



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للموارد البشرية العاملة في شركات النقل الخاصة في سورية
(دراسة عملية في الشركة الأهلية للنقل)

**The Impact of Work Pressures on the Job Performance of Human Resources
Working in Private Transport Companies in Syria**
(A Practical study in Al-Ahlia Transport Company)

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA

Research submitted to obtain a specialized MBA degree in Business
Administration

إشراف:

د. هدى رجب

إعداد الطالب:

محمد عبد الجبار بكور Mohamad_136638

شكر وتقدير

إلى من أمّنوا لنا الفرصة والامكانيات لتجاوز الظروف والمسافات للحصول على العلم، لكم
جزيل الشكر والاحترام والتقدير.

إدارة الجامعة الافتراضية السورية وأعضاء الهيئة التدريسية الكرام

إلى من غمرتني بلطفها ولم تدخر جهداً إلا بذلته وتفضّلت بالإشراف على بحثي المتواضع، ولم
تتوانَ عن تقديم النصّح والإرشاد وأفادتني بملاحظاتِها القيّمة لتخرج هذه الرسالة إلى حيّز
الوجود.

الدكتورة هدى رجب المحترمة

تحية شكر وتقدير إلى من قبلوا المشاركة في الحكم على هذا البحث وقدموا لي الملاحظات
والإرشادات السليمة.

أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل

أتوجه بجزيل الشكر والحب إلى إدارة الشركة الأهلية للنقل لدعمهم وتقديم المعلومات لي لإتمام
هذا العمل.

والشكر الجزيل لمن لم يتسنى لي ذكرهم وكان لهم جهد كبير في تقديم المساعدة والتوجيه
والخبرة لإتمام هذا العمل.

الإهداء

إلى ذلك الرجل الذي زرع في حب العلم والإصرار، وكانت كلماته سراجاً يَنيرُ دربي، في السنة السادسة على رحيله، أرجو من الله أن يغفر له ويدخله جنات النعيم، إلى من تمنيت به بقربي في هذه اللحظات

(أبي رحمه الله).

إلى من عجزت يداي عن وصف جزء مما يدور في عقلي وقلبي تجاهها، ووقفت عاجزاً أمام عظيم عطائها، صاحبة القلب الأبيض وأعلى نعم الله.

(أمي الحبيبة أطال الله في عمرك وألبسك ثوب العافية).

إلى قرة عيوني، قلبي وروحي.

(أختي الغالية).

إلى أولئك النجوم في سمائي والجبال الشامخة، مصدر قوتي وسندي وعزوتي وتاج رأسي.

(إخوتي حفظكم الله).

إلى البراعم النضرة وأصحاب الغد المشرق المتميز كما أتمنى.

(أولاد أختي وإخوتي رعاكم الله).

إلى أولئك الذين اتشرف بهم وأرتقي بهم ولم يسعني المقام لذكرهم وشكر أفضالهم.

(أقاربي وأصدقائي).

لكم جميعاً وبكل المحبة أهدي هذا العمل المتواضع الذي لولا دعمكم لما كان.

م. محمد عبد الجبار بكور

الملخص

الطالب: محمد عبد الجبار بكور

العنوان: أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للموارد البشرية العاملة في شركات النقل الخاصة في سورية (دراسة عملية في الشركة الأهلية للنقل)

إشراف الدكتورة: هدى رجب

تهدف هذه الدراسة الى معرفة ضغوط العمل في الأداء الوظيفي للموارد البشرية العاملة في شركات النقل الخاصة في سورية (دراسة عملية في الشركة الأهلية للنقل).

ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع الاستبانة على الموارد البشرية العاملة في الشركة الأهلية للنقل، وقد بلغ عدد الإجابات التي تم تحليلها إحصائياً (68) إجابة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي Descriptive Method، وقد استخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية في برنامج SPSS لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لضغط العمل بأبعاده (صراع الدور، عبء الدور، ظروف العمل المادية، التطوير والنمو الوظيفي) على الأداء الوظيفي في الشركة الأهلية للنقل، وأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده غموض الدور على الأداء الوظيفي.

وتبين من خلال نتيجة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين نحو المحور الكلي لضغوط العمل مرتفعة وفي اتجاه الموافقة، بينما كان متوسط القيمة وفي اتجاه المحايد بالنسبة لاستجابة المبحوثين نحو المحور الكلي لأداء الموارد البشرية العاملة.

وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من المقترحات أهمها:

ضرورة زيادة مدة الراحة للموارد البشرية في أثناء فترات العمل، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة وبشكل واضح لكيفية تنفيذ واجباتهم، وعدم استدعائهم أو الاتصال بهم بشكل كبير في أيام إجازاتهم، وتوزيع العمل عليهم بشكل عادل، وزيادة عددهم في الورديات التي تعمل في أوقات الذروة، وضرورة منحهم الفرصة للنمو والتطوير والمرونة لتقديم الأفكار من أجل تحسين العمل وتطويره، بالإضافة إلى اتباع منهجية دقيقة لتقييم أدائهم، وضرورة دراسة وتعديل نظام الحوافز المادية والمعنوية.

الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل، عبء الدور، غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل المادية، التطوير والنمو الوظيفي، أداء الموارد البشرية العاملة.

Abstract

Researcher: Mohammad Abdul-Jabbar Bakkour

Title: The Impact of Work Pressures on the Job Performance of Human Resources Working in Private Transport Companies in Syria (A Practical study in Al-Ahlia Transport Company)

Supervisor: Prof. Huda Rajab

This study aims to know the work pressures on the job performance of human resources working in private transport companies in Syria (a practical study in Al-Ahlia Transport Company).

To achieve this goal, the questionnaire was distributed to the human resources working in the Company. The number of answers that were statistically analyzed was (68) answers. The study relied on the descriptive method. The researcher used a number of statistical methods in the SPSS program to display and analyze the results of the study.

The study concluded that there is a negative (statistically significant) impact of work pressure in its dimensions (role conflict, role burden, material work conditions, career development and growth) on job performance in Al-Ahlia Transport Company, and that there is no statistically significant effect of the role ambiguity dimension on job performance.

It was found that the result of the arithmetic mean of the respondents' answers towards the total axis of work pressures is high and in the direction of approval, while it was medium value and in the neutral direction in relation to the respondents' response towards the total axis of the performance of working human resources.

The study ended with a set of proposals, the most important of which are:

The necessity of increasing the rest period for human resources during work periods, providing them with the necessary information clearly on how to carry out their duties, not calling or contacting them annoyingly on their vacation days, distributing work to them equally, increasing their number in shifts that work at peak times, and the need to give them the opportunity for growth, development and flexibility to present ideas in order to improve and develop the work, in addition to following a precise methodology for evaluating their performance, and the need to study and amend the system of material and moral incentives.

Keywords: work pressures, role burden, role ambiguity, role conflict, material work conditions, career development and growth, performance of working human resources.

قائمة المحتويات

أ	شكر وتقدير	1
ب	الإهداء	2
ج	الملخص	3
د	Abstract	4
هـ	قائمة المحتويات	5
ح	قائمة الجداول	6
ط	قائمة الأشكال	7
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
2	المقدمة:	2
3	1-1 أهمية البحث:	3
3	الأهمية النظرية للدراسة الراهنة:	3
3	الأهمية التطبيقية للدراسة الراهنة:	3
4	2-1 مشكلة البحث وتساؤلاتها:	4
5	3-1 أهداف البحث:	5
5	4-1 متغيرات البحث:	5
6	5-1 نموذج البحث:	6
6	6-1 فرضيات البحث:	6
7	7-1 حدود البحث:	7
7	8-1 منهجية البحث:	7
7	9-1 مجتمع البحث وعينته:	7
8	10-1 المعالجة الإحصائية للبيانات:	8
9	11-1 الدراسات السابقة:	9
9	الدراسات العربية:	9
13	الدراسات الأجنبية:	13

15.....	الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:
16.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
17.....	المبحث الأول: ضغوط العمل
18.....	1-1-2 مفهوم ضغوط العمل:
19.....	2-1-2 عناصر ضغوط العمل:
21.....	3-1-2 أنواع ضغوط العمل:
21.....	1-3-1-2 ضغوط العمل بحسب الآثار المترتبة عليها:
21.....	2-3-1-2 ضغوط العمل بحسب الفترة الزمنية التي تستغرقها:
21.....	3-3-1-2 ضغوط العمل وفق معيار المصدر:
22.....	4-1-2 مصادر ضغوط العمل:
22.....	1-4-1-2 المصادر التنظيمية:
24.....	2-4-1-2 المصادر الفردية:
25.....	3-4-1-2 المصادر الخارجية:
26.....	5-1-2 إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل:
26.....	1-5-1-2 على المستوى التنظيمي:
27.....	2-5-1-2 على المستوى الفردي:
30.....	المبحث الثاني: أداء الوظيفي
31.....	1-2-2 مفهوم الأداء الوظيفي:
32.....	2-2-2 محددات الأداء الوظيفي:
32.....	أولاً - المحددات الداخلية:
33.....	ثانياً: المحددات الخارجية:
34.....	3-2-2 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:
34.....	أولاً: العوامل الداخلية:
35.....	ثانياً: العوامل الخارجية:
36.....	4-2-2 تقييم الأداء الوظيفي وأهميته:
36.....	أولاً: على مستوى المنظمة:
37.....	ثانياً: على مستوى المديرين:
37.....	ثالثاً: على مستوى الفرد:
37.....	5-2-2 أهداف تقييم الأداء:

38	2-2-6 معايير تقييم أداء المورد البشري:
40	2-2-7 طرق تقييم أداء المورد البشري:
40	1- الطرق التقليدية:
43	2- الطرق الحديثة:
46	المبحث الثالث: العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي:
47	2-3-1 علاقة ضغوط العمل على الأداء الوظيفي:
47	أولاً: حالة انعدام العلاقة بين ضغوط العمل والأداء:
47	ثانياً: حالة وجود علاقة إيجابية بين الضغوط والأداء:
48	ثالثاً: حالة وجود علاقة سلبية بين الضغوط والأداء:
48	رابعاً: حالة وجود علاقة شرطية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي:
50	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية:
51	3-1 نبذة عن شركات النقل الخاصة والشركة الأهلية للنقل:
52	3-2 أدوات البحث:
52	3-3 مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:
53	أولاً: اختبارات الصدق والثبات:
54	ثانياً: اختبار الاتساق الداخلي:
57	3-4 خصائص عينة الدراسة:
59	3-5 التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:
66	3-6 اختبار الفرضيات:
76	النتائج:
78	المقترحات:
80	المراجع:
80	المراجع العربية:
84	المراجع الأجنبية:
86	قائمة الملاحق:
86	الملحق رقم 1: قائمة الاستبيان الموجهة إلى عمال الشركة الأهلية للنقل في سورية.
91	الملحق رقم 2: مخرجات برنامج SPSS.

