



## الموضوع

# ضغوط العمل وأثرها على أداء المورد البشري

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:  
دليلة بركان

إعداد الطالب(ة):  
شفيقة حداد

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	سعيدة دوباخ	أستاذ محاضر ب	رئيسا	جامعة بسكرة
2	دليلة بركان	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	عواطف سليمان	أستاذ مساعد أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
((سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك  
أنت العليم الحكيم))

البقرة- الآية 32

## الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آراء و اتجاهات الباحثين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة- حول أهمية موضوع ضغوط العمل و أثره على أداء المورد البشري في هذه المؤسسة .

و من أجل تحقيق أهداف البحث استخدمنا استمارة لجمع البيانات و التي وزعت على عينة بلغت 51 موظف ، كما تم استخدام برنامج spss في التحليل الإحصائي للبيانات ، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها : عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل في كل أبعاده ما عدا البعد الثالث " عبء الدور " فإنه يوجد فيه أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة .

كما توصلت الدراسة أيضا إلى مجموعة من الاقتراحات نذكر من بينها ضرورة توضيح الأهداف التي ينبغي على المورد البشري تحقيقها و تحديد صلاحياته و مسؤولياته، مع ضرورة الاهتمام أكثر بتقييم الأداء من خلال تطوير مستوى العدالة و الموضوعية و الابتعاد عن التمييز.

**الكلمات المفتاحية :** ضغوط العمل-غموض الدور -صراع الدور-عبء الدور -ظروف العمل المادية-التطوير و النمو الوظيفي -أداء المورد البشري.

**Abstract :**

This study has aimed to know the views and trends of the respondents in the public hospital, Bachir Ben Nacer –Biskra-, about the importance of work pressure and its impact on the performance of the institution

In order to achieve the research objectives, we used a questionnaire for data collection, that was distributed to a sample of 51 employees. Therefore, an SPSS program was used in the statistical data analysis, which led the study to a set of results, the most important among them are:

The absence of a statistically significant impact of work pressure in all its dimensions except for the third dimension that is (role burden / work burden/ workload), as there is an impact of statistical significance at the level of (0.05) on the performance of the human resource in the institution that is under study..

The latter also reached a set of suggestions, including, the necessity of clarifying the goals that the human resource should achieve and define its validity and responsibility, without neglecting to pay loads of attention to performance evaluation by developing the level of justice, objectivity and avoiding discrimination.

**key words :**

**work pressure - Role Ambiguity- Role conflict -Role burden- Physical working conditions- Career development and growth- Human resource performance.**

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من ناخلاً لتربيته، مساعدتي وتعليمي

إلى روح أمي الطاهرة عليها رحمة الله

إلى فترة عيني أبي العزيز حفظه الله وأطال في عمره

إلى كل عائلتي حبيبا و صغيرا دون استثناء.

إلى كل أستاذتي وخاصة الأستاذة الماهرة "بركان دليمة"

إلى كل زملائي و زميلاتي في الدراسة وأخص بالذكر "مروة بلي و أميرة رزيق" و زميلاتي في العمل دون

استثناء.

# مقدمة



تتسم حياة الفرد بالاضطرابات و عدم الاستقرار كونه يعيش في عالم متغير تحكمه عوامل عدة منها السياسية ، الاجتماعية والاقتصادية وغيرها ، تؤثر في مجملها على السير الحسن لحياته مما يجعله يعاني من ضغوط كثيرة ، هذه الأخيرة التي أصبحت مشكلة تحتاج إلى تسليط الضوء عليها ، و لكون الفرد عنصر فعال في المجتمع بشكل عام و بالمنظمة بشكل خاص فإنه يكون معرضا للضغوط أكثر، مما استوجب على الباحثين في علم الإدارة و السلوك التنظيمي الاهتمام بهذا الموضوع و هذا لأهميته القصوى وانعكاساته على الأفراد و المنظمات حيث يتعرض الأفراد في المنظمة للعديد من الضغوطات و الاضطرابات النفسية تتفاوت درجة حدتها من فرد إلى آخر كل حسب قدرته على التحمل أو حسب جنسه أو حالته الاجتماعية و غيرها، فهناك من تؤثر عليه بالسلب مما تحدث فيه حالات من القلق ، الإحباط والتوتر فتعكس على صحته،سلوكياته وتديني في مستوى أدائه، و هناك من تحفزه على العمل أكثر و المثابرة والتحدي فتخرج طاقاته الدفينة، إضافة إلى ذلك تعرضهم إلى المثيرات المادية في بيئة العمل كإنخفاض الإضاءة، ارتفاع في درجة الحرارة أو إنخفاضها ،عدم توفر الظروف الصحية المناسبة إلى غير ذلك من العوامل التي من شأنها أن تجعل للضغوط منفذا للسيطرة على حياة الأفراد.

و في ظل التغيرات الحاصلة التي يشهدها العالم اليوم على جميع الأصعدة ، خاصة مع انتشار جائحة كورونا التي كان لها تأثير كبير في زيادة الشعور بالخوف و عدم الأمان والاستقرار النفسي ، الأمر الذي زاد من حدة الضغوط في كل القطاعات على وجه العموم و في المؤسسات العمومية الإستشفائية على وجه الخصوص.

وبما أن هذه الضغوط لها انعكاسات وآثار معظمها سلبية على أداء الفرد في المنظمة ، فقد قامت هاته الأخيرة بوضع

عدة سياسات واستراتيجيات للتقليل من حدة الضغوط وبالتالي إعادة التوازن بين احتياجات الفرد و أهدافها التي تسعى لتحقيقها،فبالرغم من امتلاك المنظمات للعديد من الموارد المادية و التكنولوجية التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء إلا أنه يبقى المورد البشري أكثر أهمية كونه هو من يشرف على استغلال هذه الموارد و يضمن للمنظمة البقاء و الاستمرارية ضمن محيط متغير و لذلك اهتمت المدارس الإدارية عبر الأزمنة وصولا إلى وقتنا الحالي بدراسة احتياجات هذا المورد و حثت على تهيئة كل الظروف الداخلية والخارجية له لكي يؤدي مهامه الموكلة إليه بأفضل كفاءة وأكثر فعالية كونه يمتلك طاقات وقدرات تؤهله للوصول إلى التميز ، وقد اعتمدت إدارة الموارد البشرية في تقييمها لمستوى أدائه على عدة طرق من أجل تحديد مكامن النقص و نقاط الضعف فيه و التخطيط لدعمها عن طريق التكوين و البرامج التدريبية المختلفة وهذا من شأنه أن يعث في نفسه الطمأنينة والراحة،وكذلك تعزيز نقاط القوة فيه بالترقية و التحفيز وتقلد مناصب عليا .

وعلى ضوء ما سبق تم صياغة التساؤل التالي كإشكالية لهذا البحث:

**ما أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة- ؟.**

و تتفرع منها التساؤلات التالية: -

1- ما مستوى ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة- ؟

2- ما مستوى أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة- ؟

- 3- كيف يؤثر غموض الدور على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-؟
- 4- كيف يؤثر صراع الدور على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-؟
- 5- كيف يؤثر عبء الدور على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-؟
- 6- كيف تؤثر ظروف العمل المادية على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-؟
- 7- كيف يؤثر التطوير والنمو الوظيفي على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-؟

#### أهداف البحث :

إن هذا البحث يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- \* الكشف عن مستوى ضغوط العمل في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة-.
- \* التعرف عن واقع المؤسسات الإستشفائية في ظل المستجدات الحاصلة تزامنا مع انتشار جائحة كورونا.
- \* تسليط الضوء على بعض أنواع الضغوط التي يعاني منها المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.
- \* الكشف عن مدى تأثير ضغوط العمل على أداء المورد البشري و بيان العلاقة بينهما.
- \* معرفة أهم الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.
- \* اقتراح بعض الحلول المناسبة للتخفيف من حدة ضغوط العمل التي أصبحت هاجسا مخيفا يهدد مؤسساتنا و يزعزع استقرارها.
- \* فتح مجال للباحثين لتسليط الضوء على واقع المؤسسات العمومية الإستشفائية خاصة في مثل هذه المواضيع.

#### أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في تناولها لموضوع ضغوط العمل باعتباره من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين في علم الإدارة و السلوك التنظيمي لما لها من آثار سلبية سواء على الفرد أو على المؤسسة ، كما أنها تكشف لنا عن مستوى أداء المورد البشري تحت تأثير الضغوط في المؤسسة محل البحث ، و ما يضيفي على البحث أهمية أكبر هو التعرف عن واقع المؤسسات الإستشفائية وما تعانيه من مخاطر صحية و ضغوط نفسية و عصبية كونها أكثر المؤسسات تعرضا للضغوط، و جاء هذا البحث لمعرفة مدى أهمية هذا الموضوع ومن ثم تقديم بعض الاقتراحات العملية للمؤسسات الإستشفائية قصد الاستفادة من نتائجه و التخفيف من حدة الضغوط و بالتالي زيادة مستوى الأداء.

#### صياغة الفرضيات :

تمت صياغة الفرضية الرئيسية على النحو التالي :

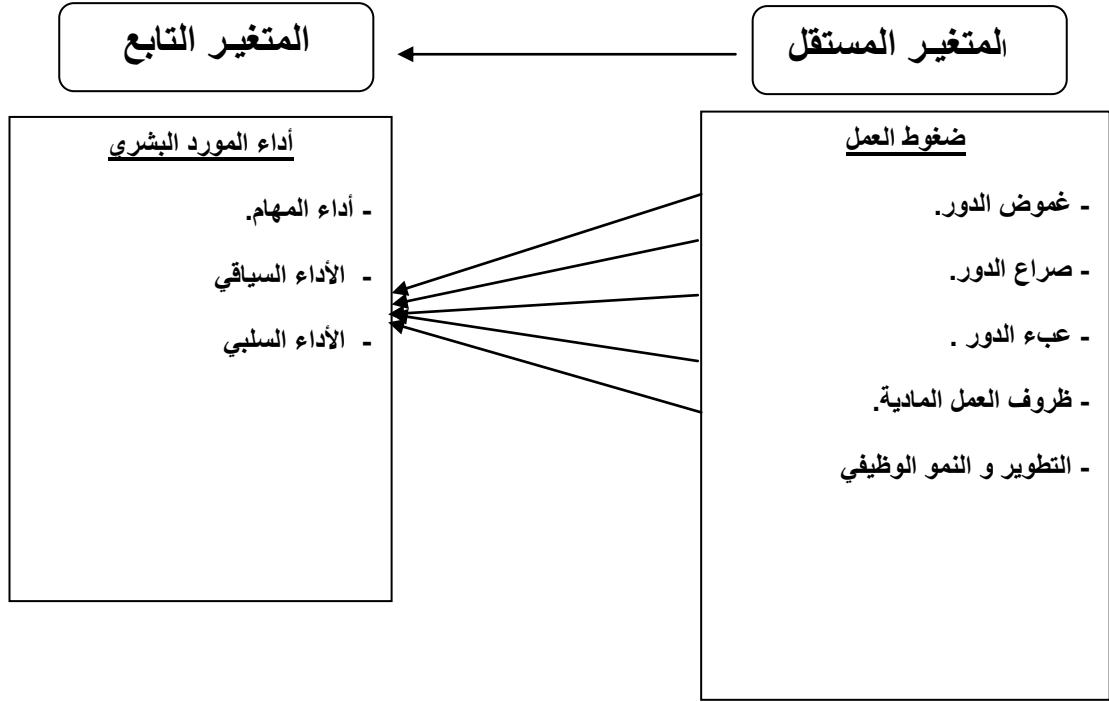
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل بأبعاده ( غموض الدور ، صراع الدور ، عبء الدور ، ظروف العمل المادية، التطوير و النمو الوظيفي ) على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة- و يندرج ضمن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية هي:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على أداء المورد البشري في المؤسسة محل البحث.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على أداء المورد البشري في المؤسسة محل البحث.

- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء الدور على أداء المورد البشري في المؤسسة محل البحث.  
 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل المادية على أداء المورد البشري في المؤسسة محل البحث.  
 5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير والنمو الوظيفي على أداء المورد البشري محل البحث.

نموذج البحث:

الشكل رقم (01) يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات سابقة

الدراسة:

لهذا البحث حدود كثيرة منها :

- 1-الحدود المكانية : تم إجراء هذا البحث في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-.
- 2-الحدود الزمنية : تم إجراء هذا البحث ميدانيا في بداية شهر سبتمبر 2020.
- 3-الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة العلاقة بين ضغوط العمل وأداء المورد البشري.
- 4-الحدود البشرية : اقتصر البحث على موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة- .

التعريفات الإجرائية:

- 1-**ضغوط العمل** : هو اختلال وظيفي في المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها الفرد و يؤدي هذا الاختلال إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الأداء و انخفاض مستوى الفاعلية.
- 2-**غموض الدور**: هو النقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد.
- 3-**صراع الدور**: هو شعور الفرد بتعارض إمكاناته و قدراته مع الدور أو الوظيفة التي يقوم بها.

4- عبء الدور: قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح و إنما تتطلب مهارات عالية لا يمتلكها الفرد.

5- ظروف العمل المادية: إن اختلاف ظروف العمل المادية من مستوى الإضاءة، حرارة، رطوبة، وضوء وترتيب مكان العمل و غيرها من الظروف يمكن أن تؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل و ظروفه و يؤدي إلى زيادة الشعور بالتوتر و الضغوط النفسية.

6- التطوير والنمو الوظيفي: هو إحساس الفرد بأن فرص الترقى والتقدم الوظيفي داخل المنظمة التي ينتمي إليها تحكمتها معايير أخرى بخلاف كفاءة الأداء.

7- أداء المورد البشري: هو تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.

الدراسات السابقة :

أولاً : الدراسات المتعلقة بضغط العمل :

1-دراسة (ميسون سليم السقا 2009 ) : حول أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات،دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال .  
هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز ضغوط العمل التي تواجهها القيادة الإدارية في المصارف العاملة في قطاع غزة وعلى مستوى ضغوط العمل والآثار المتوقعة لها على عملية اتخاذ القرارات لدى القيادة الإدارية و كذلك إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري) و كل مصادر ضغوط العمل و عملية اتخاذ القرارات .

و أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة أن مستوى ضغط العمل لدى أفراد العينة يعد مقبول حيث احتل مجال المسؤولية تجاه الآخرين المركز الأول وكذلك وجود مؤشرات بمستوى مقبول لضغوط العمل على اتخاذ القرارات . كما بينت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات عند مستوى دلالة 0.05 و انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين عن مستوى ضغط العمل تعزى إلى ( الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري) باستثناء متغير عدد أفراد الأسرة و المسمى الوظيفي وجدت فروق لبعض مجالات ضغوط العمل و أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين عن مستوى عملية اتخاذ القرارات تعزى إلى ( الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري).

2-دراسة(رامي بكر أبو زور 2014): ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة، رسالة

ماجستير في قسم القيادة والإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة .

هدفت الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة، والتعرف على العوامل والمعوقات التي تؤثر على اتخاذ القرارات الإدارية لدى العاملين في وزارة المالية و التعرف على اثر ضغوط العمل على اتخاذ القرارات

الإدارية في وزارة العمل و اتخاذ القرارات ترجع إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي، التخصص، الراتب).

– توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: لا يتم استدعاء العاملين أيام إجازتهم بصورة كبيرة لأن كل موظف متخصص في عمله و يقوم بتنفيذه وفق تسلسل خطوات العمل و أن الضغط الناتج عن عبء العمل مقبول و لا يوجد خلافات مهنية بين زملاء العمل في الوزارة فالعلاقات الإنسانية جيدة و يوجد تجانس بين القيم السائدة في الوزارة والقيم الشخصية للموظفين وأن الأعمال الموكلة لدى الموظفين في الوزارة يقومون فيها على أكمل وجه وبالوقت المناسب حيث يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات و إنساح المجال أمام العاملين للحصول على فرص للتقدم و الرقي الوظيفي.

3- (دراسة تغريد زياد عمار 2006): حول أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المتغيرات الداخلية المختلفة على مستوى ضغط العمل لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. أظهرت النتائج عدم وجود أي تأثير للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، التخصص، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة و مكان العمل في الجامعة) على الإحساس بضغط العمل، بينما وجدت اختلاف في مستوى الشعور بضغط العمل يعزى لبعض المتغيرات التنظيمية و الوظيفية (صراع الدور، غموض الدور، عدم ملائمة الدور، عبء الدور النوعي و الكمي، العلاقات الشخصية، ظروف العمل، المسؤولية اتجاه الآخرين، الهيكل التنظيمي، بيئة العمل المادية، الأمان الوظيفي، التكنولوجيا المستخدمة، فرص النمو و التقدم، المشاركة في اتخاذ القرارات)، بينما لم يكن لطبيعة العمل (إداري/أكاديمي) أثره على الإحساس بضغط العمل.

#### ثانيا : دراسات متعلقة بأداء المورد البشري:

1- (دراسة غضبان ليلي 2018/2017): حول دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية –دراسة ميدانية بمجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية بمجمع لصناعة الدواء. و قد أظهرت النتائج وجود العلاقة التأثيرية المباشرة بين إدارة المعرفة و (التعلم التنظيمي، قبول التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي) من جهة وأداء الموارد البشرية من جهة أخرى، كما أنه يوجد هناك تأثير مباشر ضعيف لإدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية كما تم التحقق من وجود التأثير غير المباشر لإدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية من خلال المتغيرات الوسيطة (التعلم التنظيمي، قبول التغيير التنظيمي، الرضا الوظيفي).

2- (دراسة حذيفة احمد الأمين أحمد 2013): حول إدارة الجودة الشاملة في ترقية أداء الموارد البشرية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان.

هدفت الدراسة إلى توضيح دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بجامعة السودان المفتوحة، من خلال التعرف على الخطوات التي يمكن إتباعها لتطوير الجامعة، كما هدفت إلى معرفة الإنجازات المحققة بتطبيق نظام الجودة الشاملة

بالجامعة، أيضا هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أسس الجودة المتبعة بجامعة السودان المفتوحة.

تمثلت أهم نتائج الدراسة في : هناك توافق بين أهداف جامعة السودان المفتوحة و أهداف العاملين بالجامعة .

– أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة السودان المفتوحة إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين .

**3- (دراسة حمود حيمر 2018/2017):** حول تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

،دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية،رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،جامعة سطيف.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة برامج تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية .

بينت نتائجها عدم اهتمام هذه المنظمات بتنمية كفاءاتها بالقدر الكافي وغياب إدارة الكفاءات لديها، مما انعكس مباشرة على

مستويات أداء الموارد البشرية، و عدم وجود حوافز مادية أو معنوية تدفعها لتحسين أدائها، إضافة إلى عراقيل أخرى تعيق التحسن،

كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط بين تنمية الكفاءات وتحسين الأداء تختلف درجتها باختلاف محاورها مما يستدعي ضرورة

اهتمام المنظمات بتنمية كفاءاتها لضمان تحسين أداء مواردها البشرية باستمرار ومواجهة التحديات التي تفرضها بيئتها العامة .

