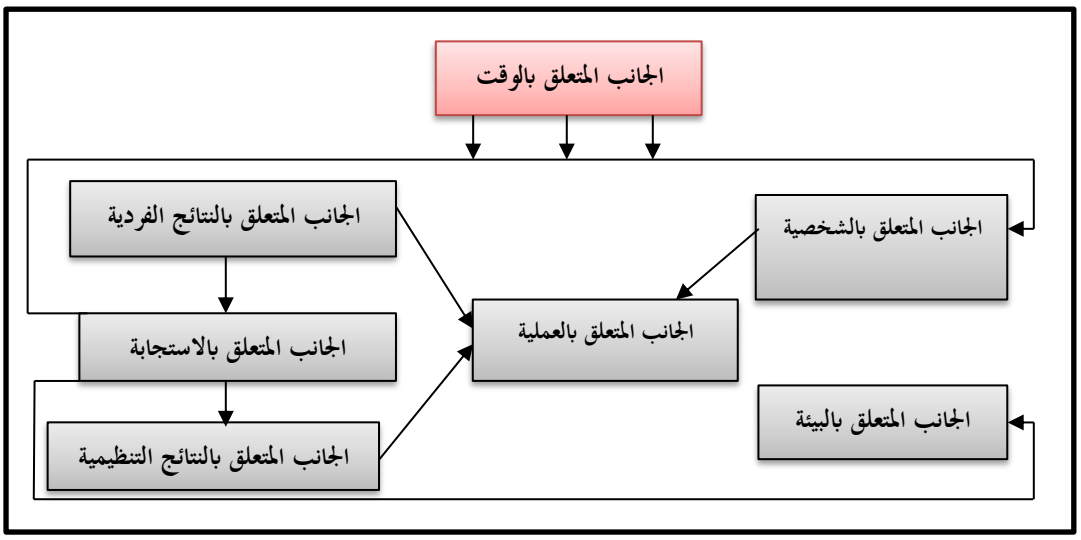
شكل رقم (1-6): يمثل نموذج كينيكيكرايتنز



المصدر: حسين حريم، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 287.

5. **نموذج بيبرونبومان:** يفترض هذا النموذج أن الضغوط التي يتعرض لها الفرد في بيئة العمل إنها تأتي من مصدرين رئيسيين هما الفرد والمنظمة، حيث أن تفاعل بين هذين المصدرين في زمن محدد قد يؤدي إلى الضغوط التي تترك أثارها على الفرد والمنظمة مما قد يدفع كلا منهما إلى الاستجابة الملائمة لهذا الضغوط[1]، كما هو مبين في الشكل أسفله.

شكل رقم (01-07): يمثل نموذج بيبرونبومان



المصدر: خديجة عاشور، **ضغوط العمل النظريات والنماذج**، مجلة العلوم الانسانية، العدد 26، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص203.

[1] خديجة عاشور، مرجع سابق، ص 203.

المبحث الثالث: إدارة ضغوط العمل

يقصد بإدارة ضغوطات العمل هو تحديد مصادر الضغوط، ثم وضع البرامج اللازمة للسيطرة عليها، وإدارة ضغوط العمل يجب أن يشترك فيها المورد البشري والمنظمة، كما يجب على إدارة الموارد البشرية أتلعب دوراً فعالاً في ذلك.

المطلب الأول: آثار ضغوط العمل

يواجه العامل داخل المنظمة العديد من أنواع الضغوط أثناء قيامه بعمله، وإذا استمرت وزادت عن القدر المعقول، تركت أثرا سلبيا على الفرد في حد ذاته، وعلى المنظمة وهذا يعيق الطرفين لبلوغ أهدافها المرجوة، لكن هذا لا ينفي أن الضغوط يمكن أن تؤدي إلى نتائج فعالة، حيث أن المتفق عليه أو وجود قدر معين من الضغوط يمكن أن يسهم في تحسين أداء الفرد وعليه فإن للضغوط آثارا سلبية وأخرى إيجابية.

1. **الآثار الايجابية للضغوط المهنية:** تتمثل فيما يلي[1]:
   - ✓ التعاون والتضافر في الجهود من أجل إيجاد حلول للمشكلات؛
   - ✓ زيادة الرغبة والدافعية نحو العمل؛
   - ✓ تعزيز الشعور بالرضا الوظيفي والشعور بالإنجاز؛
   - ✓ انخفاض الغياب والتأخر ومعدل دوران العمل؛
   - ✓ تنمية الاتصال بين العاملين بالمنظمة سواء كان هذا الاتصال رسميا أو غير رسمي، حيث تتطلب الضغوط المهنية زيادة في قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال من أجل مواجهة هاته الضغوط.[2]
2. **الآثار السلبية للضغوط المهنية:** يترتب على الضغوط المهنية آثار سلبية متنوعة تشمل الفرد والمنظمة تتمثل في:

➢ **انخفاض الأداء:** إن ارتفاع مستوى الضغوط عن المقدار المناسب أو انخفاضه عنه، ذو تأثير سلبي على أداء العمال، ويؤدي إلى ضعف الأداء وانخفاضه، كما أن مقدار عالي أو منخفض من الضغوط قد لا يكون مثيرا أو مشجعا للأداء في حين أن مقدار مناسب للضغوط يكون مثيرا، ونسوق شكلا يصف العلاقة بين الضغوط والأداء[3].

---

[1] توفيق عبد الرحمان، **المدير في مواجهة ضغوط العمل**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1994، ص 24.

[2] عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 600.

[3] أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي–مدخل بناء المهارات–**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر،2003، ص 392.

- **الملل:** يقصد به اضطرار الفرد إلى الاستمرار في العمل لا يميل إليه، والضغط يخلق حالة من الملل أو السأم لدى الفرد نتيجة الظروف الخارجية للعمل، والوضع الاجتماعي والشخصي، مما يقلل انتباه وانجذاب الفرد نحو عمله[1].
- **التعب:** يعرف فيرنون بأنه مجموع نتائج النشاطات التي تظهر في تناقص القدرة على القيام بالعمل، حيث عادة ما يصاحب الشعور بالتعب عدم وعدم الاستقرار مما يؤدي إلى انخفاض أداءه نتيجة تعرضه للضغوط الناتجة عن بيئة العمل الخارجية أو الناتجة عن الفرد نفسه.
- **التغيب:** تكون مرتبطة بطبيعة الأعمال والمواقف التي يمر بها الفرد في عمله.
- **مشكلات صحية:** حيث أن تعرض الفرد إلى استنفار انفعالي يزيد عن قدرته على التحمل، قد يصيبه بأمراض صحية خطيرة[2].

المطلب الثاني: استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

يقصد باستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل مجموعة الأساليب والطرق التي تساعد الفرد في التخفيف من حدة الضغط التي يتعرض لها الفرد في المنظمة التي يعمل بها، وهي تنقسم إلى مجموعتين:

أولا: الاستراتيجيات الفردية

ظهرت العديد من طرق علاج العمل على مستوى الفردي ويمكن القول أن رغبة الفرد في إصلاحه حاله واقتناعه بالطريقة التي يستخدمها وتمتعه بالإرادة القوية هي شروط أساسية لنجاح الطريقة، ونجاح الفرد في علاج ضغوط العمل ومن هذه الطرق[3]:

1. **التأمل:** تسعى هذه الطريقة إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية وتوفر الفرصة للفرد كي يوقف أنشطته اليومية وأن يمارس درجة عالية من الانتباه والوعي على مشاعره ووجدانه، ويؤدي هذا إلى إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل.

[1] عبد المعطي، **السلوك الإداري والتنظيمي**، مكتبة المحتسب، الأردن، 1994، ص 336.
[2] كامل محمد عويضة، **علم النفس الصناعي**، ط1، دار الكتب العلمية، لبنان، 1996، ص 151.
[3] محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص ص168-171.

2. **الاسترخاء:** إن جلوس الفرد مستريحا وهادئا يؤدي إلى نفس النتائج التي تؤدي إليها طريقة التأمل، حيث أن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم، يعني هذا أن ينتبه الفرد إلى أن الراحة العقلية هي شيء يترتب على راحة الجسم.

3. **التركيز:** إن قيام الفرد بالتركيز في أداء في أداء نشاط ذا معنى وأهمية ولمدة معينة يساعد في تخفيف حدة الضغوط النفسية للعمل وتعتمد عليها طرق التأمل والاسترخاء والتركيز يصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط ويؤدي به إلى قيامه بعمل خلاق وانجاز يساعد على الشعور بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات.

4. معرفة شخصية الأفراد والوقوف على مدى قدرتهم على تحمل الضغوط والاستجابة لها والتخلص من أثر المؤثرات المادية والنفسية عن طريق تحقيق مطالب العاملين، وتحقيق المساندة الاجتماعية وإقامة علاقات جيدة وتشجيع الزمالة، والعمل على توفير بيئة هادئة.

5. أن تكون هناك أهداف واضحة ومحددة لعمل الأفراد وأن تكون تلك الأهداف واقعية قابلة للتنفيذ بالإضافة إلى التخطيط المسبق وذلك بتجهيز الفرد نفسه بالتعامل مع الأحداث.

ثانيا: الاستراتيجيات الجماعية

يمكن اللجوء إلى الأساليب التالية: [1]

1. **التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم:** إن المخالفات التي يقع فيها كثير من الإداريين في ممارستهم اليومية بسبب عدم إتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم تسبب الكثير من الضغوط النفسية لمرؤوسيهم، لذلك يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد وهذا بدوره يمكن أن يشجع جوا من الانضباط الإداري والتنظيمي بين المستويات الإدارية الأدنى.

2. **تصميم وظائف ذات معنى:** تفقد كثير من الوظائف معناها وقيمتها لبعض الأسباب منها زيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد الموظف أي متعة في أداء العمل، وينقلب العمل إلى روتين ممل،كما تفقد الوظائف معناها وأهميتها من انعدام حرية التصرف فيها.

3. **إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:** يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط مثل إضافة مستوى تنظيمي جديد أو منخفض مستوى الأشراف أو دمج وظائف، يضاف إلى ذلك إمكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات والأقسام.

[1] محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 172.

4. **تطوير نظم الاختيار والتعيين:** وذلك باختيار أفراد لهم القدرة على العمل المطلوب، وكذلك تخفيض أعباء الوظيفة من خلال إعادة تصميم نظم الاتصال وقنواته وتطبيق نظم المشاركة في اتخاذ القرارات مثل اللجان وبرامج المشاركة في الأرباح، وبرامج الشكاوى، والأخذ بأسلوب الإدارة الديمقراطية في المنظمة.

5. **التحديد الدقيق لمتطلبات الدور:** بما يمنع أي تداخل أن تعارض مع الوظائف الأخرى في المنظمة مع توفير كافة التسهيلات التي تمكن الفرد من القيام بتلك المتطلبات.

6. **ترتيب بيئة العمل المادية:** بالشكل الذي يمكن الفرد من أداء عمله في سهولة ويسر ويجعله أقل عرضة للمخاطر والأضرار.

المطلب الثالث: أساليب مواجهة ضغوط العمل

تتخذ المنظمة أساليب وقائية أو أساليب المواجهة ثلاث مستويات مختلفة، الابتدائي، الثانوي والعالي، فالأساليب على المستوى **الابتدائي** تعالج مباشرة المسببات مكان العمل، فهي تهدف إلى القضاء أو الحد من أسباب الضغوط داخل المنظمة، من أجل التخفيف من الآثار السلبية على الصحة النفسية للأفراد، أما المستوى **الثانوي والعالي** فهي أساليب أساسها التعامل مع العواقب بدلا من أسباب ضغوط العمل، وتشمل أساليب الوقاية الثانوية على العوامل الشخصية، وتساعد العمال على التكيف بشكل أفضل مع بيئة عملهم، في حين أساليب الوقاية العالية وهي للحد من معاناة الأفراد الذين لديهم مشكلة الصحة العقلية المرتبطة بالعمل[1]، أما وايس وسناير (1982) فيصنف أساليب الوقاية إما إلى أولية أو ثانوية، فالسيطرة الأولية هي محاولة تغيير البيئة أما الثانوية فهي محاولة التأقلم مع البيئة[2].

ومن بين الأساليب التي تطبقها المنظمة للوقاية أو لمواجهة ضغط العمل نذكر:

1. التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة العامة: إنَّ المخالفات التي يقع فيها الكثير من الإداريين في ممارساتهم اليومية بسبب عدم إتباعهم للمبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم، فتحميل المرؤوسين مسؤولية كبيرة دون إعطاء السلطة الكافية يعتبر من الأخطاء الشائعة في أوساط العمل، كذلك الحال بالنسبة للتوجه، فقد يحدث وأن يتلقى

[1]Josée Martel, **solvingpreventing stress in the work place mental healthatworkfromdefining to solving theproblem**, published by chain in occupationalhealth and safety management, university Laval, Quebec, Canada,2005, p2.
[2]Chan Kwor-bun, **work stress and copingamoungprofessionals**, published by brill, leiden, Boston, 2007, p:11.

المرؤوسين أوامر مختلفة من رؤساء مختلفين أي أن مبدأ وحدة الأمر غير محترم، وهذا ما "يسبب الكثير من الضغوط النفسية لمرؤوسيهم، لذلك يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد وهذا يمكن أن يشيع جوا من الانضباط الإداري والتنظيمي بين المستويات الإدارية الأدنى[1].

2. **تحليل الوظائف وتخطيط وتطوير مسارات العمل**: تهدف هذه العملية إلى معرفة درجة الضغوط في الأعمال المختلفة، وبالتالي إسنادها للأفراد المناسبين، ويتطلب الأمر الأخذ بالاعتبار شخصية الفرد، التي تشير إلى مزيج من السِّمات النفسية التي يمتلكها الفرد، مثل الذكاء، الثقة بالنفس، الواقعية، الحساسية، الصلابة النفسية، الاعتماد على النفس، وغيرها من السمات التي تميز الفرد عن الآخرين، فحسب ما يمتلكه من سمات وقدرات يمكن أن تحدد الوظيفة التي تناسبه والتي يمكنه أن يثمر فيها ويعطي الأفضل، ويعمل تحت أقل ضغط يكون قادرا على تحمله[2].

3. **تصميم وظائف ذات معنى**: يتعلق تصميم العمل بالمحتوى طريقة العمل والعلاقات في العمل، حيث تفقد كثيرا من الوظائف معناها وقيمتها لبعض الأسباب منها: زيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد فيه الموظف أية متعة في أدائه للعمل المنوط به، وينقلب العمل إلى روتيني وممل، كما تفقد الوظائف معناها وأهميتها من انعدام حرية التصرف فيها، وعليه يكون العلاج أو الوقاية متمثلة في تصميم وإعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى وأهمية، ويكمن أن يكون من خلال "إشعار الأفراد العاملين بالمزيد من المسؤولية وبأن عملهم ذو معنى، واستقلالية، وزيادة مستوى التغذية العكسية، وجميع هذه الجوانب تسهم بصورة أو بأخرى في حصول هؤلاء الأفراد على مزيد من الرقابة على نشاط الأعمال التي يؤدونها، وتقلل من اعتمادهم على الآخرين[3].

4. **إعادة تصميم الهيكل التنظيمي**: يمكن إعادة تصميم هيكل التنظيم بعدة طرق للتخفيف من معاناة الموارد البشرية من ضغوط العمل، فمثلا يؤدي تخفيض حجم الإشراف أو دمج بعض الوظائف أو تقسيم إدارة كبيرة إلى إدارتين أصغر في الحجم إلى حل الكثير من المشاكل التنظيمية، مثل عبء العمل، ويضاف إلى ذلك إمكانية إعادة تصميم إجراءات العمل وأساليبه بالشكل الذي يجعل العمل يتناسب مع إمكانيات وتطلعات المورد البشري، وأيضا من خلال إضافة مستوى جديد، أو إضافة وظيفة جديدة، أو توظيف العلاقات التنظيمية، أو تحديد عدد العاملين المناسبين في كل وظيفة، وأيضا فإن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي يجب أن يسمح بفتح

---

[1] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 420.

[2] موسى اللوزي، **التنظيم الإداري الأساليب والاستشارات**، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص 237.

[3] Derek Torrinoton, Laura Hall, **personnel management 'a new approach**, 2nd edition, prentice hall, New York,1991, p: 420.

باب الترقي إلى الوظائف في المستويات الإدارية الأعلى، كما يجب أن يسمح بسهولة الاتصال الأفقي والرأسي، وبالتالي سهولة تدفق المعلومات وتوفيرها للمديرين على كافة المستويات الإدارية، مما يؤدي إلى تخفيف من ضغط الوقت، وزيادة العلاقات التبادلية بين الأقسام ويقوي من وسائل التنسيق بين الأقسام[1].

5. التكوين والبرامج التدريبية: يساهم التكوين والبرامج التدريبية الحديثة في التخفيف من ضغوط العمل، حيث يساعد التكوين على كسب المعلومات والمعارف الحديثة، وكيفية استخدام الوسائل والآلات الحديثة وتطوير المهارات للعامل، ومساعدتهم على حل مشاكلهم في العمل، وتطوير وتنمية الدافعية نحو الأداء وتقليل التوتر الناجم عن نقص المعرفة، ومنه المساهمة في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والعاملين[2].

6. تطوير نظم الاختيار والتعيين: قد تقوم بعض المنظمات ممثلة بإدارة الموارد البشرية باختيار موارد بشرية ليس لديها القدرة على تحمل ضغوط العمل حتى ولو كانت قليلة، فقد تقوم بتعيينها في وظائف تتميز بكثرة المواقف الضاغطة فيها، وعليه يجب اختيار وتعيين أفراد لديهم القدرة على أداء العمل المطلوب وتحمل أعباء الوظيفة، وكذلك محاولة تخفيض أعباء الوظيفة من خلال إعادة تصميمها[3].

7. إعادة تصميم طرق التقييم ونظام الحوافز: إنَّ تقييم الأداء الوظيفي عملية حساسة جدا في المنظمة، لأنها تبني عليها العديد من القرارات مثل: ترقية الفرد، الحصول على مكافئات، انتقاله من وظيفة إلى أخرى وغيرها، ولذلك لا بد أن تتم هذه العملية وفق نظام دقيق ومتطور يعطي نتائج واضحة ومعبرة بشكل جيد عن مستوى الأداء الفعلي للفرد العامل، وبالتالي فإن وجود نظام تقييم عادل وموضوعي من أحد الأساليب الهامة لتقليص ضغوط العمل، حيث أن شعور الفرد أن أدائه محل تقييم عادل وموضوعي، يترجم في شكل ثواب وعقاب، يولد لدى الفرد الضغوط بالرضا الوظيفي، وشعوره بالعدالة مما يزيد معدلات أدائه في العمل، كما أنه يخفف من تأثير العوامل المسببة للضغط، ولذلك فإن إعادة فحص نظم الحوافز وتقييم الأداء على فترات دورية مناسبة من أجل تطويرها لزيادة درجة موضوعيتها يعتبر أسلوب مناسب لتخفيف الضغط[4].

---

[1] محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 145.

[2] نوري منير، **تسيير الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 238.

[3] محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 352.

[4] حسين حريم، **إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 295.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل يتضح أن ضغوطات العمل هي مثيرات تتعلق بالبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة ولها أنواع متعددة ومختلفة باختلاف المعايير ،وتمر بمراحل رئيسية وهي (الإنذار ، الشخصية و العملية للموارد البشرية الإنهاك) ،كما تصدر الضغوطات من مصادر عدة تؤدي إلى تواجدها في بيئة العمل من بينها مصادر فردية وأخرى تنظيمية ،وهذه الضغوطات بدورها تؤثر على كمية و نوعية الجهد المبذول و كذا نمط الأداء المستعمل، كما أن أداء العاملين هو مجموعة من السلوكيات الإدارية التي قد ينتج عنها آثار سلبية وآثار إيجابية ، وهذه الأخيرة قد تكون مرغوبة للموارد البشرية و للمؤسسة، حيث يتوقف ذلك على مستويات الضغوطات التي يتعرض لها المورد البشري و كذا طول مدتها و مدى تكرارها ، يمكن للمؤسسة التقليل من الآثار السلبية لضغوط العمل من خلال طريقة تعاملها اتجاهها كما توجد عدة أساليب و استراتيجيات تستخدمها المؤسسة لتقليل من هذه الآثار حتى لا تؤثر سلبا على **أداء المورد البشري**، وهذا ما سنتناوله في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

أساسيات حول أداء الموارد البشرية

تمهيد:

يعتبر تقييم الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض منها أن تؤدي الوظائف التي تسند إليها بكل فعالية وحتى تضمن المؤسسات ذلك تقوم إدارة الموارد لبشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة وفي نفس الوقت من وظائفها، ألا وهي وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية، وهي وظيفة قديمة قدم التاريخ تطورت وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها أصول وقواعد، يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها وتستعمل فيها مقاييس ومناهج رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي.

كما تعتبر وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة ومن خلالها أهداف المؤسسة، وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- ✓ **المبحث الأول:** ماهية أداء الموارد البشرية؛
- ✓ **المبحث الثاني:** تقييم أداء الموارد البشرية؛
- ✓ **المبحث الثالث:** علاقة ضغوطات العمل بأداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية

حظي موضوع أداء الموارد البشرية اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة، وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المؤسسة وإعطاءه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المؤسسات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها وبأقل تكلفة.

المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

لقد عرفت إدارة الموارد البشرية تطورا من حيث المفهوم وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

أولا: تعريف الأداء وأنواعه

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى تعرف الأداء لغة واصطلاحا.

1. المعنى اللغوي للأداء:

- ✓ الأداء لغة من الفعل أدى، يعمل [1]يؤدي وفقا لعرف معين[2]، ويعني في اللغة القيام بالواجب وهو مشتق من الفعل أدى تأدية بمعنى أوصله وقضاه[3].
- ✓ أما أصل كلمة الأداء هو من الانجليزية **PERFORMER**وهي تعني كذلك إنجاز أو إتمام شيء ما، عمل، نشاط، تنفيذ مهمة[4].