قائمة الجداول

40	جدول 2 / 1: طريقة الترتيب البسيط.
41	جدول 2 / 2: طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص.
43	جدول 2 / 3: نموذج طريقة الأحداث الحرجة.
44	جدول 2 / 4: نموذج التقييم بطريقة الاختيار الإجباري.
53	جدول 3 / 5: معامل ألفا كرونباخ لمحاور وأبعاد الاستبيان.
55	جدول 3 / 6: معامل الارتباط لعبارة ومحاور الاستبيان.
57	جدول 3 / 7: توزيع العينة حسب متغير الجنس.
57	جدول 3 / 8: توزيع العينة حسب متغير العمر.
58	جدول 3 / 9: توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.
58	جدول 2 / 10: توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.
59	جدول 3 / 11: مقياس الإجابة على فقرات الاستبيان.
60	جدول 3 / 12: اتجاه الإجابات حسب الوسط الحسابي لمتغيرات البحث الكمية.
60	جدول 2 / 13: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الأول للمحور الأول.
61	جدول 3 / 14: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الثاني للمحور الأول.
61	جدول 3 / 15: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الثالث للمحور الأول.
62	جدول 3 / 16: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الرابع للمحور الأول.
63	جدول 3 / 17: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الخامس للمحور الأول.
64	جدول 3 / 18: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني.
65	جدول 3 / 19: معامل الارتباط بين محور الضغوط الوظيفية ومحو الأداء الوظيفي.
67	جدول 3 / 20: معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الأولى.
68	جدول 3 / 21: الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار في اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.
68	جدول 3 / 22: ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.
68	جدول 3 / 23: معامل الارتباط بين محور الضغوط الوظيفية ومحو الأداء الوظيفي.
69	جدول 3 / 24: معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية.
70	جدول 3 / 25: الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار في اختبار الفرضية الفرعية الثانية.
70	جدول 3 / 26: ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.
71	جدول 3 / 27: معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.
71	جدول 3 / 28: الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار في اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.
72	جدول 3 / 29: ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.
72	جدول 3 / 30: معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة.
73	جدول 3 / 31: الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار في اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.
73	جدول 3 / 32: ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.
73	جدول 3 / 33: معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الخامسة.
74	جدول 3 / 34: الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار في اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.
74	جدول 3 / 35: ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

قائمة الأشكال

6	رسم توضيحي 1 / 1: نموذج متغيرات البحث.....
20	رسم توضيحي 2 / 2: عناصر ضغوط العمل.....
39	رسم توضيحي 3 / 2: نموذج خصائص معايير تقييم الأداء.....
42	رسم توضيحي 4 / 2: طريقة التوزيع الإجباري.....
49	رسم توضيحي 5 / 2: العلاقة بين ضغوط العمل والأداء.....

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يعود نجاح أي منظمة لتحقيق أهدافها على مدى كفاءة مواردها البشرية، حيث تعمل المنظمات على تدريب وإعداد مواردها البشرية وجعلهم فاعل أساسي وراء نجاح أي منظمة، حيث ترتبط فاعلية المنظمات بفاعلية الموارد البشرية فيها، فالمورد البشري عنصر هام داخل أي منظمة، ويواجه مجموعة من العوامل سواء داخل المنظمة أو خارجها والتي تؤثر في أداء وظيفته وهذا ما يسمى بضغط العمل.

إن الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري لا تقتصر عليه وحده وإنما تشمل زملائه في العمل والمنظمة ككل، حيث يمتد تأثيرها إلى جوانب أخرى من حياته خارج عمله مما تعود سلباً على زملائه وأسرته وبالتالي ينعكس ذلك على أدائهم ويحد من قدراتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية، وهذه الأخيرة يرتبط تحقيقها بنوعية الموارد البشرية وقدرتها على إنجاز المهام المسندة إليها على أكمل وجه.

كما أن ضغوط العمل هي أحد هذه المظاهر السائدة في أغلب المنظمات، فعادة ما تسعى الإدارة لتحقيق زيادة أداء المورد البشري فيها من خلال تحقيق درجة عالية من رضا الموارد البشرية العاملة عن العمل، ووجود ضغوط عمل في هذه المنظمات قد يربك تحقيق هذا الهدف، فهذه الضغوط ظاهرة نفسية أخذت في الازدياد بين الموارد البشرية العاملة، وبالرغم من اهتمام بعض الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة في هذا الموضوع، إلا أننا نجد أن هناك نوعاً من عدم الاهتمام بشكل جدي بهذه الظاهرة من قبل بعض المدراء.

يعد موضوع ضغوط العمل من أبرز ما يمكن التطرق إليه باعتباره موضوع شغل حيز وتفكير مختلف الباحثين في كل الميادين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية... الخ، وذلك يرجع لتأثيره على الفرد وعلى المنظمة على حد سواء، وهذه الضغوطات تجعل الفرد يعيش في حالة توتر وقلق مما يؤثر على صحته وتفاعلاته الجسدية، مما ينعكس على أدائه الوظيفي الأمر الذي يؤدي بدوره إلى فقدان التركيز وتشتت الأفكار وبالتالي عدم تحقيق المنظمة لأهدافها.

لذلك تسعى هذه الدراسة إلى تقييم أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات النقل الخاصة في سورية (دراسة عملية في الشركة الأهلية للنقل)، حيث يعتبر المورد البشري فيها من أهم العناصر التي تحقق نجاح الشركة، كونه على تواصل مباشر مع العملاء، كما أن طبيعة المهنة التي يعملون بها شاقة ومن الممكن أن تعرضهم لمستوى عالٍ من الضغوط.

1-1 أهمية البحث:

انطلاقاً من إدراك أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف العمل أو فشلها خاصةً في ظل ندرة الموارد الأخرى، كما أصبح الاهتمام يتجه نحو العنصر البشري أكثر من بقية الموارد، حيث أن الموارد البشرية الفعالة تؤدي إلى ميزة تنافسية عالية مما يؤدي إلى ترشيد استخدام الموارد الأخرى، وبالتالي أصبحت هذه الموارد المحرك الأساسي لنجاحات المنظمات على كافة الأصعدة وهدفاً للكثير من الباحثين الاقتصاديين والمنظمات الدولية والكتاب ومجالاً خصباً لدراسة أسباب فشلهم أو نجاحهم في العمل، ودراسة الآثار السلبية والمشكلات المترتبة على تعرض الموارد البشرية العاملة للضغوط الوظيفية وتأثير ذلك على الأداء الوظيفي.

ولا شك من أن الطرح السابق يؤكد أهمية دراسة هذا الموضوع من ناحيتين، وهما:

الأهمية النظرية للدراسة الراهنة:

أنها محاولة علمية للتعرف على الضغوط الوظيفية وتأثيرها على الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية العاملة في شركة الأهلية، حيث تتناول موضوع الضغوط الوظيفية باعتباره من الموضوعات التي تحظى باهتمام العديد من الباحثين لدى المنظمات والأفراد لما ينتج عنه من آثار سلبية التي قد تترك أثرها على المجتمع والمنظمة والأفراد مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى الموارد البشرية العاملة.

ونظراً لتعدد الظروف الحياتية وصعوبة الأحوال المعيشية والهموم التي تعانيها الموارد البشرية عموماً وفي الشركات الخاصة أيضاً، وتزايد الضغوط التي يتعرضون لها في العمل، فلا بد من القيام بإعطاء صورة واضحة عن طبيعة الضغوط الوظيفية التي تواجههم ومصادرها من أجل البحث عن الحلول اللازمة وصولاً للحد منها أو التقليل من تأثيرها.

الأهمية التطبيقية للدراسة الراهنة:

محاولة تزويد المسؤولين في شركات النقل الخاصة في سورية بمعلومات حول أنواع الضغوط الوظيفية ومصادرها التي تقع على الموارد البشرية العاملة نتيجة عملهم، ومن ثم وضع الاستراتيجيات الملائمة وتهيئة المناخ المناسب للموارد البشرية العاملة لمساعدتهم للتغلب على الضغوط الوظيفية لديهم، الأمر الذي يساهم في تعميق شعور الموارد البشرية العاملة بالانتماء لشركتهم، مما يؤدي إلى شعورهم بالرضا عن العمل وبالتالي زيادة كفاءتهم الإنتاجية ورضاهم ومن ثم تحسين أداء المنظمة ككل.