**ثالثا : دراسة متعلقة بضغط العمل و أداء المورد البشري**

**دراسة(عبد القادر سعيد بنات 2009):** ضغوط العمل و أثرها على أداء الموظفين، مذكرة للحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال، موارد بشرية.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستويات ضغوط العمل و الأداء الوظيفي و طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي

لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

توصل الباحث إلى النتائج التالية: يتعرض الموظفون لضغوط عمل داخلية ناتجة عن مجالات (النمو و التقدم المهنية الأمان

الوظيفي، عدم ملائمة الدور، تقييم الأداء، الهيكل التنظيمي)، كما يتعرض الموظفون لضغوط عمل خارجية.

ناتجة عن مجالات (الضغوط السياسية، الضغوط الثقافية، الضغوط الاقتصادية) و استنتج الباحث وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين ضغوط العمل الداخلية و الأداء لمجالات (الأمان الوظيفي وتقييم الأداء) وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

لباقى المجالات.

كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لضغوط العمل الخارجية و الأداء لمجالات (الضغوط السياسية، الضغوط

الثقافية، الضغوط الاقتصادية) و عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مع الضغوط الاجتماعية.

**التعليق على الدراسات السابقة:**

بعد تناولنا مجموعة من الدراسات المتعلقة بمتغيرات البحث توصلنا إلى ما يلي :

1- هناك اتفاق واضح بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية من الجانب النظري لموضوع ضغوط العمل.

2- هناك اتفاق واضح بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية من الجانب النظري لموضوع أداء المورد البشري.

3- وجود اختلاف واضح بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية من ناحية الزمان و المكان.

4- هناك اختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة في اختيار الأبعاد .

أما فيما يخص مجال الاستفادة من الدراسات السابقة فتوصلنا إلى إعطاء خلفية نظرية و إطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر النظرية والتطبيقية مما سهل لنا الطريق في بناء منهجية الدراسة.

### هيكل البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول :

منها فصلين نظريين و فصل تطبيقي حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري لضغوط العمل من خلال ثلاثة مباحث : المبحث الأول يتمحور حول مفهوم ضغوط العمل، عناصره و علاقته ببعض المفاهيم التي لها علاقة بالضغوط ، بينما المبحث الثاني يتمحور حول نماذج ضغوط العمل، مراحلها و أنواعه . أما المبحث الثالث فتضمن مصادر ضغوط العمل، الآثار الناتجة عنه و استراتيجيات التعامل معه.

أما في الفصل الثاني فقد تناولنا موضوع علاقة ضغوط العمل بأداء المورد البشري من خلال ثلاثة مباحث: المبحث الأول تضمن مفهوم أداء المورد البشري، محدداته و العوامل المؤثرة فيه. أما المبحث الثاني فتتمحور حول مفهوم تقييم أداء المورد البشري، أهميته، طرقه و معاييرها. بينما تضمن المبحث الثالث علاقة ضغوط العمل بأداء المورد البشري.

أما الفصل الثالث فقد خصصناه لدراسة حالة إحدى المؤسسات في القطاع الصحي و هي المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بيسكرة و قد اشتمل على ثلاثة مباحث : المبحث الأول تم فيه تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة ، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى الإطار المنهجي للبحث ، بينما في المبحث الثالث فقد تم فيه عرض وتحليل نتائج البحث و اختبار الفرضيات.

## الفصل الاول:

### الإطار النظري لضغوط العمل



تمهيد

يعد موضوع ضغوط العمل من بين أهم المواضيع التي لاقى اهتمام العديد من الباحثين في علم الإدارة و السلوك التنظيمي لما له من انعكاسات و آثار على سلوك الأفراد داخل المنظمات نتيجة الظروف و التغيرات البيئية المختلفة و التي من شأنها أن تكون مصدرا لهذه الضغوط، التي جعلت الفرد يعيش حالات قلق و توتر أثرت على حالته الصحية و النفسية و السلوكية و بالتالي على أدائه و إنتاجيته.

-تختلف مصادر ضغوط العمل حسب الوظيفة التي يؤديها الفرد و تتفاوت درجة الشعور بالضغوط من فرد إلى آخر حسب قدرته على تحمل الأعباء و المسؤوليات ، و حسب شخصيته و مستواه التعليمي وكذا حالته الاجتماعية و مما لا شك فيه أن ضغوط العمل ليست بالضرورة ذات تأثيرات سلبية فقد تكون لها آثارا إيجابية تحفز الفرد و تدفعه للإنجاز أكثر، محاولة منه للتحدي و عدم الاستسلام لبلوغ أهدافه و طموحاته.

و في هذا السياق تبنت المنظمات بعض السياسات و الاستراتيجيات لمواجهة هذه الظاهرة أو على الأقل التقليل من حدتها لأنها أضحت هاجسا مخيفا يهدد مسارها و مستقبلها و استقرارها على المدى البعيد، حيث كان من بين استراتيجياتها تخصيص مستشارين نفسانيين واجتماعيين، كذلك وضع الشخص المناسب في المكان المناسب كي يكون التوافق بينه وبين الوظيفة التي يشغلها على أساس مستواه التعليمي و خبرته، و تخصيص أماكن للاسترخاء وممارسة الرياضة و فتح مجال للاتصال المباشر بينه و بين الإدارة و إعلامه بكل ما يحدث داخل المنظمة .

في هذا الفصل سنسلط الضوء على موضوع ضغوط العمل و قد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث و هي كالتالي:

- **المبحث الأول:** سنتناول فيه ضغوط العمل من حيث المفهوم، عناصره و علاقته ببعض المفاهيم التي لها علاقة بالضغوط.
- **المبحث الثاني:** سنتناول فيه نماذج ضغوط العمل، مراحلها و أنواعه.
- **المبحث الثالث:** سنتطرق إلى مصادر ضغوط العمل، الآثار الناتجة عنه و استراتيجيات التعامل معه.

المبحث الأول: مفهوم ضغوط العمل، عناصره وعلاقته ببعض المفاهيم التي لها علاقة بالضغوط.

يعيش الفرد في بيئة تتميز بالتغيير المستمر بمختلف أنواعه حيث يشمل كل مجالات حياته و هذا يولد لديه مجموعة من الصراعات و الضغوطات مما قد يؤثر عليه بالسلب أو بالإيجاب ، فالفرد داخل المنظمة نجده يعاني من شتى أنواع الضغوط يحاول جاهدا التكيف معها إلا أنها في الكثير من الأحيان ما تفوق قدرته فتصبح هاجسا مرعبا يهدد حياته بصفة عامة وحياته المهنية بصفة خاصة و قد يختلف الأفراد داخل المنظمة في استجاباتهم للضغوط من فرد لآخر فمنهم من تدفعه إلى المثابرة و الاجتهاد لتحقيق أهدافه و منهم من قد تدفعهم إلى الإحباط و اليأس وانخفاض في الأداء.

#### المطلب الأول : مفهوم ضغوط العمل

تعود كلمة ضغوط stress إلى الكلمة اللاتينية Stringer وتعني يسحب بشدة أما ضغوط العمل اصطلاحا فقد تعددت تعاريفها و لم يتفق جميع الباحثون على تعريف واحد لها يعود السبب في ذلك إلى اختلاف نظرة كل باحث على ضغوط العمل - و قد عرف (لوثا نر) على أنها "الاستجابة لموقف او ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو نفسي أو سلوكي لأفراد المنظمة" (عياصرة و بني أحمد، 2007، صفحة 106، 107)

- يرى بعض الباحثين أن الضغوط المهنية عبارة عن " اختلال وظيفي في المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها الفرد ، ويؤدي هذا الاختلال إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الأداء و انخفاض مستوى الفاعلية " (فليه، 2005، صفحة 305).  
و عرف سيزلاقي و آخرون ضغوط العمل بأنها " تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا وعضويا لدى الفرد و تنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه" (بنات، 2009، صفحة 10).  
كذلك هي "مجموعة من التفاعلات بين الفرد وبيئته و التي تتسبب في حالة عاطفية أو وجدانية غير سارة كالتوتر و القلق.  
(خليفات و المطارنة، 2010، صفحة 603).

#### المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل

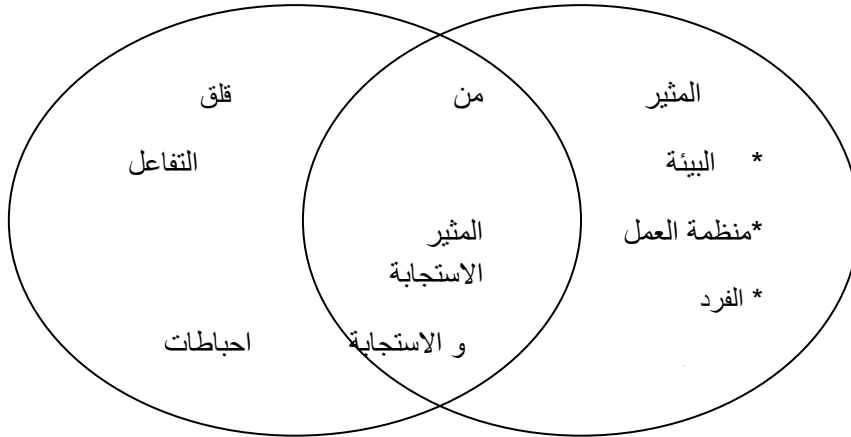
تتضمن ضغوط العمل عناصر متعددة و لكن من أهمها العناصر الثلاثة الآتية:

أولا- **عنصر المثير**: يمثل المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط ويكون مصدرها البيئة أو المنظمة أو الفرد. (أبوالعلا، 2009، صفحة 13)

ثانيا- **عنصر الاستجابة** : وهي ردة الفعل التي تحدث من الفرد عند تعرضه للمثيرات الضاغطة، وتكون إما ردود فعل نفسية ،جسمانية أو سلوكية و تكون في شكل إحباط أو قلق . (الحاج صالح، 2019، صفحة 17، 18)

ثالثا- **عنصر التفاعل**: و هو التفاعل الذي يحدث بين مسببات الضغوط سواء كانت عوامل تنظيمية أم بيئية أم علاقات شخصية ومشاعر إنسانية و بين ما يحدث من استجابات. (فليه، 2005، صفحة 306)

الشكل رقم (2): يوضح عناصر ضغوط العمل



المصدر: :معن محمود عياصرة، الأستاذ مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات و ضغوط العمل، عمان، دار الحامد، 200، ص 113

### المطلب الثالث: علاقة ضغوط العمل ببعض المفاهيم التي لها علاقة بالضغوط

هناك مفاهيم عدة تعد نتاجا للضغوط كالقلق، الإحباط، و الإجهاد :

1- **القلق**: هي حالة انفعالية غير سارة تثيرها مواقف ضاغطة وترتبط بمشاعر ذاتية من التوتر و الخوف و هي وسيلة تمكن الفرد

من التعبير عن غرائزه المكبوتة و المشاعر الضاغطة . (عبد العزيز، صفحة 83)

2- **الإحباط** : وتعني شعور الفرد بالعجز فيتساءل عن فعاليته وعن قيمته في العمل وعن ملاءمته لعمله ، فيخمد ويصبح سريع

الاستشارة وتبدأ الاضطرابات الانفعالية في الظهور. (مزياي، 2006، صفحة 58)

3- **الإجهاد**: يعني عدم قدرة الفرد على تحمل أو مواجهة الضغوط أي أنها حالة فقدان لجميع القوى التي يمتلكها الفرد ، كما أنه

نتيجة فسيولوجية للضغوط. (شاطر، 2009، صفحة 71) .

تطرقنا في هذا المبحث إلى مفاهيم شتى لضغوط العمل ، فرغم تعددها و اختلاف الآراء حولها إلا أن مضمونها يوحي بنفس المعنى

حيث تبدأ بمثيرات و تتبع بالاستجابة فيحدث التفاعل وفي هذه الحالة تحدث اضطرابات نفسية و اختلالات وظيفية تؤثر فيها

على الفرد فيتملكه الشعور بالقلق ، الإحباط .

### المبحث الثاني: نماذج ضغوط العمل، مراحلها و أنواعها

لقد حظي موضوع ضغوط العمل باهتمام كبير من قبل الباحثين فقدموا عدة دراسات تطرقوا فيها إلى بعض النماذج التي تفسر

هذه الضغوط، كذلك إلى المراحل التي يمر بها الفرد خلال تعرضه لضغوط العمل.

### المطلب الأول: نماذج ضغوط العمل

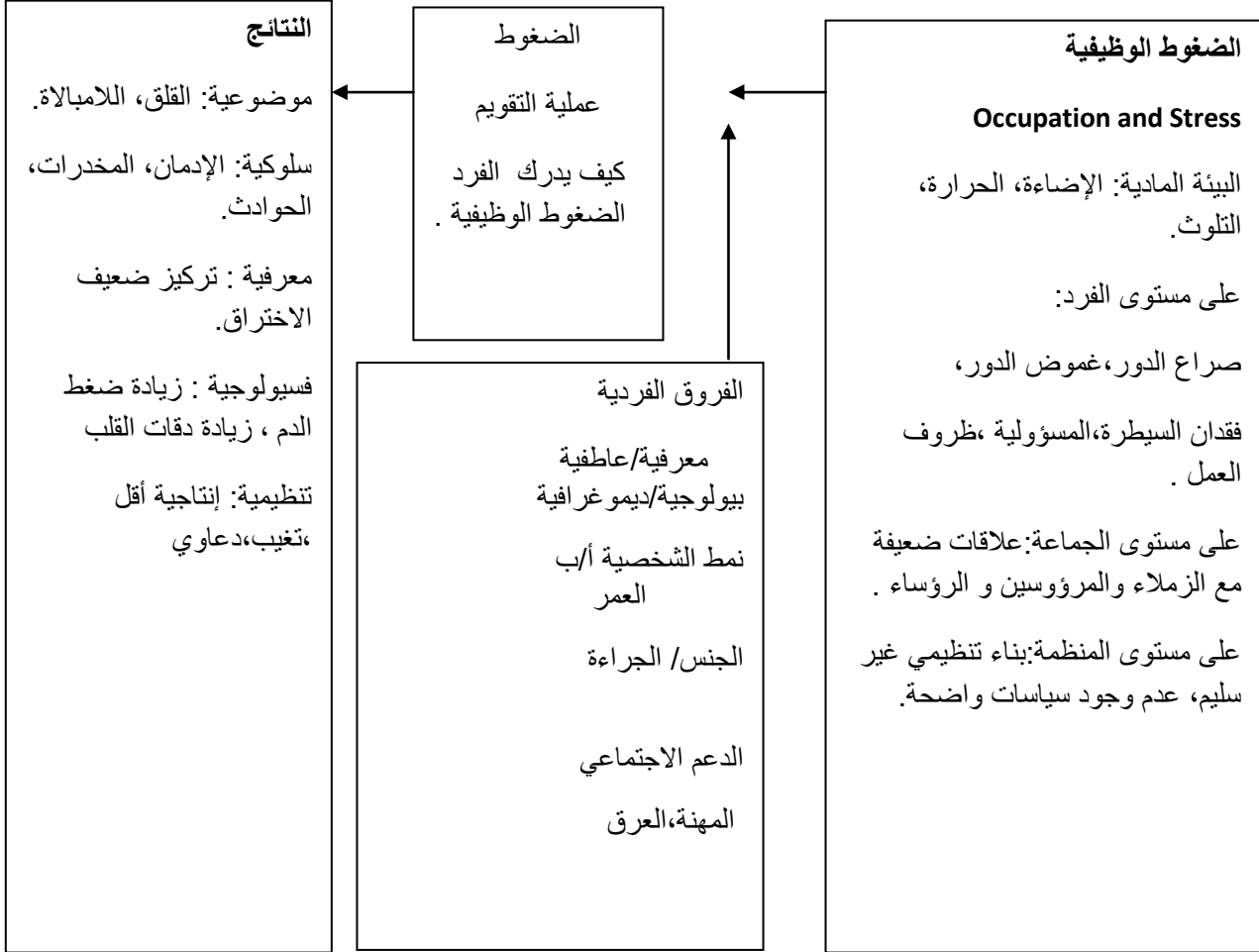
إن من بين نماذج ضغوط العمل النماذج الثلاثة التالية:

أولاً- نموذج جيبسون و زملائه لدراسة ضغوط العمل: يوضح هذا النموذج مصادر الضغوط الوظيفية المختلفة ، وتأثير عملية

إدراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به و بالتالي على نتائج و آثار الضغط و يشير النموذج إلى دور

الفروق الفردية (معرفية/عاطفية وبيولوجية/ديموغرافية) على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها. (عليوي حسن، 2018، صفحة 23)

الشكل رقم(03)نموذج جيسون وزملائه



المصدر: حامد صبحي عليوي حسن، 2018، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المستشفيات العراقية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، ص

22

ثانياً- نموذج أندرو دي سيزلاقي و مارك جي والاس(1987): يشير هذا النموذج إلى أن مصادر ضغوط العمل يمكن حصرها في ثلاث فئات رئيسية هي: 1- عوامل خاصة بالفرد. 2- عوامل خاصة بالمنظمة. 3- عوامل خاصة بالبيئة. (علام م.، 2009، صفحة 61) كما تلعب الاختلافات الفردية بين الأفراد دوراً هاماً في الضغوط مثل: نوع الشخصية، الحاجات، الوراثة، العمر، العادات و الشكل التالي يوضح مصادر ضغوط العمل حسب النموذج الثلاثي:

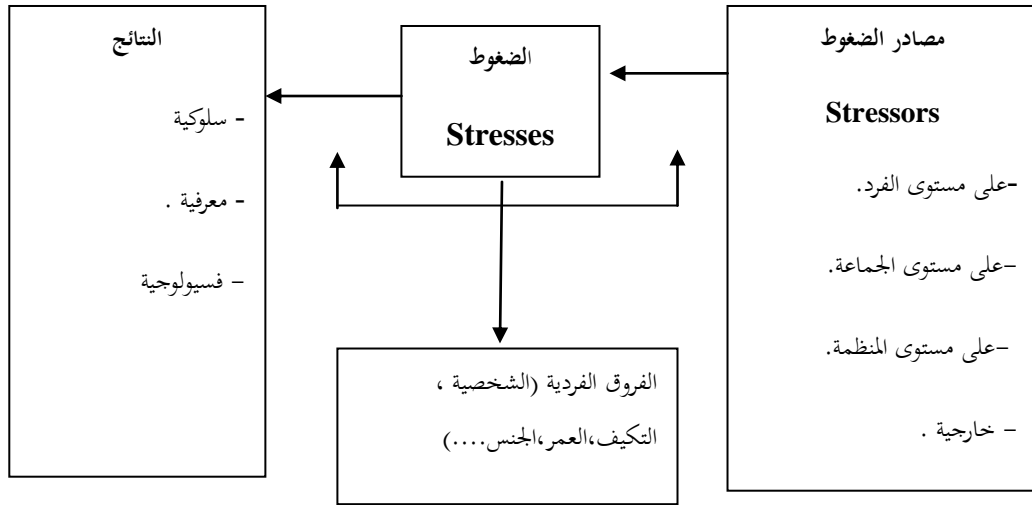
الشكل رقم(04): تصنيف مصادر ضغوط العمل حسب النموذج الثلاثي

مسببات الضغوط التنظيمية	مسببات الضغوط الفردية	مسببات الضغوط البيئية
عدم وجود الحوافز المادية الملائمة و الكافية	الإحباط الوظيفي.	التغيير الوظيفي و الحاجة إلى التكيف
عدم وجود التصور الواضح للرفقي الوظيفي	غموض العمل وتداخل الأعمال مع الغير	التغيير التكنولوجي.
التخصص الضيق.	التمييز و التفرقة و عدم العدالة في العمل	تغيير طبيعة أو مكان الوظيفة.
العمل الزائد.	البيروقراطية.	الترقية.
عدم كفاية الوقت لإنجاز الأعمال.	العمل الممل.	إعادة تنظيم الجهاز الإداري.
صعوبة العمل.		تغيير وقت العمل.
صعوبة اتخاذ القرار.		بيئة العمل الطبيعية ( الضوضاء، الحرارة ).
		التفكير في التقاعد.
		طريقة العمل الجلوس في أداء العمل

المصدر : مكناسي محمد ،،التوافق المهني و علاقته بضغوط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية-دراسة ميدانية على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل - قسنطينة-، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، 2006 ،ص98 .