[1]Michel valante ,**dictionnaire économie- France- banque- comptabilité**, édition dalloz, paris,France,,1993,p474.

[2] فيصل عبد الرؤوف الدحلة، **تكنولوجيا الأداء البشري – المفهوم وأساليب القياس والنماذج–**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، 95.

[3] خالد أحمد سلامة الصرايرة، **التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية**، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص71.

[4] سهيل إدريس، **المنهل قاموس عربي**، ط3، دار الأداب، بيروت، لبنان، 2003، ص 98.

✓ ويمكن تعريف الأداء بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق إتمام وظيفته، حيث يعبر الأداء على السُلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة[1].

2. اصطلاحا: إن مصطلح الأداء غامض جدا[2]، ويستمد غموضه من الزاوية التي ينظر منها إليه، وأيضا من الهدف المراد الوصول إليه عن طريقه، باعتبار أن الأداء ليس هدفا في حد ذاته، وإنما وسيلة لتحقيق غاية، وسيلة كل يستخدمها الكل حسب توجهات منظمته وأهدافها، وأيضا حسب الجهة المسؤولة عنه والجهة التي يعبر عنها، مثل الأداء المالي...الخ.

✓ يعرف الأداء بأنه: التفاعل بين السلوك والانجاز، أو هو تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك معين أو مجموعة أشخاص[3].

✓ كما يعرف كل من **MILLER THOMSON ET JAMES BROMILY** الأداء على أنه: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها[4].

3. أنواع الأداء: ينقسم الأداء إلى عدة أنواع نلخصها فيما يلي:

- **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي: الأداء البشري والأداء التقني والأداء المالي[5].
- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده.

---

[1] سناء عبد الكريم الخناق، **مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 35.

[2] GauravVaish, **High Performance IOS Apps AptimizeYour Code For Better**Apps , 1sted, Orelly Media, Sepastopol,Ukraine, 2010,p4.

[3] علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنة، **تنمية الموارد البشرية**، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص20-23.

[4] عداي الحسين فلاح حسين، **الإدارة الاستراتيجية**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 231.

[5] جلال الدين بوعطيط، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، مذكرة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص ص76-77.

ثانيا: تعريف أداء الموارد البشرية

تعرض مفهوم أداء الموارد البشرية كغيره من المفاهيم الإدارية إلى تطورات عديدة، انسجاما مع التطورات التي مست الفكر الإداري، وقد ساهم العديد من الباحثين والمفكرين في هذا المجال من خلال اجتهاداتهم المبذولة في تقديم إضافات إلى مفهومه وإكماله وتعديله.

- ✓ يعرف أداء الموارد البشرية بأنه:" الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد[1].
- ✓ وترى راوية حسن أن أداء الموارد البشرية هو الوسيلة التي يتمكن الفرد من خلالها من إشباع متطلبات وحاجات وظيفته، من خلال تعرفها:" يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".[2]

ثالثـا: محددات أداء الموارد البشرية ومعوقاتها

1. محددات أداء الموارد البشرية: واجه الباحثون صعوبة كبيرة في تحديد محددات أداء الموارد البشرية، واختلفت نتائجهم نتيجة لرؤية كل باحث أو الجانب الذي ركز عليه عند دراسته، فكان من الصعب الاتفاق على مجموعها وهذا لعدة أسباب نذكر منها[3]:

- ➢ **الجهد:** وهو الجهد الناتج من الحصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- ➢ **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية لأداء العمل.
- ➢ **إدراك الدور (المهام):** تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

---

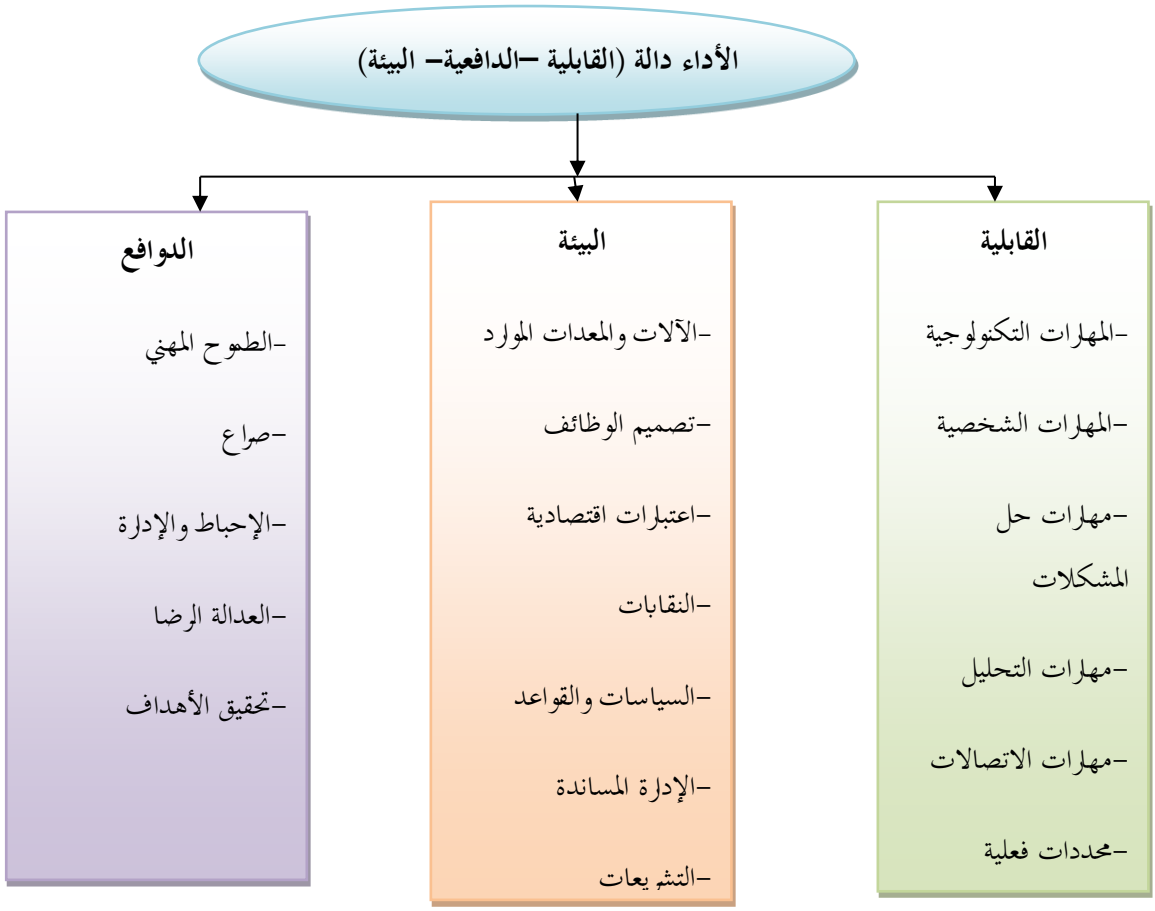
[1] حسين محمد الضمور، **مستوى توجه موظفي البنوك نحو الأداء**، ط1، المجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 26.

[2] حسن راوية محمد، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 215.

[3] ريم بنت عمرين منصور الشريف، **دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)**، مذكرة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 44.

وتعتبر بيئة العمل أيضا من أهم محددات أداء الموارد البشرية والتي لا يمكن للموظف التحكم فيها والتي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب، العقاب[1].

شكل رقم (02-01): يمثل محددات أداء الموارد البشرية



المصدر: يوسف حجم الطائي، وآخرون، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل**، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 266.

[1] سعاد بعجي، **تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق الموارد البشرية المتعددة نفطال مسيلة –CLP –منطقة سطيف**، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007، ص 11.

2. معوقات أداء الموارد البشرية: هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العاملين ومن أهمها:**الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف،** عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، إلا أن هذه العوامل والتي يطلق عليها العوامل الخارجية ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكنها تتفاعل بشكل كبير مع العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، بالإضافة إلى ظروف العمل الاجتماعية[1].

ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه، فعلى سبيل المثال أي عطل في آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، كما أن السياسات غير واضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يتسبب في التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أكبر وأهم مسؤوليات الادارة نجد[2]:

- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين؛
- توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد.

المطلب الثاني: مكونات أداء الموارد البشرية أبعاده

تعرف إدارة الموارد البشرية عدة مكونات وأبعاد نذكر منها:

أولا: مكونات أداء الموارد البشرية

يمكن حصر مكونات الأداء في العناصر التالية[3]:

- **الموظف:** الفرد الذي يقوم بالعمل وما يمكنه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم ودوافع.
- **الوظيفة:** العمل الذي يقوم به الفرد والمتمثلة في واجباته ومسؤولياته.

[1] عسكر غنية، مرجع سابق، ص41.

[2] راوية حسن محمد، مرجع سبق، ص216.

[3] يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويرح، **أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة**، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 18، 2010، ص1158.

- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

وهناك من الباحثين من يصنف مكونات الأداء إلى العناصر التالية[1]:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وهذا يشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل المنجز:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله، وما يمتلكه من رغبات ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.
- **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل، على تحمل مسؤولية العمل، إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف إلى الإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

ثانيا: أبعاد أداء الموارد البشرية

1. **البعد التنظيمي:** يقصد بالبعد التنظيمي الإجراءات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوئها، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ويختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية ، ويستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح المؤسسة وعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.
2. **البعد الاجتماعي:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي

[1] أسعد عكاشة، **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات" PALTEL"**، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،2008، ص 34.

لاهتمام المؤسسة التي تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية، ومن هنا لابد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ماله علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصعوبات والأزمات والخلافات...الخ[1].

المطلب الثالث: معايير والعوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية

سنستعرض في هذا المطلب معايير والعوامل المؤثرة في تقييم أداء الموارد البشرية كما يلي:

أولا: معايير أداء الموارد البشرية

إن معايير الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين، حيث يعد معيار الأداء القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصل بها إلى أفضل مستوى أداء، وفي الوقت نفسه التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء، إن الهدف من وضع معايير الأداء هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء لتصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي: [2]

1. الجودة: ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنظمة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل ولذلك فقد عرفها " تنتر **TENNER**و "ودي تورا**DO TORO**"بأنها: "استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصحيحة.

والجودة تحمل معاني كثيرة ومتعددة فهي ذات معنى واقعي ومعنى حسي، فالمعنى الواقعي يعني التزام المنظمات باستخدام مؤثرات حقيقية كمعدل الإنتاج ونسبة الفاقد والهدر، وثم استخدام معايير والتزام المنظمات بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها، أما المعنى الحسي فإنه يرتكز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها بمعنى إقناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يقدمها جهاز الأمن العام المتمثل في الإدارات المشار إليها أنفا. وغيرها من

[1] إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن،2013، ص ص108-109.

[2] محمد بن علي المانع، **تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، دارسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام**، مذكرة ماجستير، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص ص73-74.

الإدارات الأخرى ذات العلاقة بالجمهور، وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم، والجودة من هذا المنطق في المؤثر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث الإتقان وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانات المتاحة لذلك يفضل وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن ضرورة الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.

2. الكمية: يقصد بالكمية حجم العمل المنجز وهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتم في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء لذلك بفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خيارات وتدريب وتسهيلات[1].

3. الصلاحية: يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم الأبعاد كافة ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة ويشار إلى ذلك عادة (بصلاحية المحتوى) وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه يجب ألا يكون معينا أو فاسدا بمعنى أنه يجب أن يعكس الأداء الحقيقي الذي يتضمن من الفساد بقدر الإمكان حيث أن التغلب التام عليه غير ممكن من الناحية العملية ومن أمثلة المقاييس الفاسدة استخدام أرقام مختلفة حيث أن رقم المبيعات يتحدد بدرجة كبيرة وفق ظروف كل منطقة.

4. القبول: يتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية ولكنها تستهلك جزء يوميا من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها كذلك فإن الأفراد موضع التقييم أو العاملين الذين يقيم أدائهم قد يرفضون بعض المقاييس وفي كلتا الحالتين فإن المقياس الذي لا يتمتع بالقبول هو مقياس غير مقيد ربما أسوء من عدم وجود مقياس على الإطلاق.

5. التحديد: ويقصد به المدى الذي يوفر المقاييس للمستخدم إشارات وتوجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات ويتعلق التحديد بالأغراض الاستراتيجية والتنموية لإدارة الأداء فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما الذي يجب على الموظف عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق مثل هذه الأهداف علاوة

[1] محمد بن علي المانع، مرجع سابق، ص 74.

على ذلك إذا فشل المقياس في تشخيص المشكلات التي يواجهها الموظف في أدائه للوظيفة، فإنه من غير الممكن للموظف أن يصحح أدائه[1].

كما نستنتج من معايير تقييم الأداء على أنها توضح للفرد الصورة التي هو عليها بكل دقة وكذلك تعد هذه المعايير بمثابة مراقبة مستمرة لأداء العامل والكشف عن الأخطاء التي تشوبه العامل ومحاولة تصحيحها ولذا تعد هذه المعايير شبيهة نوعا ما بمكونات الأداء ولكن تختلف عنها في نقاط كون أن المكونات تكون الفرد من ناحية الأداء ومعايير تقيم أدائه.

ثانيا: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء الموارد البشرية ومن أهمها ما يلي[2]:

1. **غياب الأهداف المحددة**: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما بتحقق من الانجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك.
2. **عدم المشاركة في الإدارة**: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بتين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، فهذا يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا ما سيؤدي إلى ضعف مستوى الأداء.
3. **اختلاف مستويات الأداء**: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمورد المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى الأداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة على أداء الموظفين.
4. **مشكلات الرضا الوظيفي**: الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء الموظفين، فغياب الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل

[1] سامح عبد المطلب عامر، **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية**، ط1،دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص223-224.

[2] المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، **العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية**، الموقع : https://hardiscussion.com/h.81977.html. بتاريخ 2023/05/01 على الساعة 16:00.

الاجتماعية كالسن، المؤهل العلمي، العادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقية والحوافز في المنظمة.

5. **التسيب الإداري:** يعني التسيب الإداري في المنظمة ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، وقد تؤثر بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين كما قد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

عرف موضوع تقييم أداء الموارد البشرية اهتمام بالغ ومن طرف الباحثين، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلا أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حدى.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

لقد تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع تقيم الأداء الموارد البشرية، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف تقيم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية، فقد اختلفت التعريفات من كاتب لأخر ومن باحث لأخر، وبغية الإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم يتم استعراض مجموعة من التعاريف:

- التقييم هو عملية قد تكون منهجية لجمع المعلومات وتحليلها ثم إصدار حكم على أساس هذه المعلومات[1].
- تقييم الأداء هو دارسة وتحميل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل أيضا للحكم على مدى إمكانيات نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، أيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيتهم لوظيفة أخرى[2].
- وقد تعددت التعاريف حول تقييم الأداء ومن أهمها ما يلي:" تقييم الأداء هي العملية التي يتم بموجبها تقدير العاملين بشكل منصف وعادل لتجرى مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعادلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستوياته كفاءتهم الموكلة إليهم"[3].

---

[1] سمير الشوبكي، **المعجم الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 132.

[2] صلاح الدين عبد الباقي، **الجوانب التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 257.

[3] عمار بن عيشي، **اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 15.

❖ ويعرف كذلك أنه:" **العملية التي تسمح للسُّلطة تقدير وقياس جهود العاملين وبناء عليها يتم اختيار الفرد المناسب ووضعه في المكان المناسب له، وكذلك تطوير مهارات وقدرات الأفراد**"[1].

وأكد الدكتور مؤيد سعيد سالم أن عمليات تقييم الأداء تتميز بخمسة خصائص هي[2]:

- أنها عملية إدارية مخطط لها سابقا بشكل رسمي؛
- أنها عملية ايجابية لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه لتحقيق الهدف؛
- أنها عملية لا تتضمن انجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بهذه السُّلوكات خلال فترة التقييم؛
- أنها عملية شاملة وعامة في نفس الوقت؛
- أنها عملية مستمرة (يومية) وغير موسمية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية

إن تقييم أداء لموارد البشرية له أهمية كبيرة في أداء العاملين.

أولا: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

تعتبر عملية قياس وتقييم الأداء من السياسات الإدارية العامة والتي لا يمكن للإدارة الاستغناء عنها وذلك نظرا للمعلومات التي توفرها عن الأداء الحالي للأفراد وعن أماكن القصور والقوة في الأداء وبالتالي العمل على معالجة نقاط القصور وتدعيم نقاط القوة، بالإضافة إلى دورها في تطوير وتحسين أداء الأفراد والارتقاء به نحو الأفضل، هذا ويمكننا أن نحدد مدى أهمية هذه العملية من خلال استعراض الفوائد التي تحققها وهي[3]:

1. **رفع الروح المعنوية للأفراد:** لاشك أن القيام بتقييم سليم وموضوعي للأداء يعمل على إعطاء كل موظف حقه وعلى معالجة نقاط الضعف التي تكتنف أداءه يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين خاصة عندما يشعر هؤلاء أن جهودهم لا تذهب سدى، وأنها موضع تقدير من قبل رؤسائهم. كما أن شعورهم بأن إعطاء المكافآت والقيام

[1]Jean-Marie Peretti,**Gestionressoures**, 8éme édition,France,2003-2004,p240.

[2]مؤيد سعيد سالم، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 209.

[3] نوار هاني اسماعيل، **تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشأة العامة**، مذكرة ماجستير – نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السري، جامعة تشرين، سوريا،2005، ص 58.

بعمليات الترقية يعتمد على تقييم عادل بعيد عن الرشوة والمحسوبية ويقوم على أساس الكفاءة سيؤدي إلى زيادة ثقتهم برؤسائهم وخلق جو من الألفة والمحبة أثناء تأدية العمل.

2. **إشعار الموظف بالمسؤولية:** عندما يشعر الموظف أن قيامه بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه سيجلب له الفائدة والتقدير نتيجة موضوعية عملية التقييم وسيزيد من فرص ترقيته إلى وظائف ذات مستويات إدارية أعلى سوف يزيد حس المسؤولية لديه وسيجعله يبذل أعلى طاقاته وقدراته لإتمام عمله بالشكل الذي يرضي رؤساءه في العمل.

3. **تقييم سياسات الاختيار والتعيين:** حيث تساعد عملية تقييم الأداء في التعرف على مستوى الأفراد الذين تم اختيارهم للعمل في المنشأة، وتحديد مستوياتهم العملية والفنية ومدى اندماجهم في العمل، وهذا يساعد في الحكم على مدى نجاح سياسات الاختيار والتعيين أو فشلها في توفير الموارد البشرية الملائمة للمنشأة.

4. **تطوير الرقابة على الأداء:** إن قيام الإدارة بتقييم الأداء يتطلب منها أن تقوم بمراقبة الأفراد وملاحظة أدائهم بشكل دائم ومستمر حتى تتمكن من الاعتماد على معايير موضوعية وصحيحة عند إعطاء الأحكام على هؤلاء الأفراد.

5. **الموضوعية وتحديد المكافآت التشجيعية:** إن قيام نظام تقييم وفق أسس سليمة وعادلة يخلق شعورا لدى الأفراد أنهم عملوا معاملة واحدة دون تحيز، وبالتالي فإن هذا يولد انطباعا عاما لديهم بأن ما يستحقونه من مكافآت تشجيعية وحوافز هو مناسب لأدائهم وكفاءتهم لأن النظام العادل لتقييم الأداء يكافئ كل موظف على أساس مقدرته وجهده وكفاءته في أداء العمل وليس على أساس المصالح الشخصية التي تجعل بعض الموظفين ينالون تقييما أعلى مما يستحقون وعلى حساب زملائهم الذين يبذلون جهودا أعلى ويحصلون على تقييم أعلى.

6. **تنمية كفاءة الرؤساء والعاملين:** إن قيام الرؤساء بتقييم أداء مرؤوسيهم يتطلب منهم بذل جهود كبيرة من ملاحظة المرؤوسين أثناء العمل إلى جمع البيانات المطلوبة عنهم ودارستها وتحميلها ودارسة السلوك الناجم لديهم، ولاشك أن هذه الأمور تزيد من قدرة الرؤساء على التفكير المنطقي وإعطاء القرارات السليمة،كما يساعد التقييم على تعريف كل فرد بمستوى أدائه وأهليته في مجال عمل هو تحديد الثغرات ونقاط الضعف التي تعتبر هذا الأداء بما يساعده على تلافيه مستقبلا.

7. **تحديد الاحتياجات التدريبية:** إن تقييم الأداء لابد أن يظهر بعض نقاط الخلل والضعف في أداء بعض الوظائف وبالتالي فإن هذا يوجه البرامج التدريبية للعمل على تلافي هذا الضعف عن طريق تزويد الأفراد بالمهارات والمعارف اللازمة لذلك، بالإضافة إلى أن عملية تقييم الأداء تفسح المجال لتقييم البرامج التدريبية من أجلال وقوف على مدى فعاليتها وتحديد الثغرات التي تطالها ومن ثم إعادة تنظيمها بما يتوافق مع احتياجات المنشأة.

8. **تخفيض معدل دوران العمل**: إن وجود نظام تقييم أداء عادل وموضوعي سوف يزيد ثقة الأفراد بأن جهودهم وأعمالهم المتميزة ستكون موضع تقدير من قبل الإدارة لأنها تعامل كل فرد حسب مقدرته وجهده، هذا سيؤدي إلى تمسك هؤلاء الأفراد بعمليه وتخفيض معدل دورانه.