1-2 مشكلة البحث وتساؤلاتها:

الحياة مليئة بالضغوط والهموم، فالضغوط من أهم سمات العصر الحديث، ولا يكاد يخلو أي مجتمع من المجتمعات من هذه الضغوط نظراً لكثرة التحديات والتطورات السريعة في هذا العصر، وكذلك لا يكاد ينجو من تأثير تلك الضغوط أي إنسان، وإن تفاوتت مستويات التعرض لها من إنسان لآخر، ومن مهنة لأخرى.

كما نلاحظ أن شركات النقل الخاصة تؤدي دوراً كبيراً وبارزاً في المجتمع السوري، وذلك لما تقدمه من خدمات هامة وضرورية لجميع المواطنين في المجتمع، مما يؤدي إلى اشتداد المنافسة والضغوط التي تتعرض لها هذه الشركات، لذلك فإن الاهتمام بالموارد البشرية في هذه الشركات من حيث الجوانب السلوكية يعد من الأمور الهامة والتي تحتاج بشكل مستمر للبحث والدراسة من قبل الباحثين والمختصين، حيث أن عمل المورد البشري فيها يحتاج إلى مهارة وبيئة مناسبة لأدائه، لذا قد يترتب على هذه الأعمال ضغوط كثيرة تؤثر في كثير من الأحيان في الأداء الوظيفي للموارد البشرية.

وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي: ما أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للموارد البشرية العاملة في الشركة الأهلية؟

وتتفرع منها التساؤلات التالية:

- 1- ما مستوى ضغوط العمل في الشركة الأهلية؟
- 2- ما مستوى أداء المورد البشري في الشركة الأهلية؟
- 3- كيف يؤثر غموض الدور على أداء المورد البشري في الشركة الأهلية؟
- 4- كيف يؤثر صراع الدور على أداء المورد البشري في الشركة الأهلية؟
- 5- كيف يؤثر عبء الدور على أداء المورد البشري في الشركة الأهلية؟
- 6- كيف تؤثر ظروف العمل المادية على أداء المورد البشري في الشركة الأهلية؟
- 7- كيف يؤثر التطوير والنمو الوظيفي على أداء المورد البشري في الشركة الأهلية؟

3-1 أهداف البحث:

في إطار قضية الدراسة وإشكالياتها الأساسية، يتحدد الهدف الأساسي لهذه الدراسة في محاولة التعرف على الضغوط الوظيفية وتأثيرها على الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية العاملة في الشركة الأهلية، ويتضمن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية يمكن تحديدها على النحو الآتي:

- 1- التعرف على طبيعة الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية العاملة في الشركة الأهلية.
- 2- إلقاء الضوء على الضغوط الوظيفية لدى الموارد البشرية العاملة في الشركة الأهلية ومصادرها.
- 3- الكشف عن تأثير الضغوط الوظيفية على الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية العاملة في الشركة الأهلية.
- 4- وضع رؤية مقترحة للتخفيف من حدة الضغوط الوظيفية التي تتعرض لها الموارد البشرية العاملة في الشركة الأهلية.
- 5- تعميم نتائج الدراسة من أجل شركات النقل الخاصة الأخرى.

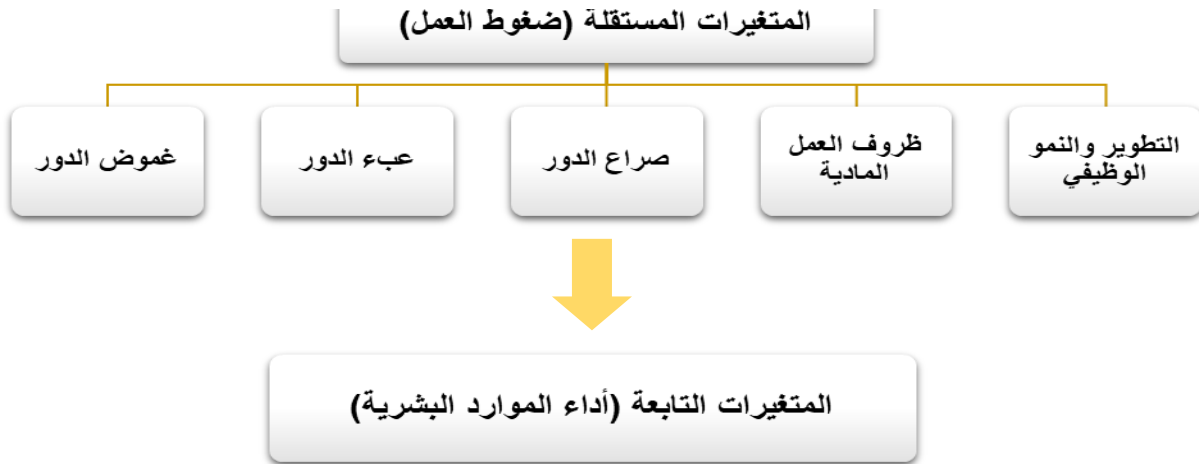
4-1 متغيرات البحث:

المتغير المستقل: ضغوط العمل بأبعاده (صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور، ظروف العمل المادية، التطوير والنمو الوظيفي).

المتغير التابع: أداء الموارد البشرية العاملة.

5-1 نموذج البحث:

رسم توضيحي 1 / 1: نموذج متغيرات البحث



6-1 فرضيات البحث:

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 والنمو الوظيفي) على الأداء الوظيفي للموارد البشرية العاملة في الشركة الأهلية للنقل، عند مستوى دلالة 0.05.

ويندرج ضمن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية هي:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على الأداء الوظيفي للموارد البشرية العاملة في الشركة محل البحث.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على الأداء الوظيفي للموارد البشرية العاملة في الشركة محل البحث.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء الدور على الأداء الوظيفي للموارد البشرية العاملة في الشركة محل البحث.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل المادية على الأداء الوظيفي للموارد البشرية العاملة في الشركة محل البحث.
- 5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير والنمو الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل البحث.

7-1 حدود البحث:

الحدود الجغرافية: ويقصد به المنطقة التي أجريت بها الدراسة الميدانية، وقد قام الباحث بتطبيق الدراسة في الشركة الأهلية في سورية.

الحدود البشرية: ويعني مجموع المفردات التي أجريت عليها الدراسة الميدانية، وقد قام الباحث بالتطبيق على عينة قوامها (68) مورد بشري عامل في الشركة الأهلية في سورية.

الحدود الزمنية: ويقصد به الفترة التي تم فيها التطبيق الميداني للدراسة، وقد استغرقت هذه الدراسة ثلاث أشهر من تاريخ 2022/3/15 إلى 2022/5/31.

8-1 منهجية البحث:

يعد هذا البحث من الأبحاث الوصفية التحليلية وذلك بهدف جمع البيانات والحقائق التي تتعلق بتأثير الضغوط الوظيفية على الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية العاملة في الشركة الأهلية للنقل في سورية، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي Descriptive Method من أجل تحقيق أهداف البحث، وتم استخدام استمارة الاستبيان Questionnaire كأداة للبحث.

الدراسات الوصفية لا تقف عند مجرد جمع البيانات والحقائق، بل تتجه إلى تصنيف هذه الحقائق، وتلك البيانات وتفسيرها وتطبيقها وذلك بهدف الوصول في النهاية إلى نتائج يمكن تعميمها في كثير من الأحيان.

9-1 مجتمع البحث وعينته:

يعرف مجتمع البحث بأنه جميع وحدات البحث التي تريد الحصول على بيانات منها أو عنها، والأصل في البحوث العلمية أن تجري على جميع أفراد مجتمع الدراسة لأن ذلك أدعى لصدق النتائج، ولكن يلجأ الباحث للاختيار منهم إذا تعذر ذلك بسبب كثرة عددهم مثلاً، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموارد البشرية العاملة في الشركة الأهلية للنقل في سورية في عام 2022 والبالغ عددهم (290) مفردة موزعين على (7) محافظات، وتم استخدام أسلوب المعاينة بدلاً من أسلوب الحصر الشامل باستخدام العينة العشوائية والبالغ عددها (68) مورد بشري بنسبة 23.44% من مجتمع الدراسة.

10-1 المعالجة الإحصائية للبيانات:

وبعد الانتهاء من عملية جمع البيانات ومراجعتها واستبعاد غير الصالح منها للتطبيق والمعالجة الكمية، تم إعداد سجل ترميز Coding لاستمارة الاستبيان، لتهيئة إدخالها للحاسب الآلي، وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء المعالجات الإحصائية للدراسة، من حيث تصميم الجداول البسيطة والمركبة، وكذلك من حيث حساب النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار الانحدار الخطي البسيط للكشف عن الارتباطات بين متغيرات الدراسة، وبعد الانتهاء من مرحلة معالجة البيانات تم تحليلها وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وإطارها النظري.

11-1 الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

(1) دراسة (أثمار عبد الرازق محمد، 2013) بعنوان:

العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني
نينوى.¹

هدف البحث إلى التعرف على أهم العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني نينوى، وبعد إعداد منهجية البحث المناسبة بما في ذلك إعداد استمارة الاستبانة التي كانت الأداة الرئيسية لجمع البيانات اللازمة، قامت الباحثة بتحليل البيانات التي تم الحصول عليها بالإفادة من النسب المئوية والأوساط الحسابية من عينة البحث البالغة 48 مدرساً والانحرافات المعيارية، وتوصلت الباحثة لعدد من النتائج التي ساعدتها على الخروج بجملة من الاستنتاجات من أهمها:

أن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المبحوث ظهر بوجه عام عالي نسبياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.177.