ثالثا -نموذج كرايتنرو كينيي:لقد اعتمدا في تطوير نموذجهما على النموذج الذي طوره Jhn,Invancecich,T Matteson في عام 1979 ،ونموذج كرايتنر و كيني لا يختلف كثيرا عن جيبسون و زملائه ،حيث يوضح النموذج مسببات الضغوط التنظيمية ( عمل الفرد ، الجماعة و المنظمة ) ، والخارجية ( الأوضاع الاقتصادية ، الأسرية و نوعية الحياة و غيرها ) وهناك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط و بالتالي على مستوى الضغوط و نتائجها ،كما يناقش النموذج إدارة الضغوط على مستوى الفرد و المنظمة . (بنات، 2009، صفحة 12).

الشكل رقم (05): نموذج كرايتر و كينيكي لدراسة ضغوط العمل



المصدر: عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين، غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال/موارد بشرية، 2009، ص12 .

#### المطلب الثاني: مراحل ضغوط العمل

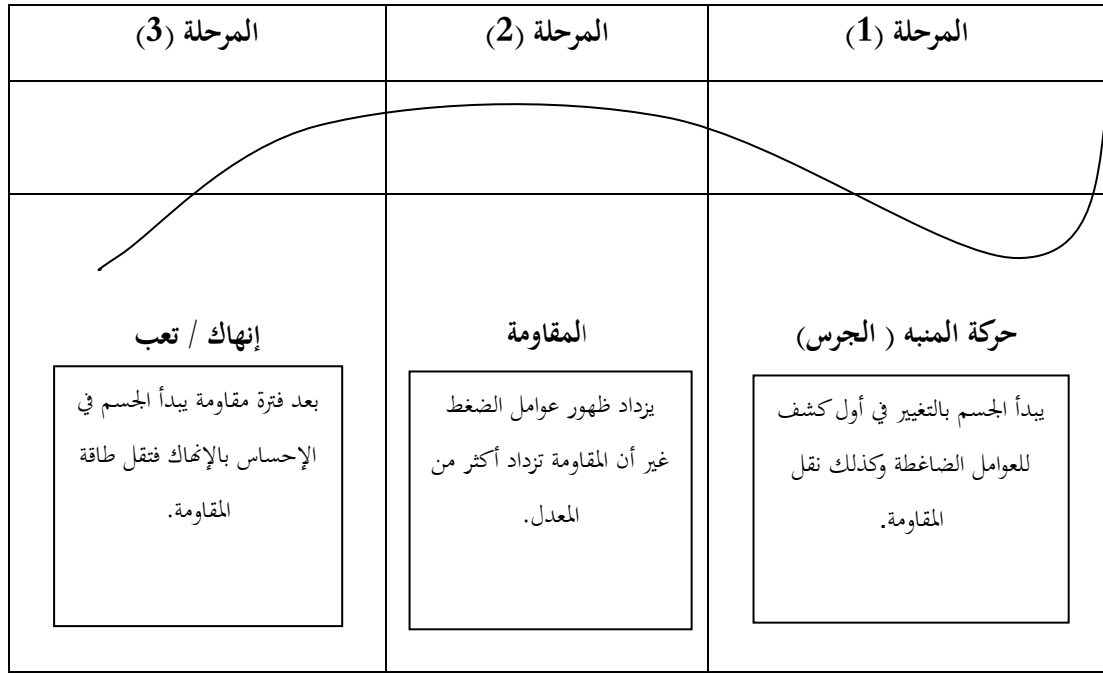
يعتبر سيلبي أول من حاول إيجاد تعريف أو تفسير للضغوط و علاقتها بالأمراض، وذلك بوضع نموذج بثلاث مراحل متميزة لرد فعل الإنسان تجاه العمل وقد أطلق عليه نمط التكيف في الأمراض المتزامنة. و يتكون نموذج (سيلبي) من ثلاث مراحل (الإنذار- المقاومة-الإنهك). (علام م.، 2009، صفحة 58)

**أولاً- مرحلة الإنذار:** تمثل هذه المرحلة ردة فعل جسم الإنسان الأولى حين تعرضه للضغط، و تظهر في شكل زيادة ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم وتوتر الأعصاب. (عايض و الشمسي، 2013، صفحة 201).

**ثانياً-مرحلة المقاومة :** تبدأ هذه المرحلة مع تزايد ضغط العمل و ارتفاع مستوى القلق و التوتر ، و عادة ما يترتب على هذه المقاومة العديد من الظواهر السلبية منها :إصدار قرارات متعددة و عاجلة و حدوث مصادمات أو نزاعات مؤذية، و ظهور العديد من المواقف و المتغيرات التي تخرج عن سيطرة الفرد و المنظمة بصورة قد تؤدي إلى انخيار المقاومة و ظهور مجموعة أخرى من المشكلات والأعراض السلبية. (حسن، 2018، صفحة 103)

**ثالثاً-مرحلة الإنهاك :** تظهر هذه المرحلة إذا لم يستطع الفرد التغلب على مسببات الضغط و استمر يعاني منها فترة طويلة، فإن طاقة الجسم على التكيف تصبح منهكة و مجهددة، و تضعف وسائل الدفاع و المقاومة و يتعرض الفرد للأمراض و ارتفاع ضغط الدم و القرحة والأزمات القلبية و تعتبر هذه المرحلة حادة و خطيرة وتشكل تهديدا لكل من الفرد و المنظمة ، فعقل و جسم الإنسان له حدود للتحمل و المقاومة، وكلما زاد معدل تكرار الإنذارات و المقاومة أصبح الفرد أكثر إرهاقا في عمله وحياته. (المعشر، 2009، صفحة 17) والشكل التالي يوضح مراحل الضغط عند سيلبي:

الشكل رقم (06):مراحل الضغط عند سيلي



**المصدر :** معن محمود عياصرة، الأستاذ مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات و ضغوط العمل، عمان، دار الحامد، 2007، ص109

### المطلب الثالث : أنواع ضغوط العمل

هناك أنواع متعددة لضغوط العمل يمكن تصنيفها وفق معايير نذكر من بينها: معيار الأثر، معيار الفترة الزمنية و معيار المصدر.

**أولاً :** أنواع ضغوط العمل وفق معيار الأثر: وفق هذا المعيار نجد نوعين من الضغوط هما الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية :

1- **الضغوط الإيجابية:** هي تلك الضغوط التي لها انعكاسات ايجابية، فيشعر الفرد بقدرته على الإنتاج و الانجاز بسرعة. و لها آثار نفسية ايجابية تتمثل في تولد الشعور بالسعادة و السرور لديه، فينعكس هذا في مجمله على إنتاجية العمل، حيث أن المهام التي تنفذ بتفوق هي المحددة بإطار زمني لتنفيذها، أما غير المحددة بإطار زمني فيإنجازها يكون بطريقة سيئة و غير مقبولة.

2- **الضغوط السلبية:** هي الضغوط التي يكون فيها انعكاس سلبي على المورد البشري (أبوالعلا، 2009، صفحة 11) - الضغوط السلبية: هي الضغوط التي يكون فيها انعكاس سلبي على المورد البشري والمؤسسة ، حيث تسبب للمورد البشري انخفاضاً في الدافعية والشعور بالإرهاق والقلق و التشاؤم من المستقبل ، أما بالنسبة للمؤسسة فإن الضغوط السلبية تحملها تكاليف باهضة ناتجة عن انخفاض الرضا الوظيفي للموارد البشرية وكذا حوادث العمل والتسرب الوظيفي. (شاطر، 2009، صفحة 79).

**ثانياً- أنواع ضغوط العمل وفق معيار الفترة الزمنية:** وفق هذا المعيار نجد ثلاثة أنواع من الضغوط هي: الضغوط البسيطة، المتوسطة والضغوط المضاعفة: (حسين، 2014، صفحة 182)

1- **الضغوط البسيطة:** مدتها من ثوان معدودة إلى ساعات طويلة و تكون ناجمة عن أحداث قليلة الأهمية أو عن مضايقات صادرة عن أشخاص غير مهمين.

2-الضغوط المتوسطة: و تمتد من ساعة إلى أيام و تنجم عن بعض الأمور كفترة عمل إضافية أو زيارة شخص مسؤول غير مرغوب فيه.

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

ثالثا: أنواع ضغوط العمل وفق معيار المصدر: أشار(NEGRAT)إلى ثلاثة أمور اعتبرها مصادر عامة للضغوط و ميزها تبعا لذلك هي: (المغربي، 2016، صفحة 74) .

1- الضغوط الناتجة عن البيئة المادية كالتيكولوجيا في المنظمة أو البيئة التي يؤدي فيها الفرد عمله و مسؤولياته .

2-الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية بين الأشخاص في زملائه في مجالات العمل الوظيفي.

3-الضغوط الناتجة عن خصائص الشخص الفسيولوجية كالقلق أو الأساليب الإدارية و غيرها .

من خلال ما سبق يتبين لنا للفروق الفردية دور كبير في إدراك ضغوط العمل حيث تتفاوت أنواعها و درجة شدتها من فرد لآخر فيوجد من الأفراد من تحفزه الضغوط إلى العمل أكثر و السرعة في الإنجاز ، و هناك من تتسبب له بالشعور بالتعب و الإرهاق و الفشل.

المبحث الثالث : مصادر ضغوط العمل و الآثار الناتجة عنها وإستراتيجية التعامل معها

يواجه الفرد مصاعب كثيرة في حياته تسبب له ضغوطا تؤثر عليه و تأتي هذه الأخيرة من مصادر مختلفة تعمل كل منها بشكل مستقل و تتفاعل معا في تأثيرها على الفرد.

المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل

تتمثل مصادر ضغوط العمل في ثلاث مصادر أساسية هي: المصادر التنظيمية، الفردية ومصادر البيئة الخارجية .

أولا - المصادر التنظيمية: هي مجموعة المتغيرات الموجودة في محيط العمل ولها تأثير كبير على الفرد وهذه المتغيرات هي:

1- غموض الدور: يعني غموض الدور النقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد. كذلك يحدث غموض الدور عندما تكون الأهداف و المهام و الاختصاصات ومتطلبات العمل غامضة وغير واضحة مما يؤدي إلى شعور الفرد بعدم سيطرته على عمله و يعتبر غموض الدور من أكثر العوامل المؤدية للضغط بسبب شعور العاملين بعدم التأكد فيما يتعلق بالأهداف والتوقعات و أسلوب تقييمهم و غيرها، و ينشأ هذا الموقف بالنسبة للفرد في العمل عندما لا تكون لديه معلومات كافية أو واضحة تمكنه من أداء عمله بطريقة مرضية. (عليوي حسن، 2018، صفحة 29) .

2-صراع الدور : يعرف بأنه شعور الفرد بتعارض إمكاناته وقدراته مع الدور أو الوظيفة التي يقوم بها ، و يرجع ذلك لعدم فهمه لدوره الوظيفي أو لعدم وجود توصيف سليم لوظيفته ، أو لتعارض الأوامر و التوجيهات الصادرة إليه من إدارته و مفاهيمه التي قد تكون صائبة أو خاطئة . (أبو زور، 2014، صفحة 13).

3-عبء الدور : تعني زيادة عبء الدور و قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح وإنها تتطلب مهارات عالية لا يملكها الفرد ويقسم إلى عبء نوعي وعبء كمي ، و يقصد بعبء العمل النوعي بضعف مستوى مهارات شاغل الوظيفة بما يحول



دون تأدية الوظيفة بإتقان . أما عبء العمل الكمي فيتمثل في مجموع الواجبات و المسؤوليات اللازمة للقيام بالوظيفة. (دواي و عبد عابر، 2018، صفحة 16).

4- ظروف العمل المادية: إن اختلاف ظروف العمل المادية من مستوى الإضاءة، حرارة، رطوبة، ضوضاء و ترتيب مكان العمل وغيرها من الظروف يمكن أن تؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل و ظروفه و يؤدي هذا إلى زيادة الشعور بالتوتر و الضغوط النفسية . (مسلم، 2007، صفحة 15) .

5- التطوير والنمو الوظيفي: إن إحساس الفرد بأن فرص الترقى و التقدم الوظيفي داخل المنظمة التي ينتمي إليها تحكمتها معايير أخرى بخلاف كفاءة الأداء يعتبر أحد المصادر الهامة لضغط العمل حيث تتعارض مع طموحات الفرد و محاولة تأكيد مستقبله المهني و تولد عوائق النمو و التقدم المهني حالة من اللامبالاة والكسل و التراخي مصحوبة بنوع من الخمول والعزلة. (عليجات، ضغوط العمل و أثرها على الأداء الوظيفي، 2015، صفحة 20) .

ثانيا - المصادر الفردية: و هي مجموعة من العوامل الشخصية التي تسبب بشعور الأفراد بالضغوط من عدمه ومن هذه العوامل: (أبو العلاء، 2009، صفحة 13، 14)

1 -اختلاف شخصية الفرد كمسبب للشعور بالضغوط العمل: قد تكون الضغوط الموجودة في بيئة العمل واحدة، إلا أن الشخصية المختلفة للأفراد هي التي تعطي الفرصة للفرد بأنه يشعر بالضغوط دون شخص آخر.

2-اختلاف قدرات الأفراد: حيث تتفاوت القدرات من فرد إلى آخر، و يلعب ذلك دور في تفاوت الشعور بضغوط العمل ومن هذه القدرات ما يلي :

أ- القدرة على تحمل الأعباء و المهام و الصعاب.

ب-القدرة على تحمل المسؤولية و قد تكون مسؤولية الإشراف على الآخرين و المسؤولية عن أشياء مادية للأفراد.

ج- القدرة على التعامل والتأقلم مع الضغوط: فبعض الأفراد لديهم القدرة على التكيف مع ضغوط العمل، ومع أن مصادر الضغوط واحدة إلا أن لها ردود فعل مختلفة من جانب الأفراد.

3-الأحداث الضاغطة في حياة الفرد : يتعرض الفرد من حين لآخر إلى أحداث في حياته الشخصية تمثل قدرا من الإثارة والضغط النفسي وهذه الأحداث بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها إلى العمل مثل وفاة الزوجة أو الزوج أو الطلاق أو مرض أحد الأبناء أو تدهور البورصة .

ثالثا-مصادر البيئة الخارجية: لما كانت المنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة، يصبح من أن تقتصر الضغوط التي يتعرض لها الفرد على تلك التي تحدث داخل المنظمة خلال ساعات العمل. فعندما يأتي الفرد إلى المنظمة يأتي و معه القيم و العادات و التقاليد التي اكتسبها من المجتمع، كما يأتي و معه ضغوط الحياة التي يعيشها وهي بدورها تؤثر على ضغوط العمل كما تتأثر بها. (السقا، 2009، صفحة 17)

ومن المسببات البيئية للضغط نذكر ما يلي: (أبو سنيينة، 2017، صفحة 27).

1-ضغوط الحياة و تأتي في مقدمتها مشاكل الأسرة .

2- تلوث البيئة وسوء تخطيطها وكآبة المظهر العام لها والازدحام.

3- تباين الثقافات داخل المجتمع.

4- الكوارث الطبيعية و الحرائق والحروب .

### المطلب الثاني: الآثار الناتجة عن ضغوط العمل

إن الآثار الناتجة عن ضغوط العمل متعددة منها الإيجابية ومنها السلبية كما يلي :

**أولاً- الآثار الإيجابية:** إن العديد من المنظمات إن لم تكن جميعها تنظر إلى ضغوط العمل على أنها شر يجب مكافحته و ذلك لآثارها السلبية على الفرد و المنظمة معا ، لكن الحقيقة غير ذلك غذ أن لضغوط العمل آثار إيجابية أيضا مرغوب فيها، من الآثار

الإيجابية مايلي : (عليجات، ضغوط العمل و أثرها على الأداء الوظيفي، 2015، صفحة 88،89)

1- تحفز على العمل .

2- تجعل الفرد يفكر في العمل .

3- يزداد تركيز الفرد على العمل.

4- ينظر الفرد إلى عمله بتميز.

5. التركيز على نتائج العمل.

6- النوم بشكل مريح .

7- المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر.

8- الشعور بالمتعة و الحيوية و النشاط و الثقة.

9- النظر للمستقبل بتفاؤل.

**ثانياً- الآثار السلبية:** يترتب على ضغوط العمل آثارا سلبية متنوعة تشمل الفرد و المنظمة و هي كالاتي:

1- آثار الضغوط على مستوى الفرد عندما يتعرض الفرد لمثيرات ضاغطة في العمل أو في حياته اليومية فإنه يحدث في داخله

استجابة فيزيولوجية سريعة يطلق عليها استجابة الضغط تمثل رد الفعل الأساسي لدى الفرد و تختلف هذه الاستجابة من فرد إلى

آخر فتأثر على ما يلي : (حاج محمد، أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي،رسالة ماجستير-

دراسة ميدانية في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق، 2016، صفحة 26).

**أ- الحالة الصحية:** تسمى الضغوط بالقاتل الصامت وتكون وراء مشكلات الصداع إصابات المعدة و أمراض القلب والتهاب

المفاصل و ارتفاع ضغط الدم وغيرها من الأمراض العضوية الأخرى التي يطلق عليها أمراض التكيف لأنها لا تنشأ عن طريق

العدوى .