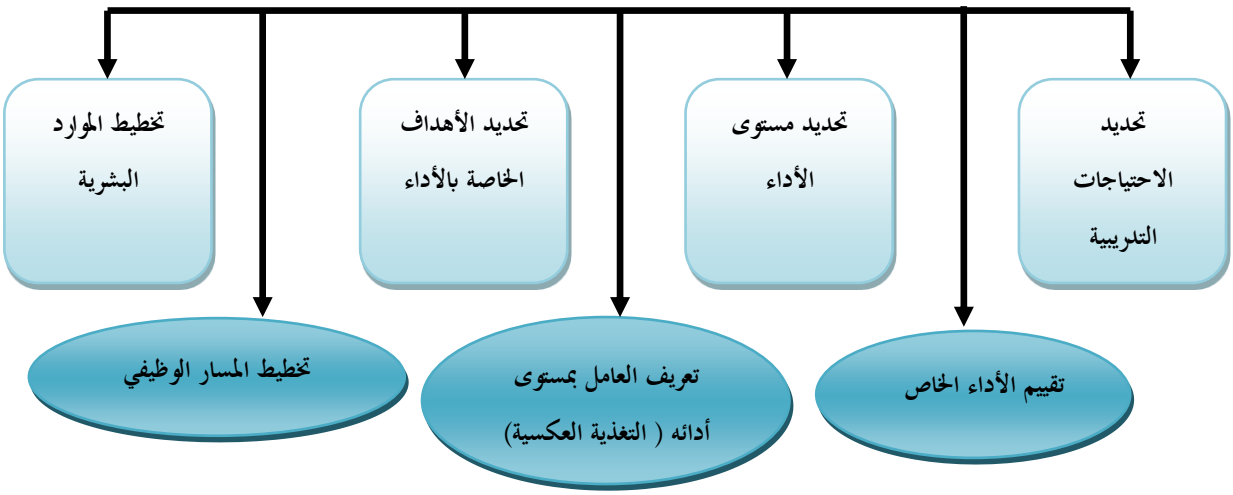
ثانيا: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

الفوائد المتوقعة من عملية تقييم الأداء يمكن تصنيفها إلى نوعين من الفوائد[1]:

1. **الفوائد الإدارية**: وتتمثل في تشخيص الأداء المتميز أي غير العادي، والذي يقوم به الأفراد الذين يتميزون بأدائهم الأعلى أو الأفضل أو الأفراد الذين هم دون المستوى الاعتيادي فيما ينتجونه أو يقومون به من الأعمال سواء من حيث الكم أو النوع أو كليهما، فمن خلال التقييم يعرف المتفوقون ويعرف المقصرون الذين هم في المستوى الاعتيادي وغالبا ما يمثلون الأغلبية فتكون معاملتهم اعتيادية.

2. **الفوائد السلوكية**: وتتمثل في التعرف على مواقع الأفراد وعلى خصائصهم واستعدادهم ونقاط القوة ونقاط الضعف لديهم، وما يصلحون له من مهام دون غيرها.

شكل رقم (02-02): أهداف تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر: محمد نبيل سعد سالم، محمد جاب الله عمارة، **إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية**، ج3، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008، ص32.

المطلب الثالث: خطوات وأساليب تقييم أداء الموارد البشرية

[1] محمد أحمد عبد النبي، **إدارة الموارد البشرية**،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 40.

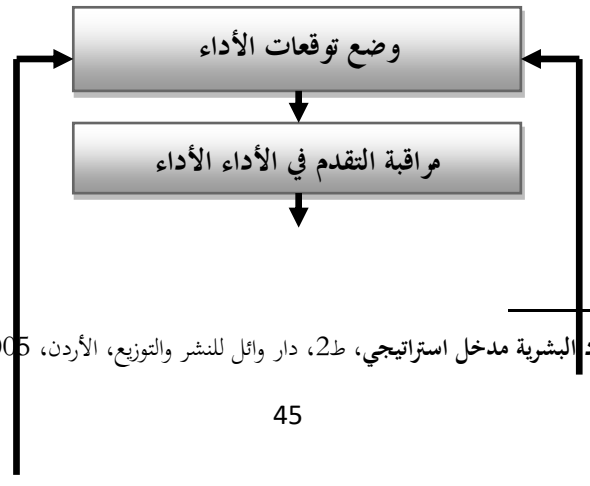
لتقييم أداء الموارد البشرية يجب الاعتماد على خطوات وأساليب مختلفة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

أولا: خطوات (مراحل) تقييم الأداء

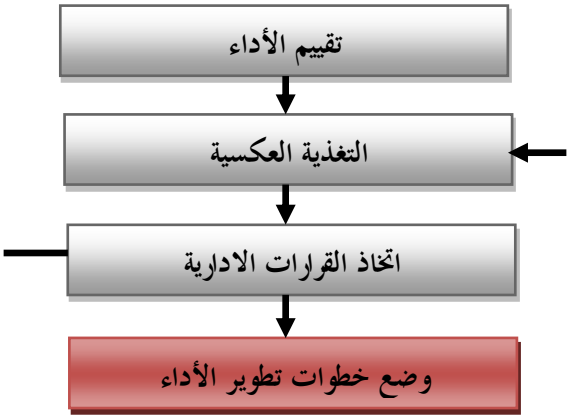
تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة وتتطلب العديد من المراحل وهي:

- **وضع توقعات الأداء:** يتم فيها التعاون بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق بينهم حول وصف المهام المطلوبة التي ينبغي الوصول إليها.
- **مراقبة التقدم في الأداء:** يتم في هذه المرحلة توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل، وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل وبالتالي سيتم تحديد أن عملية مستمرة فهي ليست وليدة ظروف زمنية أو مكانية معينة، وتستلزم المراقبة بغرض تصحيح الانحرافات التي تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في الأخطاء مستقبلا.
- **تقييم الأداء:** يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.
- **التغذية العكسية:** يحتاج كل موظف إلى معرفة مستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أداءه لعمله وبلوغه المعايير المطلوبة، والتغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية القيام بأدائه المستقبلي.
- **اتخاذ القرارات الإدارية:** والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة منها ما يرتبط بالنقل والتعيين والفصل ...الخ.
- **وضع خطط تطوير الأداء:** وهذه هي مرحلة الأخيرة يتم بموجبها وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس ايجابيا على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقيم التي يحملها الأفراد[1].

شكل رقم (02-03): خطوات (مراحل) تقييم أداء الموارد البشرية



[1] خالد عبد الرحيم الهيثي، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص ص205-206.



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيثي، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 206.

ثانيا: أساليب تقييم أداء الموارد البشرية

هناك العديد من الطرق والأساليب التي يتم من خلالها تقييم الأداء ومن أهمها ما يلي:

✓ **أسلوب التدرج البياني:** تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء ومن ثم من يقيم كل الفرد وفق درجة امتلاكه لهذه الصفات، حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني والذي يحتوي على صفات وخصائص مثل: كمية الإنتاج، نوعية الإنتاج، الإبداع والمعرفة بالعمل والتعاون وغيرها من الخصائص.

وتكمن هذه الطريقة في تقييم الأداء على أنها تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال، ففي بعض المؤسسات يقوم مصممي نظام تقييم الأداء بوضع هذه الصفات اعتمادا على نظرتهم الذاتية، لكن الطريقة الأفضل في تحديد الصفات تكون اعتمادا على عملية تحليل العمل.

وما يعيب هذه الطريقة أنه لا يرتبط بسلوك الأفراد موضع التقييم، حيث أن الفرد العامل يقيم وفقا لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية ونوعية العمل والصفات الأخرى المرتبطة بالعمل مما يؤدي إلى التحيز في عملية التقييم[1].

✓ **أسلوب الترتيب البسيط:** تعد هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب العاملين بالتسلسل، بحيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ بأفضل الموظفين أداء وذكر اسمه أعلى القائمة، ثم اختيار أسوء العاملين أداء مع ذكر اسمه أسفل القائمة. وبذلك يتم تحديد التقييم المطلوب للعاملين

[1] سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، **إدارة الموارد البشرية**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 250.

حسب أهميتهم تبدو هذه الطريقة سلبية من حيث احتمال التحيز من قبل المقيم في عملية الترتيب لذلك يفضل اعتماد أكثر من قيم بعملية الترتيب مما يمكن من التقليل التحيزات[1].

✓ **أسلوب التوزيع الإجباري:** وتعتمد هذه الطريقة على مبدأ التقييم على المنحنى، وهو مبدأ مستمد من التوزيع الطبيعي للظواهر أي أن مجموعة من الأحداث أو الأشياء أو الأشخاص ترتكز حول الوسط ويقل تركزها حول الأطراف، لذلك يقسم المشرف مرؤوسه إلى فصائل ويرتب كل فصيلة حسب موقعها أو مركزها على منحنى التوزيع. فهو يضع 10% من أعضاء مجموعة معينة في الفصيلة الأولى، و 20% في فصيلة التي تليها،ثم 40% في الفصيلة الثالثة (**الوسط**) ثم 20% في الفصيلة الرابعة، ثم 10% في الفصيلة الأخيرة، ويجري ترتيب هذه الفصائل طبق المستوى العام للأداء، ويعيب هذه الطريقة أنها تفترض أن كل مجموعات العاملين تنقسم إلى ضعف متوسط وممتاز[2].

✓ **أسلوب الأحداث الحرجة:** يقع الحدث الحرج أو (**الطارئ**) عندما تؤدي سلوكيات الأفراد إلى نجاح غير عادي (**متميز جدا**) في أي جزء من الوظيفة والعكس في حالات الإخفاق الشديد. إن أحد مزايا هذه السلوكية تكون محددة فإنها تستخدم في تطوير أداء العاملين، وما لم يتم مناقشة الأحداث الطارئة المنفصلة وغير المنفصلة مع العاملين، فإن هذه الطريقة تفقد قبولها لدى العاملين إلا أنها تفيد في الرضا الوظيفي إذا ما أحسن استخدامها، وتم دمجها مع طرق أخرى لتحسين الأداء.

✓ **أسلوب التدرج على الأساس السلوكي:** يربط هذا الأسلوب بين طريقتي التدريج والمواقف الحرجة، ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقى من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة، كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليتها مما يساعد على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

✓ **أسلوب الإدارة بالأهداف:** تسعى هذه الطريقة إلى التركيز في عملية التقييم على الأهداف الموضوعية للفرد مع ما تم انجازه منها فعليا، حيث يتم وضع الأهداف ليتم تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويتم بعد ذلك عملية المقارنة،ثم بعد ذلك يتم عمل تقرير الأهداف وخطط مستقبلية للفرد، وهنا يظهر الفرق بين هدف التقييم التقليدي والإدارة بالأهداف، حيث في الطريقة التقليدية يتم التركيز على الماضي بينما في الإدارة بالأهداف يتم التركيز على المستقبل وتقييم النصح والإرشاد في التقييم بهدف التعليم.

[1] يوسف حجيم الطائي وآخرون، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل**، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 245.

[2] راوية حسن، مرجع سابق، ص 258.

✓ **أسلوب التقييم الذاتي:** يطلب من العامل دراسة عمله وأدائه بشكل مستمر، طيلة فترة التقييم، مع ضرورة تحديد معايير التقييم بمنتهي الدقة، والحصول على الاتفاق التام عليها، بينه وبين رئيسه ويبدي ملاحظته. تصلح هذه الطريقة مع العاملين أصحاب الدرجات الراقية من الوعي والذين يميلون إلى التمتع بمساحات واسعة من الحرية الأدائية والذين يخضعون رقابة بالأهداف والنتائج وليس بالأساليب والإجراءات.

تساعد هذه الطريقة على تنمية مهارات الاعتماد على النفس، والثقة بالنفس، وعلى يقظة الضمير، كما يجعل الفرد ينظر إلى نفسه ويحاول علاج أوجه القصور حتى يظهر كإنسان كفأ وفعال أمام الرئيس وأمام نفسه. إن لم تتوفر في المجموعة تلك الصفات الراقية السابق الإشارة إليها، فلن تصلح هذه الطريقة، حتى لو توفرت للبعض فسوف تجار بقية الجماعة التي تضع لنفسها تقديرات لا تستحقها.

✓ **أسلوب مراكز التقييم:** يستخدم هذا الأسلوب من أجل تقييم أداء المدراء وتطويرهم لأن إجراءاتها تساعد الأفراد على فهم نقاط القوة والضعف مما يقود إلى تطوير الأداء. ولقد طبق هذا الأسلوب لأول مرة في المواقف العسكرية في ألمانيا سنة 1940م قصد اختيار المرشحين للعمل. والصفات الأساسية التي تسعى مراكز التقييم إلى قياسها تتضمن مهارات التخطيط والعلاقات الإنسانية ونوعية التفكير ومقاومة الضغوط والدوافع نحو العمل ودرجة الاعتماد على الآخرين إضافة إلى مهارات التفاعل والاتصال.

✓ **أسلوب 360 درجة لتقييم الأداء:** للحد من الآثار السلبية للمصادر السابقة لتقييم الأداء بادرت بعض المؤسسات لاستخدام مصدر يتسم بالشمول، وهو ما يطلق عليه 360درجة، وكما هو واضح من اسم هذا الأسلوب فإنه يهدف إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة وشاملة عن مستويات أداء الموظفين بالمؤسسة من كافة الزوايا: الرؤساء، المرؤوسين، الزملاء، بالإضافة إلى الموظف نفسه وعادة ما يبلغ عدد المقيمين 12 فردا ممن لهم علاقة مباشرة مع المرؤوسين.

مهما تعددت الأساليب التي بإمكانها إجراء التقييم، فينبغي أن يعون في الأخير الحكم النهائي للرئيس المباشر، كما يجب أن يعطى العامل الفرصة لتقييم ذاته من خلال مقابلة التقييم، لأن عملية تسيير الأداء ترتكز على هذا الاتجاه باعتبارها تقوم على الاتصال الدائم بين المشرف والعامل، ويمكن إشراك أطراف أخرى لزيادة موضوعية العملية.

✓ **أسلوب إدارة الجودة الشاملة:** مؤيدو فلسفة الجودة الشاملة يرون أن مجال تركيز أنشطة تقييم الأداء يجب أن ينصب على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم ولهذا الغرض يجب توفر نوعين من المعلومات المرتدة:

- معلومات وصفية من المديرين والزملاء والعملاء لتحقيق العدالة.
- معلومات موضوعية تستند إلى العمليات الوظيفية ذاتها وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة[1].

[1] معرش ريمة، **أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية–دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بخراطة**، مذكرة نيل شهادة الماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2017-2018، ص ص45-47.

المبحث الثالث: علاقة ضغوط العمل بأداء الموارد البشرية

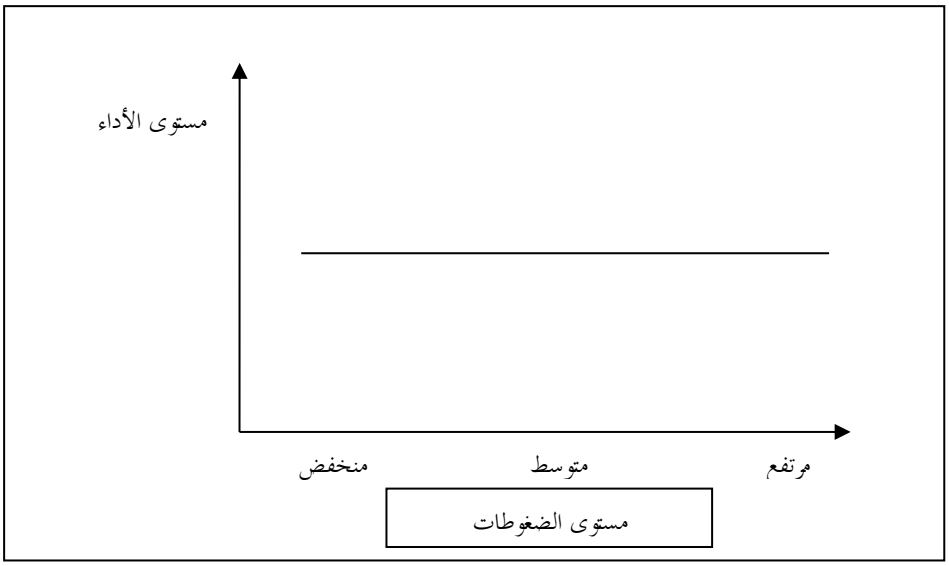
إن التوافق بين العمل الذي يؤديه الفرد و إمكانياته الخاصة تؤدي إلى ارتفاع الأداء والشعور بالرضا،حيث انعدم التوازن بين تلك الأطراف يؤدي إلى زيادة حدة الضغوط على الموظف بوصفه فردا وإلى تدني عامل الرضا لديه لوجود علاقة بين الضغط ومستوى أداء العاملين، حيث يدل وجود مستوى أداء منخفض على وجود حالات من الضغوط بمستويات عالية بسبب محدودية القدرة والتأهيل والمهارة، بالعكس إذا كان مستوى الضغوط منخفض فإنه يدل على زيادة أداء العاملين بشكل طبيعي هذا مع الأخذ بالاعتبار أن تلك العلاقة العكسية ستكون متذبذبة بناء على اختلاف شخصيات العاملين واستجاباتهم والعوامل المؤثرة.

المطلب الأول: لا توجد علاقة بين ضغوطات العمل وأداء الموارد البشرية

يشتق فرض عدم وجود علاقة بين ضغوطات العمل والأداء من نظرية العقد أو الاتصال النفسي بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، حيث ترتكز هذه النظرية على أن هناك عقودا أو اتصالات نفسية تنشأ بين الفرد ومنظمته، وتفترض هذه العقود أن الفرد شخص رشيد وعقلاني يقدم مساهماته للمنظمة في مقابل عوائد يحصل عليها، وتفترض صفة الرشد (العقلانية) على الفرد بتجاهل العقبات التي تمنعه من الوصول إلى أفضل أداء، وبأنه سيسيطر على العقبات الموجودة بالعمل ويحد من أثرها، وعليه فإن الأداء لن يتأثر بضغوطات العمل ولقد لقيت هذه الفرضية تأييدا بسيطا من الباحثين، فتشير إحدى الدراسات إلى أن بعض العاملين وخصوصا العمال الصناعيين يرون وظائفهم على اعتبار أنها وسيلة لشيء آخر أهم خارج العمل، وأن العمل هامش وليس لب أو جوهر اهتمامهم في الحياة، وعليه فإن أي صعوبات أو ضغوطات في العمل ستكون ذات تأثير منعدم أو محدود، وذلك قياسا بالعناصر الموجودة خارج نطاق وظائفهم[1].

[1] بلال محمد اسماعيل، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص71-72.

شكل رقم (02-04): لا توجد علاقة بين ضغوطات العمل وأداء الموارد البشرية



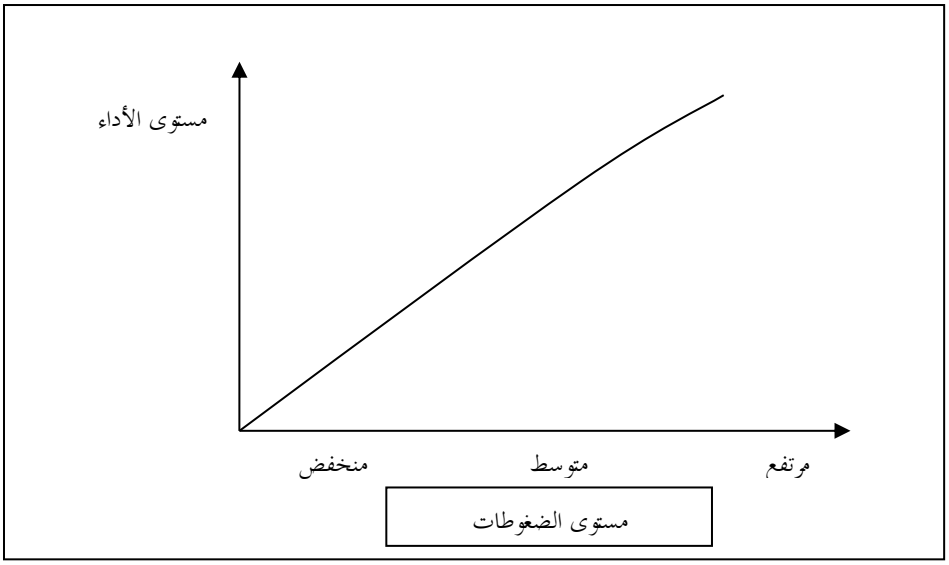
المصدر: إيمان بن محمد، **أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة حالة ملبنة نوميديا بولاية قسنطينة"**، أطروحة دكتوراه، جامعة سكيكدة، 2017-2018، ص 165.

المطلب الثاني: علاقة ايجابية بين ضغوطات العمل وأداء الموارد البشرية

وتقوم هذه العلاقة على أن ضغوطات العمل تعادل التحدي والحماس في العمل، حيث تعتبر الضغوطات والمشاكل والصعوبات والتحديات بمثابة ظروف (محفزات) مناسبة لظهور السلوك الإبداعي والتفوق والقدرات الكامنة والأداء الأفضل، فالمستوى المنخفض من ضغوطات العمل لن يثير أي تحدي لدى الفرد وبالتالي يكون أدائه متوسطا، أما المستوى المرتفع من ضغوطات العمل سيثير مستوى عاليا من التحدي وبالتالي يرتفع ويتحسن أداؤه في العمل، ولقد لقيت هذه العلاقة تأييدا من جانب الباحثين[1].

[1] إيمان بن محمد، **أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة حالة ملبنة نوميديا بولاية قسنطينة"**، أطروحة دكتوراه، جامعة سكيكدة، 2017-2018، ص 163.