إن أهم العوامل المسببة لضغوط العمل لدى أفراد عينة البحث من وجهة نظرهم وبحسب ترتيبها من الأكثر ضغطاً إلى الأقل هي (المستقبل الوظيفي والطموح، وتقويم الأداء، جماعة العمل، بيئة العمل المادية، اتخاذ القرارات، غموض الدور، عبء الدور، صراع الدور).

وفي ضوء ما تم التوصل إليه قدمت الباحثة عدداً من المقترحات لعل أهمها ينصب على ضرورة عقد الندوات والمحاضرات التي تثير اهتمام أفراد العينة بموضوعات ضغوط العمل وفهم أبعادها وتنمية مهارات القيادات العليا للتعامل مع نتائجها السلبية خاصة.

¹ عبد الرازق محمد، أثمار، العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني نينوى، العراق، 2013.

(2) دراسة (رامي بكر أبو زور، 2014) بعنوان:

ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة.²

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، والتعرف على أثر ضغوط العمل على اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي التي تحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتكون مجتمع العينة من متخذي القرار في وزارة المالية بقطاع غزة البالغ عددهم 150 موظفاً وموظفة حسب إحصائيات عام 2014، وتم استخدام العينة الشاملة وتم توزيع 150 استبيان على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 140 استبانة أي بنسبة 93.3%.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: لا يتم استدعاء العاملين أيام إجازتهم بصورة كبيرة لأن كل موظف متخصص في عمله ويقوم بتنفيذه وفق تسلسل خطوات العمل وأن الضغط الناتج عن عبء العمل مقبول ولا يوجد خلافات مهنية بين زملاء العمل في الوزارة فالعلاقات الإنسانية جيدة ويوجد 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 وإفساح المجال أمام العاملين للحصول على فرص للتقدم والرقى الوظيفي.

(3) دراسة (مخلوفي اسعد، 2014) بعنوان:

ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية للإنجاز واستراتيجيات مواجهتها لدى مديري التعليم

المتوسط.³

حاول الباحث في دراسته الكشف عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة البحث وقد حدد السؤال كالاتي: هل توجد علاقة ارتباط بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة البحث؟ وما درجة استخدام أفراد العينة لاستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل؟ وهل توجد فروق في استخدام أفراد عينة البحث

² رامي بكر أبو زور، أثر ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم القيادة والإدارة بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا جامعة الأقصى، غزة، 2014.

³ اسعد، مخلوفي، ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية للإنجاز واستراتيجيات مواجهتها لدى مديري التعليم المتوسط، رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية تخصص الإدارة والتسيير في التربية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2014

لاستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل (موضوع الدراسة) تعزى لمتغيري الجنس والخبرة؟ وهل توجد فروق في استخدام أفراد عينة البحث في أبعاد الدافعية للإنجاز تعزى لمتغيري الجنس والخبرة الإدارية؟

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي لاعتباره أنه يهتم بالكشف عن العلاقة بين متغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بين هذه المتغيرات حيث يساهم في تحديد قوة هذه الارتباطات وطبيعتها في توجيه البحوث العلمية اللاحقة في اتجاهات أكثر تحديداً وتعمقاً.

حيث تكون مجتمع الدراسة للباحث من جميع مدراء التعليم المتوسط لمدينة باتنة وبلغ عددهم 127 مديراً (لجنة) لسنة 2014/2013 وبما أن عدد أفراد مجتمع البحث صغير فقد اعتمد الباحث على الحصر الشامل وكانت أدوات جمع البيانات مقابلة شخصية بتوزيع الاستمارة مع توضيح طريقة الإجابة لكل فرد. وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج المتمثلة في وجود عالقة ارتباطية موجبة بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز مما يؤكد على انخفاض درجة استخدام أفراد عينة البحث لاستراتيجيات مواجهة الضغوط (موضوع الدراسة) إلى أقل من المتوسط.

(4) دراسة (غضبان ليلي، 2017) بعنوان:

دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية
بمجمع صيدال.⁴

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية بمجمع صيدال لصناعة الدواء. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة تأثيرية مباشرة بين إدارة المعرفة و(التعلم التنظيمي وقبول التغيير التنظيمي والرضا 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).

⁴ غضبان، ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والجارية وعلوم التسيير، باتنة 01، 2017.

(5) دراسة (حمود حيمر، 2018) بعنوان:

تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية.⁵

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة برامج تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كما شملت عينة الدراسة 200 فرد ينتمون إلى منظمات اقتصادية جزائرية، وبينت نتائج الدراسة عدم اهتمام هذه المنظمات بتنمية كفاءاتها بالقدر الكافي وغياب إدارة الكفاءات لديها، مما انعكس مباشرة على مستويات أداء الموارد البشرية، وعدم 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.

(6) دراسة (نيفين مصطفى محمد، 2021) بعنوان:

العوامل الاجتماعية والمجتمعية المؤثرة على الأداء المهني للإعلاميات في صعيد مصر في ظل تداعيات ثورة 25 يناير.

سعت الدراسة إلى التعرف على رصد الضغوط التي تتعرض لها الإعلاميات في أثناء تأدية عملهن وكذلك الكشف عن مدى شعور الإعلاميات بالاستقلالية في عملهن، وتحديد معايير تقييم الإعلاميات داخل المنظمات الإعلامية بالإضافة إلى الكشف عن العوامل الاجتماعية والمجتمعية المؤثرة على أدائهن المهني في ظل تداعيات ثورة 25 يناير، وتقديم أهم المقترحات التي قدمتها الإعلاميات (عينة الدراسة) لتساعد على تطوير الأداء المهني لهن بالمنظمات الإعلامية. وتنتمي الدراسة إلى الدراسات الوصفية حيث استخدمت منهج المسح كما اعتمدت على استمارة الاستبيان حيث تم تطبيقها على عينة عشوائية من الإعلاميات (في المنظمات الإعلامية) العاملات في صعيد مصر في المجال الصحفي، والإذاعي والتلفزيوني على عينة قوامها 82 مفردة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن أهم أسباب شعور الإعلاميات بالاستقلالية أثناء تأديتين عملهن هي الضغوط السياسية والأمنية والمجتمعية والتشريعية اللاتي يتعرضن لها، كما بينت النتائج أن

⁵ حمود، حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2018.

أكثر الضغوط الاجتماعية التي تتعرض لها أثناء عملها في المنظمات الإعلامية هي تأثير ساعات العمل غير المنتظمة على العلاقات الاجتماعية وبالتالي ضعف رضاهن الوظيفي⁶.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Moaz Gharib, 2016) بعنوان:

أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، دراسة حالة عن أعضاء هيئة التدريس في جامعة ظفار.⁷

The impact of job stress on job performance: A case study on academic staff at dhofar university

هدفت الدراسة إلى تحديد مستويات ضغوط العمل بين الأكاديميين والموظفين في جامعة ظفار لقياس مستوى الأداء الوظيفي، وتحديد تأثير عوامل ضغط العمل (عبء العمل، تناقض الأدوار، وغموض الدور) على الأداء الوظيفي. ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بأداة الاستبيان على عينة قوامها 102 مفردة من أعضاء هيئة التدريس. وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ضغوط العمل في الأداء الوظيفي كما بينت النتائج أن مستوى الأكاديميين من ضغوط العمل كانت متوسطة وفي بعض الأحيان منخفضة بالإضافة إلى ذلك كان مستوى الأداء الوظيفي مرتفعاً إلى حد ما.

2. دراسة (Sharmilee Bala Murli, et al, 2017) بعنوان:

تأثير ضغوط الوظيفة على أداء الموظف.⁸

Impact of Job Stress on Employee Performance

هدفت الدراسة إلى الكشف على تحميل تأثير ضغوط العمل على أداء الموظفين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت الدراسة باستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تم اختيار موظفين من مختلف القطاعات في ماليزيا، حيث بلغ قوام العينة 136 مفردة، وقد تم إرسال الاستبيان إليهم عبر صندوق بريد الفيسبوك، وقد تضمن الاستبيان أربع متغيرات مستقلة

⁶ نيفين مصطفى محمد، العوامل الاجتماعية والمجتمعية المؤثرة على الأداء المهني للإعلاميات في صعيد مصر في ظل تداعيات ثورة 25 يناير، مجلة كلية الآداب، العدد 60، كمية الآداب، جامعة سوهاج، 2021.

⁷ Moaz Gharib et al, The impact of job stress on job performance: A case study on academic staff at dhofar university, International Journal of Economic Research, Volume 13, Issue 1, May 2016.

⁸ Sharmilee Bala Murali, et al, Impact of Job Stress on Employee Performance, International Journal of Accounting & Business Management, Volume 5, No 2, November 2017.

وهي ضغط الوقت، وعبء الدور، ونقص الحافز، وغموض الأدوار لقياس مستوى الضغوط، والمتغير التابع وهو أداء الموظف. وقد كشفت نتائج الدراسة إلى أن ضغوط الوقت وغموض الدور لها تأثير كبير وسلبي على أداء الموظف، كما أشارت أيضاً إلى أن عبء الدور وعدم التحفيز ليس لهما تأثير على أداء الموظف، لذلك خلصت الدراسة إلى أن زيادة ضغط الوقت وغموض الدور من شأنه أن يقلل من أداء الموظف في جميع الجوانب، لذلك من المهم للمديرين التأكد من تقليل غموض الأدوار إلى الحد الأدنى وإعطاء أدوار واضحة وإبلاغ الموظفين بها إذا كانوا يرغبون في تحسين أداء الموظف.