**ب- الحالة النفسية :** نظرا لكون الجسم نظام متكامل فإن أي خلل جسمي من شأنه التأثير على الجانب العقلي أو النفسي ،

فالفرد الواقع تحت الضغوط يوصف بأنه سريع التحول في مزاجه وانفعالاته ولديه تقدير منخفض للذات وغير راض عن عمله .

**ج-الآثار السلوكية:** وتظهر الآثار السلوكية على النحو التالي:

- اضطراب في الكلام حيث يبدو على الإنسان مظاهر الاضطراب في الكلام مثل التلعثم و التأتأة .
- يزداد التغيب عن العمل من خلال ميل الفرد إلى التأخر عن العمل و شيئاً فشيئاً يتغيب نهائياً.
- 2- آثار الضغوط على مستوى المنظمة تؤثر الضغوط على المنظمة تماماً مثلما تؤثر على الفرد و تختصر هذه الآثار فيما يلي :

(بنات، 2009، صفحة 23)

- أ-زيادة التكاليف المالية ( تكلفة التأخر عن العمل، الغياب ، التوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين).
- ب-الاستياء من جو العمل .
- ج-عدم الرضا الوظيفي.
- د- عدم الدقة في اتخاذ القرار.
- هـ - سوء العلاقة بين الأفراد
- و-التسرب الوظيفي

#### المطلب الثالث: إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

هناك استراتيجيات مختلفة للتعامل مع ضغوط العمل، من أهمها الإستراتيجيات الشخصية و التنظيمية وهي كالآتي :

أولاً- الاستراتيجيات الشخصية :تندرج ضمن الإستراتيجية الشخصية استراتيجيين هما : (دواي و عبد عابر، 2018، صفحة 20،19)

- 1-استراتيجيات الصحة الجسمية : إذ أن العوامل التي تحسن اللياقة البدنية يمكن أن تساعد الفرد على مقاومته للتأثيرات السلبية للضغط حيث تشمل عوامل استعادة الثقة و المحافظة على اللياقة البدنية على( التمارين الرياضية،تخفيض الوزن والغذاء الجيد).
- 2-استراتيجيات الصحة النفسية : و تشمل هذه الاستراتيجيات :

أ- تنمية شبكة من المساندة الاجتماعية، فالفرد الذي تربطه علاقات قوية مع الآخرين يكون واثقاً لمن الحصول على المساعدة الاجتماعية.

ب- التخطيط المسبق لكيفية التصرف في مواجهة ضغط العمل.

ج- المشاركة في الأنشطة المختلفة.

د- الاسترخاء و التأمل.

هـ- إدارة الوقت.

ثانياً- الاستراتيجيات التنظيمية : تتبنى المنظمات العديد من الاستراتيجيات التنظيمية نذكر من أهمها ما يلي: (بحري،

2014، صفحة 135).

- 1-الاهتمام بالاختيار المهني: حيث تركز البرامج الحالية على التوافق بين الفرد و الوظيفة على أساس المستوى التعليمي والخبرة والمهارات والتدريب و قد بدأت بعض المنظمات في إجراء مقابلات مكثفة مع الموظفين الجدد لاكتشاف المشكلات التي قد تحدث في العمل.

و تتخذ حاليا إجراءات الاختيار بهدف التقليل من عبء العمل و ذلك من خلال اختيار الشخص المناسب لشغل هذا العمل، بما يجعله متكافئا مع متطلبات العمل مما يخلق نوع من التوافق الذي يقلل من حدة الضغوط .

**2-التدريب المهني:** إن التدريب المهني يساعد الفرد على تعلم معلومات و اكتساب مهارات جديدة تمكنه من ممارسة وظيفته بصورة أكثر فعالية ومستويات اقل من الضغط.

**3-الأنشطة العلاجية في مناخ العمل:** تسعى المنظمات التي تعاني من ضغوط العمل إلى إنشاء هذه الأنشطة التي من بينها تعيين مستشار نفسي و اجتماعي للعمل، و تخصيص حجرات لممارسة الرياضة ، و حجرات للتركيز و الاسترخاء، هذا وقد ارتادت المصانع اليابانية تجربة جديدة فقد أنشأوا حجرة تسمى حجرة "السلوك العدواني" تحتوي على أكياس منفوخة تمثل شخصيات (للإشارة إلى مسببات الضغوط)، وعلى الشخص الذي يدخل الحجرة أن يضرب بيده أو بمضرب بعض الأكياس لكي يفرغ بعض مشاعره النفسية السيئة.

**4-فتح قنوات الاتصال بين الإدارة و العمال :** وهذا بإعلام الفرد بكل ما يجري داخل المؤسسة ، فعندما يحس العامل بأن شكواه ومشكلاته الخاصة به و المهنية خاصة قد أثارت اهتمام المسؤول فإن معاناته من ضغوط العمل تقل. بعض إن اختلاف مصادر ضغوط العمل و تفاعلها مع بعضها البعض تشكل توليفة تؤثر على الفرد بصفة مباشرة أو غير مباشرة فتعكس آثارها و نتائجها إما بالسلب فتؤثر على حالته الصحية، النفسية و السلوكية و إما بالإيجاب فيزداد الفرد في التركيز أكثر في عمله و يدفعه للمثابرة و الجد و في الحالتين تنعكس آثارهما على المنظمة و للتقليل من حدة هذه الضغوط هناك استراتيجيات شخصية يقوم بها الفرد محاولة منه للترفيه عن نفسه و هناك استراتيجيات تنظيمية تقوم بها المنظمة .

## خلاصة الفصل

من خلال ما سبق وجدنا أن لضغوط العمل أثر كبير على الحالة النفسية والصحية للأفراد داخل المنظمة مما ينجم عنها عواقب وخيمة قد تحدد مسار حياتهم اليومية بصفة عامة و الوظيفية بصفة خاصة، فمنهم من تؤثر عليه هذه الضغوط تأثيراً سلبياً فتؤدي به إلى الشعور باليأس والإحباط و بالتالي عدم الرضا فينعكس ذلك على فعاليته و أدائه الوظيفي، و منهم من تؤثر فيه تأثيراً إيجابياً فتدفعه إلى التحدي بالاجتهاد و المثابرة و تحقيق أهدافه و لكن بعد عناء شديد ، فنوع الأثر يتحدد حسب حجم الضغوط و أنواعها التي يعاني منها الأفراد داخل المنظمة، و كذلك حسب قدرتهم على تحملها والتغلب عليها و لهذا فقد وضعت المنظمات استراتيجيات عدة للتقليل من هذه الضغوط محاولة بذلك إيجاد حلول مناسبة ترفع من معنوياتهم وتزيد في أدائهم الوظيفي .

## الفصل الثاني

علاقة ضغوط العمل بأداء المورد

البشري

## تمهيد

كثيرا ما يواجه الأفراد في المنظمة ضغوطا و ظروفًا صعبة يتعرضون من خلالها لعدة اضطرابات تؤثر سلبا على حالتهم النفسية و الصحية و السلوكية ، و لأن كفاءة أداء المورد البشري تعد مطلبًا أساسيا لنجاح المنظمة أو فشلها فإنه اقتضى الأمر في الآونة الأخيرة بالاهتمام المكثف به باعتباره المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين و على هذا الأساس فإن من أهم العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية "عملية تقييم الأداء" كونها تعطي الثقة للفرد بأن جهوده مقدره و ترفع من روحه المعنوية، يكفي شعوره بالأمان و العدالة خاصة عندما يتم التقييم وفق أسس علمية بحتة و معايير موضوعية تحدد فيها كمية جهده المبذول ، نوعيته و نمط أدائه ، باستخدام طرق عدة بإمكانها توضيح مواطن الضعف و الخلل و العمل على تصحيحها وتعزيز نقاط القوة و العمل على تطويرها.

و في هذا الصدد تم تقسيمنا لهذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي كالآتي:

- المبحث الأول: مفهوم أداء المورد البشري، محدداته، العوامل المؤثرة فيه.
- المبحث الثاني: مفهوم تقييم الأداء البشري، أهميته، طرقه و معاييرهِ.
- المبحث الثالث : العلاقة بين ضغوط العمل و أداء المورد البشري.

المبحث الأول: مفهوم أداء المورد البشري، محدداته و العوامل المؤثرة فيه

اهتم الفكر الإداري بموضوع أداء المورد البشري نظرا لارتباطه الوثيق بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها فضلا عن أن الأداء يعبر عن درجة الرقي الحضاري و الاقتصادي لكل دول العالم.

### المطلب الأول : مفهوم أداء المورد البشري

إن تعدد مفاهيم أداء المورد البشري لدى الباحثين راجع إلى تصوراتهم ومتطلباتهم الفكرية و عليه فإن:

مفهوم الأداء لغة يقابل كلمة Performare باللاتينية التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما و اشتقت منها الكلمة

الانجليزية Performance و تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه. (مزهودة، 2001، صفحة 86).

أما اصطلاحا فيعرف الأداء على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها و هو مرتبط بالمفاهيم المتعلقة بالنجاح، الكفاءة و الفعالية. (القحطاني، 2012، صفحة 27).

كما عرف الأداء على أنه سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل المنظمة و بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب. (سالم إ.، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال، 2006، صفحة 44) .

و كتعريف شامل لأداء المورد البشري فقد عرف على أنه: "درجة بلوغ عامل أهداف وحدة العمل و أهداف المؤسسة،

كنتيجة لسلوكه واستخدام مهاراته، قدرته و معارفه". (بورغدة و دريس، 2015، صفحة 850)

كذلك يعرف أداء المورد البشري بأنه: "تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها". (عكاشة، 2008، صفحة 33).

كما عرف أداء المورد البشري أنه: "القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات بشكل خدمة بمواصفات محددة و بأقل كلفة و يعبر عنه بالصيغة الآتية : إنتاجية = المخرجات / المدخلات. (سلمان، 2011، صفحة 68)

### المطلب الثاني: محددات أداء المورد البشري

انطلاقا من أن أداء المورد البشري يعتبر ممارسة الأنشطة و المهام المختلفة في المنظمة فإنه توجد عناصر يتحدد بها و التي يطلق عليها عادة بالعناصر المحددة للأداء أو بمحددات الأداء، و تنقسم إلى نوعين: محددات داخلية و محددات خارجية.

#### أولا- المحددات الداخلية:

ترى (بن شمسة، 2018، صفحة 32) أن الأداء الوظيفي يعتبر الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و

المهام، و يعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات

و إدراك الدور و المهام. و يتمثل الجهد في الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته . أما القدرات فهي الخصائص

الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة و لا تتغير. و يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.



و توضح فكرة (فروم) على أن العوامل التي تحدد أداء الفرد في العمل تتفاعل فيما بينها لتحديد هذا الأداء، فأدائه في العمل هو محصلة دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء، مع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي هذا من جهة.

و من جهة أخرى يرى (المعشر، 2009، صفحة 31،32) أنه من خلال الأداء الذي يقصد به قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله يمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد يمكن أن يقاس الأداء من خلالها وهي على التوالي :

- 1- كمية الجهد المبذول: وتعني مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي بذها الفرد خلال فترة زمنية محددة.
- 2- نوعية الجهد: وتعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول بمواصفات نوعية معينة.
- 3- نمط الأداء: هو الأسلوب الذي يبذل به الجهد في العمل أو الطريقة التي يؤدي بها الفرد أنشطة العمل .

#### ثانيا- المحددات الخارجية

و تكون هذه المحددات خارجة عن سيطرة العامل فتؤثر على أدائه و تتمثل فيما يلي: (غضبان، 2017، صفحة 27،28)

1-متطلبات العمل: وتتعلق بكل من الواجبات و المسؤوليات و الأدوات و التوقعات من العامل بالإضافة إلى الطرق و الأساليب و الأدوات و المعدات .

2-البيئة التنظيمية: و تشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي فيها الوظيفة و تشمل عادة مناخ العمل، الإشراف توفر الموارد، الهيكل التنظيمي، السلطة، أسلوب القيادة.....الخ.

3-البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على الأداء كالمنافسة الخارجية، كما تعمل التحديات الاقتصادية بالتأثير على الأداء كإنخفاض الرواتب و الحوافز و اختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة لأخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها وإيجابا في حالة ارتفاعها.

#### المطلب الثالث:العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري

لقد تباينت الآراء حول تحديد العوامل التي تؤثر على أداء المورد البشري نظرا لتعددتها و تداخلها ومن أبرزها عاملين أساسيين هما العوامل الداخلية و العوامل الخارجية التالية:

أولا- العوامل الداخلية: تتضمن العوامل الداخلية العوامل الثلاثة الآتي ذكرها:

1- العوامل التنظيمية: و تشمل التنظيم الداخلي للمنظمة و تضم مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

أ- غياب الأهداف المحددة: إن المنظمات التي تعمل دون أن تكون لديها خطط واضحة ومعدلات إنتاج محددة فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات و هذا بدوره ينعكس على أداء الموظفين فيها . (حاج محمد، أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي،رسالة ماجستير-دراسة ميدانية في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق، 2016، صفحة 30) .

ب - عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في تفصيلية التخطيط و صنع القرار يساهم في وجود فجوة بين القيادات الإدارية و الموظفين في المستويات الدنيا و بالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية و العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة و هذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء. (ابراهيم، 2015، صفحة 131).

ج- نطاق الإشراف: يلعب نطاق الإشراف دورا هاما في التأثير على الأداء الوظيفي حيث يترتب على عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض الروح المعنوية للموظفين، وخلق جو من عدم الثقة و بالتالي يترك أثرا على أداء الموظفين. (عيسى، 2014، صفحة 71).

إضافة إلى ذلك هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء هي: العوامل الفنية و العوامل الإنسانية (بن محمد، 2018، صفحة 245، 244) :

2-العوامل الفنية: إن لهذه العوامل تأثير كبير على كفاءة و أداء الأفراد وتتكون من مجموعة عناصر نذكر من بينها ما يلي:

أ-نوع التكنولوجيا المستخدمة سواء الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات .

ب-نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

ج-التوافق بين منتجات المؤسسة و رغبات طالبيها.

فكلما توفرت التكنولوجيا من آلات جديدة، مواد خام ذات نوعية جيدة كلما ارتفع مستوى إنتاجية المنظمة و ذلك من خلال مستوى الأداء فيها.

3-العوامل الإنسانية : و هي العوامل المتعلقة بالأفراد العاملين (المشرفين و المنفذين) في المؤسسة من صفات و سلوكيات ومعاملات و أساليب و تضم ما يلي:

أ-التركيبية البشرية من حيث الجنس و السن فكلما ضمت المؤسسة عمال صغار السن تمتعت بالقوة و الطاقة في العمل أما إذا توفر لديها كبار السن فهم يمثلون الخبرة و المهارة في الإنجاز.

ب-التوافق بين مؤهلات العمال و المناصب التي يشغلونها و التكنولوجيا المستخدمة.

ج-الجوانب السائدة بين العمال و العلاقات السائدة بين المشرفين و المنفذين.

ثانيا: العوامل الخارجية: وهي مجموعة العوامل المؤثرة على الأداء من المحيط الخارجي وتشمل البيئة الاجتماعية والثقافية، البيئة السياسية والقانونية، البيئة الاقتصادية: (بلقايد و بوري، 2017، صفحة 262).

1- البيئة الاجتماعية و الثقافية: من العادات والتقاليد الموروثة، النزعات الفردية في المجتمع، نسبة الأمية، أنواع برامج التقييم المهني والفني.

2-البيئة السياسية والقانونية: و ذلك من حيث طبيعة النظام السياسي، مرونة الأنظمة و التشريعات السياسية الخارجية.

3-البيئة الاقتصادية: وذلك من حيث الإطار الاقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر أو موجه).

و بالتالي يمكننا القول بأن أداء المورد البشري تحكمه عوامل عدة من شأنها أن تؤثر فيه سواء بالسلب أو بالإيجاب حيث أنه كلما توفرت الظروف الحسنة بشتى أنواعها كلما كان الأداء أفضل .

المبحث الثاني: مفهوم تقييم أداء المورد البشري، أهميته، طرقه ومعايره.

يعتبر تقييم أداء المورد البشري من أهم الموضوعات التي توليها إدارة الموارد البشرية اهتماما كبيرا، فقد مورست قديما و لكن بطرق

تقليدية و تطورت مفاهيمها و استخدامها بتطور الفكر الإداري و ازدادت أهميتها.

**المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء المورد البشري:**

- يعرف تقييم الأداء البشري بأنه " نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة ويشمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى، بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته الإدارية وصولا لقاعدته " (عقيلي، 2004، صفحة 363) .

كما يعرف بأنه: "العملية التي يتم بموجبها قياس أداء الأفراد العاملين طبقا لمهام و واجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد و سلوكه و أدائه ومدى استعداده لتحسين و تطوير الإنجاز الذي يقدمه، ربما يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة في طريقة أدائه و مستوى الإنجاز الذي يقدمه". (أبو حطب، 2009، صفحة 15).

- يرى (فليه، 2005، صفحة 266) عملية تقييم الأداء بأنها "حلقة في سلسلة متكاملة، أولها تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها وثانيها وضع بالأهداف الموضوعية".

- كما يعرفه كل من (الطائي و العبادي، 2015، صفحة 76) على أنه "تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين و صلاحيتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلا".

**المطلب الثاني: أهمية تقييم أداء المورد البشري**

**أولا- على مستوى المنظمة :** (اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي و الإداري، 2015، صفحة 18)

1- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الموظفين اتجاه المنظمة .

2-رفع مستوى أداء الموظفين و استثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور .

3-تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج عملية التقييم يمكن أن تستعمل كمؤشرات للحكم على دقة هذه

السياسات ثانيا- **على مستوى المديرين:**

1-دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي أداء تابعيهم.

2-دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل و الصعوبات. (أبو حطب،

2009، صفحة 17)

**ثالثا- على مستوى الفرد**

1-تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية و ذلك لزيادة شعوره بالعدالة و أن جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

2- دفع العامل للعمل باجتهاد و جدية و إخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا: (كافي، 2014، صفحة

227) .

**المطلب الثالث: طرق تقييم أداء المورد البشري و معاييرها.**

تعتبر طرق تقييم الأداء عن الكيفية التي يتم من خلالها التقييم، فقد كانت في الماضي تعتمد على ملاحظات الرئيس المباشر و رأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في المورد البشري و تطورت هذه الطرق فيما بعد ليصبح التقييم بناء على أداءه و يتم ذلك وفق معايير أساسية.