شكل رقم (02-05): علاقة ايجابية بين ضغوطات العمل وأداء الموارد البشرية



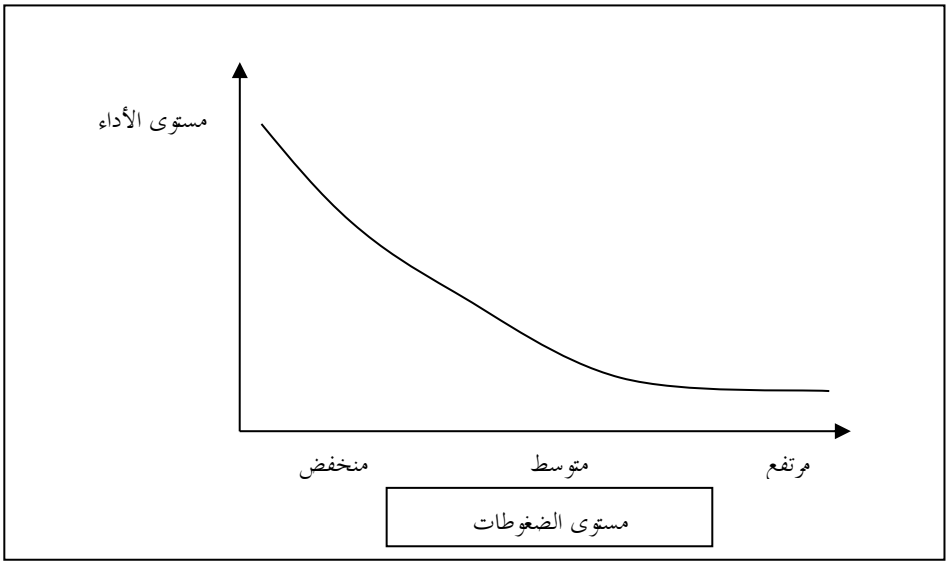
المصدر: إيمان بن محمد، **أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة حالة ملبنة نوميديا بولاية قسنطينة"**، أطروحة دكتوراه، جامعة سكيكدة، 2017-2018، ص 163.

المطلب الثالث: علاقة ايجابية بين ضغوطات العمل وأداء الموارد البشرية

تقوم هذه العلاقة على أن ضغوطات العمل بمثابة معوقات وعقبات تعيق الأفراد عن أداء عملهم بشكل مناسب وضغوطات العمل شيء مكروه من جانب الأفراد، حيث يترتب عليها مواقف ضارة بصحة الأفراد في بيئة العمل، فالفرد الذي يواجه بيئة عمل ضارة يستنفذ وقته وجهده في محاولة للتكيف مع والسيطرة على هذه الضغوطات، كما يترتب عليها قيام الفرد بإتباع أنماط سلوكية غير مرغوب فيها مثل: تعطيل الإنتاج أو التخريب أو الانسحاب، وقد لقيت هذه الفرضية تأييدا كبيرا من جانب الباحثين[1].

[1] إيمان بن محمد، مرجع سابق، ص 162.

شكل رقم (02-06): توجد علاقة سلبية بين ضغوطات العمل وأداء الموارد البشرية

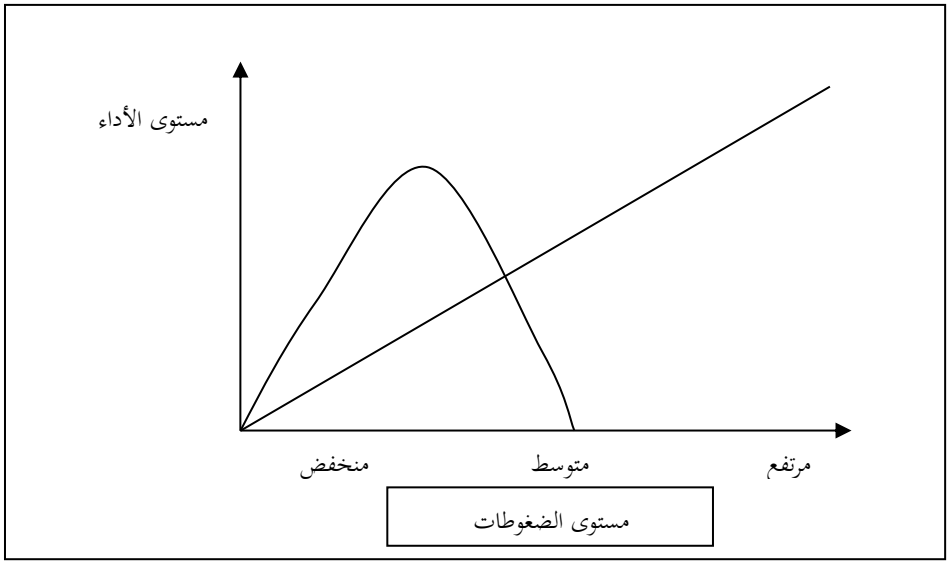


المصدر: إيمان بن محمد، **أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة حالة ملبنة نوميديا بولاية قسنطينة"**، أطروحة دكتوراه، جامعة سكيكدة، 2017-2018، ص 162.

المطلب الرابع: توجد علاقة شرطية بين ضغوطات العمل وأداء الموارد البشرية

لقد ظهرت هذه العلاقة منذ زمن بعيد في نموذج " بركس ودودسون"، والذي يقوم على أن العلاقة بين ضغوطات العمل والأداء تأخذ شكل مقلوب (حرف U) وهذه العلاقة يتفق عليها كثير من الباحثين في مجال ضغوطات العمل والشكل التالي يوضح هذه العلاقة.

شكل رقم (01-07): توجد علاقة شرطية بين ضغوطات العمل وأداء الموارد البشرية



المصدر: بلال محمد اسماعيل، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**،ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص73.

يتضح من خلال هذا الشكل أنه عندما يتعرض الفرد لمستوى منخفض من ضغوطات العمل فإن الفرد لا ينشط ولا يثابر لأنه لا ينتبه لأي من هذه الضغوطات بالمرة، وبالتالي لا يبدي أي تحسن في الأداء، أما إذا تعرض لمستوى مرتفع من ضغوطات العمل فإنه يضيع معظم وقته في التكيف مع هذه الضغوطات الأمر الذي ينعكس على أدائه، أما عندما تكون الضغوطات عند مستوى معتدل فإن ذلك يشكل تحديا للفرد يحفزه ويستثير نشاطه للعمل وبالتالي يرتفع مستوى أدائه لأنه يمثل نوعا من الإثارة داخل العمل يؤدي إلى الشعور بالتحدي والمتعة والتجديد والتغيير، وبالتالي يجب على المنظمة ألا تقضي على الضغوطات بشكل كلي، ولكن يجب أن توفر للأفراد أن يعملوا ويعيشوا في هذا المستوى الأمثل من ضغوطات العمل[1].

[1] بلال محمد اسماعيل، مرجع سابق، ص ص71-72.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل، نرى بأن أداء الموارد البشرية عنصر محوري وجد فعال في المؤسسات سواء القطاع الاقتصادي أو الخدمي أو العمومي، والذي يعتمد عليه الكثير من الباحثين في دراسة التنظيم الإداري أو السلوك الإداري للأفراد لتحديد العديد من المتغيرات، إذ تم التطرق إلى الجانب النظري لهذا المتغير وتناولنا فيه ماهية أداء الموارد البشرية ومكوناته وأبعاده ومعاييره والعوامل المؤثرة فيه في المبحث الأول، كما تناولنا تقييم الأداء بكل وأهميته وأهدافه وخطواته وأساليبه، إذ كان هذا في المبحث الثاني وأخيرا العلاقة بين ضغوط العمل أداء الموارد البشرية من منظور الباحثين ، الذين يعتبرها أغلبية الدارسين لهذه المتغيرات حدا فاصلا في تقييم أكبر الأعمال المنجزة و التي قد تأخذ عدة سبل كما رأينا في هذا الفصل، فقد تأخذ هذه العلاقة منحنى إيجابي على حسب تأثير الضغوط الإيجابية على الأفراد، و قد تكون سلبية كذلك لتأثيرها السلبي على الأداء الوظيفي، أو تكون علاقة منحنية لثبات مستوى الضغوط على شكلها خطي الذي تكون فيه مستويات الضغوط متدنية، حيث لا تستدعي رفع الأداء أو تكون مرتفعة ومحاولة الأفراد التأقلم معها بشكل يضمن مرورها بدون أي تأثيرات سلبية أو إيجابية ، كما تناولنا عدم وجود علاقة أصلا بين المتغيرين و التي مفادها أن الفرد الذي لديه قوة العزم ونفسيته المتوازنة يحاول أن لا يتأثر بالضغوط و المضي قدما، أي أن الفرد هنا يفصل كل الفصل علاقة أدائه بالضغوط التي يتعرض لها، مع أن هذه الفئة تعد قليلة أو نادرة، وأهمية هذه العلاقة في المنظمات تكمن في تحديد الكثير من نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف داخل هذه المنظمات ومعرفة أسبابها وطرف معالجتها، وسبب من الأسباب الرئيسية لنجاحها أو فشلها في تحقيق الأهداف المرجوة لها وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثالث.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لأثر ضغوطات العمل الداخلية والخارجية على أداء أساتذة التعليم الابتدائي

تمهيد:

بعد معالجتنا الإشكالية البحث في الجزء النظري سنحاول من خلال الدراسة التطبيقية إبراز أثر ضغوطات العمل الداخلية والخارجية على أداء الموارد البشرية، وقد وقع الاختيار على المؤسسات التربوية، ولتحقيق أهدافنا استخدمنا عدة أدوات كان أهمها الاستبانة الموزعة على أساتذة التعليم الابتدائي لجمع البيانات اللازمة، ونظرا لتعدد أدوات الدراسة كان علينا وضع منهجية مناسبة لتحليل البيانات.

حيث قمنا بتقسيم هذا العمل إلى ثلاث مباحث:

- ✓ **المبحث الأول**: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية؛
- ✓ **المبحث الثاني**: تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها؛
- ✓ **المبحث الثالث**: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

إن القيام بالدراسة الميدانية يكون وفق ضوابط وخطوات منهجية لابد من التقيد بها وإتباعها، حيث سيتم من خلال هذا المبحث عرض منهج الدراسة المعتمد، مجتمع وعينة الدراسة، وكذا التعريف بأداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة والتي تم استخدامها في جمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات وتحقيق أهداف هذه الدراسة، إضافة إلى تحديد الأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية، إلى جانب التأكد من مدى ثبات وصدق هذه الإستبانة والتحقق من أنها صالحة لجمع البيانات التي وضعت لأجلها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

سيتم التطرق في هذا الجزء إلى منهجية الدراسة ومجتمع البحث الذي أجرت عليه الدراسة والعينة المختارة.

أولا: منهج الدراسة

استنادا إلى طبيعة الدراسة وأهدافها، استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي لكونه أكثر المناهج استخداما في العلوم الاجتماعية والاقتصادية ولكونه الملائم لأغراض الدراسة، فالمنهج الوصفي هو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما في الواقع، يقوم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا بوصفها وتوضيح خصائصها، وكميا بإعطائها وصفا رقميا من خلال أرقام وجداول توضح مقدار الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

أما المنهج التحليلي فهو عادة مكمل وتابع للمنهج الوصفي يأتي دوره بعد جمع البيانات، فهو القائم على تحليل المعطيات والمعلومات المختلفة، واستخلاص أهم النتائج وذلك من خلال العمليات المختلفة التي يتضمنها المنهج التحليلي، حيث سيتم دراسة ضغوط العمل الداخلية والخارجية وأثرها أداء الموارد البشرية بغية الوصول إلى العلاقة بين المتغيرين ومدى تأثر المتغير الثاني بالمتغير الأول.

ثانيا: مجتمع البحث

يمكن تعريف مجتمع البحث من المنظور الإحصائي على أنه "جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث وتشترك في صفة معينة أو أكثر والتي مطلوب جمع البيانات حولها".

إن تحديد مجتمع البحث أمر بالغ الأهمية إذ يجب اختياره بدقة، وبما أن هدف الدراسة هو معرفة تأثير ضغوط العمل الداخلية والخارجية على أداء الموارد البشرية، تم اختيار أساتذة التعليم الابتدائي بمجموعة من المدارس الابتدائية بالمدية.

ثالثا: عينة البحث

يمكن تعريفها بأنها: "جزء أو عدد محدود من إجمالي مفردات مجتمع البحث موضوع الاهتمام بشرط أن تكون ممثلة تمثيلا دقيقا لهذا المجتمع".

نظرا لصعوبة إحصاء جميع أساتذة التعليم الابتدائي بالمدارس التي قصدناها، بالإضافة إلى كبر حجم مجتمع البحث وتقيد الدراسة بمجال زمني محدد تم الاعتماد على عينة عشوائية، والهدف من اختيار هذه العينة هو التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع البحث، حيث ذهبنا إلى ثلاث مدارس ابتدائية بالمدية ووزعنا الاستمارات على الأساتذة الموجودين هناك على مدار عدة أيام، وكان حجم العينة 35 استمارة تم استعادتها جميعا.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب تحليلها

أولا: أدوات جمع البيانات

بغرض إكمال ما تطرق إليه في الجانب النظري والإلمام بجوانب الموضوع من الناحية العملية، تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات طوال مرحلة الدراسة الميدانية ندرجها في النقاط التالية:

1- المقابلة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على المقابلة الشخصية أو المباشرة وهي التي تتم بين الباحث والمبحوث وجها لوجه، لذلك قمنا بإجراء هذه المقابلة مع عدد من أساتذة التعليم الابتدائي، وقد أفادتنا هذه المقابلة في الحصول على بعض البيانات المتعلقة بموضوع دراستنا، فقد اتسمت هذه المقابلة بإجراء مناقشات في مختلف جوانب العمل وتبيان الهدف من الدراسة لكسب ثقتهم وتعاونهم معنا.

2- الاستبيان:

الاستبانة: "هي وسيلة لجمع البيانات اللازمة للتحقق من فرضيات المشكلة قيد الدراسة، أو للإجابة على أسئلة البحث.

فقد تم إعداد الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة الذي يتكون من 26 عبارة تم إدراجها تحت محورين أساسيين بالإضافة إلى المعلومات الشخصية[1]، وتتمثل تقسيمات أداة الاستبيان فيما يلي:

القسم الأول: يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المهنية والمنصب الوظيفة الحالية.

القسم الثاني: يتضمن هذا القسم على الجانب الأساسي لموضوع البحث، وقد قسم بدوره إلى محورين أساسيين واللذان يمثلان متغيرات الدراسة وهما:

- **المحور الأول:** يمثل هذا المحور المتغير المستقل للدراسة وهو ضغوط العمل الداخلية والخارجية، وقد اشتمل على مجالين هما:

✓ **المجال الأول:** ضغوط العمل الداخلية، يحتوي هذا المجال على 18 عبارة موزع على حسب أبعاد ضغوط العمل الداخلية، وهي:

- **البعد الأول:** عبء العمل، وتضمن أربعة أسئلة.
- **البعد الثاني:** ظروف العمل، وتضمن ثلاثة أسئلة.

[1] أنظر الملحق رقم 01.

- **البعد الثالث**: صراع الدور، وتضمن على ثلاثة أسئلة.
- **البعد الرابع**: عملية الاتصال، وتضمن أربعة أسئلة.
- **البعد الخامس**: النمو والتقدم، وتضمن أربعة أسئلة.

✓ المجال الثاني: ضغوط العمل الخارجية، يحتوي هذا المجال على 8 عبارات موزع على حسب أبعاد ضغوط العمل الخارجية، وهي:

- **البعد الأول**: ضغوط ثقافية، ويتضمن سؤالين.
- **البعد الثاني**: ضغوط اقتصادية، ويتضمن ثلاثة أسئلة.
- **البعد الثالث**: ضغوط اجتماعية، ويتضمن ثلاثة أسئلة.

- المحور الثاني: يمثل هذا المحور المتغير التابع للدراسة وهو أداء الموارد البشرية، وقد اشتمل هذا المحور على 12 سؤالا.

وقد تم استخدام سلم لكارت الخماسي، حيث أن الدرجة 5 تعني"**موافق بشدة**" والدرجة1 تعني "**غير موافق بشدة**"، وقمنا بحساب المدى على النحو التالي: حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس لكارت الخماسي (**5-1=4**) ثم تقسيمه على عدد الدرجات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيحة أي (**4/5=0,8**) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى (**1+0,8=1,8**)، وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

الجدول رقم(3-1): درجات وفئات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	الدرجة	الفئات
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1,79
غير موافق	2	من 1,8 إلى 2,59
محايد	3	من 2,6 إلى 3,39
موافق	4	من 3,4 إلى 4,19
موافق بشدة	5	من 4,2 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ثانيا: الأساليب المستخدمة

لمعالجة معطيات الدراسة تمت الاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية[1] (**spss**)، وبواسطة هذا البرنامج تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع فرضيات الدراسة ومتغيراتها، وهي كالتالي:

1- اختبار التوزيع الطبيعي، لتحديد طبيعة البيانات واختيار الاختبارات المناسبة لتحليلها واختبار فرضياتها.

2- معامل الارتباط، لاختبار صدق الاتساق الداخلي والبنائي لعبارات الاستبيان.

3- معامل الثبات ألفا كرونباخ، لقياس درجة ثبات أداة الدراسة.

4- التكرارات والنسب المئوية، لعرض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.

5- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتحديد الاتجاهات العامة لإجابات أفراد العينة حول عبارات محاور الدراسة.

6- الانحدار الخطي البسيط، وذلك لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

من أجل التحقق من مدى جودة بيانات الدراسة المتحصل عليها، سيتم اختبار أداة الدراسة من خلال التطرق إلى الصدق والثبات. ولكن قبل ذلك نتطرق إلى اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة وذلك لتحديد الاختبارات المناسبة لتحليل هذه البيانات.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي:

لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، قمنا باستخدام اختبار كولمجروف-سميرنوف (K-S)، حيث أن هذا الاختبار يمكننا من تحديد الاختبارات التي يجب تطبيقها على بيانات العينة المدروسة. والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

[1] أنظر الملحق رقم 02.

الجدول رقم(3-2): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

المحاور	قيمة الاختبار K-S	درجة الحرية Df	مستوى الدلالة P
ضغوط العمل	0,118	35	0,200*
أداء الموارد البشرية	0,124	35	0,193

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار كولمجروف-سميرنوف للمتغيرات الدارسة (**ضغوط العمل، أداء الموارد البشرية**)، كانت أكبر من 0,05 وهذا ما يدل على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي فهي تخضع للاختبارات العلمية.

ثانيا: اختبار صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية وضوح عباراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري، صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي.

1- الصدق الظاهري للاستبيان:

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهريا تم عرضها على الأستاذة المشرفة وعلى مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية، وعلى ضوء آرائهم قمنا بإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان وإجراء التعديلات اللازمة حتى تكون مفهومة وواضحة لنصل في الأخير إلى الشكل النهائي للاستبيان.

2- صدق الاتساق الداخلي:

من أجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان تم حساب معامل الارتباط"سبيرمان" وذلك لمعرفة مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، حيث قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحاور والدرجة الكلية للمحور نفسه.

- **الاتساق الداخلي لعبارات ضغوط العمل الداخلية:**

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط سبيرمان spearman بين عبارات ضغوط العمل الداخلية والمحور الذي تنتمي إليه (ضغوط العمل).

الجدول رقم (3-3): الاتساق الداخلي لعبارات ضغوط العمل الداخلية

الرقم	العبارات	معامل سبيرمان	الدلالة Sig
1	وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني	0,393*	,020
2	أشعر بالتعب والإرهاق لكثرة الواجبات والمهام	0,446**	0,007
3	العمل الموكل لي فوق طاقتي ولا يمكن إنجازه في الوقت المحدد	0,502**	0,002
4	ليس هناك وقت للراحة أثناء الدوام	0,398*	0,018
5	مساحات الأقسام لا تتناسب مع عدد التلاميذ	0,451**	0,006
6	لا تتوفر المؤسسة على الظروف المادية الملائمة (التهوية، التدفئة، الإضاءة الجيدة...)	0,515**	0,001
7	كثيرا ما يتوقف العمل بسبب نقص في الاحتياجات المطلوبة	0,382*	0,021
8	يتطلب من القيام بأعمال تتناقض مع القيم والمبادئ العامة	0,352*	0,038
9	تدخل الآخرين في مجال عملي لا يتيح لي أداءه بأسلوب سليم	0,588**	0,000
10	الإدارة العليا لا تدعم ولا تشجع أراء وأفكار الأساتذة	0,534**	0,001
11	عدم الحصول على معلومات كافية لإنجاز الأعمال	0,431**	0,009
12	صعوبة التفاهم مع مديري في العمل	0,653**	0,000
13	عدم توفر المدرسة على وسائل تكنولوجية حديثة	0,533**	0,001
14	زيارة الأولياء في الأوقات غير مناسبة أمر مزعج ويعرقل سير العمل	0,611**	0,000
15	يوجد نظام واضح للترقية في المدرسة	0,372*	0,028
16	لا أنال التدريب الكافي لأداء واجباتي بدقة	0,603**	0,000
17	أعمل في وظيفة لا تتناسب مع طموحاتي وأهدافي	0,682**	0,000
18	تغلب الأعمال الروتينية على مهامي وواجباتي الوظيفية	0,779**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أنه يوجد ارتباط بين جميع عبارات ضغوط العمل الداخلية والمحور الذي تنتمي إليه (ضغوط العمل)، حيث أن جميع هذه المعاملات كانت دالة إحصائيا عند مستوى **0,05**، وهذا ما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات ضغوط العمل الداخلية والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وهذا ما يدل على أن هذه العبارات صادقة وتقيس ما وضعت لأجله.

- **الاتساق الداخلي لعبارات ضغوط العمل الخارجية:**

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط سبيرمان spearman بين عبارات ضغوط العمل الخارجية والمحور الذي تنتمي إليه (ضغوط العمل).