3. دراسة (Celine Fonkeng, 2018) بعنوان:

آثار الضغوط الوظيفية على أداء الموظف في مؤسسة التمويل الصغير في الكاميرون.⁹

Effects of Job-Stress on Employee Performance in an Enterprise: A microfinance institution in Cameroon

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير الضغوط الوظيفية على أداء الموظف في مؤسسة تمويل الصغير بالكاميرون. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي كما استعانت بأداة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، وتألقت من 50 مشاركاً. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الضغط الوظيفي المفرط على المشاركين كان له تأثير سلبي على أدائهم، لأن العديد منهم يعتقدون أن الإدارة كانت تمارس ضغوطاً عليهم لزيادة إنتاجهم، كما أسفرت النتائج أيضاً أن بعض الموظفين يؤكدون أن البرنامج الخالي من الضغط الوظيفي سيساهم في زيادة وتحسين إنتاجيتهم والإنتاجية الخاصة بالمؤسسة، بينما لا يرى آخرون إمكانية أن يساعد هذا البرنامج في تقليل الضغوط الوظيفية.

⁹ Celine Fonkeng, Effects of Job-Stress on Employee Performance in an Enterprise: A microfinance institution in Cameroon, Master Thesis, Centria University of Applied Sciences, Business Management, April 2018.

الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من حيث منهج البحث: اتفقت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث استخدام المنهج الوصفي والاستبيان كأداة للبحث.

من حيث عينة البحث: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث طبيعة عينة الدراسة، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على موظفي قطاع النقل في الشركات الخاصة.

من حيث متغيرات البحث (هدف الدراسة): اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من Sharmilee Bala Murli (2017), Celine Fonkeng (2018), Moaz (2016) من حيث دراسة تأثير ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية، في حين تناولت الدراسات الأخرى أحد هذين المتغيرين مع متغير آخر.

من حيث النتائج: اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة Sharmilee Bala Murli، حيث وجدت أن هناك تأثير سلبي كبير لضغط غموض الدور على أداء الموارد البشرية العاملة، وأنه لا يوجد أثر سلبي لعبء الدور على الأداء الوظيفي.

واتفقت الدراسة الحالية مع كل من دراسة Celine و Moaz، حيث وجدت أن هناك أثر سلبي لضغوط العمل على أداء الموارد البشرية العاملة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: خطوات العمل

2-1-1 مفهوم ضغوط العمل:

يعاني الفرد من خلل وظيفي في توقعات المنظمات واحتياجاته الخاصة بسبب الضغوط، ولقد أصبح الآن القضية العالمية التي تؤثر على جميع البلدان، وجميع فئات الموارد البشرية العاملة والمجتمعات،¹⁰ فبسبب الركود الاقتصادي في بعض البلدان، يعاني كل مورد بشري من ضغوط العمل.¹¹

ضغوط العمل هي "ظاهرة يواجهها كل مورد بشري أو صاحب عمل في الوظيفة ويتعامل معها بشكل مختلف وفقاً لطريقته الخاصة. إنه في الأساس عدم تطابق بين القدرات الفردية والطلب التنظيمي".¹²

ضغوط العمل هي "حالة عاطفية غير سارة يمر بها الفرد عندما تتعارض متطلبات الوظيفة مع قدرته على التعامل مع الموقف".¹³ كما إنها "ظاهرة معروفة تعبر عن نفسها بشكل مختلف في مواقف العمل المختلفة وتؤثر على العمال بشكل مختلف".¹⁴

ويرى آخرون أنها "مرض مزمن ناتج عن ظروف في مكان العمل تؤثر بشكل غير مباشر على أداء الفرد وصحة جسمه بشكل عام. في الواقع، يرتبط إجهاد المورد البشري ارتباطاً سلبياً بأداء العمل. حيث يمكن لقليل من الضغط أن يبطئ أداء الموارد البشرية العاملة في العمل".¹⁵

وفي بعض الحالات، يمكن أن تؤدي ضغوط العمل إلى العجز. في الحالات المزمنة، عادة ما تكون هناك حاجة إلى استشارة نفسية للتحقق من سبب ودرجة الضغوط المرتبط بالعمل.¹⁶ وتعتبر تلك الحالة من الجهد النفسي والجسماني التي تؤثر على سلوك الفرد الناتجة عن زيادة حجم متطلبات العمل إلى فوق قدرات الفرد وإمكاناته.¹⁷

¹⁰ Haider, Y. & Supriya, M. V. 2007. Career management: A view through stress window. International Review of Business Research Papers., 3(5): 182-192

¹¹ Oke, A. & Dawson, P. 2008. Contextualizing work place stress: The experience of bank employees in Nigeria, Australian and Newzealand academy of management. Presented at: 22nd annual conference, Auckland, Newzealand., 1-16.

¹² Pediwal, G. L. 2011. Excessive stress and its impact on employee behavior. Journal of Global Economy., 1(1): 13-40.

¹³ Medi bank private Inc. 2008. The cost of work place stress in Australia., 1-11

¹⁴ Malik, N. 2011. A study on occupational stress experienced by private and public banks employees in Queta city. African Journal of Business Management., 5 (8): 3063-3070.

¹⁵ Singh, J. K., & Jain, M. (2013). A Study of employee's job satisfaction and its impact on their performance. Journal of Indian research, 1(4), 105-111.

¹⁶ Ibuta, Mary, Matata, Kilungu, Effect of Work Stress on Employee Performance in the Public Sector in Kenya, A Case of the National Treasury, International Journal of Business & Law Research 7(4), 2019, P 9.

¹⁷ مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2015، ص 94-95.

كما وصفت ضغوط العمل بأنها "عبارة عن تفاعل بين البيئة الخارجية والقوى الداخلية، والاستيعاب من قبل الفرد والتي يترتب عنها أثار مادية وسلوكية وهذا بسبب زيادة متطلبات العمل التي تفوق قوى الفرد".¹⁸

وعلى ضوء التعاريف السابقة الذكر نستنتج أن:

- التغيرات التي تحدث على الفرد تؤدي إلى حدوث ضغوطات كثيرة ما يجعله يتأثر بها وتؤثر على نفسه وهذا ما يؤدي إلى نقص أدائه.
- ينتج ضغط العمل من خلال صعوبة تأقلم الأفراد مع العمل الذي يفوق قدراتهم وبالتالي فإن هذه الضغوطات تمارس تأثير سلبي على الفرد.

كما يمكن تعريف ضغوط العمل على "أنها عبارة عن كل ما يتعرض له الفرد في عمله من تأثيرات ومنبهات سواء من البيئة الداخلية أي ما يفرض عليه داخل المنظمة، أو البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، وهي عبارة عن استجابة يقوم بها الفرد نتيجة موقف أو حدث يتعرض له".¹⁹

2-1-2 عناصر ضغوط العمل:

يمكن تحديد ثلاثة عناصر من ضغوط العمل تتمثل فيما يلي:

عنصر المثير: يحتوي هذا العنصر على القوى المسببة والتي تؤدي إلى الشعور بالضغط، وقد يكون مصدر هذا الضغط هو البيئة، والمنظمة، والفرد، وتعبّر أيضاً عن مختلف العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وكذلك العوامل المرتبطة بالموارد البشري والتي تولد شعور بالضغط.²⁰

عنصر الاستجابة: وهي ردة الفعل التي تحدث من الفرد عند تعرضه للمثيرات الضاغطة، وتكون إما ردود فعل نفسية، جسمية أو سلوكية وتكون في شكل إحباط أو قلق.

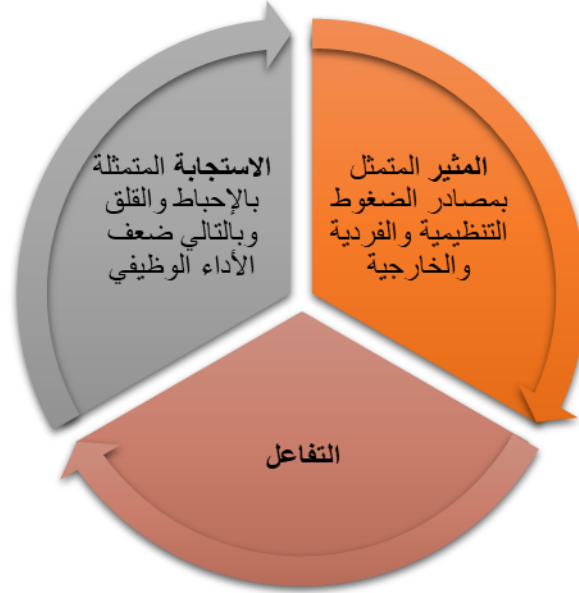
¹⁸ رانية مرواني، دور إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل، مذكرة ماستر غير منشورة في علم الاجتماع، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سنة 2015-2016، ص5.

¹⁹ جاوتي، ليزة، مبرك، رفيقة، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي – دراسة حالة ابتدائية العميش أعلى وثانوية حمكي إيدير، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2019، ص17.

²⁰ شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، 2010، ص25.

عنصر التفاعل: وهو ذلك التفاعل بين العوامل المثيرة والمستجابة للضغط، فالضغط الذي يواجه الفرد ناتج عن التفاعل المركب بين العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة، بالإضافة إلى العوامل المرتبطة أيضاً بالموارد البشري.²¹

رسم توضيحي 2/ 2: عناصر ضغوط العمل



المصدر: من إعداد الباحث.

نلاحظ أنه من الممكن أن تؤدي هذه العناصر إلى خلق ضغوط متكررة بين الموارد البشرية العاملة، فعلى سبيل المثال نرى أنه فيما لو تعرض أحد المدراء إلى ضغوط يمكن أن يؤثر ذلك على المورد البشري العامل في الطبقة التي تليه وهكذا حتى نهاية الهرم التنظيمي للمنظمة.

²¹ 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 والبحث العلمي، جامعة شندي، السودان، 2019، ص17.