**أولا - طرق تقييم أداء المورد البشري**

تعتمد عملية تقييم الأداء على استخدام طرق معينة حيث تنقسم إلى نوعين هما : الطرق التقليدية والطرق الحديثة وهي كالآتي:

1-**الطرق التقليدية:** و تتضمن أربع طرق أساسية هي :

أ-**طريقة الترتيب البسيط :** يقوم كل رئيس مباشر القيام بترتيب مرؤوسيه تنازليا ترتيبا من الأحسن إلى الأقل أداء و ذلك طبقا للأداء العام وبعيدا عن المعايير و هذا أكبر مشكل تعاني منه الطريقة رغم بساطتها. (كافي، 2014، صفحة 230)

الشكل رقم (07) نموذج عن طريقة الترتيب البسيط

رتب الموظفين بقسم..... بحيث يتم إعطاء الموظف الأفضل رقم (1) و الموظف الأقل رقم(2) و هكذا بالنسبة لكمية الإنتاج المنتجة خلال اليوم:	
الموظف س	صاحب أعلى رتبة
الموظف د	
الموظف ج	
الموظف ز	
الموظف ب	
الموظف هـ	
الموظف و	
الموظف أ	
الموظف ط	
الموظف ح	صاحب أقل رتبة

المصدر :مصطفى مصطفى كامل، نفيسة محمد باشري، دعاء محمد رستم، 2018، كتاب إدارة الموارد البشرية، القاهرة، ص 254.

ب-**طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص :** تقوم هذه الطريقة على تحديد عدد معين من الصفات أو الخصائص ثم إعطاء الفرد تقديرا معيناً بحسب توافر كل من تلك الخصائص فيه، ثم جمع تلك التقديرات و يصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل الشخص. (السلمي، 2009، صفحة 273)

تتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، وعادة يتم تقييم أو قياس كفاءة الأفراد بإتباع تلك الطريقة بواسطة الرئيس المباشر للأفراد موضع التقييم. والشكل الموالي يوضح نموذج التقييم بطريقة الصفات:

الشكل رقم (08) نموذج التقييم بطريقة الصفات

Date :..... : التاريخ.

Name :..... : الاسم

Profession :..... : المهنة

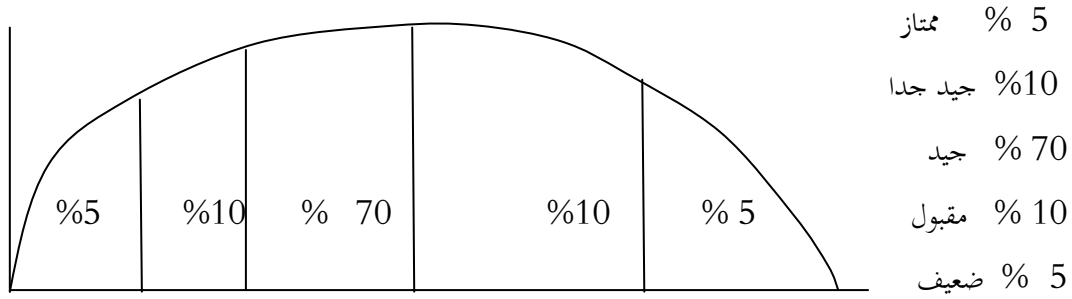
	الوصف	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
1	الأخلاق العامة					
2	النظام					
3	التعاون					
4	الجهد الإضافي					
5	الإنتاج و الكفاءة					
6	المهارة وجودة العمل					
7	إمكانية الاعتماد عليه وحده					
8	روح المبادرة					
9	القيادة الشخصية و حسن الإدارة					

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، جامعة القاهرة، 2009، ص276

ج- طريقة المقارنة المزدوجة: تعتمد هذه الطريقة على مقارنة أداء كل موظف بجميع الموظفين في الوحدة أو القسم الذي يعمل فيه، و بموجب هذه المقارنة التي تجري بين أداء كل اثنين من الموظفين يحدد المشرف الأكثر تميزا في الأداء عن غيره من الآخرين. (مغربي، 2017، صفحة 158)

د- طريقة التوزيع الإجباري: حيث يتم توزيع العاملين إلى مجموعات وفقا لمنحنى التوزيع المعتدل الذي تتركز فيه أكبر مجموعة في الوسط بينما يقل التوزيع عند أطراف المنحنى، كأن يتم توزيع العاملين حسب النسب المبينة في الشكل الآتي: (صالح، 2004، صفحة 140)

الشكل رقم (09) نموذج طريقة التوزيع الإيجابي



المصدر: محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، 2004، ص 141.

**2- الطرق الحديثة:** تركز الطرق الحديثة لتقييم الأداء على أربع طرق مهمة هي :

أ- **طريقة الأحداث الحرجة:** حيث يقوم المدير بعمل سجل بالسلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة التي قام بها كل مرؤوس من مرؤوسيه خلال الفترة الزمنية التي يعد عنها التقرير، وذلك في ضوء المهام الوظيفية لكل مرؤوس من واقع تحليل وظيفته و في ضوء إستراتيجية المنشأة، و يناقش المشرف مع المرؤوس تلك السلوكيات. والجدول التالي يوضح ما سبق: (كامل، باشري، و رستم، 2018، صفحة 257).

الشكل رقم (10) نموذج طريقة الأحداث الحرجة

المهام	الهدف ( المعيار )	سلوك العامل ( الفعلي )
إعداد جدول إنتاج المصنع	الاستخدام الأمثل للموظفين و الآلات	قام بإعداد جدول للإنتاج ساعد على الوفاء بالطلبات في الميعاد.
مراقبة صيانة الميكنة	تقليل الأعطال	حدوث أعطال في الآلة (أ) لمدة 15 دقيقة

المصدر: مصطفى مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2018، ص 257

ب- **طريقة الاختيار الإيجابي:** تقوم هذه الطريقة على عدد من العبارات في مجموعات التي تصف أداء العمل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية و أخرى سلبية و هذه الطريقة بعيدة عن التحيز الشخصي. (فليه، 2005، صفحة 274). و الشكل التالي يوضح هذه الطريقة:

الشكل رقم (11) نموذج التقييم بطريقة الاختيار الإجباري

البند أو العنصر	الأقل وصفا	الأكثر وصفا
يراقب ويفحص عمل المرؤوسين و يقدم المعاونات عندما يطلب ذلك.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يتابع المهام المفوضة للتحقيق من مدى تمشي ذلك مع إجراءات التشغيل.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يحصل على أفكار و آراء الفرد ويستفيد منها عندما تسمح الظروف بذلك.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يعين حدود العمل و المهام.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يوجه الشكر والثناء لأئلك الذين يسلكون المسلك الملائم في مكان العمل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ويكون ذلك محل التقدير والاحترام.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

المصدر: سالم إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، المسيلة، 2006، ص 69.

**ج- طريقة الإدارة بالأهداف:** تعتمد هذه الطريقة على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيدا عن السلوك و

الصفات الشخصية له، و تمر بثلاث خطوات هي: (كافي، 2014، صفحة 231)

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.

- خلال فترة التنفيذ لا بد على الرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة، حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن السيطرة المرؤوس.

- خلال مرحلة تقييم الأداء و ذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.

**د- طريقة التقييم الجماعي:** ويتم بموجبها تقييم الأداء من قبل لجنة مكونة من عدة أعضاء من بينهم الرئيس المباشر للمورد البشري، و عمل هذه اللجنة هو مناقشة التقييم الذي أعده الرئيس المباشر ومن ثم الاجتماع بالمورد البشري لمناقشة كيفية تحسين أدائه مستقبلا. (مهمل، 2018، صفحة 211).

ثانيا: معايير تقييم أداء المورد البشري:

تمثل معايير تقييم الأداء مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها، حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أداؤها وذلك ضمن فترة زمنية محددة. (عقيلي، 2004، صفحة 409).

يتم تقسيم معايير الأداء إلى ثلاثة أقسام حسب المجالات المستخدمة في التقييم هي: (رجم و مناصرية، 2018، صفحة 4)

**1- معايير نواتج أداء العاملين:** تعتبر النتائج المحصلة النهائية للأداء الهدف الأول للتقييم و من السهل قياسها في معظم الأحيان فهي تتمثل في حجم و كمية الإنتاج، جودة الإنتاج، الزمن المحدد للإنتاج، عدد الحوادث، تكلفة تحقيق النتائج.

**2-معايير سلوك أداء العاملين:** عند تقييم سلوك العامل يتم التطرق إلى الأفعال، التصرفات والعادات التي يتبعها في أداء عمله، حيث يمكن قياس سلوك الفرد على أساس احترام وقت العمل، معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة

على العمل، التعاون مع الزملاء، حل المشكلات، اتخاذ القرارات.

**3-معايير صفات شخصية:** يقصد بها المزايا الإيجابية التي يتحلى بها الفرد أثناء تأدية عمله حتى تمكنه من تأديته بنجاح مثل:

المبادأة، الانتباه، دافعية العمل، الاتزان الانفعالي و الأمانة.

- تتميز معايير الأداء بخصائص عدة من أهمها ما يلي : (بن عيشي، 2005، صفحة 23)

**1-الثبات :** وثبات المقياس يضمن جانبيين الاستقرار و التوافق، فالاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد

مختلفين ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر ومن طريقة إلى أخرى.

**2-القبول:** لا بد أن تكون معايير الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هذا هو المعيار الذي يشير إلى العدالة

ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.

**3-التمييز:** المعيار الجيد لا بد وأن يميز بين الأفراد وفقا لأدائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم الأفراد العاملين في المنظمة هو

تمييز الجهود، و ذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء و توزيع الأجر والرواتب و في ترقية الأفراد و تحديد

البرامج التدريبية.

إضافة إلى ما سبق توجد خصائص أخرى هي : (كامل، باشري، و رستم، 2018، صفحة 252)

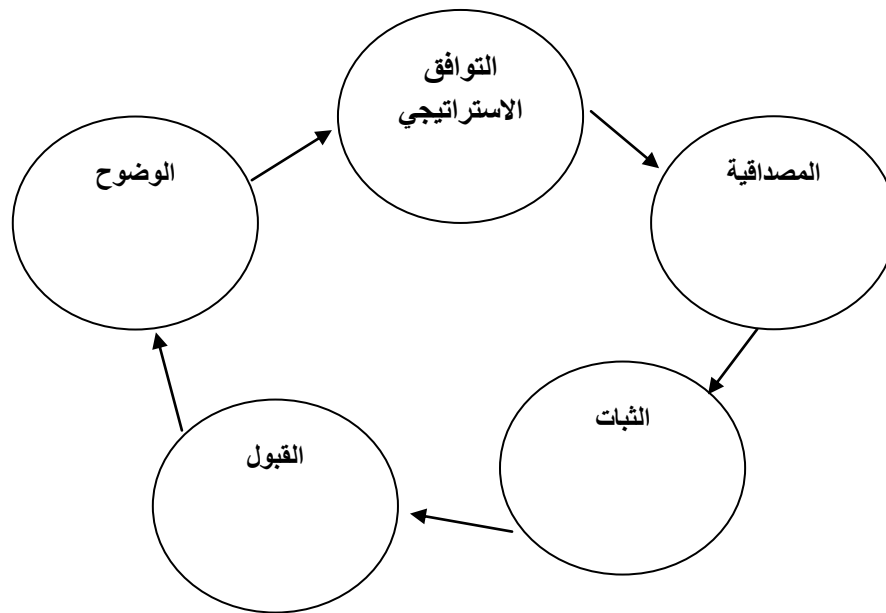
-**التوافق الاستراتيجي :** و يقصد به توافق معايير الأداء مع أهداف المنشأة وإستراتيجيتها.

-**المصدقية:** وهي مدى قدرة المقياس على تقييم كافة الجوانب الخاصة بأداء الوظيفة.

-**الوضوح:** مدى قدرة المقياس على إعطاء إرشادات للعاملين فيما يتعلق بالمتوقع منهم و كيفية (ما الذي يجب أن يقوم به العامل

لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها ) مقابلة هذه التوقعات.

الشكل رقم(12) نموذج خصائص معايير تقييم الأداء



المصدر: كامل و آخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2018، ص 252



مما سبق يمكننا القول أن عملية تقييم الأداء تعتبر إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، نظرا للفوائد التي تعود من جراء تطبيقها على أسس علمية تتوفر فيها الدقة و الموضوعية بعيدا عن التحيز و المحسوبية.

### المبحث الثالث: علاقة ضغوط العمل بأداء المورد البشري

إن العلاقة بين ضغوط العمل و أداء المورد البشري من بين الموضوعات التي لاقت اهتمام الكثير من الباحثين في مجالات الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، فقد اختلفت آراء الباحثين و اتجاهاتهم حول وجود العلاقة سواء سلبية كانت أم إيجابية من عدمها .  
**المطلب الأول: توجد علاقة بين ضغوط العمل و الأداء.**

وتتضمن اتجاهين الأول يرى أن العلاقة بين ضغوط العمل سلبية والاتجاه الثاني يرى بأنها إيجابية (عليجات، ضغوط العمل و أفرها على الأداء الوظيفي، 2015، صفحة 103).

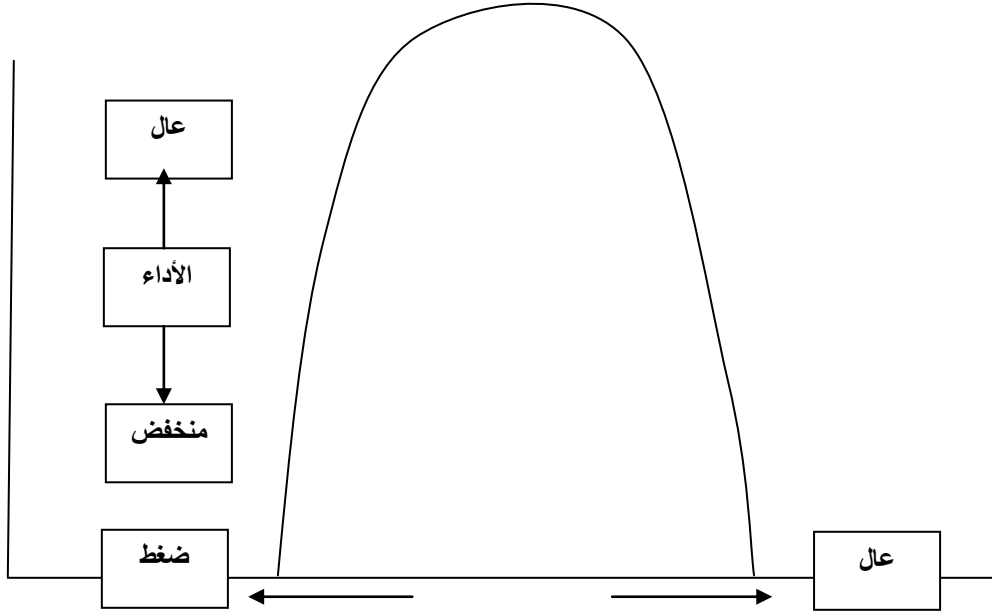
**أولا – الاتجاه الأول: العلاقة بين ضغوط العمل والأداء سلبية :** يؤكد هذا الاتجاه وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل والأداء حيث أن ضغوط ما هي إلا عوائق للسلوك الإنساني و عندما يقابل الفرد عوائق في عمله ينفق وقتا طويلا للسيطرة على هذه العوائق وقد يؤدي الأمر إلى لجوء الفرد لبعض الحيل السياسية في العمل والتدليس والتحايل والانتقام من العمل، وأثبتت الدراسات أن التعرض إلى الضغوط يؤدي إلى السلبية في العمل و الاتجاه العدواني اتجاه الزملاء والرؤساء والمرؤوسين و إلى السلبية في الأداء، كما أن الضغوط تخلق نوعا من المضايقة والإحباط مما يؤثر سلبا على الحالة المزاجية والدافعية للعمل وعليه ينخفض مستوى الأداء.

### ثانيا – الاتجاه الثاني: العلاقة بين ضغوط العمل والأداء إيجابية:

يرى بعض الباحثين أن الضغوط تمثل نوعا من التحدي للسلوك الإنساني و تعتبر مشاكل العمل وصعوباته وتوتراته بمثابة تحديات للفرد تبني أنماط بناءة من السلوك وتؤدي إلى أداء أفضل ويفترض هذا الاتجاه أنه في حالة وجود ضغوط منخفضة لا يواجه الفرد أي تحديات تحته على العمل، و أنه بارتفاع حجم الضغوط يزداد التحدي الذي يواجهه الفرد و يرتفع أداؤه بالتبعية.  
**المطلب الثاني: توجد علاقة بين ضغوط العمل و الأداء منحنية .**

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن هناك علاقة خطية منحنية بين ضغوط العمل و الأداء ، فوجود مستوى منخفض من الضغط لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد للعمل و يشعرون بالضجر وتناقص الدافعية وكثرة التغيب عن العمل، كما أن وجود مستوى عال من الضغط سوف يؤدي إلى امتصاص قدرات الأفراد في محاولة منهم لمكافحة ذلك الضغط و بالتالي استنفاد قدراتهم فيصاب الفرد بالأرق و التردد في قراراته. و لذلك أصحاب هذا الاتجاه يرون أن وجود مستوى متوسط من الضغوط يساعد الفرد على إنجاز نوع من التوازن في قدراته فيقوم بتوزيعها بين إنجاز العمل ومكافحة تلك الضغوط . (سحراء، 2013، صفحة 216) .

الشكل رقم (13) نموذج مستوى تأثير الضغط على الأداء حسب العلاقة المنحنية على شكل حرف U مقلوب



المصدر: عدنان نبيلة، ضغوط العمل و أثرها على الأداء الوظيفي، دار الخليج، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص70.

المطلب الثالث : لا توجد علاقة بين ضغوط العمل و الأداء.

يعتبر هذا الاتجاه أن الضغوط ليست محددًا للأداء الوظيفي، و بالتالي عدم وجود علاقة بين المتغيرين و نجد قسمين من هذا الاتجاه :

**1-القسم الأول:** يفترض أصحابه أن الفرد قد يلتزم ذاتيا بعقد مع المنظمة التي يعمل بها فيهيئ نفسه جسديا ونفسيا للعمل في هذه المنظمة و يعمل على إنجاز واجباته بغض النظر عما يحيط به من ضغوط، كما يرون أن الفرد يتمتع بمستوى معين من الرشد يساعده على إنجاز هذا العقد المبرم بينه و بين المنظمة.

**2-القسم الثاني :** يرى بأن للفرد قدرة على التأقلم و التكيف مع جميع الظروف المستجدة، و بالتالي لن تحدث له آثار نفسية أو عقلية تؤثر عليه، و بالتالي عدم وجود تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي . (عدنان، 2015، صفحة 72).

من خلال التطرق إلى العلاقة بين ضغوط العمل و أداء المورد البشري يتضح لنا أن هذا الأخير يحركه مستوى متوسط من الضغوط يؤدي إلى الزيادة و السرعة في إنجاز المهام .

## خلاصة الفصل

من خلال تطرقنا لموضوع أداء المورد البشري لاحظنا أنه لا يمكن لأي منظمة مهما كان نوع نشاطها أن تستمر بدون هذا المورد المهم، كما أن أداءه يتوقف على مدى توفير المنظمة للمناخ الملائم والظروف المناسبة لبيئته ليبدل أقصى جهده للوصول إلى الأهداف المرجوة بالإضافة إلى شعوره بالطمأنينة والراحة في ظل تقييم بناء يتسم بالموضوعية والعدالة.