الجدول رقم(3–4): الاتساق الداخلي لعبارات ضغوط العمل الخارجية

الرقم	العبارات	معامل سبيرمان	الدلالة Sig
1	غياب فن التواصل بين الزملاء داخل المدرسة	0,540**	0,001
2	يوجد خلاف مستمر مع الإدارة	0,464**	0,005
3	العائد المادي لا يتناسب مع الجهد المبذول	0,431**	0,005
4	لا توجد حوافز مادية تكافئ المجتهد عن عمله	0,561**	0,000
5	ارتفاع الأسعار مع عدم تحسين مستوى الأجور يؤثر على القدرة الشرائية (راتب قليل بالمقارنة مع الوضع السائد)	0,591**	0,000
6	تعرضت في حياتي إلى مواقف (طلاق، موت...) والتي أثرت على حالتي النفسية بشكل كبير	0,601**	0,000
7	أعاني مشاكل عائلية بسبب دوامي الطويل	0,742**	0,000
8	التأمين الصحي الموجود في المؤسسة لا يلبي احتياجات الموظفين	0,465**	0,010

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أنه يوجد ارتباط بين جميع عبارات ضغوط العمل الخارجية والمحور الذي تنتمي إليه (ضغوط العمل)، حيث أن جميع هذه المعاملات كانت دالة إحصائيا عند مستوى **0,05**، وهذا

ما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات ضغوط العمل الخارجية والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وهذا ما يدل على أن هذه العبارات صادقة وتقيس ما وضعت لأجله.

- **الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء الموارد البشرية:**

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط سبيرمان spearman بين الدرجة الكلية لمحور أداء الموارد البشرية والعبارات التي يتضمنها.

الجدول رقم (3–5): الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارات	معامل سبيرمان	الدلالة Sig
1	ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملي	0,570**	0,000
2	أحرص على تحسين مستوى أدائي	0,426**	0,002
3	أخطط جيدا للأعمال قبل تنفيذها	0,569**	0,000
4	أنفذ الأعمال المطلوبة مني بكفاءة وفعالية	0,455**	0,006
5	أفضل إنجاز المهام الوظيفية من خلال فرق العمل	0,359*	0,034
6	ألتزم بأوقات عملي	0,507**	0,002
7	القدرة على التكيف وإنجاز الأعمال في الحالات الطارئة	0,594**	0,000
8	القدرة على الحوار وإدارة النقاش والتواصل مع الزملاء	0,521**	0,001
9	يؤثر الضغط الذي تعاني منه سلبيا على نوعية العمل	0,384*	0,023
10	ضغوط العمل تقودك إلى اتخاذ قرارات غير مناسبة في عملك	0,355*	0,036
11	ينتابك شعور بالاكتئاب حين تحضر العمل	0,583**	0,000
12	ضغط العمل يدفعك إلى التغيب عن العمل	0,572**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أنه يوجد ارتباط بين جميع عبارات أداء الموارد البشرية والمحور الذي تنتمي إليه، حيث أن جميع هذه المعاملات كانت دالة إحصائيا عند مستوى **0,05**، وهذا ما يشير إلى وجود

اتساق داخلي بين عبارات أداء الموارد البشرية والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وهذا ما يدل على أن هذه العبارات صادقة وتقيس ما وضعت لأجله.

3- الصدق البنائي:

من أجل التأكد من صدق البنائي للاستبيان تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" وذلك لمعرفة مدى اتساق كل محور مع أداة الدراسة، حيث قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية لأداة الدراسة.

الجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بيرسون Pearson بين الدرجة الكلية للاستبيان ومحاور الدراسة.

الجدول رقم (3-6): الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الرقم	العبارات	معامل بيرسون	الدلالة Sig
ضغوط العمل		0,951**	0,000
1	ضغوط العمل الداخلية	0,870**	0,000
2	ضغوط العمل الخارجية	0,881**	0,000
أداء الموارد البشرية		0,670**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أنه يوجد ارتباط بين جميع محاور ومجالات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان، حيث أن جميع هذه المعاملات كانت دالة إحصائيا عند مستوى **0,05**، وهذا ما يشير إلى وجود اتساق بنائي بين محاور ومجالات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان، وهذا ما يدل على أن هذه المحاور والمجالات صادقة وتقيس ما وضعت لأجله.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة

يعرف الثبات بأنه التناسق في نتائج الأداة وهو يشير إلى مدى قدرة المقياس على الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استخدام الأداة ذاتها مرة ثانية، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة فقد تم حساب معامل ألفا

كرونباخ للمحور الأول الاستبيان والخاص بضغوط العمل ثم حساب المعامل للمحور الثاني والخاص بأداء الموارد البشرية، ثم يتم مباشرة حساب هذا المعامل للاستبيان ككل. كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–7): اختبار ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
ضغوط العمل	26	0,851
أداء الموارد البشرية	12	0,733
جميع عبارات الاستبيان	38	0,860

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول (**ضغوط العمل**) قد بلغ 0,851 وهذا يدل على أن هذا المحور يتمتع بدرجة ثبات ممتازة، كما بلغت قيمة المعامل للمحور الثاني (**أداء الموارد البشرية**) 0,733 وهو ما يدل على أن هذا المحور يتمتع بدرجة ثبات جيدة، كما نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان ككا قد بلغ 0,860 أي ما نسبته 86% وهو ما يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بالمصداقية وبدرجة ثبات ممتازة، وبالتالي فإنه يمكن تعميم نتائج الدراسة على مجتمع الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

سنحاول في هذا المبحث من الدراسة الميدانية التعرف على أهم البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا معرفة تأثير ضغوط العمل الداخلية والخارجية على أداء الموارد البشرية، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي يتضمنها الاستبيان المتمثلة في عرض وتحليل البيانات الشخصية الخاصة بالأفراد عينة الدراسة، وكذا البيانات الخاصة بمحور ضغوط العمل ثم البيانات الخاصة بمحور أداء الموارد البشرية، وفي الأخير نصل إلى اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

للتعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة، تم توزيعها حسب المتغيرات التالية:

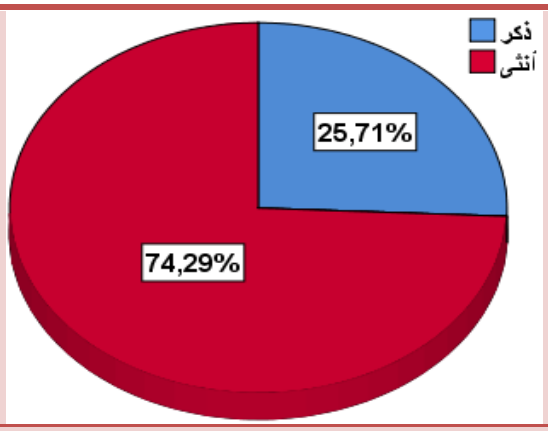
أولا: الجنس

يوضح الجدول والشكل التاليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم(3-8): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	9	% 25,7
أنثى	26	% 74,3
المجموع	35	% 100

الشكل رقم (3-1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن هناك تفوق للإناث على الذكور حيث بلغت نسبة الإناث **74,3%** من أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الذكور **25,7%**. ويعود هذا التفوق إلى أن الإناث أكثر إقبالا على قطاع التربية والتعليم، خاصة في طور التعليم الابتدائي.

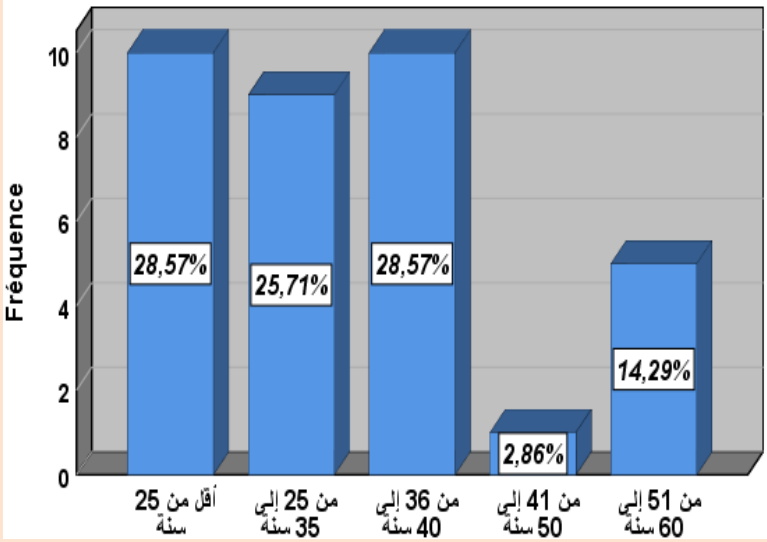
ثانيا: السن

يوضح الجدول والشكل التاليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

الجدول رقم (3-9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	10	% 28,6
25-35 سنة	9	% 25,7
36-40 سنة	10	% 28,6
41-50 سنة	1	% 2,9
51-60 سنة	5	% 14,3
المجموع	35	% 100

الشكل رقم (3-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: **من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss**

يتضح من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه أن الفئة العمرية من 36 إلى 40 سنة هي الأكثر تواجدا بين أفراد عينة الدراسة، ثم تلتها الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة بنسبة **25,7%**، وبلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 51 و60 سنة **14,3%**، في حين كانت بلغت نسبة الأفراد ما بين 41 و50 سنة **2,9%** فقط. ويشير هذا التوزيع إلى أن فئة الشباب هي الأكثر مزاولة لمهنة التعليم الابتدائي ويعود هذا إلى مسابقات التوظيف والإدماج خلال السنوات القليلة السابقة.

ثالثا: المستوى التعليمي

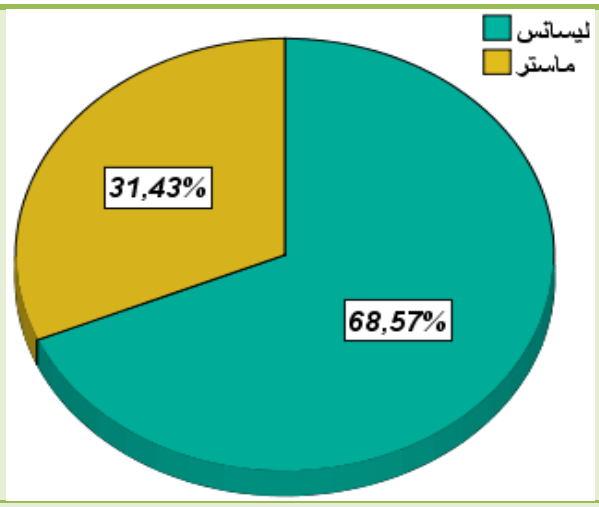
يوضح الجدول والشكل التاليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (3–10): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	24	% 68,6
ماستر	11	% 31,4
ماجستير	/	/
دكتوراه	/	/
المجموع	98	% 100

المصدر: **من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss**

الشكل رقم(3–3) : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



يوضح الجدول أعلاه أن الشهادة الأكثر طلبا للتوظيف في قطاع التعليم الابتدائي هي شهادة الليسانس والماستر، حيث بلغت نسبة أصحاب شهادة الليسانس **68,6%** من أفراد عينة الدراسة، والباقي أي أصحاب شهادة الماستر **31,4%**. بينما لا يكن هناك أي تواجد لأصحاب شهادة الماجستير والدكتوراه بين أفراد العينة.

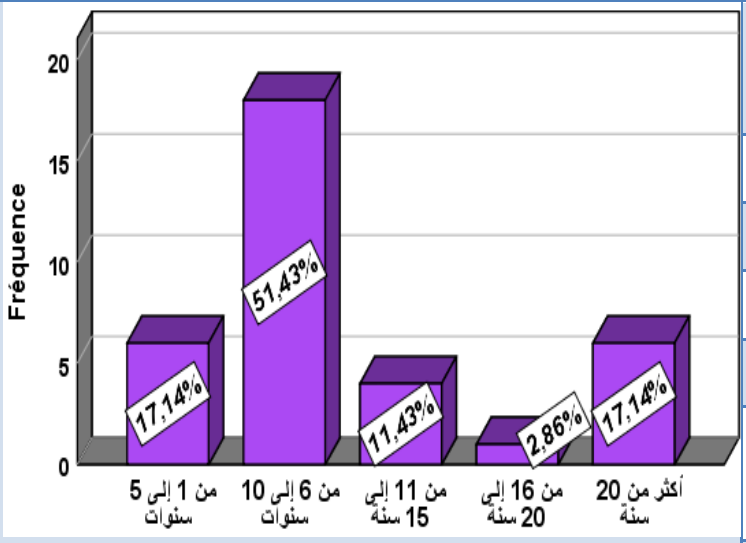
رابعا: سنوات الخبرة

يوضح الجدول والشكل التاليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم(3-11): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
1-5 سنوات	6	% 17,1
6-10سنوات	18	% 51,4
11-15سنة	4	% 11,4
16-20 سنة	1	% 2,9
أكثر من 20 سنة	6	% 17,1
المجموع	35	% 100

الشكل رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن ما يفوق نصف أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية ما بين 6 و10 سنوات حيث كانت نسبتهم **51,4%**، وأن نسبة **17,1%** كانت للأساتذة أصحاب الخبرة المهنية التي تقل عن 5 سنوات وكذا الذين تزيد خبرتهم عن 20 سنة، في حين كانت نسبة الأساتذة الذين تتراوح خبرتهم بين 16 و20 سنة هي **2,9%** فقط.

وهذا يشير إلى أن قطاع التعليم الابتدائي يعتمد على التوظيف والتدريب بشكل كبير، مقارنة بالخيرة المهنية الطويلة.

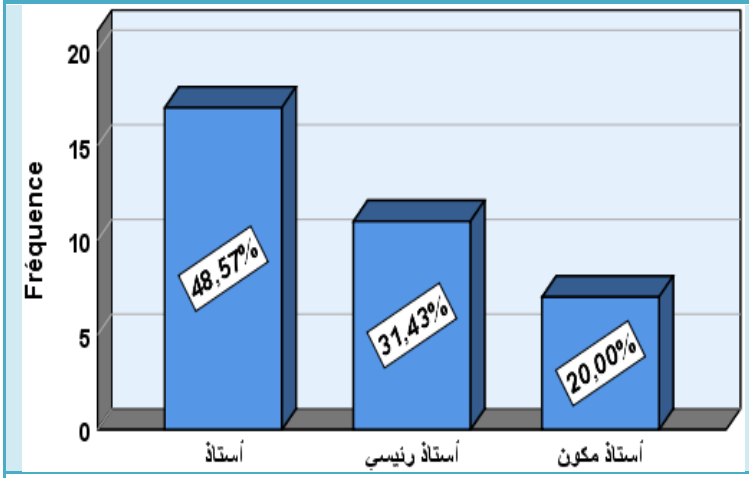
خامسا: المستوى المنصب الوظيفي

يوضح الجدول والشكل التاليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي.

الجدول رقم (3-12): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ	17	% 48,6
أستاذ رئيسي	11	% 31,4
أستاذ مكون	7	% 20,0
المجموع	35	% 100

الشكل رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب أستاذ حيث كانت نسبتهم **48,6%**، ثم تلتها فئة الأساتذة الرئيسيين بنسبة **31,4%**، ونسبة الأساتذة المكونين **20%**.

وهذا التوزيع يعتبر طبيعيا مقارنة بالسلم الإداري لمدارس التعليم الابتدائي وكذا باحتياجاتها والمهام والوظائف المتوفرة بها.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات متغيرات الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل نتائج عبارات وأبعاد ضغوط العمل الداخلية والخارجية وعبارات محور أداء الموارد البشرية من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة.

أولا: عرض وتحليل عبارات وأبعاد ضغوط العمل الداخلية

يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات وأبعاد ضغوط العمل الداخلية وترتيبها.

الجدول رقم(3–13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات ضغوط العمل الداخلية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
	عبء العمل	**3,56**	**0,820**	**مرتفع**	**01**
1	وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني	3,46	1,245	موافق	4
2	أشعر بالتعب والإرهاق لكثرة الواجبات والمهام	4,03	1,175	موافق	1
3	العمل الموكل لي فوق طاقتي ولا يمكن إنجازه في الوقت المحدد	3,37	1,190	محايد	7
4	ليس هناك وقت للراحة أثناء الدوام	3,37	1,215	محايد	6
	ظروف العمل	**2,60**	**0,850**	**متوسط**	**05**
5	مساحات الأقسام لا تتناسب مع عدد التلاميذ	2,66	1,305	محايد	16
6	لا تتوفر المؤسسة على الظروف المادية الملائمة (التهوية، التدفئة، الإضاءة الجيدة...)	2,40	1,063	غير موافق	18
7	كثيرا ما يتوقف العمل بسبب نقص في الاحتياجات المطلوبة	2,74	1,172	محايد	14
	صراع الدور	**2,96**	**1,062**	**متوسط**	**04**
8	يتطلب من القيام بأعمال تتناقض مع القيم والمبادئ العامة	2,49	1,147	غير موافق	17
9	تدخل الآخرين في مجال عملي لا يتيح لي أداءه بأسلوب سليم	3,23	1,330	محايد	9
10	الإدارة العليا لا تدعم ولا تشجع أراء وأفكار الأساتذة	3,17	1,403	محايد	10
	عملية الاتصال	**3,34**	**0,903**	**متوسط**	**02**
11	عدم الحصول على معلومات كافية لإنجاز الأعمال	2,94	0,998	محايد	13
12	صعوبة التفاهم مع مديري في العمل	2,71	1,202	محايد	15
13	عدم توفر المدرسة على وسائل تكنولوجية حديثة	3,83	1,224	موافق	3

14	زيارة الأولياء في الأوقات غير مناسبة أمر مزعج ويعرقل سير العمل	3,86	1,396	موافق	2
النمو والتقدم		**3,20**	**0,620**	**متوسط**	**03**
15	يوجد نظام واضح للترقية في المدرسة	3,00	1,188	محايد	12
16	لا أنال التدريب الكافي لأداء واجباتي بدقة	3,06	1,083	محايد	11
17	أعمل في وظيفة لا تتناسب مع طموحاتي وأهدافي	3,31	1,255	محايد	8
18	تغلب الأعمال الروتينية على مهامي وواجباتي الوظيفية	3,43	1,170	موافق	5
ضغوط العمل الداخلية		**3,17**	**0,546**	**متوسط**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لعبارات ضغوط العمل الداخلية محصورة بين (**2,40 – 4,03**) أي بين الموافقة وعدم الموافقة من طرف الأفراد، ونلاحظ أن العبارة رقم 02: "**أشعر بالتعب والإرهاق لكثرة الواجبات والمهام**" احتلت المرتبة الأولى في الترتيب العام للعبارات بمتوسط حسابي قدره 4,03 وانحراف معياري 1,175 وباتجاه موافق، ثم تلتها العبارات 14، 13، 01 و 18 بنفس الاتجاه العام أي بالموافقة، ثم العبارات 04، 03، 17، 09، 10، 16، 15، 11، 07، 12 و 05 باتجاه عام محايد، وصولا إلى العبارة رقم 08: "يتطلب من القيام بأعمال تتناقض مع القيم والمبادئ العامة" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي 2,49 وانحراف معياري 1,147 وباتجاه عدم الموافقة، لتأتي في الأخير العبارة رقم 06: "**لا تتوفر المؤسسة على الظروف المادية الملائمة (التهوية، التدفئة، الإضاءة الجيدة...)**" والتي حصدت أقل متوسط حسابي بقيمة 2,40 وانحراف معياري 1,063 وباتجاه عدم الموافقة أيضا من قبل الأفراد.

- ✓ بعد عبء العمل احتل المرتبة الأولى في الترتيب العام لأبعاد ضغوط العمل الداخلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,56 وباتجاه الموافقة من طرف الأفراد المستجوبين، وهذا يعكس مستويات مرتفعة من أعباء العمل لدى أساتذة التعليم الابتدائي، وبلغ الانحراف المعياري لهذا البعد 0,820 مما يدل على وجود تقارب في إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد.
- ✓ بعد عملية الاتصال احتل المرتبة الثانية في ترتيب أبعاد ضغوط العمل الداخلية بمتوسط الحسابي قدره 3,34 وباتجاه محايد من طرف أفراد العينة، وهذا يدل على مستويات متوسطة من الضغوط المتعلقة بالاتصالات داخلية

لأساتذة التعليم الابتدائي، وبلغ الانحراف المعياري للبعد 0,903 وهذا يعني عدم وجود تشتت كبير في الإجابات على هذا البعد.

- ✓ أما بعد النمو والتقدم فقد احتل المرتبة الثالثة في الترتيب العام لأبعاد ضغوط العمل الداخلية بمتوسط حسابي 3,20 وبالحيادية من طرف أفراد العينة، وهذا يعني أن مستوى الضغوط المتعلقة بالنمو والتقدم يعتبر متوسطا لدى أساتذة التعليم الابتدائي، وبلغ الانحراف المعياري للبعد 0,620 وهو ما يدل على تقارب الإجابات حول هذا البعد.
- ✓ بينما احتل بعد صراع الدور المرتبة الرابعة في الترتيب العام لأبعاد ضغوط العمل الداخلية وذلك بمتوسط حسابي قدره 2,96 أي باتجاه محايد من قبل الأفراد المستجوبين، وهذا يدل على أن هناك مستويات متوسطة لصراعات الأدوار بين أساتذة التعليم الابتدائي، وبلغ الانحراف المعياري لهذا البعد 1,062 مما يدل على عدم وجود تشتت كبير بين إجابات الأفراد.
- ✓ وفي الأخير نجد بعد ظروف العمل الذي كان في المرتبة الخامسة لأبعاد ضغوط العمل الداخلية بمتوسط حسابي قدر بـ 2,60 وهو باتجاه عدم محايد من طرف أفراد عينة الدراسة، وهذا يشير إلى أن هناك مستويات متوسطة من الضغوط الناتجة عن ظروف العمل لدى أساتذة التعليم الابتدائي، وبلغ الانحراف المعياري لهذا البعد 0,850 مما يدل على وجود تقارب في إجابات الأفراد على عبارات هذا البعد.

كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لضغوط العمل الداخلية 3,17 وباتجاه عام محايد من قبل الأفراد المستجوبين وهذا يدل على أن أساتذة التعليم الابتدائي لديهم مستويات متوسطة من الضغوطات الداخلية في أماكن عملهم (المدارس)، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي 0,546 وهي قيمة أقل من الواحد مما يدل على وجود تقارب كبير بين إجابات أفراد العينة.

ثانيا: عرض وتحليل عبارات وأبعاد ضغوط العمل الخارجية

يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات وأبعاد ضغوط العمل الخارجية وترتيبها.

الجدول رقم (3–14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات ضغوط العمل الخارجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
	ضغوط ثقافية	**2,90**	**1,041**	**متوسط**	**02**
1	غياب فن التواصل بين الزملاء داخل المدرسة	3,23	1,262	محايد	5
2	يوجد خلاف مستمر مع الإدارة	2,57	1,243	محايد	8
	ضغوط اقتصادية	**4,30**	**0,663**	**مرتفع جدا**	**01**
3	العائد المادي لا يتناسب مع الجهد المبذول	4,29	0,750	موافق بشدة	2
4	لا توجد حوافز مادية تكافئ المجتهد عن عمله	4,29	0,789	موافق بشدة	3
5	ارتفاع الأسعار مع عدم تحسين مستوى الأجور يؤثر على القدرة الشرائية (راتب قليل بالمقارنة مع الوضع السائد)	4,34	0,938	موافق بشدة	1
	ضغوط اجتماعية	**2,87**	**0,878**	**متوسط**	**03**
6	تعرضت في حياتي إلى مواقف (طلاق، موت...) والتي أثرت على حالتي النفسية بشكل كبير	2,63	1,087	محايد	6
7	أعاني مشاكل عائلية بسبب دوامي الطويل	2,60	1,090	محايد	7
8	التأمين الصحي الموجود في المؤسسة لا يلبي احتياجات الموظفين	3,37	1,060	محايد	4
	ضغوط العمل الخارجية	**3,41**	**0,663**	**مرتفع**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لعبارات ضغوط العمل الخارجية محصورة بين (**3,23 – 4,34**) أي بين اتجاه محايد وموافق بشدة من طرف الأفراد، ونلاحظ أن العبارة رقم 05: "ارتفاع الأسعار مع عدم تحسين مستوى الأجور يؤثر على القدرة الشرائية (**راتب قليل بالمقارنة مع الوضع السائد**)" احتلت المرتبة الأولى في الترتيب العام للعبارات بمتوسط حسابي قدره 4,34 وانحرف معياري 0,938 وباتجاه موافق بشدة، ثم

تلتها العبارتين 03 و 04 بنفس الاتجاه العام أي بالموافقة بشدة، ثم العبارات 08، 01، 06 و 07 باتجاه عام محايد، وصولا إلى العبارة رقم 02: "**يوجد خلاف مستمر مع الإدارة**" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2,57 وانحراف معياري 1,243 وباتجاه محايد أيضا من قبل الأفراد.

- ✓ بعد ضغوط اقتصادية احتل المرتبة الأولى في الترتيب العام لأبعاد ضغوط العمل الخارجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد **4,30** وباتجاه الموافقة بشدة من طرف أفراد عينة الدراسة، وهذا يعكس مستويات مرتفعة جدا من الضغوط الاقتصادية لدى أساتذة التعليم الابتدائي، وبلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,820** مما يدل على وجود تقارب في إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد.
- ✓ بعد ضغوط ثقافية احتل المرتبة الثانية في ترتيب أبعاد ضغوط العمل الخارجية بمتوسط الحسابي قدره **2,90** وباتجاه محايد من طرف أفراد العينة، وهذا يدل على أن هناك مستويات متوسطة من الضغوطات الثقافية لدى أساتذة التعليم الابتدائي، وبلغ الانحراف المعياري للبعد **1,041** وهذا يعني عدم وجود تشتت كبير في الإجابات على هذا البعد.
- ✓ أما بعد ضغوط اجتماعية فقد احتل المرتبة الثالثة والأخيرة في الترتيب العام لأبعاد ضغوط العمل الخارجية بمتوسط حسابي **2,87** وبالحيادية من طرف أفراد العينة، وهذا يعني أن مستوى متوسط للضغوطات المتعلقة بالشؤون الاجتماعية لأساتذة التعليم الابتدائي، وبلغ الانحراف المعياري للبعد **0,878** وهو ما يدل على وجود تقارب في الإجابات حول هذا البعد.

كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لضغوط العمل الخارجية **3,41** وباتجاه عام موافق من قبل الأفراد المستجوبين وهذا ما يشير إلى وجود مستويات عالية من الضغوطات الخارجية لدى أساتذة التعليم الابتدائي، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي **0,663** وهي قيمة أقل من الواحد مما يدل على وجود تقارب كبير بين إجابات أفراد العينة.

ثالثا: عرض وتحليل عبارات محور أداء الموارد البشرية

يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور أداء الموارد البشرية وترتيبها.

الجدول رقم (3–15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
1	ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملي	4,03	0,857	موافق	5
2	أحرص على تحسين مستوى أدائي	4,34	0,765	موافق بشدة	2
3	أخطط جيدا للأعمال قبل تنفيذها	4,26	0,741	موافق بشدة	3
4	أنفذ الأعمال المطلوبة مني بكفاءة وفعالية	4,06	0,684	موافق	4
5	أفضل إنجاز المهام الوظيفية من خلال فرق العمل	3,54	0,980	موافق	9
6	ألتزم بأوقات عملي	4,37	0,598	موافق بشدة	1
7	القدرة على التكيف وإنجاز الأعمال في الحالات الطارئة	3,91	0,853	موافق	6
8	القدرة على الحوار وإدارة النقاش والتواصل مع الزملاء	3,83	1,014	موافق	7
9	يؤثر الضغط الذي تعاني منه سلبيا على نوعية العمل	3,77	1,031	موافق	8
10	ضغوط العمل تقودك إلى اتخاذ قرارات غير مناسبة في عملك	3,37	1,140	محايد	10
11	ينتابك شعور بالاكتئاب حين تحضر العمل	2,91	1,147	محايد	11
12	ضغط العمل يدفعك إلى التغيب عن العمل	2,43	1,065	غير موافق	12
أداء الموارد البشرية		**3,73**	**0,411**	**مرتفع**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور أداء الموارد البشرية محصورة بين (**2,43 – 4,37**) أي بين اتجاه عدم الموافقة وموافقة بشدة من طرف الأفراد، ونلاحظ أن العبارة رقم 05: "**ألتزم بأوقات عملي**" احتلت المرتبة الأولى في الترتيب العام للعبارات بمتوسط حسابي قدره **4,37** وانحراف معياري **0,598** وباتجاه موافق بشدة، ثم تلتها في المرتبة الثانية العبارة رقم 02:"**أحرص على تحسين مستوى أدائي**" بمتوسط حسابي 4,34 وانحراف معياري 0,765 وأيضا باتجاه موافق بشدة، ثم العبارة 03 بنفس الاتجاه أي بالموافقة بشدة، ثم جاءت

بعدها العبارات 04، 01، 07، 08، 05 باتجاه الموافقة، ثم العبارتين 10 و 11 باتجاه عام محايد، وصولا إلى العبارة رقم 12: "**ضغط العمل يدفعك إلى التغيب عن العمل**" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي **2,43** وانحراف معياري **1,065** وباتجاه عدم الموافقة من قبل الأفراد.

كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور أداء الموارد البشرية **3,73** وباتجاه عام موافق من قبل الأفراد المستجوبين وهذا ما يشير إلى وجود مستويات الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي **0,411** وهي قيمة أقل من الواحد وقريبة من الصفر مما يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت متجانسة حول عبارات هذا المحور.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة سنتطرق إلى اختبارات فرضيات الدراسة والتي تهدف إلى معرفة أثر ضغوط العمل الداخلية والخارجية على أداء الموارد البشرية لدى أساتذة التعليم الابتدائي وتحديد العلاقة بينهما.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى والثانية

أولا: اختبار الفرضية الأولى

تهدف هذه الفرضية إلى تحديد العلاقة بين أبعاد ضغوط العمل الداخلية وأداء أساتذة التعليم الابتدائي. وذلك وفق ما يلي:

H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد ضغوط العمل الداخلية وأداء أساتذة التعليم الابتدائي بالمدية عند مستوى معنوية **0,05**.

H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد ضغوط العمل الداخلية وأداء أساتذة التعليم الابتدائي بالمدية عند مستوى معنوية **0,05**.

والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم (3–16): علاقة أبعاد ضغوط العمل الداخلية بأداء الموارد البشرية

أبعاد ضغوط العمل الداخلية	أداء الموارد البشرية	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
عبء العمل	0,515**	0,002
ظروف العمل	0,498**	0,004
صراع الدور	0,137	0,433
عملية الاتصال	0,203	0,242
النمو والتقدم	0,525**	0,001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين عبء العمل وأداء الموارد البشرية بلغت 51,5% وبمستوى دلالة 0,002 وهي أقل من 0,05 وبالتالي يمكننا القول بأنه: "**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد عبء العمل وأداء أساتذة التعليم الابتدائي بالمدية عند مستوى معنوية 0,05**".
- وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين ظروف العمل وأداء الموارد البشرية بلغت 49,8% وبمستوى دلالة 0,004 وهي أقل من 0,05 وبالتالي يمكننا القول بأنه: "**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد ظروف العمل وأداء أساتذة التعليم الابتدائي بالمدية عند مستوى معنوية 0,05**".
- وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة جدا بين صراع الدور وأداء الموارد البشرية بلغت 13,7% وبمستوى دلالة 0,433 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي يمكننا القول بأنه: "**لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد صراع الدور وأداء أساتذة التعليم الابتدائي بالمدية عند مستوى معنوية 0,05**".
- هناك علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين عملية الاتصال وأداء الموارد البشرية بلغت 20,3% وبمستوى دلالة 0,242 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي يمكننا القول بأنه: "**لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد عملية الاتصال وأداء أساتذة التعليم الابتدائي بالمدية عند مستوى معنوية 0,05**".

- توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين النمو والتقدم وأداء الموارد البشرية بلغت 52,5% وبمستوى دلالة 0,001 وهي أقل من 0,05 وبالتالي يمكننا القول بأنه: "**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد النمو والتقدم وأداء أساتذة التعليم الابتدائي بالمدية عند مستوى معنوية 0,05**".

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

تهدف هذه الفرضية إلى معرفة أثر ضغوط العمل الداخلية على أداء أساتذة التعليم الابتدائي. وذلك وفق ما يلي:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل الداخلية على أداء أساتذة التعليم الابتدائي بالمدية عند مستوى معنوية **0,05**.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل الداخلية على أداء أساتذة التعليم الابتدائي بالمدية عند مستوى معنوية **0,05**.

والجدول التالي يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط لهذه الفرضية:

جدول رقم (3-17): نتائج الانحدار الخطي لضغوط العمل الداخلية على أداء الموارد البشرية

ضغوط العمل الداخلية	R	R^2	الثابت α	المعامل β	t ستودنت	Sig t	F فيشر	Sig F
أداء الموارد البشرية	0,434	0,188	2,700	0,327	2,767	0,009	7,654	0,009

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- معامل الارتباط بلغ 0,434 وهو ما يدل على علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين، كما أن معامل التحديد بلغ 0,188 أي أن **18,8%** من التغيرات في مستويات أداء الموارد البشرية ناتجة عن ضغوط العمل الداخلية.

- القيمة الابتدائية الثابتة لمستويات أداء الموارد البشرية قدرة بـ 2,700.
- معامل الانحدار بلغ 0,327وهو ما يدل على التأثير الإيجابي لضغوط العمل الداخلية على أداء الموارد البشرية، أي أن الزيادة في ضغوط العمل الداخلية بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في أداء الموارد البشرية بقيمة 0,327.
- قيمة tستودنت المحسوبة بلغت **2,767** بمستوى دلالة **0,009** وهي أقل من **0,05** مما يدل على المعنوية الإحصائية لمعامل الانحدار.
- قيمة **F فيشر** بلغت 5,280بمستوى دلالة0,009 وهي أقل من 0,05 مما يدل على المعنوية الإحصائية الكلية لنموذج الانحدار.

وبناء على هذه الاستنتاجات فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي يمكننا القول بأنه: "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل الداخلية على أداء أساتذة التعليم الابتدائي بالمدية عند مستوى معنوية 0,05**".

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثالثة والرابعة

أولا: اختبار الفرضية الثالثة

تهدف هذه الفرضية إلى تحديد العلاقة بين أبعاد ضغوط العمل الخارجية وأداء أساتذة التعليم الابتدائي. وذلك وفق ما يلي:

H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد ضغوط العمل الخارجية وأداء أساتذة التعليم الابتدائي بالمدية عند مستوى معنوية **0,05**.

H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد ضغوط العمل الخارجية وأداء أساتذة التعليم الابتدائي بالمدية عند مستوى معنوية **0,05**.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (3-18): علاقة أبعاد ضغوط العمل الخارجية بأداء الموارد البشرية

أبعاد ضغوط العمل الخارجية	أداء الموارد البشرية	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
ضغوط ثقافية	0,139	0,522
ضغوط اقتصادية	0,592**	0,000
ضغوط اجتماعية	0,496**	0,002

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة جدا بين الضغوط الثقافية وأداء الموارد البشرية بلغت **13,9%** وبمستوى دلالة 0,522 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي يمكننا القول بأنه: "**لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الضغوط الثقافية وأداء أساتذة التعليم الابتدائي بالمدية عند مستوى معنوية 0,05**".
- وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الضغوط الاقتصادية وأداء الموارد البشرية بلغت **59,2%** وبمستوى دلالة 0,000 وهي أقل من 0,05 وبالتالي يمكننا القول بأنه: "**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الضغوط الاقتصادية وأداء أساتذة التعليم الابتدائي بالمدية عند مستوى معنوية 0,05**".
- وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الضغوط الاجتماعية وأداء الموارد البشرية بلغت **49,6%** وبمستوى دلالة 0,002 وهي أقل من 0,05 وبالتالي يمكننا القول بأنه: "**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الضغوط الاجتماعية وأداء أساتذة التعليم الابتدائي بالمدية عند مستوى معنوية 0,05**".

ثانيا: اختبار الفرضية الرابعة

تهدف هذه الفرضية إلى معرفة أثر ضغوط العمل الخارجية على أداء أساتذة التعليم الابتدائي. وذلك وفق ما يلي:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل الخارجية على أداء أساتذة التعليم الابتدائي بالمدية عند مستوى معنوية **0,05**.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل الخارجية على أداء أساتذة التعليم الابتدائي بالمدية عند مستوى معنوية **0,05**.

والجدول التالي يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط لهذه الفرضية:

جدول رقم (3–19): نتائج الانحدار الخطي لضغوط العمل الخارجية على أداء الموارد البشرية

ضغوط العمل الخارجية	R	R^2	الثابت α	المعامل β	tستودنت	Sig t	F فيشر	Sig F
أداء الموارد البشرية	0,371	0,138	2,949	0,230	2,298	0,028	5,280	0,028

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- معامل الارتباط بلغ 0,371 وهو ما يدل على علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين، كما أن معامل التحديد بلغ 0,138 أي أن **13,8%** من التغيرات في مستويات أداء الموارد البشرية ناتجة عن ضغوط العمل الخارجية.
- القيمة الابتدائية الثابتة لمستويات أداء الموارد البشرية قدرة بـ 2,949.
- معامل الانحدار بلغ 0,230وهو ما يدل على التأثير الإيجابي لضغوط العمل الخارجية على أداء الموارد البشرية، أي أن الزيادة في ضغوط العمل الخارجية بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في أداء الموارد البشرية بقيمة 0,230.
- قيمة **tستودنت** المحسوبة بلغت 2,298 بمستوى دلالة0,028 وهي أقل من 0,05 مما يدل على المعنوية الإحصائية لمعامل الانحدار.
- قيمة **F فيشر** بلغت 5,280بمستوى دلالة 0,028 وهي أقل من 0,05 مما يدل على المعنوية الإحصائية الكلية لنموذج الانحدار.

وبناء على هذه الاستنتاجات فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي يمكننا القول بأنه: "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل الخارجية على أداء أساتذة التعليم الابتدائي بالمدية عند مستوى معنوية 0,05**".

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية

تهدف الفرضية الرئيسية إلى معرفة أثر ضغوط العمل الداخلية والخارجية على أداء أساتذة التعليم الابتدائي. وذلك وفق ما يلي:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل الداخلية والخارجية على أداء أساتذة التعليم الابتدائي بالمدية عند مستوى معنوية 0,05.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل الداخلية والخارجية على أداء أساتذة التعليم الابتدائي بالمدية عند مستوى معنوية 0,05.

والجدول التالي يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط لهذه الفرضية:

الجدول رقم (3–20): نتائج الانحدار الخطي لضغوط العمل الداخلية والخارجية على أداء الموارد البشرية

ضغوط العمل الداخلية والخارجية	R	R^2	الثابت α	المعاملات β_1, β_2	t ستودنت	Sig t	F فيشر	Sig F
أداء الموارد البشرية	0,448	0,201	2,618	0,252	1,591	0,021	4,028	0,016
				0,094	0,717	0,038		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- معامل الارتباط بلغ 0,448 وهو ما يدل على علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين، كما أن معامل التحديد بلغ 0,201 أي أن 20,1% من التغيرات في مستويات أداء الموارد البشرية ناتجة عن ضغوط العمل الداخلية والخارجية.
- القيمة الابتدائية الثابتة لمستويات أداء الموارد البشرية قدرة بـ 2,618.
- معامل الانحدار لضغوط العمل الداخلية بلغ **0,252** وهو ما يدل على التأثير الإيجابي لضغوط العمل الداخلية على أداء الموارد البشرية، أي أن الزيادة في ضغوط العمل الداخلية بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في أداء الموارد البشرية بقيمة 0,252. كما بلغت قيمة **t ستودنت** المحسوبة 1,591 بمستوى دلالة **0,021** وهي أقل من 0,05 مما يدل على المعنوية الإحصائية لهذا المعامل.
- معامل الانحدار لضغوط العمل الخارجية بلغ 0,094 وهو ما يدل على التأثير الإيجابي لضغوط العمل الخارجية على أداء الموارد البشرية، أي أن الزيادة في ضغوط العمل الخارجية بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في أداء الموارد البشرية بقيمة 0,094. كما بلغت قيمة **t ستودنت** المحسوبة 0,717 بمستوى دلالة 0,038 وهي أقل من **0,05** مما يدل على المعنوية الإحصائية لهذا المعامل.
- قيمة **F فيشر** بلغت 4,028 بمستوى دلالة 0,016 وهي أقل من 0,05 مما يدل على المعنوية الإحصائية الكلية لنموذج الانحدار.

وبناء على هذه الاستنتاجات فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي يمكننا القول بأنه: "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل الداخلية والخارجية على أداء أساتذة التعليم الابتدائي بالمدية عند مستوى معنوية 0,05**".

ويمكننا صياغة معادلة الانحدار لهذه الفرضية على النحو التالي:

$$Y = 2,618 + 0,252 * X + 0,094 * Z$$

حيث:

Y: أداء الموارد البشرية

X: ضغوط العمل الداخلية.

Z: ضغوط العمل الخارجية.

خلاصة الفصل:

يتناول هذا الفصل الجانب التطبيقي حيث قمنا بدراسة ميدانية بمجموعة من المدارس الابتدائية بالمدية واعتمدنا على تقديم الاستبيان لعينة من أساتذة هذه المدارس، حيث أخذنا 35 عينة من مجتمع الدراسة وبعد تحديد منهج وأدوات الدراسة واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لها، قمنا بوصف مجتمع وعينة الدراسة وكذا تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات من خلال تحليل وتفريغ الاستبيان باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية **spss** للتعرف على تأثير ضغوط العمل الداخلية والخارجية على أداء الموارد البشرية، حيث تم إثبات ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ضغوط العمل الداخلية التالية: (**عبء العمل، ظروف العمل والنمو والتقدم**) وأداء أساتذة التعليم الابتدائي بالمدية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعدي ضغوط العمل الداخلية (**صراع الدور، عملية الاتصال**) وأداء أساتذة التعليم الابتدائي بالمدية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعدي ضغوط العمل الخارجية (**الضغوط الثقافية، الضغوط الاقتصادية، الضغوط الاجتماعية**) وأداء أساتذة التعليم الابتدائي بالمدية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل الداخلية على أداء أساتذة التعليم الابتدائي بالمدية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل الخارجية على أداء أساتذة التعليم الابتدائي بالمدية؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل الداخلية والخارجية على أداء أساتذة التعليم الابتدائي بالمدية؛

خاتمـــــــة

يعتبر أثر ضغوطات العمل الداخلية والخارجية على أداء الموارد البشرية من الموضوعات الحديثة في علم الإدارة بسبب ما يترتب عنها على الفرد والمؤسسة على حد سواء، حيث أن الإلمام بهذا الموضوع من قبل الفرد والإدارة والبحث عن استراتيجيات معالجة سيؤدي إلى رسم معالم التفوق والتميز لهذه المؤسسة مما يجعلها تكتسب مزايا تنافسية تمكنها من المنافسة بجدارة في مجالها.

وفي دراستنا هذه اخترنا هذا الموضوع الحديث الذي أثبت ضرورته وأمكن من خلاله التغلب على ما يعترض المنظمات من مشاكل سواء كانت هذه المؤسسات خدماتية أو صناعية وفي مختلف القطاعات، تحت عنوان أثر ضغوطات العمل الداخلية والخارجية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية.