2-1-3 أنواع ضغوط العمل:

2-1-3-1 ضغوط العمل بحسب الآثار المترتبة عليها:

- **ضغوط إيجابية:** نافعة ومفيدة للأفراد والمنظمة نفسها، وتكون معتدلة وتثير حافز ودافعية للإنجاز والمقدرة على الإنتاج والشعور بالرضا، وتؤدي إلى رفع مستوى الأداء للأفراد كمّاً ونوعاً، وتساعدتهم على التركيز في العمل، وتزودهم بالقوة والثقة والتفاؤل.
- **ضغوط سلبية:** ضارة ومؤذية للأفراد والمنظمة نفسها، وتؤدي إلى الشعور بعدم الرضا والإحباط في العمل، وانخفاض الروح المعنوية والشعور بالقلق والتوتر والأرق والفشل والتشاؤم.²²

2-3-1-2 ضغوط العمل بحسب الفترة الزمنية التي تستغرقها:

- **الضغوط البسيطة:** مدتها من ثوان معدودة إلى ساعة وتكون ناجمة عن أحداث قليلة الأهمية أو عن مضايقات صادرة عن أشخاص غير مهمين.
- **الضغوط المتوسطة:** وتمتد من ساعة إلى أيام وتتجم عن بعض الأمور كفترة عمل إضافية أو زيارة شخص مسؤول غير مرغوب فيه.
- **الضغوط المضاعفة:** وهي التي تستمر لأسابيع أو أشهر أو سنوات وتتجم عن أحداث كبيرة كالنقل من العمل أو الإيقاف عن العمل.²³

2-3-1-3 ضغوط العمل وفق معيار المصدر:

- الضغوط الناتجة عن البيئة المادية كالتيكولوجيا في المنظمة أو البيئة التي يؤدي فيها الفرد عمله ومسؤولياته.
- الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية بين الأشخاص ومع زملائه في مجالات العمل الوظيفي.
- الضغوط الناتجة عن خصائص الشخص الفيزيولوجية كالقلق أو الأساليب الإدارية وغيرها.²⁴

²² فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد، 2014، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط3، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 306.

²³ حفصة عطا الله حسين، ضغوط العمل على الأستاذ الجامعي دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة الجامعات في بغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 6، العدد 11، 2014، صفحة 182.

²⁴ محمد الفاتح محمود بشير، المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2016، ص 74.

2-1-4 مصادر ضغوط العمل:

إن لضغوط العمل مصادر عديدة ومتنوعة إلا أن هناك اختلاف حول تصنيف هذه المصادر، ومن الصعب تحديد نموذج متفق عليه من طرف الباحثين حول هذه المصادر وذلك من جراء اختلاف تلك الضغوطات بينهم، حيث هناك من يرى أن مسببات الضغط تعود إلى البيئة التي يعيش فيها الفرد وهناك من يرى أنها توجد داخل الفرد، وتم تصنيف هذه المصادر إلى ثلاث مجموعات تتمثل في: المصادر التنظيمية، المصادر الفردية إلى جانب ضغوط البيئة الخارجية.

2-1-4-1 المصادر التنظيمية:

تعتبر هذه المصادر من أهم العوامل المسببة لضغوط العمل داخل المنظمة وتتمثل فيما يلي:

1. طبيعة العمل ومتطلباته: حيث تختلف هذه الضغوط باختلاف طبيعة العمل ومتطلباته من

حيث تنوع المهام والمسؤوليات بين الأفراد، فهناك بعض الوظائف تتعرض بدرجة عالية لضغوط العمل بينما هناك من يتعرض لدرجة ضغط قليلة حسب اختلاف المهام والوظيفة فيها،²⁵ أو تلك الوظائف التي تستخدم تكنولوجيا معقدة بحيث يشعر الفرد بالخوف من ارتكاب خطأ فادح يؤثر على صحته وسلامة الآخرين.²⁶

2. غموض الدور: ويقصد به نقص المعلومات اللازمة للمورد البشري لأداء عمل محدد أو

عدم فهمهم بوضوح كيفية تنفيذ واجباتهم، أو في قلة المعلومات عن النتائج المتوقع تحقيقها ذات العلاقة المباشرة بأهداف سياسات المنظمة التي يعملون بها وهذا يؤثر على أداء المورد البشري لتحقيق الغايات والأهداف التنظيمية،²⁷ مما يجعلهم غير قادرين على الاندماج في العمل، وبالتالي الشعور بالضغط خوفاً من ارتكاب أخطاء تعرضهم للمساءلة.²⁸

3. صراع الدور: يظهر صراع الدور عندما يلعب الفرد عدة أدوار، وأحياناً تكون هذه

الأدوار متعارضة، فقد يحدث تعارض في مطالب العمل من حيث الأولوية، وتعارض في حاجات الأفراد مع متطلبات المنظمة، وتعارض مطالب الزملاء مع تعليمات

²⁵ ميسون سليم السقا، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، سنة 2009، ص11.

²⁶ الخضر، عثمان حمود (2012) علم النفس التنظيمي، ط1، الكويت: إفاق للنشر والتوزيع ص118.

²⁷ Salika Azzahra, et al, The Influence of Role Ambiguity, Job Stress and Leadership on Job Satisfaction and Employee Turnover at PT. Bank BRI Syariah Samarinda, Saudi Journal of Business and Management Studies, Volume 6, Issue 1, Jan 2021, P.16.

²⁸ بيئة بنت عبد العزيز بن محمد الحصان، ضغوط العمل التي يواجهها العمداء وكلائهم في جامعة القصيم وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة الدراسات الاجتماعية السعودية، العدد 3، الجمعية السعودية للدراسات الاجتماعية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2020، ص115.

المنظمة،²⁹ كما يمكن أن يحدث صراع الدور نتيجة تعارض متطلبات العمل مع قيم الشخص (مبادئه) كأن يطلب من المورد البشري المسلم العامل في البلد الغير مسلم العمل في وقت صلاة الجمعة أو أن يمنع أطباء الطوارئ عن معالجة المريض بسبب عدم امتلاكه لبطاقة تأمين صحي كما ويعاني الكثير من الطلبة والموارد البشرية العاملة والرياضيين من تعارض متطلبات الدراسة أو العمل مع مهامهم الرياضية.³⁰

4. عبء الدور: ويعني زيادة أو انخفاض حجم معدل العمل الموكل للفرد مهمة القيام به، إن زيادة حجم أعباء العمل الموكل لفرد ما للقيام بها إلى معدل أعلى من المعدل المقبول تتسبب في إحداث مستوى عالي من الضغط، كما أن انخفاض حجم أعباء العمل الموكل لفرد ما للقيام بها إلى معدل أقل من المعدل المقبول يؤدي إلى انخفاض مستوى شعور الفرد بتقدير ذات وزيادة شكوكه والعصبية والغياب والعزلة.³¹

5. ساعات العمل الطويلة: هناك العديد من الأعمال تتطلب أن يقوم المورد البشري بالعمل لساعات كثيرة مما يؤثر بدوره على صحته ويجعله يعاني كثيراً من الضغط، على سبيل المثال، قد يجد المورد البشري الذي ربما لم ينم لساعات طويلة أن جودة عمله تتأثر بذلك، بالإضافة إلى تأثر صحته أيضاً.

6. ظروف العمل المادية: لقد تم ربط ظروف العمل في الوظائف بالصحة الجسدية والعقلية، والبيئة المادية التي يمكن أن تكون مصدراً لعوامل الضغط تشمل التعرض لدرجات حرارة الغرف العالية وانقطاعات الإضاءة المتكررة، والمواد السامة الخطرة.³²

7. التطوير والنمو الوظيفي: إن إحساس الفرد بأن فرص الترقى والتقدم الوظيفي داخل المنظمة التي ينتمي إليها تحكمها معايير أخرى غير كفاءة الأداء يعتبر أحد المصادر الهامة لضغط العمل حيث تتعارض مع طموحات الفرد ومحاولة تأكيد مستقبله المهني وتولد عوائق النمو والتقدم المهني حالة من اللامبالاة والكسل والتراخي مصحوبة بنوع من الخمول والعزلة.³³

²⁹ Muhammad Zulqarnain Arshad, et al, Effect of Role Conflict and Work Overload on Job Stress: A Case of Banking Sector Employees, Talent Development and Excellence, Volume 12, No 3, June 2020, P.2688.

³⁰ الخضر، عثمان حمود، مرجع سابق ص113-117.

³¹ عليما، خالد عيادة (2015)، ضغوط العمل واثرها على الأداء الوظيفي، ط1، عمان، دار الخليج للنشر والتوزيع، ص60.

³² Enyonom Peace Amoako, et al, The Effect of Occupational Stress on Job Performance at Aspet A. Company Limited, Global Journal of Arts, Humanities and Social Sciences, Volume 5, No.8, European Centre for Research Training and Development UK, September 2017, P.3-4.

³³ عليما، خالد عيادة، مرجع سابق، ص20.

8. **العلاقات في العمل:** يوجد داخل المنظمة أنواع مختلفة من العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، أو العلاقة بين المرؤوسين فيما بينهم. فإذا كانت العلاقة بين الرئيس والتابعين له يغلب عليها التسلط أو انعدام التفاهم فذلك يؤدي إلى زيادة الضغوط لدى الافراد، وإلى ظهور الصراعات داخل المنظمة وتعرض الموارد البشرية العاملة للضغوط، كما تؤدي العلاقات الشخصية بين الفرد وزملائه في العمل دوراً هاماً في الحياة العملية، فهذه العلاقات قد ينتج عنها اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام والصداقة وغيرها. أما إذا اسيء استغلال هذه العلاقات فإنها بلا شك ستنتصف بالعداء والكراهية، وقد تتعمق هذه الحالة إلى الحد الذي يؤدي إلى انفصال الفرد عن الجماعة أو ما يشبه دخوله في حالة اغتراب.³⁴

2-4-1-2 المصادر الفردية:

1. **اختلاف قدرات الأفراد:** حيث تتفاوت القدرات من فرد إلى آخر، ويلعب ذلك دور في تفاوت الشعور بضغط العمل ومن هذه القدرات ما يلي:

- القدرة على تحمل الأعباء والمهام والصعاب.
- القدرة على تحمل المسؤولية وقد تكون مسؤولية الإشراف على الآخرين أو المسؤولية عن أشياء مادية.
- 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.