— رغم تباين الآراء واختلافها حول علاقة ضغوط العمل بأداء المورد البشري نجد أن الضغوط العالية تؤدي بالفرد إلى امتصاص قدراته و استنفادها و شعوره بالتعب والإحباط أما الضغوط المنخفضة لا تعطيه الدافعية و التحفيز للعمل و تشعره بالضجر و لهذا فإن أداء الفرد يحركه مستوى متوسط من الضغوط يؤدي إلى تحفيزه و زيادة دافعيته للإنجاز و تفجير طاقاته الكامنة لتحقيق ذاته وبالتالي نجاح المنظمة .

# الفصل الثالث:

دراسة ميدانية

في المؤسسة العمومية

الإستشفائية بشير بن ناصر-

بسكرة

تمهيد :

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بضغط العمل و أداء المورد البشري في المؤسسات ، سنحاول أن ندعم هذه الدراسة بالجانب التطبيقي بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة -، وذلك بالتطرق إلى المباحث الثلاثة التالية :

المبحث الأول سنتطرق فيه إلى التعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة بداية بتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة في المطلب الأول، و سنوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة في المطلب الثاني .

في المبحث الثاني سنشير فيه إلى الإطار المنهجي للبحث من خلال أربع مطالب: سنشير في الأول إلى منهج البحث، أما الثاني سنتطرق فيه إلى مجتمع وعينة البحث و الوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية، و في المطلب الثالث نشير إلى مصادر و أساليب جمع البيانات و المعلومات و الأساليب الإحصائية المستخدمة بالإضافة إلى صدق و ثبات أداة البحث في المطلب الرابع، و فيما يخص المبحث الثالث سنتناول فيه عرض نتائج الدراسة و تحليلها و اختبار الفرضيات، حيث نتطرق فيه إلى تحليل فقرات ضغوط العمل، و كذا تحليل فقرات أداء المورد البشري، كما نبين قوة العلاقة بين المتغيرين، و أخيرا اختبار و تفسير الفرضيات و تحليلها.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة -

يهدف هذا المبحث إلى عرض تقديم عام للمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة - مرفوقا بالهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

أولا : نشأة المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة -

أنشأت المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة طبقا للمنشور رقم 104-07 المؤرخ في ماي 2007 المتضمن

كل ما هو متعلق بإنشاء و تنظيم المؤسسات العمومية الإستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية .

ثانيا: الموقع الجغرافي: تقع جغرافيا المؤسسة العمومية الإستشفائية " بشير بن ناصر " بسكرة شمال المؤسسة المختصة في التوليد

و طب الأطفال و من الجنوب و الشرق " جامعة محمد خيضر " بسكرة و من الغرب الحديقة العمومية.

تبلغ مساحة المؤسسة العمومية الإستشفائية " بشير بن ناصر " بسكرة حوالي 32.809 م<sup>2</sup>.

طبقا للقرار رقم 69 المؤرخ في 30.03.2014 المتمم و المعدل للقرار 2685 المؤرخ في 20.01.2018 المتضمن إنشاء

المصالح التابعة للمؤسسة العمومية الإستشفائية " بشير بن ناصر " بسكرة ، مقسمة إلى أجنحة ذات طابع جراحي تضمن مهمة

العلاج .

تتكون المؤسسة العمومية الإستشفائية " بشير بن ناصر " بسكرة من هيكليين :

1-الهيكل الأول : هو عبارة عن إدارة مؤسسة و جميع المصالح الإستشفائية إضافة إلى الفروع التقنية ( المخبر المركزي - الأشعة

-غرفة العمليات) إضافة إلى وحدات أخرى ( المغسلة-المطبخ-مقر حفظ الجثث- مرأب و مخازن ).

2-الهيكل الثاني: هو جناح الاستعجالات الطبية الجراحية.

بطاقة تقنية عن المؤسسة :بمقتضى القرار رقم 2685 المؤرخ في 20 جانفي 2008 المعدل و المتمم بالقرار 69 المؤرخ في 30

مارس 2014 و المتضمن إنشاء مصالح الوحدات المكونة لها على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة :

عدد المصالح 16 مصلحة : 09 مصالح إستشفائية و 07 مصالح تقنية ، و هي كالتالي :

الجدول رقم (01) يوضح المصالح الإستشفائية والتقنية

المصالح الإستشفائية	المصالح التقنية
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الإنعاش و التخدير.</li> <li>✓ الجراحة العامة</li> <li>-وحدة جراحة الرجال .</li> <li>-جراحة المسالك البولية.</li> <li>- جراحة العظام و الرضوض.</li> <li>-وحدة جراحة النساء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ قسم العمليات الجراحية .</li> <li>✓ المخبر المركزي .</li> <li>✓ مركز حقن الدم.</li> <li>✓ الأشعة المركزية ( وحدة السكانير و وحدة الأشعة ) .</li> <li>✓ الصيدلية.</li> </ul>

<p>✓ علم الأوبئة.</p> <p>✓ وحدة التكيف العضوي.</p>	<p>✓ الطب الشرعي .</p> <p>✓ طب أمراض الكلى و تصفية الدم.</p> <p>✓ جراحة الأعصاب .</p> <p>✓ جراحة الأنف و الأذن و الحنجرة.</p> <p>✓ جراحة الأطفال .</p> <p>✓ جناح الاستعجالات الطبية الجراحية.</p> <p>✓ السينولوجيا وجراحة الثدي</p>
----------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

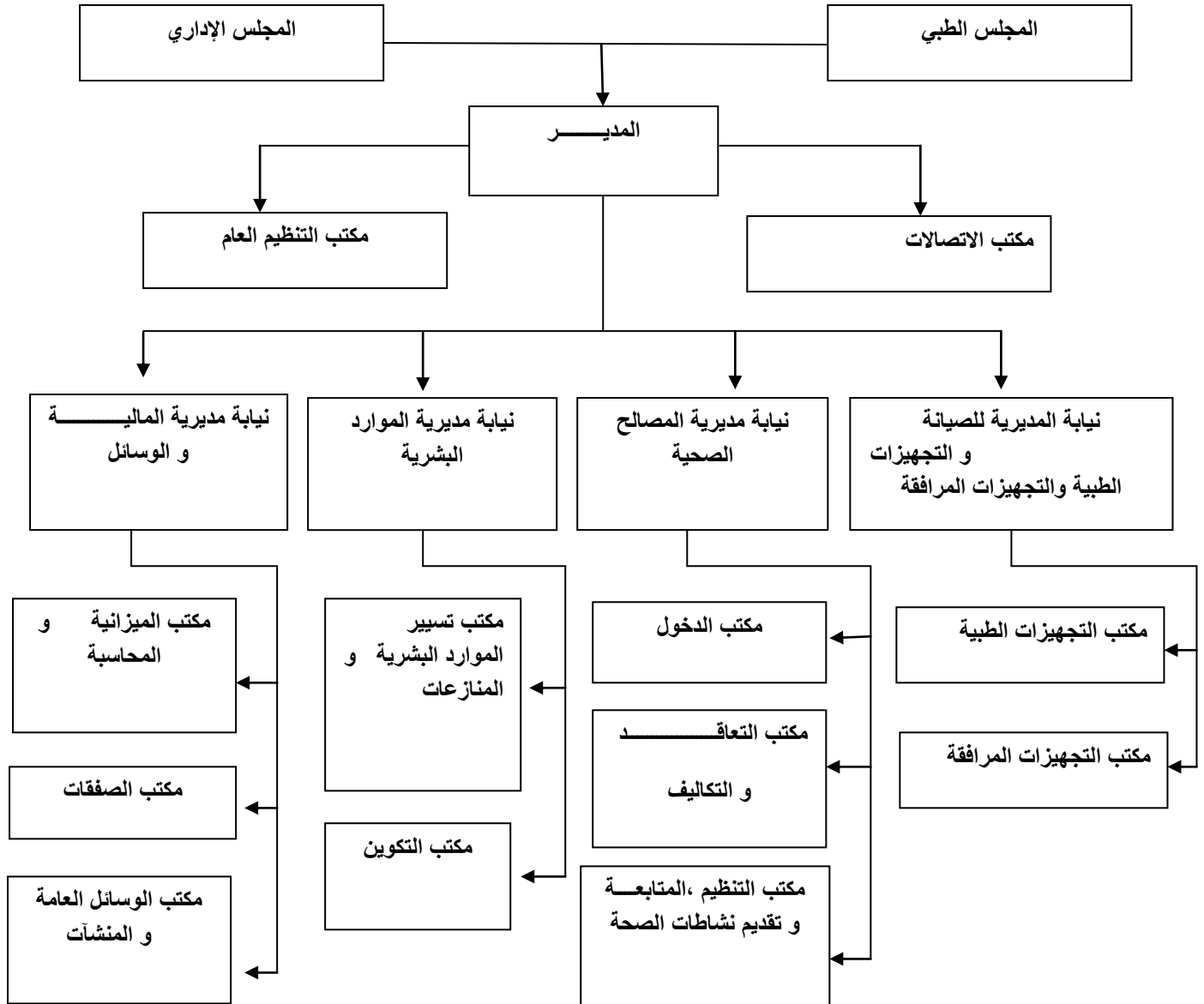
المصدر : من إعداد الطالبة.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-**

يعبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة على الأقسام والوحدات المكونة لها وكذا المهام الموكلة لأي قسم ، وعليه نوضح في الشكل

الموالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-

الشكل رقم (14) الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة-



المصدر: إدارة الموارد البشرية للمؤسسة.

بلغ عدد الموظفين الكلي الذين يشتغلون في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر 638 موظف موزعين كما يلي في

الجدول الموالي :



الجدول رقم (02) يبين عدد الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-

عدد الموظفين	المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-
104	الأطباء العاميين و المتخصصين
321	شبه الطبيين
102	الإداريين
05	النفسانيين
09	البيولوجيين
97	المتعاقدين
638	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة محل الدراسة.

#### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

سنتطرق في هذا المبحث إلى مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية، مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة، صدق وثبات أدوات البحث.

#### المطلب الأول: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المدروسة، أين يهدف البحث إلى دراسة أبعاد ضغوط العمل و أثره على أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة- حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

#### أولا- البيانات الأولية:

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss.V25 (Statistical package for Social Science) الإحصائي و باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ثانيا-البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والمقتنيات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

أولاً- مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في الأفراد العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة-، حيث أن مجتمع البحث قد بلغ (638) موظف، عينة البحث أخذت بشكل عشوائي من كل المستويات التنظيمية، أين كان حجم العينة (51) موظف، حيث تم توزيع الاستبيان عليهم جميعاً وذلك عبر زيارات ميدانية وقد تم استرجاع كل الاستمارات، ووجد أنها كلها قابلة للتحليل الإحصائي.

ثانياً- الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية:

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والمهنية

النسبة المئوية	التكرار	البيانات الشخصية والمهنية	
56.9%	29	ذكر	الجنس
43.1%	22	أنثى	
<b>100%</b>	<b>51</b>	<b>المجموع</b>	
17.6%	9	أقل من 30 سنة	العمر
41.2%	21	من 30 إلى 39 سنة	
33.3%	17	من 40 إلى 49 سنة	
7.8%	4	من 50 سنة فأكثر	
<b>100%</b>	<b>51</b>	<b>المجموع</b>	
29.4%	15	أعزب	الحالة الاجتماعية
56.9%	29	متزوج	
9.8%	5	مطلق	
3.9%	2	أرمل	
<b>100%</b>	<b>51</b>	<b>المجموع</b>	
23.5%	12	طبيب	المهنة
39.2%	20	شبه طبي	
21.6%	11	إداري	
15.7%	8	عامل مهني	
<b>100%</b>	<b>51</b>	<b>المجموع</b>	
25.5%	13	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة

31.4%	16	من 5 إلى 10 سنوات	
41.2%	21	من 10 إلى 20 سنة	
2.0%	1	أكثر من 20 سنة	
<b>100%</b>	<b>51</b>	<b>المجموع</b>	
15.7%	8	نعم	الاستفادة من السكن الوظيفي
84.3%	43	لا	
<b>100%</b>	<b>51</b>	<b>المجموع</b>	
86.3%	44	من بسكرة	الإقامة الأصلية
13.7%	7	من خارج بسكرة	
<b>100%</b>	<b>51</b>	<b>المجموع</b>	
13.7%	7	أقل من المستوى النهائي	المستوى الدراسي
23.5%	12	مستوى النهائي	
62.7%	32	مستوى جامعي	
<b>100%</b>	<b>51</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

بالنسبة للجنس يظهر من خلال الجدول رقم (03) أن غالبية الباحثين كانوا ذكورا ، حيث بلغت نسبتهم (56.9%)، في حين بلغت نسبة الإناث (43.1%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهذا يعود لطبيعة العمل داخل المؤسسة. وبالنسبة للعمر فيتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (30 سنة و39 سنة)، وذلك بنسبة (41.2%)، في حين أن نسبة (33.3%) تخص الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (40 سنة و49 سنة)، كما نلاحظ أيضا أن النسبة كانت (17.6%) فيما يخص الأفراد التي كانت أعمارهم أقل من 30 سنة، أما من 50 سنة فأكثر كانت أقل نسبة فقدرت ب(7.8%) ، وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بالفئة العمرية المتوسطة. فيما يخص الحالة الاجتماعية للباحثين نلاحظ أن أغلبية الفئة متزوجين فقد بلغت نسبتهم (56.9%) و تليها فئة العازبين بنسبة(29.4%) بعدها فئة المطلقين فقد قدرت نسبتهم ب(9.8%) وآخر فئة كانت الأرامل بأقل نسبة حيث بلغت (3.9%).

أما بالنسبة لمتغير المهنة فإن أكبر نسبة كانت لشبه الطبي حيث بلغت نسبتها (39.2%) يليها فئة الأطباء بنسبة (23.5%)، في حين قدرت نسبة الإداريين (21.6%) و آخر نسبة كانت للعمال المهنيين و هذا يدل على احتياج المؤسسة لشبه الطبيين .

وفيما يخص سنوات الخبرة لدى الباحثين فنلاحظ أن نسبة (41.2%) من الأفراد تتراوح خبرتهم ما بين (10 سنوات إلى 20 سنة)، و (25.5%) كانت خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، في حين أن نسبة (31.4%) من الباحثين تراوحت خبرتهم ما بين (5 سنوات إلى 10 سنوات)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (20 سنة فأكثر) فقد كانت نسبتهم (2.0%) ، وهذا ما يتماشى و طبيعة المؤسسة مع متغير السن.

أما فيما يخص الاستفادة من السكن الوظيفي فمعظم إجابات الباحثين كانت ب (لا) وقد قدرت النسبة ب (84.3%) بينما أقل نسبة كانت (15.7%) و الإجابة (نعم) وهذا يعني عدم قدرة المؤسسة لتوفير السكن الوظيفي نظرا لعدددهم الكبير. كما يشير متغير الإقامة (من بسكرة) إلى أكبر نسبة حيث قدرت ب (86.3%) أما من خارج بسكرة فقد قدرت ب (13.7%). أما بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي للباحثين فنجد أن أغلبية العينة من مستوى جامعي، حيث بلغت نسبتهم (62.7%) مقابل (23.5%) من المستوى النهائي، في حين كانت نسبة (13.7%) للباحثين الذين يقل مستواهم عن المستوى النهائي و هذا يدل على أن المؤسسة تستقطب ذوي الشهادات العالية لترتقي إلى المستوى المطلوب.

### المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

#### أولاً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

يمثل الاستبيان المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد و تعديل وحذف ما يلزم.
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين كما يلي: (انظر الملحق رقم 02)

الجزء الأول: البيانات الشخصية والمهنية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (8) فقرات.

الجزء الثاني: خاص بمحاور الدراسة و ينقسم إلى محورين الأول حول ضغوط العمل و الثاني حول أداء المورد البشري وهو كالتالي:

1- المحور الأول: يتمثل في ضغوط العمل وأبعاده المختلفة وتتضمن (24) عبارة، حيث قسمت إلى: (04) عبارات لغموض الدور، (05) عبارات لصراع الدور، (05) عبارات لعبء الدور. (05) عبارات لظروف العمل المادية، و(05) عبارات لبعد التطوير و النمو الوظيفي.

2- المحور الثاني: خاص بمتغير أداء المورد البشري و يتضمن (10) عبارات.

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) والذي يدعى بسلم ليكارت بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشدة.

#### ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss. V25) والمتمثلة في: مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب:

1. أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): للتأكد من صلاحية النموذج للانحدار.
3. تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression): وذلك لاختبار أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة الآتية: غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور، ظروف العمل المادية، التطوير و النمو الوظيفي على المتغير التابع وهو أداء المورد البشري.
4. اختبار معامل الالتواء (Asymétrie) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Statistiques descriptives).
5. معامل الثبات "ألفا كرونباخ" (Coefficient Alpha de Cronbach): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
6. معامل الارتباط لقياس الصدق الذاتي لأداة البحث.
7. معامل الارتباط بيرسون للتحقق من قوة العلاقة بين المتغيرين.

#### المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة البحث واختبار التوزيع الطبيعي

##### أولا- ثبات الأداة:

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" "coefficient alpha cronbach's"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (04): نتائج معاملات الثبات والصدق

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
ضغوط العمل	غموض الدور	0.793	0.890
	صراع الدور	0.819	0.904
	عبء الدور	0.581	0.762
	ظروف العمل المادية	0.757	0.870
	التطوير و النمو الوظيفي	0.568	0.753
	المجموع	24	0.703
أداء المورد البشري	أداء المورد البشري	0.821	0.906
	المجموع	10	0.821
جميع العبارات	34	0.762	0.870

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول رقم (04) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0.762) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0.703) بالنسبة لعبارات محور ضغوط العمل، في المقابل

ما قيمته (0.821) بالنسبة لعبارات محور أداء المورد البشري، وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

#### ثانيا-صدق أداة البحث

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله، ولتحقق من صدق الاستبيان المستخدم في البحث تم دراسة أنواع من الصدق:

## 1- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، ثم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في جامعة بسكرة (أنظر الملحق رقم 01)، وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما. كما قامت الطالبة بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبيان أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث. وقد اعتبرت أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة وبذلك اعتبرت أن الاستمارة صالحة لقياس ما وضعت له.

## 2- صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (03) وقد بلغ معامل الصدق الكلي، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0.870)، وهو يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور ضغوط العمل ، حيث بلغت قيمتها (0,835) في مقابل (0.906) كمعامل صدق لعبارات محور أداء المورد البشري .