قسمت هذه الدراسة إلى جانبين نظري وتطبيقي سعيا مني للإحاطة الشاملة بالموضوع، تناول الجزء النظري فصلين، الأول حاولت من خلاله الإلمام بمفهوم ضغوط العمل من خلال دارسة تعارفها وأهم مصادرها وتطرقت إلى تقسيماتها وتصنيفاتها، أما الفصل الثاني فقد تم التطرق لدراسة الأداء وذلك من خلال التعاريف ومعايير الأداء وطرق تقييمه، أما الفصل الأخير فتم تخصيصه للجانب التطبيقي لمعرفة أثر وتأثير ضغوطات العمل بشقيها على أداء المورد البشري في أرض الواقع وقد أجريت هذه الدراسة على عينة من أساتذة التعليم الابتدائي، حيث تم الوصول إلى تحليل النتائج من خلال إجاباتهم على الأسئلة التي جاء في محتواها أهم جوانب الضغوط الداخلية والخارجية للعمل.

ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية وكذلك التساؤلات الفرعية التي نتجت عنها، قمنا في البداية بصياغة عدد من الفرضيات وفيما يلي سنقوم باختبار صحتها أو خطئها وفقا للنتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة.

اختبار الفرضيات:

- **الفرضية الأولى:** والمتعلقة بتحديد العلاقة بين أبعاد ضغوط العمل الداخلية وأداء الموارد البشرية لأساتذة التعليم الابتدائي، وخلصت إلى وجود علاقة بين ضغوط العمل الداخلية وأداء الموارد البشرية، أي أن هناك تأثير لضغوط العمل الداخلية على مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة، باعتبار أن ضغوطات العمل الداخلية مسؤولة على حدوث كثير من المشكلات وبالتالي تراجع أداء الأستاذ لمهامه فكلما كانت الضغوطات الداخلية منخفضة أو منعدمة حافظ الأساتذة على مستويات أدائهم الحالية على وجه العموم، كما يعملون على تحسين مستوى أدائهم، وبالمقابل فإنه حينما يرتفع مستوى ضغوطات العمل فإن أداء الأساتذة من الممكن أن ينخفض وبصورة ملحوظة وذلك لتجنب تكريس الفرد جزءا كبيرا من جهده وطاقته لتخفيف هذه الضغوطات أو التكيف معها أكثر من توجبه نحو أداء وظيفته.

وعليه نستنتج أن كل من ارتفاع أو انخفاض مستوى ضغوطات العمل الداخلية عن المقدار المناسب والأمثل له، سيكون له تأثيره السلبي والايجابي على مستوى الأداء الوظيفي للمورد البشري.

- **الفرضية الثانية:** والمتعلقة بتأثير ضغوطات العمل الداخلية على أداء الموارد البشرية، حيث تم التوصل إلى أن ضغوط العمل الداخلية تؤثر تأثيرا ايجابيا نسبيا على أداء الموارد البشرية، فضغوطات العمل الداخلية تحفز الأساتذة إلى رفع مستوى أدائهم وعدم ترك المجال لهذه الضغوطات بالتأثير على تأدية وظيفتهم والذي ينعكس سلبا على تلامذتهم إذ له تأثير مباشر على استيعاب وأداء التلميذ، لذي يعمل الأستاذ على التكيف مع هذه الضغوط لحماية تلاميذه.
- **الفرضية الثالثة:** تهدف هذه الفرضية إلى تحديد العلاقة بين أبعاد ضغوط العمل الخارجية وأداء الموارد البشرية لأساتذة التعليم الابتدائي، خلصنا أيضا إلى أن هناك علاقة بين أبعاد ضغوط العمل الخارجية وأداء أساتذة التعليم في المدرسة الابتدائية وهذا راجع إلى أن الأستاذ لا يسمح للضغوط الثقافية بالتحكم في مستوى أدائه، بل بالعكس هذا النوع من الضغوط يدفع بأساتذة التربية والتعليم للتكيف معها، أما فيما يخص الضغوطات الاقتصادية والاجتماعية فإن لها علاقة طردية ضعيفة على الموارد

البشرية، أي أن هذه الأخير يقبل بزيادة الضغوطات الاقتصادية والاجتماعية كون أن هذا المورد البشري والمتمثل في الأستاذ في دراستنا كائن اجتماعي يتأثر بتغير حاجياته ببيئته حسب أهميتها وفقا لهرم ماسلو للحاجيات.

أي هناك علاقة ترابطية تكاملية بين كل من ضغوطات العمل الخارجية الاقتصادية والاجتماعية وأداء الموارد البشرية.

➢ **الفرضية الرابعة:** والمتعلقة بمعرفة أثر ضغوطات العمل الخارجية على أداء أساتذة التعليم الابتدائي إذ يوجد تأثير للضغوطات الخارجية على مستوى أداء الموارد البشرية (أساتذة التعليم الابتدائي)، فالضغوطات الاقتصادية (راتب الأستاذ المتدني وضعف قدرتهم الشرائية الغير مناسبة مع الارتفاع العام في مستوى الأسعار والغلاء المعيشي) من شأنها التأثير سلبا في مستوى أدائه ولو بصورة طفيفة وهذا نظرا للمنصب الحساس الذي يشغله الأستاذ ودوره الفعال في المجتمع ومكانته في تربية الأجيال إذ أنه يعمل جاهدا على عدم ترك المجال لهذه الضغوطات في التأثير على مستوى أدائه، بل التكيف معها بالرغم من كل الظروف وردعها كي لا تنعكس سلبا إلى استيعاب وأداء التلميذ، وكذا الحال بالنسبة للضغوطات الاجتماعية (كالمواقف الصعبة التي تعرض لها الأستاذ في حياته من طلاق أو موت أحد المقربين... وغيرها من المواقف المؤثرة سلبا في حياته النفسية)، أو حتى ذلك التأمين الصحي الذي لا يلبي احتياجاته والتي من شأنها التأثير سلبا على مستوى أدائه أثناء تأديته مهامه إلا أنه يصب كل اهتمامه ويعمل جاهدا على عكس هذه الحالة بالتأثير إيجابا على أدائه كي يجني بذلك إلى أداء المتعلمين.

وعليه نستنتج أن كل من ارتفاع أو انخفاض مستوى ضغوطات العمل الخارجية عن المقدار المناسب والأمثل له سيكون له تأثيره السلبي والايجابي على مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسات التربوية.

➢ **الفرضية الخامسة:** أو الفرضية الرئيسية والمتعلقة بدراسة أثر الضغوطات الداخلية والضغوطات الخارجية على أداء الموارد البشرية، حيث تم التوصل إلى وجود علاقة واضحة بين المتغيرين أي أن مستوى

أداء الموارد البشرية يتغير بتغير ضغوطات العمل الداخلية والخارجية وأن هذه الأخيرة تؤثر إيجابا أو سلبا على أداء أساتذة التعليم الابتدائي، نعم تعد ضغوطات ظاهرة إنسانية قديمة موجودة مع وجود الإنسان ذاته لقوله تعالي:" **لقد خلقنا الإنسان في كبد**" سورة البلد الآية4، فوجودها في بيئة العمل أمر بديهي، إلا أن ارتفاع وتيرة الضغوطات بنوعيها يثقل كاهل الموظف، فالممارسات السلبية في بيئة العمل لا تؤذي العامل فحسب بل لا تنفع المؤسسة أيضا إذ تؤثر ساعات العمل الطويلة على سبيل المثال بالسلب على أداء الأستاذ في ساعة سواء في قسمه على مستوى مؤسسته أو على المستوى القومي، وقد تولت الدراسة بأن ضغوطات العمل الداخلية والخارجية لها علاقة كبيرة بمردودية العامل ودافعيته نحو القيام بمتطلبات وظيفته، فبدراسة حالة الأساتذة النفسية الناتجة عن انخفاض القدرة الشرائية مقارنة مع غلاء المعيشة والارتفاع المستمر للأسعار والذي يرجع أساسا لمستوى الأجور المتدنية التي يتقاضاها أساتذة التعليم الابتدائي مقارنة مع ساعات العمل الطويلة والمنهكة ينعكس أيا سلبا على أداء الأستاذ في دوامة أثناء تأديته مهامه إلى جانب تأثيره المباشر على حياته الشخصية والعائلية والاجتماعية وكذلك حالة الصحية التي قد تتفاقم مع عدم قدرة هذا الموظف البسيط والذي أتعبته ضغوطات العمل بكل أنواعها على الحصول على تأمين صحي مناسب يساعد على تخطي المرض الذي قد يكون أصابه جراء تفاقم ضغوط العمل في مسيرته المهنية وهذا ما هو مسجل في تاريخ العديد من الأساتذة من أساتذة التعليم الابتدائي (كتقطع الأجيال الصوتية، والأمراض النفسية كالاكتئاب والأعصاب وغيرها من الأمراض الشهيرة التي يصاب بها أساتذة التعليم الابتدائي).

وعليه فإن هذه الدراسة **تثبت** وجود علاقة وطيدة بين أداء الموارد البشرية وضغوطات العمل الداخلية والخارجية، وأن هذه الأخيرة تؤثر تأثيرا واضحا على أداء الموارد البشرية.

من خلال صحة الفرضيات توصلنا إلى أن لضغوطات العمل الداخلية والخارجية تأثير واضح على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية عامة والمؤسسات التربوية بصفة خاصة، والذي يتضح من خلال أداء أساتذة التعليم الابتدائي الذين يعملون قصار جهدهم على التكيف مع هذه الضغوطات للتقليل

من حدتها بغية حماية أهم فئة اجتماعية والمتمثلة في فئة المتعلمين والوصول بهم إلى بر الأمان، ومن هنا تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية إلى أن هناك جهل بمفهوم ضغوطات العمل في المؤسسات التربوية الجزائرية وتأثيرها على مستوى أداء الأساتذة نتيجة ضعف تطبيق مبدأ المشاركة وعدم القدرة على وضع الأصبع على الشكل الحقيقي الذي حال دون تحسن وتطور مستوى التعليمي وكان سببا في تراجع مستوى التعليم في الجزائر في الحقبة الأخيرة بالإضافة إلى التعامل مع المورد البشري كآلة إنتاجية زاد للطين بلة.

وبعد استعراض مختلف الأدبيات الإدارية المتعلقة بموضوع البحث تم التوصل إلى جملة من النتائج والاقتراحات والتي يمكن إبرازها فيما يلي:

نتائج الدراسة:

إن الضغوطات العمل داخلية منها كانت (كعبء العمل والمتعلقة بأوقات العمل المجهدة أو ظروف العمل التي تعوق دون القيام بالمهام المسندة، أو تلك المتعلقة بصراع الدور وكذا المتعلقة بعملية الاتصال كنقص الوسائل وصعوبة التفاهم مع المسؤول المباشر وكذا الأولياء أو كل ماله علاقة بالنمو والتقدم) أو خارجية (ضغوطات الثقافية والمتمثلة في غياب فن التواصل بين الزملاء في الحرم المدرسي مما سبب خلاف، والضغوطات الاقتصادية و التي لها علاقة مباشر مع معيشة الفرد (الاستبانة) وقدرته الشرائية المتدنية مقارنة مع غلاء المعيشة والارتفاع المستمر للأسعار والضغوطات الاجتماعية المتعلقة بالحالة النفسية الناتجة عن مشاكل عائلية أو مشاكل لها علاقة بوظيفة ، أو تلك المتعلقة بالتأمين الصحي أمر مسلم به وقائم في بيئات العمل، كونها تتعلق بالعنصر البشري في المنظمة أو المؤسسة فحدتها تختلف من وظيفة إلى أخرى ومن فرد لآخر ومن منظمة لآخري، فهي تسبب عدم التوازن النفسي والجسمي للفرد من خلال تفاعل عدة عوامل مرتبطة بالعمل والبيئة المحيطة به، كما تبين لنا أن ضغوطات العمل لا تنتج عنها آثار سلبية فقط، بل قد تتعدى ذلك وتنتج عنها آثار إيجابية تكون مرغوبة بالنسبة للفرد والمنظمة بل وللمجتمع ككل، وهذا في حالة أساتذة التعليم الابتدائي ودورهم في

بناء المجتمع من خلال التربية للأجيال المتوالية، بحيث يتوقف ذلك على مستويات الضغوطات التي يتعرض لها الفرد وكذا طول مدتها ومدى تكرارها.

إن أداء الموارد البشرية يؤثر ويحكم على أداء المنظمة، فلا بد أن يحظى بالاهتمام الكبير من طرف هذه المنظمة باعتباره يمثل الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وأن عملية تقييم أداء الموارد البشرية لأي منظمة من المنظمات لها خطورتها وأهميتها من أجل تقدمها ونجاحها وتحقيقها لأهدافها المسطرة وفقا للخطط المتبعة، فمن خلال هذه العملية يشعر الموظفون بالانتماء وعدالة الإدارة في تقسيمها لهم وبالتالي إيصالهم إلى الرضا الوظيفي.

ومن هذا المنطق فإن العاملين أنفسهم يتفاوتون في عملهم ويبذلون قصار جهدهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

كما أن عملية تقييم أداء المورد البشري تزود المنظمة بالمعلومات الموضوعية والدقيقة عن نقاط القوة ونقاط الضعف القابلة للتحسين في أداء عامليها أثناء تأديتهم لمهامهم في فترة زمنية معينة، والتي تكسبها القدرة على التخطيط الاستراتيجي في تسييرها والعمل على تطويرها مستقبلا، كما أنها تعتمدها كمقياس لمكافأة الموظفين والعمال وتوجيههم نحو تحسين أدائهم واتخاذ القرارات الإدارية بشأنهم كالترقية والحوافز والامتيازات، والعلاوات وغيرها من المحفزات والاختيارات...الخ.

إن تقويم أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية بالنسبة للفرد العامل نافذة يطل من خلالها على انطباعات وتصورات المسؤولين عن سلوكه وأدائه مما يساعد على تعديل الاعوجاج وتصحيح الانحراف فيهما بما يتناسب والمستوى المطلوب لدى الإدارة، فهو يعتبر عملية هامة وضرورية من أجل معرفة مدى تحقيق المنظمة لخططها بل لأهدافها فهو يشكل جزءا من العملية الرقابية.

التوصيات:

- زيادة التوعية بأهمية العنصر البشري وردع كل مخلفات البيروقراطية؛
- على الإدارة الاهتمام برغبات وحاجات الموظف والاهتمام أكثر بالجانب الإنساني في التعامل مع الموارد البشرية؛
- ضرورة التخفيف من أسلوب التجاهل والاقتراض المغلوط والاجتهاد للوصول إلى الحلول الجذرية بدل الاقتراحات والبرامج المؤقتة؛
- ضرورة زيادة الاهتمام باستخدام أسلوب التعاون الذي بدوره يعزز العمل بروح الفريق، وينقص من حدة ضغط في العمل؛
- ضرورة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، من أجل التخفيف من حدة الصراعات وتوزيع المهام بما يتناسب مع الكفاءات والقدرات؛
- العمل على التعرف على استراتيجيات تساهم في تخفيف مستوى الضغط؛
- ضرورة تولي موضوع ضغوطات العمل الداخلية والخارجية أهمية خاصة، لما له من تأثيرات وانعكاسات سلبية على سير وتيرة العمل؛
- زيادة الاهتمام بموضوع ضغوطات العمل كأساس لجودة المخرجات والمرونة والإبداع في أداء المهام؛
- على المسؤولين والمديرين أن يحاولوا توفير بيئة خالية نسبيا من الضغوطات مشجعة للإبداع؛
- حماية المنظمة لأفرادها من ضغوطات العمل التي تنتج عن ممارستهم لحياتهم الاجتماعية سواء كانت هذه الضغوطات داخلية أو خارجية أو متعلقة بالفرد نفسه، فهي معنية برصد ومتابعة هذه الضغوطات وإزالة تلك المعوقات وتخفيفها عن الموارد البشرية ومحاولة التعامل معها بالأساليب المناسبة التي تحافظ على الصحة النفسية والجسدية للفرد، وتجنب المنظمة تكاليف باهضة تهدد استقرارها واستقراريتها من أجل الحرص على الحماية القصوى لأفرادها من ضغوطات العمل للوصول إلى أقصى كفاءة وفعالية ممكنة للأداء الوظيفي للمورد البشري.

آفاق الدراسة:

لقد أثار اهتمامي إثرى اختتامي للبحث طرح بعض المواضيع المتعلقة بالموضوع وذلك من أجل مواصلة درب البحث العلمي، فمن بين هذه المواضيع ما يلي:

- علاقة ضغوطات العمل بالانتماء الوظيفي؛
- مصادر ضغوطات العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للموظف؛
- السياسات التحفيزية للحد من الضغوطات الداخلية والخارجية وتأثيرها على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية؛

وفي الأخير يمكن القول بأن هذا البحث ما هو إلا فرصة من الناحية العلمية وبداية لبحث أكبر يجب استكماله في المستقبل بعون المولى جل وعلا، وأسأل الله العظيم أن يكون مفتاحا لتحقيق الفائدة المرجوة منه من أجل النهوض بنظام التعليم في الجزائر بدء بقاعدته على مستوى التعليم الابتدائي.

قائمة المراجع

القرآن الكريم

أولا: المراجع العربية:

➢ الكتب:

1. إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن،2013.
2. أحمد جاد عبد الوهاب، **السلوك التنظيمي (دراسة لسلوك الأفراد والمجتمعات داخل منظمات الأعمال)**، ط1، دار الوفاء للنشر والتوزيع، مصر 2000.
3. أحمد سيد مصطفى، **أنماط الشخصية والقابلية لضغوط العمل**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2006.
4. أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي–مدخل بناء المهارات–**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر،2003.
5. برد أحمد حامد، **السلوك التنظيمي**، ط1، دار القلم، الكويت، 1986.
6. بلال محمد إسماعيل، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**،ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.
7. توفيق عبد الرحمان، **المدير في مواجهة ضغوط العمل**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1994.
8. حسن راوية محمد، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
9. حسن راوية، **السلوك في المنظمات**، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2001.
10. حسين حريم، **إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
11. حسين حريم، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر،2003.
12. حسين محمد الضمور، **مستوى توجه موظفي البنوك نحو الأداء**، ط1، المجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
13. خالد أحمد سلامة الصرايرة، **التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية**، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
14. خالد عبد الرحيم الهيثي، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

15. سامح عبد المطلب عامر، **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية**، ط1،دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

16. سليم إبراهيم الحسنية، **السلوك الإداري (التنظيمي) والعلوم السلوكية**، ط1،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.

17. سمير الشوبكي، **المعجم الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

18. سهيل إدريس، **المنهل قاموس عربي**، ط3، دار الآداب، بيروت، لبنان، 2003.

19. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، **إدارة الموارد البشرية**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

20. صلاح الدين عبد الباقي، **الجوانب التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.

21. صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**،ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2005.

22. عبد السلام أبو قحف، **محاضرات في السلوك التنظيمي**، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2001.

23. عبد المعطي، **السلوك الإداري والتنظيمي**، مكتبة المحتسب، الأردن، 1994.

24. عداي الحسين فلاح حسين، **الإدارة الإستراتيجية**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.

25. علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنة، **تنمية الموارد البشرية**، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

26. عمار بن عيشي، **اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

27. عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصر –بعد استراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

28. فاروق السيد عثمان، **القلق وإدارة الضغوط النفسية**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2001.

29. فاروق عبده فليه، السيد محمود عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

30. فوزي شعبان مذكور، **مصادر ومسببات ضغوط العمل والآثار الايجابية والسلبية الناجمة عنها**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.

31. فيصل عبد الرؤوف الدحلة، **تكنولوجيا الأداء البشري – المفهوم وأساليب القياس والنماذج–**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.

32. كامل محمد عويضة، **علم النفس الصناعي**، ط1، دار الكتب العلمية، لبنان، 1996.

33. ماجدة بهاء الدين السيد عبيد، **الضغط النفسي ومشكلاته وأثره على الصحة النفسية**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

34. محمد أحمد عبد النبي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

35. محمد الصيرفي، **السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)**، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2007.

36. محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي – دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.

37. محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي المعاصر في منظمات الأعمال**، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،2005.

38. موسى اللوزي، **التنظيم الإداري الأساليب والاستشارات**، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.

39. مؤيد سعيد سالم، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

40. نوري منير، **تسيير الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

41. هارون توفيق الرشيد، **الضغوط النفسية طبيعتها نظريتها**، مكتبة الانجلومصرية، القاهرة، 1999.

42. يوسف حجيم الطائي وآخرون، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل**، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

➢ **الأطروحات والرسائل:**

1. إيمان بن محمد، **أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة حالة ملبنة نوميديا بولاية قسنطينة"**، أطروحة دكتوراه، جامعة سكيكدة، 2017-2018.

2. أسعد عكاشة، **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "PALTEL"**، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،2008.

3. تغريد زياد عمار، **أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجماعات الفلسطينية بقطاع غزة**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،2009.

4. جلال الدين بوعطيط، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009.

5. ريم بنت عمربن منصور الشريف، **دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)**، مذكرة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2014.

6. سعاد بعجي، **تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق الموارد البشرية المتعددة نفطال مسيلة –CLP –منطقة سطيف**، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007.

7. علي بن محمد بن سليمان النوشان، **ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات**، مذكرة ماجستير، الرياض، السعودية، 2003.

8. عيسى إبراهيم المعشر، **أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة 05 نجوم (دراسة ميدانية)**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق الأوسط للدراسات العليا، سوريا،2009.

9. مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، **ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود لمنظمة المدينة المنورة**، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010.

10. محمد بن علي المانع، **تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، دارسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام**، مذكرة ماجستير، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.

11. محمد حسن خميس أبو رحمة، **ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى التربويين بمحافظات غزة**، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012.

12. محمد شبير، **ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها**، مذكرة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.

13. محمد صلاح الدين أبو العلا، **ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي – دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،2009.