2. **الأحداث الضاغطة في حياة الفرد:** يتعرض الفرد من حين لآخر إلى أحداث في حياته الشخصية تمثل قدراً 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.

3. **اختلاف شخصية الفرد كمسبب للشعور بضغط العمل:** قد تكون الضغوط الموجودة في بيئة العمل واحدة، إلا أن الشخصية المختلفة للأفراد هي التي تعطي الفرصة للفرد بأنه يشعر بالضغط دون شخص آخر،³⁵ حيث أن هناك نمطين للشخصية، النمط الأول

³⁴ -ابراهيم عز الدين. 2014-2015 تأثير ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي (دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية زبوشي طولقة). رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر بسكرة، ص43.

³⁵ محمد صالح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، حراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 13.

ويتميز الفرد الذي ينتمي إليه بأنه يميل للعمل بمفرده ويستطيع إنجاز مهام كثيرة في وقت قصير ومن صفاته أيضاً أنه عنيد وغيور وغير صبور وعدواني، ودائماً لديه نزعة السيطرة، أما النمط الثاني فهو الذي يمتاز أفراده بالعمل الجماعي والصبر والهدوء، إن الأفراد الذين ينتمون إلى النمط الأول أقل تكيفاً مع الضغوط من النمط الثاني لذلك فهم أكثر تأثراً بالأمراض الناتجة عن ضغوط العمل كأعراض القلب و ضغط الدم.³⁶

2-1-4-3 المصادر الخارجية:

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

1. **عدم استقرار الحالة الاقتصادية:** أي تذبذب يمكن حدوثه في الجانب الاقتصادي كالكساد أو ارتفاع معدلات التضخم في أي دولة سيؤثر على مستوى دخل الأفراد ويشعرهم بالقلق والتوتر.
2. **التقدم التكنولوجي وتسارعه:** إن الجوانب الآلية والتقنيات الحديثة التي أدخلت على العمل أدت إلى شعور الفرد بالتهديد والضغوط الكثيرة إن لم يتقن استعمالها.
3. **التغيرات الاجتماعية:** برزت العديد من الظواهر الجديدة على المجتمع تختلف مع القيم والعادات والتقاليد المتعارف عليها مما ينتج مشكلات في المجتمع مثل انتشار حالات الإدمان، تعدد الزوجات ... الخ، مما يؤدي إلى إحساس الفرد بالضغوط.³⁷
4. **التغيرات السياسية والقانونية:** يمكن للمتغيرات القانونية أن تكون سبباً مهماً لضغوط العمل، فمثلاً تتزايد الضغوط الواقعة على مدراء المنظمات خلال فترة الانتخابات مثلاً، كما أن البيئة القانونية يمكن أن تكون مصدراً للضغوط حيث نادراً ما تقوم أي منظمة بأداء عملها دون أن تصطدم بقوانين تعيق حركتها.³⁸

³⁶ عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، رسالة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط، 2009، ص 69-69.

³⁷ عيسى إبراهيم المعشر، مرجع سابق، ص 18-19.

³⁸ طارق مقدر، "أثر ضغوط العمل على أداء الموارد العاملين في المرافق العامة-دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2017، ص 17.

2-1-5 إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل:

تعمل الكثير من المنظمات ومنها المنظمات التعليمية بممارسة سياسات مختلفة وذلك للعلاج أو الحد من الضغوط الوظيفية، كما أن الموارد البشرية العاملة في هذه المنظمات يدركون هذه السياسات بطرق مختلفة، حيث من الممكن أن تمارس المنظمات بعض هذه السياسات للحد من الآثار الناتجة عن الضغوط الوظيفية، وفيما يلي نوضح طرق التعامل مع الضغوط الوظيفية على مستوى المنظمة وأيضاً على مستوى الفرد كالتالي:

2-1-5-1 على المستوى التنظيمي:

الحفاظ على بيئة عمل صحية: يمكن للمنظمة الحفاظ على بيئة عمل صحية من خلال اتخاذ إجراءات تصحيحية صارمة ضد الأفعال الخاطئة والسلوك غير الأخلاقي لكبار أو صغار الموارد البشرية العاملة. ويجب أن تتعامل المنظمة مع الجميع معاملة عادلة من خلال تحفيز الموارد البشرية العاملة على المشاركة في أنشطة المنظمة من خلال أخذ أفكارهم ومقترحاتهم في الاعتبار ومنحهم التقدير المناسب عملياً، علاوة على إقامة تعاون وتنسيق أفضل بين القادة والمرؤوسين.

ورش عمل حول إدارة الضغوط المرتبط بالوظيفة: لتقليل مستوى الضغوط لدى المورد البشري، يجب على المنظمة عقد ورش عمل حول كيفية قيام المورد البشري بالحد من الضغط السلبي، وما هي أعراضه، وكيف يمكن للمرء التعامل مع الضغط وكيف يمكن استخدام الضغط بشكل إيجابي.

توضيح الوظيفة: يساعد توضيح الوظيفة على تقليل غموض الأدوار الذي ينشأ في المنظمة بسبب عدم وجود تفويض مناسب للعمل والمسؤوليات، ويقصد بتوضيح الوظيفة إسناد الأعمال والمسؤوليات بعناية ووضوح للموارد البشرية العاملة.

توزيع المسؤوليات الوظيفية: يجب أن يتم توزيع المسؤولية الوظيفية وفقاً لمنصب وقدرات الموارد البشرية العاملة، وعند حدوث ذلك فقط سيشعرون بالرضا وستزيد كفاءتهم في العمل.

تلقي الملاحظات من المورد البشري في توقيت مناسب: يجب على المنظمة التحقق مما إذا كانت الاستراتيجية الموضوعية والمتبعة من جانبهم مقبولة لدى الموارد البشرية العاملة أم لا وهل هي مفيدة للنمو التنظيمي أم لا. يسهل تلقي الملاحظات في التوقيت المناسب من المورد البشري على

المنظمة في معرفة السبب وراء عدم تطابق الخطط مع المخرجات الحقيقية وما هي العوامل التي تعيق كفاءة وقدرة المنظمة.³⁹

التدريب المهني: إن التدريب المهني يساعد الفرد على تعلم معلومات واكتساب مهارات جديدة تمكنه من ممارسة وظيفته بصورة أكثر فعالية ومستويات أقل من الضغط.

الأنشطة العلاجية في مناخ العمل: تسعى المنظمات التي تعاني من ضغوط العمل إلى إنشاء هذه الأنشطة التي من بينها تعيين مستشار نفسي واجتماعي للعمل، وتخصيص حجرات لممارسة الرياضة، وحجرات للتركيز والاسترخاء، 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.

الاهتمام بالاختيار المهني: حيث تركز البرامج الحالية على التوافق بين الفرد والوظيفة على أساس المستوى التعليمي والخبرة والمهارات والتدريب وقد بدأت بعض المنظمات في إجراء مقابلات مكثفة مع الموارد البشرية العاملة الجدد لاكتشاف المشكلات التي قد تحدث في العمل. وتتخذ حالياً إجراءات الاختيار بهدف التقليل من عبء العمل وذلك من خلال اختيار الشخص المناسب لشغل هذا العمل، بما يجعله متكافئاً مع متطلبات العمل مما يخلق نوع من التوافق الذي يقلل من حدة الضغوط.⁴⁰

2-5-1-2 على المستوى الفردي:

تندرج ضمن الإستراتيجية الشخصية إستراتيجيتين هما:

❖ **استراتيجيات الصحة النفسية:** والتي تنعكس على نفسية الشخص وتحسنها، مثل: تنمية شبكة من المساندة الاجتماعية، الاسترخاء والتأمل، إدارة الوقت، المشاركة في الأنشطة المختلفة

❖ **استراتيجيات الصحة الجسمية:** إذ أن العوامل التي تحسن اللياقة البدنية يمكن أن تساعد الفرد على مقاومته التأثيرات السلبية للضغط حيث تشمل عوامل استعادة الثقة والمحافظة على اللياقة البدنية.⁴¹

³⁹ Aruna Singh, Occupational Stress: A Comprehensive General Review, Amity Journal of Training and Development, Volume 3, Issue 1, ADMAA, Amity University, 2018, PP.43-44.

⁴⁰ صابر بحري، أهم استراتيجيات إدارة ضغوط العمل الفردية والتنظيمية، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، جوان، 2014، ص 135.

⁴¹ جاسم مشتت دواي، سعد عبد عابر، مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الحكومي في العراق. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 27، 2018، ص 20-19.

نستعرض البعض من هذه الاستراتيجيات على المستوى الفردي:

العلاج بالضغط الإبري: من المعروف أن العلاج بالضغط الإبري يساعد في استرخاء وتهدئة الشخص الذي يعاني من الضغط والصداع وآلام الجسم وارتفاع ضغط الدم وما إلى ذلك عن طريق الضغط على نقاط أو مفاصل معينة من جسم الإنسان.

الأنشطة البدنية: يمكن للمورد البشري أن يقوم بممارسة ألعاب داخلية مثل تنس الطاولة كلما شعر أنه مثقل بالأعباء أو يمكن للموارد البشرية العاملة تجربة أي نشاط آخر يساعدهم على الاسترخاء. وكلما زاد استرخاء المورد البشري، كلما قل شعوره بالضغط.