## ثالثا- اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى ضغوط العمل ، ومستوى أداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة لا بد أولا أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفطح (kurtosis و skewness)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3, 3] و (Kurtosis) محصورة بين [-10, 10] ، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1, 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3, 3]. في حين تطابق نتائج دراستنا الدراسة الثانية. وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم (05): معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	Asymétrie		Kurtosis	
	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
الأبعاد				
ضغوط العمل	-0.073	0.333	-0.317	0.656
غموض الدور	-0.078	0.333	-1.114	0.656
صراع الدور	-0.209	0.333	-1.069	0.656
عبء العمل	-0.175	0.333	-0.583	0.656
ظروف العمل المادية	-0.264	0.333	-0.477	0.656
التطوير و النمو الوظيفي	-0.877	0.333	0.323	0.656
الأداء الوظيفي	-0.983	0.333	0.018	0.656

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v25

من خلال الجدول (05) يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين  $[-0.983$  و  $-0.073$ ]، وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين  $[0.323$  و  $-1.114$ ].

#### المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5 الموضح في الجدول رقم (12))، لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبيان المتعلقة بمحوري ضغوط العمل و أداء المورد البشري ، واختبار مستوى متغيرات الدراسة في المؤسسة وكذا معرفة قوة العلاقة بين المتغيرين، كما نتطرق إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square وأخيرا نتائج الدراسة واقتراحاتها.



جدول رقم (06): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	(1,79 - 1)
غير موافق	(2,59 - 1,80)
محايد	(3,39 - 2,60)
موافق	(4,19 - 3,40)
موافق بشدة	(5 - 4,20)

المصدر : من إعداد الطالبة

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

أولاً- تحليل فقرات محور ضغوط العمل

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الأول: ما مستوى ضغوط العمل في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة- ؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات محور ضغوط العمل

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	1.غموض الدور	3.31	0.895	5	محايد
01	الصلاحيات والمسؤوليات الملقاة على عاتقي غير واضحة.	3.27	1.201	3	محايد
02	الأهداف التي ينبغي علي تحقيقها غير محددة و غير واضحة.	3.22	1.119	4	محايد
03	لا تصلني معلومات كافية عن عملي في الوقت المناسب.	3.71	1.064	1	موافق
04	الأنظمة والتعليمات في المؤسسة غير واضحة.	3.53	1.046	2	موافق
	2.صراع الدور	3.66	0.698	3	موافق
05	يطلب مني تنفيذ أعمال متناقضة و متعددة من عدة رؤساء.	3.55	1.205	5	موافق

06	أتعامل مع أكثر من مجموعة عمل و يوجد اختلاف بينها.	3.84	0.857	1	موافق
07	أشعر بالضيق عندما تفوض صلاحياتي لأحد زملائي.	3.61	1.150	3	موافق
08	أرى أن مهاراتي غير موظفة في عملي.	3.59	1.219	4	موافق
09	أرى أن متطلبات العمل تتعارض مع متطلبات حياتي العائلية.	3.73	1.234	2	موافق
	<b>3.عبء الدور</b>	<b>3.87</b>	<b>0.533</b>	<b>2</b>	<b>موافق</b>
10	أشعر بالتعب و الإرهاق لكثرة الواجبات و المهام.	4.31	0.787	2	موافق بشدة
11	أكلف بتأدية عدة مهام ومسؤوليات متنوعة في وقت واحد.	4.10	0.900	3	موافق
12	أبذل أقصى ما لدي من قدرات في العمل إلى الدرجة التي أصبح فيها متعبا من جراء ذلك.	4.41	0.804	1	موافق بشدة
13	يتكرر استدعائي للعمل أيام إجازتي بصورة كبيرة.	3.88	1.259	5	موافق
14	حجم العمل الذي أقوم به يفوق طاقتي.	4.04	1.113	4	موافق
	<b>4.ظروف العمل المادية</b>	<b>3.62</b>	<b>0.718</b>	<b>4</b>	<b>موافق</b>
15	مكان عملي غير مريح بسبب درجة الحرارة العالية.	2.96	1.311	5	محايد
16	أعصاب متوترة بسبب الضوضاء العالية.	3.69	1.241	3	موافق
17	أشعر بضيق في التنفس بسبب نقص التهوية.	3.22	1.238	4	محايد
18	أشعر باحتمال الإصابة بأمراض مهنية مستقبلا.	4.47	0.902	1	موافق بشدة
19	مكان عملي لا يتناسب مع عدد الموظفين .	3.76	1.193	2	موافق
	<b>5.التطوير و النمو الوظيفي</b>	<b>3.95</b>	<b>0.860</b>	<b>1</b>	<b>موافق</b>
20	بقائي في رتبتي الحالية مدة طويلة دون ترقية يسبب لي الملل.	4.24	1.012	1	موافق بشدة
21	أشعر بالإحباط لأن عملي لا يمنحني فرصة للنمو و التطوير .	3.76	1.142	5	موافق
22	الترقية مسألة حظ وليست كفاءة في المؤسسة.	3.92	1.197	2	موافق
23	لا أعتقد بأنني أخدم مستقبلي الوظيفي في البقاء بالمصلحة التي أعمل فيها	3.92	1.197	3	موافق
24	لم تمنحني إدارة المؤسسة الفرصة لتتسلم الأفكار الإبداعية لتحسين و تطوير العمل.	3.92	1.074	4	موافق
	<b>ضغوط العمل ككل</b>	<b>3.777</b>	<b>1.102</b>		<b>موافق</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v25

من خلال الجدول رقم (07) نستخلص ما يلي :

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المبحوثين موافقين على توفر المتغير المستقل المتمثل في ضغوط العمل بأبعاده (غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور، ظروف العمل المادية، التطوير و النمو الوظيفي )، حيث بلغ المتوسط الحسابي لضغوط العمل ككل (3,777) و انحراف معياري قدر ب (1.102)، وهذا يعني أن أفراد عينة البحث يعانون ضغوطا في العمل .

وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

**1- غموض الدور :** من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد "غموض الدور " جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ( 3.31) بانحراف معياري (0,895)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي ( 2.60 – 3.39)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو المحايدة و هذا يدل على عدم معرفة أفراد عينة البحث لنظام المؤسسة و جهلهم لسياساتها و أهدافها.

**2- صراع الدور:** من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد "صراع الدور " جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.66) بانحراف معياري (0.698)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40 – 4,19)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على أغلب عبارات هذا البعد ، ويفسر هذا أن المؤسسة لا تعطي لموظفيها توصيفا سليما للوظيفة بالإضافة إلى تعارض التوجيهات و الأوامر الصادرة إليهم .

**3- عبء الدور:** من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد "عبء الدور " جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,87) بانحراف معياري (0.533)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40 – 4,19)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على أغلب عبارات هذا البعد، ونفسر هذا بأن المؤسسة تضع أعباء ثقيلة على كاهل موظفيها وتكلفهم بمسؤوليات و واجبات تفوق طاقتهم و لا يستطيعون إنجازها في الوقت المتاح .

**4- ظروف العمل المادية :** من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد "ظروف العمل المادية " جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.62) بانحراف معياري (0.718)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40 – 4,19)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على أغلب عبارات هذا البعد، ونفسر هذا بأن المؤسسة لا توفر الظروف المناسبة و المناخ الملائم للعمل مما يزيد من شعور موظفيها بالتوتر و عدم الارتياح.

**5- التطوير و النمو الوظيفي:** من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد "التطوير و النمو الوظيفي " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.95) بانحراف معياري (0.860)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40 – 4,19)،

والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على أغلب عبارات هذا البعد، ونفسر هذا بأن المؤسسة لا تمنح فرص الترقية و النمو الوظيفي لموظفيها مما يشعرهم بالإحباط و الملل.

ثانيا -تحليل فقرة محور أداء المورد البشري

و ذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الثاني : ما مستوى أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-؟.

الجدول رقم (08) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات محور أداء المورد البشري

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	1. أداء المورد البشري				
1	أقوم بتأدية الأعمال الموكلة إلي على أكمل وجه و بطريقة صحيحة	4.27	0.918	2	موافق بشدة
2	أتميز بالجدية في أدائي لعملي و بذل الجهد والوقت في سبيل ذلك	4.35	0.976	1	موافق بشدة
3	أنجز مهاممي الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	4.20	1.000	3	موافق بشدة
4	تشكل الحوافز المادية والمعنوية المقدمة دافعا لجملي أتميز في أدائي	3.92	1.181	5	موافق
5	يتم تقييم أدائي بناء على أسس علمية ومعايير واضحة	3.27	1.115	8	محايد
6	يحقق لي تقييم الأداء الكشف عن الاحتياجات التدريبية في سبيل تحسين الأداء	3.37	0.979	7	محايد
7	تراعي إدارة المؤسسة قدراتي و مهاراتي و معارفي أثناء عملية تقييم الأداء	3.02	1.029	9	محايد
8	يتم تقييم أدائي بطريقة تختلف عن زملائي العاملين معي في نفس الوظيفة	2.76	1.088	10	محايد
9	لا يمكنني الاعتراض على نتيجة التقييم	3.51	1.302	6	موافق
10	أحرص بصفة مستمرة على تحسين أدائي.	4.14	1.077	4	موافق
	<b>أداء المورد البشري ككل</b>	<b>3.681</b>	<b>1.066</b>		<b>موافق</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول رقم (08) نستخلص ما يلي:

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المبحوثين موافقين على المتغير التابع المتمثل في أداء المورد البشري، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأداء المورد البشري ككل (3.681) وانحراف معياري قدر ب (1.066)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40 – 4,19)، وهذا يعني أنه يوجد أداء فعال للمورد البشري.

### ثالثا- قوة العلاقة بين المتغيرين

نتطرق فيما يلي إلى طبيعة الارتباط ودرجته بالنسبة لكل بعد من أبعاد إدارة المواهب مع الميزة التنافسية الذي توضحه مصفوفة الارتباط في الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): مصفوفة الارتباط بين ضغوط العمل و أداء المورد البشري

		أداء المورد البشري
ضغوط العمل	معامل	0.079
	الارتباط	0.580
	مستوى	51
	الدلالة	
غموض الدور	معامل	-0.100
	الارتباط	0.483
	مستوى	51
	الدلالة	
صراع الدور	معامل	0.022
	الارتباط	0.881
	مستوى	51
	الدلالة	
عبء الدور	معامل	0.384**
	الارتباط	0.005

	مستوى	51
	الدلالة	
	العدد	
ظروف العمل المادية	معامل	0.156
	الارتباط	0.274
	مستوى	51
	الدلالة العدد	
التطوير و النمو الوظيفي	معامل	-0.176
	الارتباط	0.217
	مستوى	51
	الدلالة العدد	

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

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

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول (09) يمكن استنتاج ما يلي :

أنه لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بأداء المورد البشري في الأبعاد الأربعة التالية ( البعد الأول "غموض الدور" ،البعد الثاني "صراع الدور" ، البعد الرابع " ظروف العمل المادية "و البعد الخامس " التطوير و النمو الوظيفي " ) ما عدا البعد الثالث "عبء العمل" حيث بلغ معامل الارتباط (\*\*0.384) عند مستوى الدلالة(0.005) و هي قيمة أقل من (0.05) ، وعليه نستنتج أن ضغوط العمل ليس له علاقة ارتباط بأداء المورد البشري ما عدا في البعد الثالث "عبء العمل" .

**المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية و الفرعية**

**أولاً- اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية**

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05 " ، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

**جدول رقم (10): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	0.116	1	0.116	0.311	0.580
الخطأ	18.258	49	0.373		

المجموع الدوري	18.374	50
----------------	--------	----

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)

معامل التحديد (R2) = -0.014      معامل الارتباط (R) = 0.079

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين عدم ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.311) وقيمة احتمالية (0.580) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05).

وبناء على عدم ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة-

المتغير المستقل	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
ضغوط العمل	0.079	0.558	0.580	0.311	0.079	-0.014

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول يتضح لنا عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لأبعاد ضغوط العمل على أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة-، وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة لأبعاد ضغوط العمل على أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

ثانيا: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية:

سنحاول تفسير علاقة التأثير بين المتغيرين من خلال تفسير علاقة كل بعد من أبعاد ضغوط العمل بأداء المورد البشري وذلك فيما يلي:

#### 1- إختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية:

الإستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة- عند مستوى الدلالة 0,05"

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على أداء المورد البشري تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): اختبار أثر غموض الدور على أداء المورد البشري من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X1	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
غموض الدور	-0.068	-0.707	0.453	0.500	0,100	0,010

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات

برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول يتضح لنا عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لغموض الدور على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة-، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.453) وهو أكبر من (0.05) وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05) ، وهذا يعود إلى مدى معرفة الموظفين لمسئولياتهم وذلك لتوفر المعلومات اللازمة لديهم .

## 2- اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة- عند مستوى الدلالة 0,05" ولغرض اختبار وجود أثر ذات دلالة إحصائية لصراع الدور على أداء المورد البشري تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): اختبار أثر صراع الدور على أداء المورد البشري من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X2	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
صراع الدور	0.019	0.151	0.881	0.23	0.22	0.000

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

من خلال الجدول يتضح عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لصراع الدور على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة-، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.881) وهو أكبر من (0.05) ، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05) ، وهذا يعود إلى عدم تعارض امكاناتهم وقدراتهم مع الوظيفة أو الدور الذي يؤديه.



3-اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعبء الدور على أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة- عند مستوى الدلالة 0,05 "

لغرض اختبار وجود أثر ذات دلالة إحصائية لعبء الدور على أداء المورد البشري تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): اختبار أثر عبء الدور على أداء المورد البشري من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X3	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط	R2 معامل التحديد
عبء الدور	0.437	2.907	0.05	8.450	0.384	0.147

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لعبء الدور في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة-، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (8.450) وكذلك قيمة (T) البالغة (2.907) بمستوى دلالة (0.05) وهو يساوي (0,05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0.384)، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.437)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعبء الدور على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05)"، وهذا يعود إلى عدم قدرة الموظفين على إنجاز مهامهم في الوقت المطلوب لأن بعض المهام تتطلب مهارات وقدرات عالية لا يمتلكونها.

4-اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل المادية على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة- عند مستوى الدلالة 0,05 "

لغرض اختبار وجود أثر ذات دلالة إحصائية لظروف العمل المادية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): اختبار أثر ظروف العمل المادية على أداء المورد البشري من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X4	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط	R2 معامل التحديد
ظروف العمل المادية	0.132	1.106	0.274	1.224	0.156	0.024

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول يتضح لنا عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لظروف العمل المادية على أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة-، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.274) وهو أكبر من

(0.05)، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل المادية على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05)"، وهذا يعني أن المؤسسة توفر الظروف المناسبة لموظفيها مما يشعرهم بالراحة.

#### 5- اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص هذه الفرضية على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير و النمو الوظيفي على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة- عند مستوى الدلالة 0,05 " لغرض اختبار وجود أثر ذات دلالة إحصائية للتطوير و النمو الوظيفي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم(16): اختبار أثر التطوير و النمو الوظيفي على أداء المورد البشري من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X5	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
التطوير و النمو الوظيفي	-0.124	-1.250	0.217	0.176	0.31

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول يتضح لنا عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للتطوير و النمو الوظيفي على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة-، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.217) وهو أكبر من (0.05) ، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية تنافسية في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05)"، وهذا يعود للدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية وذلك بإعطاء الموظفين حقهم من فرص الترقية والتقدم الوظيفي وهذا ما يشعرهم بالأمان والطمأنينة.

## خلاصة الفصل:

بناء على ما سبق في الجانب النظري تم إجراء دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة، حيث قمنا بتعريف المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة - وتبيان هيكلها التنظيمي، و اعتمدنا على الاستبيان كأداة الدراسة والتي جرى توزيعها على الموظفين في المؤسسة. بعد توزيع الاستبيان واسترجاعه وبغرض جمع البيانات اللازمة للتحقق من بيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة التوزيع الطبيعي، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية.

الخاتمة

## الخاتمة :

إن احتياج المنظمات اليوم للمورد البشري الكفاء خاصة في ظل التحولات الحاصلة في وقتنا الراهن يستدعي تكثيف الجهود لتوفير كل الظروف المناسبة لقيامه بعمله باستخدام الأساليب الحديثة في مواجهة ضغوط العمل و إخضاعه لدورات تدريبية، والعمل على تنمية مهاراته و قدراته التي من شأنها أن ترفع من مستوى أدائه و بالتالي يصل إلى تحقيق أهدافه و أهداف المنظمة ، و يتحقق ذلك عندما تتم عملية تقييم أدائه بطريقة بناءة و فق أسس علمية صحيحة ومعايير موضوعية بعيدة عن التحيز و التمييز.

و عليه و في ضوء ما جاء في هذه الدراسة من مفاهيم حول ضغوط العمل و أداء المورد البشري ، و من خلال ما توصلنا إليه من الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-، من أجل معرفة أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري في المؤسسة ،استخلصنا جملة من النتائج أبرزها :

## أ/ النتائج النظرية:

- أن موضوع ضغوط العمل له أهمية بالغة في حياة المنظمات.
- أن ضغوط العمل تؤثر على سلوك الأفراد إما بالسلب أو بالإيجاب ،إذ أنه لا يمكن أن تخلو منظمة مهما كان نوع نشاطها من الضغوط إلا أن ذلك يتوقف على مدى فعالية إدارة الموارد البشرية وطريقة الإشراف على الأفراد من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات و الترفيات و وضع دورات تدريبية و غيرها.
- كما أن توفير المناخ الملائم للعمل يجعل الفرد يؤدي مهامه على أكمل وجه.
- كذلك رغم اختلاف مصادر الضغوط و مستوياتها إلا أنه توجد حلول و استراتيجيات تقلل من حدتها سواء كانت هذه الاستراتيجيات شخصية أو تنظيمية .
- أن تسليط الضوء على موضوع أداء المورد البشري أصبح من الضروري خاصة وأن نجاح المنظمات و تميزها مرهون بمدى فعالية و كفاءة هذا المورد .
- يتم تقييم أداء المورد البشري وفق طرق و أسس علمية و معايير موضوعية لمعرفة مكان القوة و التميز لديه و استثمارها أفضل استثمار ، و تحديد مواطن الضعف والقصور في الأداء لتحسينه و تطويره عن طريق التدريب و التكوين.

## ب/ النتائج التطبيقية:

- أظهرت الدراسة على أنه رغم تواجد ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة إلا أنها لا تؤثر على أداء المورد البشري بشكل كبير.
- أظهرت الدراسة كذلك أن للمؤسسة محل الدراسة دور كبير في تحسين أداء موظفيها فهي تسعى جاهدة للتخفيف من معاناتهم و ضغوطاتهم .
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى عدم وجود أثر لضغوط العمل على أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة (0.05).

- كما بينت الدراسة عدم وجود أثر لضغوط العمل على أداء المورد البشري بأبعاده الأربعة التالية ( غموض الدور ، صراع الدور ، ظروف العمل المادية ، التطوير و النمو الوظيفي ) ما عدا البعد الثالث "عبء العمل " الذي كان له أثر على أداء المورد البشري ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.384) عند مستوى الدلالة (0.05) أي ما مقداره (14.7%) و هي نسبة متوسطة ، و هذا راجع إلى كثرة المهام و الواجبات التي يقوم بها الموظفون في المؤسسة محل الدراسة مما ينتج عنها الشعور بالتعب و الإرهاق و بالتالي يؤثر ذلك على أدائهم و مردوديتهم.