14. محمد مكناسي، **التوافق المهني وعلاقته بضغوط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية – دراسة ميدانية على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل قسنطينة**، مذكرة ماجستير في علم النفس، الجزائر،2007.

15. نوار هاني اسماعيل، **تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشأة العامة**، مذكرة ماجستير – نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السري، جامعة تشرين، سوريا.

16. ريمة معيوش، **أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية – دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بخراطة**، مذكرة ماستر إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2017-2018.

17. خالد بن محمد عبد الله العبدلي، **الصلابة النفسية وعلاقتها بأساليب مواجهة النفسية لدى عينة من طلاب المرحلة الثانوية المتفوقين دراسيا والعاديين بمدينة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية،2012.

18. معرش ريمة، **أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية–دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بخراطة**، مذكرة نيل شهادة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2017-2018.

➢ **المجلات العلمية:**

1. خديجة عاشور، **ضغوط العمل النظريات والنماذج**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 26، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2012.

2. عبد الفتاح صالح خليفات، شرين محمد المطارنة، **أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي**، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 211، 2010.

3. فائق فوزي عبد الخالق، **ضغوط العمل الوظيفي**، مجلة آفاق اقتصادية (اتحاد غرف التجارة والصناعة)، المجلد 17، العدد 67-68، الإمارات العربية المتحدة، 1996.

4. مريم رجاء، **مصادر الضغوط المهنية لدى العاملات في مهنة التمريض – دراسة ميدانية في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي في محافظة دمشق**، مجلة جامعة دمشق، مجلد 24، العدد02، 2008.

5. وهيبة عيشاوي، مصطفى عوفي، **ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين**، مجلة العلوم الإنسانية المجلد 20، العدد01،الجزائر، 2020.

6. يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويرح، **أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة**، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 18، 2010.

➢ **المؤتمرات:**

1. سناء عبد الكريم الخناق، **مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر.

➢ **المواقع الالكترونية:**

1. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، **العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية**، الموقع : https://hardiscussion.com/h.81977.html .

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Chan Kwor-bun, **work stress and copingamoungprofessionals**, published by brill, leiden, Boston, 2007.
2. Derek Torrinoton, Laura Hall, **personnel management 'a new approach**, 2nd edition, prentice hall, New York,1991.

3. GauravVaish, **High Performance IOS Apps AptimizeYour Code For Better**Apps , 1sted, Orelly Media, Sepastopol,Ukraine, 2010.
4. Jean-Marie Peretti,**Gestionressoures**, 8éme édition,France,2003-2004.
5. Josée Martel, **solvingpreventing stress in the work place mental healthatworkfromdefining to solving theproblem**, published by chain in occupationalhealth and safety management, university Laval, Quebec, Canada,2005.
6. Michel valante ,**dictionnaire économie- France- banque-comptabilité**, édition dalloz, paris,France,1993.

الملاحـــــق

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبانـــــــــــــــة

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد...

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير-تخصص تسيير عمومي، بعنوان " **أثر ضغوطات العمل الداخلية والخارجية على أداء الموارد البشرية" دراسة حالة أساتذة التعليم الابتدائي**". والمطلوب منكم اختيار الإجابة التي ترونها موافقة لرأيكم، وذلك بوضع علامة (×) في المكان المناسب.

إن صدق نتائج الدراسة التي نقوم بها تتوقف على دقة الإجابات التي تقدمونها لنا، لذا يرجى تعاونكم الصادق من أجل إنجاح هذه الدراسة، كونوا على يقين بأن إجابتكم سوف تبقى سرية وليس الغرض منها سوى خدمة البحث العلمي.

المعلومات الشخصية:

الرجاء وضع علامة(×) في الخانة المناسبة

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

السن: أقل من 25 سنة ☐ 25-35 ☐ 36-40 ☐ 41-50 ☐ 51-60 سنة ☐

المستوى التعليمي: ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجيستير ☐ دكتوراه ☐

سنوات الخبرة: 1-5 سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ 16-20 سنة ☐

أكثر من 20 سنة ☐

المنصب الوظيفي: أستاذ ☐ أستاذ رئيسي ☐ أستاذ مكون ☐

المحور الأول: ضغوط العمل

ضع العلامة (×) في الخانة المناسبة

العبارة	درجات سلم القياس				
ضغوط العمل الداخلية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
عبء العمل					
وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني					
أشعر بالتعب والإرهاق لكثرة الواجبات والمهام					
العمل الموكل لي فوق طاقتي ولا يمكن إنجازه في الوقت المحدد					
ليس هناك وقت للراحة أثناء الدوام					
ظروف العمل					
مساحات الأقسام لا تتناسب مع عدد التلاميذ					
لا تتوفر المؤسسة على الظروف المادية الملائمة (التهوية، التدفئة، الإضاءة الجيدة...)					
كثيرا ما يتوقف العمل بسبب نقص في الاحتياجات المطلوبة					
صراع الدور					
يتطلب من القيام بأعمال تتناقض مع القيم والمبادئ العامة					
تدخل الآخرين في مجال عملي لا يتيح لي أداءه بأسلوب سليم					
الإدارة العليا لا تدعم ولا تشجع أراء وأفكار الأساتذة					
عملية الاتصال					
عدم الحصول على معلومات كافية لإنجاز الأعمال					
صعوبة التفاهم مع مديري في العمل					
عدم توفر المدرسة على وسائل تكنولوجية حديثة					
زيارة الأولياء في الأوقات غير مناسبة أمر مزعج ويعرقل سير العمل					
النمو والتقدم					
يوجد نظام واضح للترقية في المدرسة					
لا أنال التدريب الكافي لأداء واجباتي بدقة					
أعمل في وظيفة لا تتناسب مع طموحاتي وأهدافي					
تغلب الأعمال الروتينية على مهامي وواجباتي الوظيفية					

ضغوط العمل الخارجية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
ضغوط ثقافية					
غياب فن التواصل بين الزملاء داخل المدرسة					
يوجد خلاف مستمر مع الإدارة					
ضغوط اقتصادية					
العائد المادي لا يتناسب مع الجهد المبذول					
لا توجد حوافز مادية تكافئ المجتهد عن عمله					
ارتفاع الأسعار مع عدم تحسين مستوى الأجور يؤثر على القدرة الشرائية (راتب قليل بالمقارنة مع الوضع السائد)					
ضغوط اجتماعية					
تعرضت في حياتي إلى مواقف (طلاق، موت...) والتي أثرت على حالتي النفسية بشكل كبير					
أعاني مشاكل عائلية بسبب دوامي الطويل					
التأمين الصحي الموجود في المؤسسة لا يلبي احتياجات الموظفين					

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

ضع العلامة (×) في الخانة المناسبة

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملي					
أحرص على تحسين مستوى أدائي					
أخطط جيدا للأعمال قبل تنفيذها					
أنفذ الأعمال المطلوبة مني بكفاءة وفعالية					
أفضل إنجاز المهام الوظيفية من خلال فرق العمل					
ألتزم بأوقات عملي					
القدرة على التكيف وإنجاز الأعمال في الحالات الطارئة					
القدرة على الحوار وإدارة النقاش والتواصل مع الزملاء					
يؤثر الضغط الذي تعاني منه سلبيا على نوعية العمل					
ضغوط العمل تقودك إلى اتخاذ قرارات غير مناسبة في عملك					
ينتابك شعور بالاكتئاب حين تحضر العمل					
ضغط العمل يدفعك إلى التغيب عن العمل					

الملحق رقم 02: مخرجات برنامج spss

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
ضغوط_العمل	,118	35	,200*	,941	35	,059
أداء_الموارد_البشرية	,124	35	,193	,923	35	,018

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

a. Correction de signification de Lilliefors

		ضغوط_العمل
ضغوط_العمل	Coefficient de corrélation	1,000
	Sig. (bilatéral)	.
	N	35
1وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني	Coefficient de corrélation	,393*
	Sig. (bilatéral)	,020
	N	35
2أشعر بالتعب والإرهاق لكثرة الواجبات والمهام	Coefficient de corrélation	,446**
	Sig. (bilatéral)	,007
	N	35
3العمل الموكل لي فوق طاقتي ولا يمكن إنجازه في الوقت المحدد	Coefficient de corrélation	,502**
	Sig. (bilatéral)	,002
	N	35
4ليس هناك وقت للراحة أثناء الدوام	Coefficient de corrélation	,398*
	Sig. (bilatéral)	,018
	N	35
5مساحات الأقسام لا تتناسب مع عدد التلاميذ	Coefficient de corrélation	,451**
	Sig. (bilatéral)	,006
	N	35
6لا تتوفر المؤسسة على الظروف المادية الملائمة) التهوية، التدفئة، الإضاءة الجيدة(...	Coefficient de corrélation	,515**
	Sig. (bilatéral)	,001
	N	35
7كثيرا ما يتوقف العمل بسبب نقص في الاحتياجات المطلوبة	Coefficient de corrélation	,382*
	Sig. (bilatéral)	,021
	N	35
8يتطلب من القيام بأعمال تتناقض مع القيم والمبادئ العامة	Coefficient de corrélation	,352*
	Sig. (bilatéral)	,038
	N	35
9تدخل الآخرين في مجال عملي لا يتيح لي أداءه بأسلوب سليم	Coefficient de corrélation	,588**
	Sig. (bilatéral)	,000

	N	35
10الإدارة العليا لا تدعم ولا تشجع أراء وأفكار الأساتذة	Coefficient de corrélation	,534**
	Sig. (bilatéral)	,001
	N	35
11عدم الحصول على معلومات كافية لإنجاز الأعمال	Coefficient de corrélation	,431**
	Sig. (bilatéral)	,009
	N	35
12صعوبة التفاهم مع مديري في العمل	Coefficient de corrélation	,653**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	35
13عدم توفر المدرسة على وسائل تكنولوجية حديثة	Coefficient de corrélation	,533**
	Sig. (bilatéral)	,001
	N	35
14زيارة الأولياء في الأوقات غير مناسبة أمر مزعج ويعرقل سير العمل	Coefficient de corrélation	,611**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	35
15يوجد نظام واضح للترقية في المدرسة	Coefficient de corrélation	,372*
	Sig. (bilatéral)	,028
	N	35
16لا أنال التدريب الكافي لأداء واجباتي بدقة	Coefficient de corrélation	,603**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	35
17أعمل في وظيفة لا تتناسب مع طموحاتي وأهدافي	Coefficient de corrélation	,682**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	35
18تغلب الأعمال الروتينية على مهامي وواجباتي الوظيفية	Coefficient de corrélation	,779**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	35
La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		
La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

		ضغوط_العمل
ضغوط_العمل	Coefficient de corrélation	1,000
	Sig. (bilatéral)	.
	N	35
1غياب فن التواصل بين الزملاء داخل المدرسة	Coefficient de corrélation	,540**
	Sig. (bilatéral)	,001
	N	35
2يوجد خلاف مستمر مع الإدارة	Coefficient de corrélation	,464**
	Sig. (bilatéral)	,005
	N	35

3العائد المادي لا يتناسب مع الجهد المبذول	Coefficient de corrélation	,431**
	Sig. (bilatéral)	,010
	N	35
4لا توجد حوافز مادية تكافئ المجتهد عن عمله	Coefficient de corrélation	,561**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	35
5ارتفاع الأسعار مع عدم تحسين مستوى الأجور يؤثر على القدرة الشرائية) راتب قليل بالمقارنة مع الوضع السائد(	Coefficient de corrélation	,591**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	35
6تعرضت في حياتي إلى مواقف) طلاق، موت (...والتي أثرت على حالتي النفسية بشكل كبير	Coefficient de corrélation	,601**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	35
7أعاني مشاكل عائلية بسبب دوامي الطويل	Coefficient de corrélation	,742**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	35
8التأمين الصحي الموجود في المؤسسة لا يلبي احتياجات الموظفين	Coefficient de corrélation	,465**
	Sig. (bilatéral)	,005
	N	35
La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		
La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

		أداء_الموارد_البشرية
أداء_الموارد_البشرية	Coefficient de corrélation	1,000
	Sig. (bilatéral)	.
	N	35
1ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملي	Coefficient de corrélation	,570**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	35
2أحرص على تحسين مستوى أدائي	Coefficient de corrélation	,426**
	Sig. (bilatéral)	,002
	N	35
3أخطط جيدا للأعمال قبل تنفيذها	Coefficient de corrélation	,569**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	35
4أنفذ الأعمال المطلوبة مني بكفاءة وفعالية	Coefficient de corrélation	,455**
	Sig. (bilatéral)	,006
	N	35
5أفضل إنجاز المهام الوظيفية من خلال فرق العمل	Coefficient de corrélation	,359*
	Sig. (bilatéral)	,034
	N	35
6ألتزم بأوقات عملي	Coefficient de corrélation	,507**

	Sig. (bilatéral)	,002
	N	35
7القدرة على التكيف وإنجاز الأعمال في الحالات الطارئة	Coefficient de corrélation	,594**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	35
8القدرة على الحوار وإدارة النقاش والتواصل مع الزملاء	Coefficient de corrélation	,521**
	Sig. (bilatéral)	,001
	N	35
9يؤثر الضغط الذي تعاني منه سلبيا على نوعية العمل	Coefficient de corrélation	,384*
	Sig. (bilatéral)	,023
	N	35
10ضغوط العمل تقودك إلى اتخاذ قرارات غير مناسبة في عملك	Coefficient de corrélation	,355*
	Sig. (bilatéral)	,036
	N	35
11ينتابك شعور بالاكتئاب حين تحضر العمل	Coefficient de corrélation	,583**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	35
12ضغط العمل يدفعك إلى التغيب عن العمل	Coefficient de corrélation	,572**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	35
La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		
La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

		جميع_الاستبيان
جميع_الاستبيان	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	35
ضغوط_العمل	Corrélation de Pearson	,951**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
ضغوط_العمل_الداخلية	Corrélation de Pearson	,870**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
ضغوط_العمل_الخارجية	Corrélation de Pearson	,881**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
أداء_الموارد_البشرية	Corrélation de Pearson	,670**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		
La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,851	26

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,733	12

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,860	38

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	9	25,7	25,7	25,7
	أنثى	26	74,3	74,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	10	28,6	28,6	28,6
	من 25 إلى 35 سنة	9	25,7	25,7	54,3
	من 36 إلى 40 سنة	10	28,6	28,6	82,9
	من 41 إلى 50 سنة	1	2,9	2,9	85,7
	من 51 إلى 60 سنة	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المستوى التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	24	68,6	68,6	68,6
	ماستر	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

سنوات الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 1 إلى 5 سنوات	6	17,1	17,1	17,1
	من 6 إلى 10 سنوات	18	51,4	51,4	68,6
	من 11 إلى 15 سنة	4	11,4	11,4	80,0
	من 16 إلى 20 سنة	1	2,9	2,9	82,9
	أكثر من 20 سنة	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المنصب الوظيفي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أستاذ	17	48,6	48,6	48,6
	أستاذ رئيسي	11	31,4	31,4	80,0
	أستاذ مكون	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
1وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني	35	3,46	1,245
2أشعر بالتعب والإرهاق لكثرة الواجبات والمهام	35	4,03	1,175
3العمل الموكل لي فوق طاقتي ولا يمكن إنجازه في الوقت المحدد	35	3,37	1,190
4ليس هناك وقت للراحة أثناء الدوام	35	3,37	1,215
5مساحات الأقسام لا تتناسب مع عدد التلاميذ	35	2,66	1,305
6لا تتوفر المؤسسة على الظروف المادية الملائمة) التهوية، التدفئة، الإضاءة الجيدة(...	35	2,40	1,063
7كثيرا ما يتوقف العمل بسبب نقص في الاحتياجات المطلوبة	35	2,74	1,172
8يتطلب من القيام بأعمال تتناقض مع القيم والمبادئ العامة	35	2,49	1,147
9تدخل الآخرين في مجال عملي لا يتيح لي أداءه بأسلوب سليم	35	3,23	1,330

10الإدارة العليا لا تدعم ولا تشجع أراء وأفكار الأساتذة	35	3,17	1,403
11عدم الحصول على معلومات كافية لإنجاز الأعمال	35	2,94	,998
12صعوبة التفاهم مع مديري في العمل	35	2,71	1,202
13عدم توفر المدرسة على وسائل تكنولوجية حديثة	35	3,83	1,224
14زيارة الأولياء في الأوقات غير مناسبة أمر مزعج ويعرقل سير العمل	35	3,86	1,396
15يوجد نظام واضح للترقية في المدرسة	35	3,00	1,188
16لا أنال التدريب الكافي لأداء واجباتي بدقة	35	3,06	1,083
17أعمل في وظيفة لا تتناسب مع طموحاتي وأهدافي	35	3,31	1,255
18تغلب الأعمال الروتينية على مهامي وواجباتي الوظيفية	35	3,43	1,170
N valide (liste)	35		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
عبء_العمل	35	3,5571	,82043
ظروف_العمل	35	2,6000	,85099
صراع_الدور	35	2,9619	1,06265
عملية_الاتصال	35	3,3357	,90331
النمو_التقدم	35	3,2000	,62072
ضغوط_العمل_الداخلية	35	3,1698	,54632
N valide (liste)	35		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
1غياب فن التواصل بين الزملاء داخل المدرسة	35	3,23	1,262
2يوجد خلاف مستمر مع الإدارة	35	2,57	1,243
3العائد المادي لا يتناسب مع الجهد المبذول	35	4,29	,750
4لا توجد حوافز مادية تكافئ المجتهد عن عمله	35	4,29	,789
5ارتفاع الأسعار مع عدم تحسين مستوى الأجور يؤثر على القدرة الشرائية) راتب قليل بالمقارنة مع الوضع السائد(	35	4,34	,938

6تعرضت في حياتي إلى مواقف)طلاق، موت (...والتي أثرت على حالتي النفسية بشكل كبير	35	2,63	1,087
7أعاني مشاكل عائلية بسبب دوامي الطويل	35	2,60	1,090
8التأمين الصحي الموجود في المؤسسة لا يلبي احتياجات الموظفين	35	3,37	1,060
N valide (liste)	35		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ضغوط_ثقافية	35	2,9000	1,04177
ضغوط_اقتصادية	35	4,3048	,66358
ضغوط_اجتماعية	35	2,8667	,87895
ضغوط_العمل_الخارجية	35	3,4143	,66336
N valide (liste)	35		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
1 والتعليمات الواجبات بتنفيذ ألتزم لعملي المنظمة	35	4,03	,857
2 أدائي مستوى تحسين على أحرص	35	4,34	,765
3 تنفيذها قبل للأعمال جيدا أخطط	35	4,26	,741
4 بكفاءة مني المطلوبة الأعمال أنفذ وفعالية	35	4,06	,684
5 خلال من الوظيفية المهام إنجاز أفضل العمل فرق	35	3,54	,980
6 عملي بأوقات ألتزم	35	4,37	,598
7 في الأعمال وإنجاز التكيف على القدرة الطارئة الحالات	35	3,91	,853
8 النقاش وإدارة الحوار على القدرة الزملاء مع والتواصل	35	3,83	1,014
9 سلبيا منه تعاني الذي الضغط يؤثر العمل نوعية على	35	3,77	1,031
10 اتخاذ إلى تقودك العمل ضغوط عملك في مناسبة غير قرارات	35	3,37	1,140
11 تحضر حين بالاكتئاب شعور ينتابك العمل	35	2,91	1,147
12 عن التغيب إلى يدفعك العمل ضغط العمل	35	2,43	1,065
البشرية_الموارد_أداء	35	3,7357	,41148
N valide (liste)	35		

		أداء_الموارد_البشرية
أداء_الموارد_البشرية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	35
عبء_العمل	Corrélation de Pearson	,515**
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	35
ظروف_العمل	Corrélation de Pearson	,498**
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	35
صراع_الدور	Corrélation de Pearson	,137
	Sig. (bilatérale)	,433
	N	35
عملية_الاتصال	Corrélation de Pearson	,203
	Sig. (bilatérale)	,242
	N	35
النمو_التقدم	Corrélation de Pearson	,525**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	35

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,434[a]	,188	,164	,37630

a. Prédicteurs : (Constante), الداخلية_العمل_ضغوط

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,084	1	1,084	7,654	,009[b]
	de Student	4,673	33	,142		
	Total	5,757	34			

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_أداء

b. Prédicteurs : (Constante), الداخلية_العمل_ضغوط

Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	2,700	,380		7,108	,000
	الداخلية_العمل_ضغوط	,327	,118	,434	2,767	,009
a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_أداء						

		أداء_الموارد_البشرية
أداء_الموارد_البشرية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	35
ضغوط_ثقافية	Corrélation de Pearson	,139
	Sig. (bilatérale)	,522
	N	35
ضغوط_اقتصادية	Corrélation de Pearson	,592**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
ضغوط_اجتماعية	Corrélation de Pearson	,496**
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	35

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,371[a]	,138	,112	,38780
a. Prédicteurs : (Constante), الخارجية_العمل_ضغوط				

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,794	1	,794	5,280	,028[b]
	de Student	4,963	33	,150		
	Total	5,757	34			
a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_أداء						
b. Prédicteurs : (Constante), الخارجية_العمل_ضغوط						

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,949	,349		8,462	,000
	الخارجية_العمل_ضغوط	,230	,100	,371	2,298	,028
a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_أداء						

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,448[a]	,201	,151	,37910

a. Prédicteurs : (Constante), ضغوط_العمل_الخارجية, ضغوط_العمل_الداخلية

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,158	2	,579	4,028	,016[b]
	de Student	4,599	32	,144		
	Total	5,757	34			

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_أداء

b. Prédicteurs : (Constante), ضغوط_العمل_الخارجية, ضغوط_العمل_الداخلية

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,618	,399		6,556	,000
	ضغوط_العمل_الداخلية	,252	,158	,334	1,591	,021
	ضغوط_العمل_الخارجية	,094	,130	,151	,717	,038

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_أداء