### ج/الاقتراحات:

- على ضوء النتائج المتوصل إليها سابقا رأينا أن نضع مجموعة من الاقتراحات أهمها ما يلي :
- رأينا بعض الحياض في آراء المبحوثين حول بعض العبارات المتعلقة بضغوط العمل ،وعليه فإنه على المؤسسة أن توضح الصلاحيات و المسؤوليات الملقاة على عاتقهم .
- على المؤسسة أن توضح و تحدد أهدافها التي ينبغي تحقيقها .
- تهيئة ظروف العمل المادية التي تمنح الموظفين الشعور بالارتياح.
- على المؤسسة أن تنتهج أسس علمية و معايير واضحة لتقييم الأداء بعيدا عن التحيز و المحسوبية.
- يجب على إدارة المؤسسة أن تراعي قدرات و مهارات و معارف الموظفين أثناء عملية تقييم الأداء.

### 3/آفاق البحث:

- على ضوء أهداف بحثنا الحالي و النتائج التي أسفرت عنها و استكمالا لها، يمكن اقتراح البحوث المستقبلية:
- أثر ضغوط العمل على اتخاذ القرار.
- ضغوط العمل و أثرها على الإبداع الإداري .
- أثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي.
- أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء المورد البشري.
- دور التدريب في تحسين أداء المورد البشري.
- أثر تطبيق إدارة الوقت على أداء المورد البشري.

المصادر والمراجع:

## قائمة المراجع

### ❖ المراجع بالعربية

#### • الكتب :

- 1-آمال بن شمسة، الأداء البشري في الإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018 .
- 2-حجيم يوسف الطائي، فوزي هاشم العبادي، قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار الصفاء، عمان، 2015 .
- 3-خالد عيادة نزال عليمات، ضغوط العمل و أثرها على الأداء الوظيفي، دار الخليج، عمان، 2015 .
- 4-علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة، 2009 .
- 5-عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
- 6-فاروق عبده فليه، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-2005 .
- 7-محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر و التوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية 2016 .
- 8-محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، 2004.
- 9-محمود معن عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات و ضغوط العمل، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان، 2007. مصطفى مصطفى كامل، نفيسة محمد باشري، و دعاء محمد رستم، إدارة الموارد البشري، جامعة القاهرة، القاهرة، 2018.
- 10-نبيلة عدنان، ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي، دار الخليج، عمان، 2015 .
- 11-نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري ، دار دجلة للنشر والتوزيع عمان، 2015 .
- 12-يوسف مصطفى كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري -تنموي-تكمولوجي-عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014 .

#### • المذكرات والرسائل الجامعية:

- 1-أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين، مذكرة ماجستير ، إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة الجامعة الإسلامية ، غزة، 2008.
- 2-إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية -دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم- مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
- 3-حامد صبحي عليوي حسن، أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشرية-دراسة حالة مديرية مستشفى الفلوجة التعليمي ، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والتنمية الريفية ، جامعة الجزيرة، الفلوجة، 2018.



- 4- حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية و الجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير. كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014.
- 5- رامي بكر أبو زور، أثر ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارو المالية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم القيادة و الإدارة بأكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا جامعة الأقصى، غزة، 2014.
- 6- سعيد جابر سعيد القحطاني، تأثير الأداء الإبداعي للمدير على الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة تطبيقية على شركة رؤى المستقبل الطبية. عسير، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأمير سلطان للسياحة و الإدارة، جامعة الفيصل، السعودية، 2012.
- 7- سعيد عبد القادر بنات، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 8- شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز، رسالة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009.
- 9- علي عبد الحق ابراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه الفلسفة، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2015.
- 10- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية- بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005.
- 11- عبد القادر أحمد مسلم، مصادر الضغوط المهنية و آثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامي، غزة، 2007.
- 12- عيسى ابراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين - دراسة ميدانية في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الاردن، 2009.
- 13- فتيحة مزياي، أثر مصادر الضغط المهني و استراتيجيات المقاومة و المعبرية الانفعالية والدفاعية، الانفعالية/العقلانية على الاحتراق النفسي عند ضباط الشرطة-دراسة ميدانية بالمديرية العامة للأمن الوطني-، أطروحة دكتوراه، قسم علم النفس و علوم التربية و الأطفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة الجزائر، الجزائر العاصمة، 2006.
- 14- فراس حاج محمد، أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي،-دراسة ميدانية في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، 2016.
- 15- ليلي غضبان، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، باتنة 01، 2017.

- 16- ميسون سليم السقا، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات - دراسة ميدانية على المصارف في قطاع غزة - رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 17- محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي، -دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 18- محمد مكناسي، التوافق المهني و علاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية-دراسة ميدانية على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة-، رسالة ماجستير، قسم علم النفس و العلوم التربوية و الأروطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
- 19- منال سليمان محمود أبو سنينة، الضغوط الوظيفية و اثرها على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، غزة، 2017
- 20- منهل محمد عبد الله الحاج صالح، أثر ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات في البنوك السودانية -دراسة ميدانية على بنك الأسرة في الفترة بين 2010-2018، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة شندي، السودان، 2019.
- 21- موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقيي الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- المجلات و الملتقيات:
- 1- أنور حسين سحراء، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي -دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013.
- 2- إيمان بن محمد، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الإدارية، العدد الثالث، جوان، 2018.
- 3- بشرى حسن، العلاقة بين ضغط العمل و الولاء التنظيمي رسالة ماجستير -دراسة ميدانية على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البعث - مجلة جامعة البعث، دمشق، 2018.
- 4- براهيم بلقايد، شوقي بوري، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدية وهران. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، السداسي الثاني، العدد 17، 2017.
- 5- حاسم مشتت دواي، سعد عبد عابر، مصادر ضغوط العمل التي يتعرض العاملون في القطاع الحكومي في العراق. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 27، 2018.
- 6- حفصة عطا الله حسين، ضغوط العمل على الأستاذ الجامعي -دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة الجامعات في بغداد. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 6، العدد 11، 2014.
- 7- حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ووحدة إنتاج التلغاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4، 2015.

- 8- خالد ابراهيم عبد العزيز، مصادر ضغوط العمل لدى القائم بالإتصال في العلاقات العامة -دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة-، مجلة الباحث الإعلامي، العدد 42.
- 9- خالد رجم، رشيد مناصرية، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية-دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود، مجلة الباحث ، 2018.
- 10- صابر مجري، أهم استراتيجيات إدارة ضغوط العمل الفردية والتنظيمية،مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية ، جوان، 2014.
- 11- عادل أمين مهمل، دور التكوين في تنمية أداء المورد البشري في المنظمات الاقتصادية -دراسة حالة بالقطاع السياحي الجزائري ، أطروحة الدكتوراه، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ( علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة) ، المجلد 21، العدد 02، 2018.
- 12- عبد الفتاح صالح خليفات، شرين محمد المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن،مجلة جامعة دمشق ، المجلد 26، العدد (2+1)، 2010.
- 13- عبد القادر مغربي، إنعكاس تطبيق مفاهيم و أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية -داسة حالة مؤسسة شيالي-،مجلة نماء للاقتصاد و التجارة، العدد الثاني، سيدي بلعباس، 2017.
- 14- عبد اللطيف مصلح محمد عايش، عبد المغيث يحي الشمسي، ضغوط العمل و علاقتها بالأداء الوظيفي -دراسة تطبيقية على الشركة اليمنية للغاز-. مجلة الدراسات الإجتماعية ، ( يوليو-ديسمبر)، 2013.
- 15- عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الانسانية ، العدد الأول، 2001.
- 16- محمد عبد القادر علام، ضغوط العمل، أكاديمية ناصر العسكرية العليا مجلة دراسات أمنية ، العدد(1)ديسمبر، 2009.
- 17- منى رسول سلمان، الرضا الوظيفي لدى المشرفين الإختصاصي وعلاقته بأدائهم الوظيفي،مجلة دراسات تربوية ، العدد 15، 2011.

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	بسملة
	آية قرآنية
	الملخص
	إهداء
أ-ز	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفهوم ضغوط العمل، عناصره و علاقته ببعض المفاهيم التي لها علاقة بالضغوط
03	المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل
03	المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل
04	المطلب الثالث: علاقة ضغوط العمل ببعض المفاهيم التي لها علاقة بالضغوط
04	المبحث الثاني: نماذج ضغوط العمل، مراحلها و أنواعه
04	المطلب الأول: نماذج ضغوط العمل
07	المطلب الثاني: مراحل ضغوط العمل
08	المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل
09	المبحث الثالث: مصادر ضغوط العمل، الآثار الناتجة عنه واستراتيجيات التعامل معه
09	المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل
11	المطلب الثاني: الآثار الناتجة عن ضغوط العمل
12	المطلب الثالث: إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل
14	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: علاقة ضغوط العمل بأداء المورد البشري</b>	
17	المبحث الأول: مفهوم أداء المورد البشري، محدداته والعوامل المؤثرة فيه
17	المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري
17	المطلب الثاني: محددات أداء المورد البشري
18	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المورد البشري
19	المبحث الثاني: مفهوم تقييم أداء المورد البشري، أهميته، طرقه و معايير

20	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء المورد البشري
20	المطلب الثاني : أهمية تقييم أداء المورد البشري
21	المطلب الثالث : طرق تقييم الأداء ومعاييرها
26	المبحث الثالث: علاقة ضغوط العمل بأداء المورد البشري
26	المطلب الأول :توجد علاقة بين ضغوط العمل و أداء المورد البشري
26	المطلب الثاني :توجد علاقة بين ضغوط العمل و أداء المورد البشري
27	المطلب الثالث :لا توجد علاقة بين ضغوط العمل و أداء المورد البشري
28	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث :الدراسة التطبيقية في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة
31	المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة-
31	المطلب الأول :تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
31	أولا - نشأة المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-
31	ثانيا- الموقع الجغرافي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-
32	المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-
34	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
34	المطلب الأول :منهج البحث
34	أولا - البيانات الأولية
34	ثانيا - البيانات الثانوية
35	المطلب الثاني:مجتمع وعينة البحث و الوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية
35	أولا - مجتمع وعينة البحث
35	ثانيا - الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية و الوظيفية
37	المطلب الثالث :مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات و الأساليب الإحصائية المستخدمة
37	أولا- مصادر و أساليب جمع البيانات و المعلومات
38	ثانيا - الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
38	المطلب الرابع: ثبات و صدق أداة البحث و اختبار التوزيع الطبيعي
38	أولا- ثبات أداة البحث
39	ثانيا- صدق أداة البحث
40	ثالثا- اختبار التوزيع الطبيعي

41	المبحث الثالث :عرض نتائج الدراسة و تحليلها و اختبار الفرضيات
42	المطلب الأول:عرض نتائج الدراسة و تحليلها
42	أولا- تحليل فقرات محور ضغوط العمل
45	ثانيا- تحليل فقرة محور أداء المورد البشري
46	ثالثا - قوة العلاقة بين المتغيرين
47	المطلب الثاني: اختبار و تفسير الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية
47	أولا - اختبار و تفسير الفرضية الرئيسية
48	ثانيا - اختبار و تفسير الفرضيات الفرعية
52	خلاصة الفصل
54	الخاتمة
57	قائمة المراجع
63	قائمة الجداول
64	قائمة الأشكال
65	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
31	المصالح الإستشفائية و التقنية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-	01
34	جدول لتوضيح عدد الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة	02
35	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية و المهنة	03
39	نتائج معاملات الثبات و الصدق	04
41	معاملات الالتواء و التفلطح لمتغيرات الدراسة	05
42	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	06
42	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات عينة البحث عن عبارات محور ضغوط العمل	07
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات عينة البحث عن عبارات أداء المورد البشري	08
46	مصفوفة الارتباط بين ضغوط العمل و أداء المورد البشري	09
47	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختيار الفرضية الرئيسية	10
48	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-	11
49	اختبار أثر غموض الدور على أداء المورد البشري من خلال الانحدار الخطي البسيط	12
49	اختبار أثر صراع الدور على أداء المورد البشري من خلال الانحدار الخطي البسيط	13
50	اختبار أثر عبء الدور على أداء المورد البشري من خلال الانحدار الخطي البسيط	14
50	اختبار أثر ظروف العمل المادية على أداء المورد البشري من خلال الانحدار الخطي البسيط	15
51	اختبار أثر التطوير و النمو الوظيفي على أداء المورد البشري من خلال الانحدار الخطي البسيط	16



## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	نموذج الدراسة	01
04	عناصر ضغوط العمل	02
05	نموذج جيسون و زملائه	03
06	نموذج تصنيف مصادر ضغوط العمل حسب النموذج الثلاثي	04
07	نموذج كرايتر و كينيكي	05
08	مراحل الضغط عند سيلبي	06
21	نموذج عن طريقة الترتيب البسيط	07
22	نموذج التقييم بطريقة الصفات	08
23	نموذج طريقة التوزيع الإجباري	09
23	نموذج طريقة الأحداث الحرجة	10
24	نموذج التقييم بطريقة الاختيار الإجباري	11
25	نموذج خصائص معايير تقييم الأداء	12
27	نموذج مستوى تأثير الضغط على الأداء حسب العلاقة المنحنية على شكل حرف مقلوب U	13
33	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-	14

الملحق رقم (01)

قائمة محكمي استمارة البحث

الرقم	اسم المحكم	الرتبة الوظيفية	المكان الوظيفي
01	خان أحلام	محاضر أ	جامعة محمد خيضر - بسكرة-
02	بوروية فهيمة	محاضر ب	جامعة محمد خيضر - بسكرة-

## الملحق رقم (02)

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان الدراسة

مذكرة نهاية الدراسة ماستر تخصص: إدارة الموارد البشرية

أخي الكريم / أختي الكريمة

لا شك بأنكم على دراية كاملة بضغوط العمل التي قد تصادفكم خلال تأديتكم لعملكم و أثرها على صحتكم ومستوى أدائكم لهذا فإنه يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان و الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية ،بعنوان "أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري" دراسة تطبيقية في المؤسسة الإستشفائية العمومية بشير بن ناصر - بسكرة -

يشرفنا أن نضع هذا الاستبيان بين أيديكم و نرجو من سيادتكم المحترمة مساعدتنا من خلال الإجابة عن الأسئلة المطروحة، كما نخططكم علماً بأن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة و لا تستغل إلا لأغراض البحث العلمي .  
تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير و الاحترام .

من إعداد الطالبة : الأستاذة المشرفة:

حداد شفيقة د/ بركان دليلة

ضع علامة ( X ) أمام المربع المناسب .

الجزء الأول: البيانات الشخصية و المهنية

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 39 سنة  من 40 إلى 49 سنة  من 50 سنة فأكثر
3. الحالة الاجتماعية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

4. المهنة:  طبيب  شبه طبي  إداري  عامل مهني

عدد سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 10-20 سنة  أكثر من 20 سنة

3 هل استفدت من سكن وظيفي:  نعم  لا

4 الإقامة الأصلية:  من بسكرة  من خارج بسكرة

5 المستوى الدراسي: أقل من المستوى النهائي  مستوى النهائي  مستوى جامعي

الجزء الثاني : محاور الدراسة

المحور الأول : ضغوط العمل .

ضع علامة ( x ) أمام المربع المناسب لإبداء رأيكم حول العبارة.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>غموض الدور</b>						
01	الصلاحيات و المسؤوليات الملقاة على عاتقي غير واضحة.					
02	الأهداف التي ينبغي علي تحقيقها غير محددة وغير واضحة .					
03	لا تصلني معلومات كافية عن عملي في الوقت المناسب.					
04	الأنظمة والتعليمات في المؤسسة غير واضحة.					
<b>صراع الدور</b>						
05	يطلب مني تنفيذ أعمال متناقضة و متعددة من عدة رؤساء.					
06	أتعامل مع أكثر من مجموعة عمل ويوجد اختلاف بينها					
07	أشعر بالضيق عندما تفوض صلاحياتي لأحد زملائي .					
08	أرى أن مهاراتي غير موظفة في عملي .					
09	أرى أن متطلبات العمل تتعارض مع متطلبات حياتي العائلية.					
<b>عبء الدور</b>						
10	أشعر بالتعب و الإرهاق لكثرة الواجبات و المهام.					
11	أكلف بتأدية عدة مهام ومسؤوليات متنوعة في وقت واحد.					
12	أبذل أقصى ما لدي من قدرات في العمل إلى الدرجة التي أصبح فيها متعبا من جراء ذلك .					
13	يتكرر استدعائي للعمل أيام إجازتي بصورة كبيرة.					
14	حجم العمل الذي أقوم به يفوق طاقتي					

ظروف العمل المادية					
				15	مكان عملي غير مريح بسبب درجة الحرارة العالية
				16	أعصاب متوترة بسبب الضوضاء العالية.
				17	أشعر بضيق في التنفس بسبب نقص التهوية.
				18	أشعر باحتمال الإصابة بأمراض مهنية مستقبلا.
				19	مكان عملي لا يتناسب مع عدد الموظفين
التطوير و النمو الوظيفي					
				20	بقائي في رتبتي الحالية مدة طويلة دون ترقية يسبب لي الملل
				21	أشعر بالإحباط لأن عملي لا يمنحني فرصة للنمو و التطوير
				22	الترقية مسألة حظ و ليست كفاءة في المؤسسة
				23	لا أعتقد بأنني أخدم مستقبلي الوظيفي في البقاء بالمصلحة التي أعمل فيها
				24	لم تمنحني إدارة المؤسسة الفرصة لتقدم الأفكار الإبداعية لتحسين و تطوير العمل

#### المحور الثاني: أداء المورد البشري.

				25	أقوم بتأدية الأعمال الموكلة إلي على أكمل وجه و بطريقة صحيحة
				26	أتميز بالجدية في أدائي لعملي و بذل الجهد والوقت في سبيل ذلك
				27	أنجز مهاممي الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة
				28	تشكل الحوافز المادية والمعنوية المقدمة دافعا لجمالي أدائي
				29	يتم تقييم أدائي بناء على أسس علمية و معايير واضحة
				30	يحقق لي تقييم الأداء الكشوف عن الاحتياجات التدريبية في سبيل تحسين الأداء
				31	تراعي إدارة المؤسسة قدراتي ومهاراتي و معارفي أثناء عملية تقييم الأداء
				32	يتم تقييم أدائي بطريقة تختلف عن زملائي العاملين معي في نفس الوظيفة
				33	لا يمكنني الاعتراض على نتيجة التقييم.
				34	أحرص بصفة مستمرة على تحسين أدائي