التأمل: يريح التأمل العقل ويعطي ردود فعل إيجابية، فعلى سبيل المثال، إذا كان الشخص يعاني من الضغوط بسبب البيئة المكتبية أو الثقافية، فإن التأمل سوف يشعره بالراحة الجسدية والروحية لأنه سيقربه من الروحانيات.

تمارين التنفس: تتغلب الموارد البشرية العاملة الذين يجربون ممارسة تمارين التنفس مثل "الشهيق والزفير" بشكل عام على الخوف ويتحررون من الضغط الواقع عليهم، حيث تعمل تمارين التنفس على توزيع الأكسجين على كل عضو من أعضاء الجسم مما يجعل الشخص يشعر بالاسترخاء.

التواصل الاجتماعي: أصبح التواصل الاجتماعي بمثابة عادة هذه الأيام، وبدون القيام بذلك يشعر الناس بالملل، حيث تلعب وسائل التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك وإنستغرام وواتساب وما إلى ذلك دوراً هاماً في حياتنا.⁴²

أنشطة مساعدة الموارد البشرية العاملة: تتمثل في توفير الخدمات الطبية والعلاجية، وكذلك تقديم إجراءات الوقاية الضرورية للعاملين⁴³

طلب المساعدة من المتخصصين: إن الضغوط قد تكون من الحدة بحيث يعجز الشخص عن مواجهتها بالأساليب السابقة مما يحتم طلب المساعدة من الأشخاص المتخصصين في معالجة الضغوط من أطباء علم النفس، ومن أعراض الضغوط التي يقرر الفرد بعدها اللجوء إلى مختص كالآتي:

⁴² Aruna Singh, Ibid, p 44-45.

⁴³ سحراء أنور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013، ص 214.

- شعور الفرد بالأعراض العضوية والنفسية الشديدة كأمراض القلب والتهاب المفاصل وآلام الظهر والاضطرابات الهضمية والاضطرابات الجلدية والاكتئاب.
- طول المدة التي يتعرض لها الفرد للاضطرابات الصحية أو النفسية من جراء ضغوط العمل، الشعور بعدم القدرة على الأداء بشكل سليم.
- عدم القدرة على التخلص من المشكلات المسببة للضغوط أو الإخفاق في العمل أو الحياة بصفة عامة بسبب الضغوط.
- صعوبة الانسجام مع أشخاص محددين في العمل مثل الرؤساء أو مع أشخاص محددين بشكل عام⁴⁴.

⁴⁴ بلاغماس، بركة، 2019، الفكر الإداري الحديث وأساليب التعامل مع الضغوط، ط1، الجيزة، الفا للنشر والتوزيع والإنتاج الفني، ص 61-62.

المبحث الثاني: أداء الوظيفي

2-2-1 مفهوم الأداء الوظيفي:

عُرف الأداء الوظيفي على أنه: "درجة بلوغ العامل لأهداف وحدة العمل وأهداف المنظمة، كنتيجة لسلوكه واستخدام مهاراته وقدرته ومعارفه".⁴⁵

"وهو قدرة الموارد البشرية العاملة على القيام بتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها وذلك من خلال إنجاز الأعمال والمهام التي كلفوا بها في الوقت المحدد لها".⁴⁶

ويرى آخرون بأنه "العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لأسلوب العمل الذي يرشده به المشرف المباشر (قائد العمل)".⁴⁷

ويشير آخرون بأنه "الأداء الذي يحدد كمياً ونوعياً، وهو ما يصل إليه الفرد أو المجموعة أو المنظمة، وما يمكنهم تقديمه وفقاً للهدف المقصود".⁴⁸

ويمكن التعبير عنه أيضاً بأنه "جهد مبذول يسعى إلى تحقيق الأهداف، ويقوم على إنجاز الأعمال بالشكل المناسب وفي الوقت المحدد، ويرتبط بتوفر المهارات الفردية، والدافعية للعمل".⁴⁹

ويعرف كذلك بأنه "مقدار الجهد والنشاطات أو المسؤوليات أو الخدمات التي يتم إنجازها من قبل الموارد البشرية العاملة لتحقيق الأهداف في ضوء الموارد المتاحة والبيئة السائدة في العمل".⁵⁰

كما عرفته المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بأنه "الفعل الإيجابي النشيط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعرفة والتمكن الجيد من أدائها تبعاً للمعايير الموضوعية".⁵¹

⁴⁵ حسني الطيب بورغدة، ناريمان بشري دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4، 2015، ص 850.

⁴⁶ محمد بن عدة، أثر ضغوط العمل النفسية والاجتماعية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه في علوم التدبير، تخصص تدبير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتدبير والعلوم التجارية، 2018، ص 105.

⁴⁷ منال أحمد البارودي، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص 68.

⁴⁸ Ayhan Karakaş and Nilüfer Şahin Tezcan, The Relation Between Work Stress, Work-Family Life Conflict and Worker Performance: A Research Study on Hospitality Employees, European Journal of Tourism Research 21, March 2019, P.106.

⁴⁹ دانيا بنت عبد الهادي نواز وصبرية بنت مسلم البحيوي، دور برامج التطوير المهني التعليمي في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر القائدات التربويات، مجلة العلوم التربوية، المجلد 28، العدد 3، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، 2020، ص 345.

⁵⁰ فريدة محمد غزالي سالم، المناخ التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى، دراسة ميدانية، مجلة البحث العلمي في التربية، الجزء 14، العدد 20، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، 2019، ص 4.

⁵¹ ارفيس، مريم، 2018، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة دراسة نظرية، مجلة التغير الاجتماعي، ص 479.

2-2-2 محددات الأداء الوظيفي:

توجد عناصر يتحدد بها أداء المورد البشري والتي يطلق عليها عادة بالعناصر المحددة للأداء أو محددات الأداء، وتنقسم إلى نوعين: محددات داخلية ومحددات خارجية.

أولاً - المحددات الداخلية:

إن الأداء الوظيفي يعتبر الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات وإدراك الدور والمهام، ويتمثل الجهد في الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده للعمل من خلاله.

إن 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،⁵² يمكن تمثيل ذلك في المعادلة التالية:⁵³

$$\text{الأداء} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

ومن جهة أخرى فإنه 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 الجسدية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية محددة.

2- نوعية الجهد: وتعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.

3- نمط الأداء: هو الأسلوب الذي يبذل به الجهد في العمل أو الطريقة التي يؤدي بها الفرد أنشطة العمل.⁵⁴

⁵² آمال بن شمسة، الأداء البشري في الإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018، ص32.
⁵³ بن رحمون، سهام، 2014، بيئة العمل الداخلية واثرها على الأداء الوظيفي مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 65.
⁵⁴ عيسى إبراهيم المعشر، مرجع سابق، ص 31-32.

ويمكن تمثيل ذلك خلال المعادلة الآتية:⁵⁵

$$\text{الأداء} = \text{كمية الجهد (الطاقة المبذولة)} \times \text{نوعية الجهد (الدقة والجودة)} \times \text{نمط الأداء (الطريقة)}$$

ثانياً: المحددات الخارجية:

وتكون هذه المحددات الخارجية عن سيطرة العامل فتؤثر على أدائه وتتمثل فيما يلي:

- 1- **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات من العامل بالإضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات.
- 2- **البيئة التنظيمية:** وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المنظمة التي تؤدي فيها الوظيفة، وتشمل عادة مناخ العمل، الإشراف على توفر الموارد، الهيكل التنظيمي، السلطة، أسلوب القيادة الخ.
- 3- **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به المورد البشري على الأداء كالمنافسة الخارجية، كما تعمل التحديات الاقتصادية بالتأثير على الأداء كانهخفاض الرواتب والحوافز واختلاف الرتب الوظيفية من منظمة لأخرى، حيث أنها تؤثر سلباً على أداء الموارد البشرية العاملة في حالة تدهورها وإيجاباً في حالة ارتفاعها.⁵⁶

⁵⁵ بن رحمون، سهام، 2014، مرجع سابق، ص 66.

⁵⁶ غضبان، ليلى، مرجع سابق، ص 27-28.

2-2-3 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

لقد تباينت الآراء حول تحديد العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي نظراً لتعددتها وتداخلها ومن أبرزها عاملين أساسيين هما العوامل الداخلية والعوامل الخارجية التالية:

أولاً: العوامل الداخلية:

تتضمن العوامل الداخلية العوامل الثلاثة الآتي ذكرها:

1- العوامل التنظيمية: وتشمل التنظيم الداخلي للمنظمة وتضم مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

- غياب الأهداف المحددة: إن المنظمات التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف، ما يؤثر على أداء الفرد ويجعل عمله محاط بالغموض.⁵⁷

- الاختلاف في حجم العمل: المنظمة التي تعالج حجماً كبيراً من العمل تحتاج إلى موارد أكثر مما تحتاجه المنظمات الأخرى التي لديها حجم قليل من العمل نفسه.⁵⁸

- عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة الموارد البشرية العاملة في المستويات الإدارية المختلفة في تفصيلية التخطيط وصنع القرار يساهم في وجود فجوة بين القيادات الإدارية والموارد البشرية العاملة في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء.⁵⁹

- نطاق الإشراف: يلعب نطاق الإشراف دوراً هاماً في التأثير على الأداء الوظيفي حيث يترتب على عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض الروح المعنوية للموارد البشرية العاملة، وخلق جو من عدم الثقة وبالتالي يترك أثراً سلبياً عليهم.⁶⁰

⁵⁷ باري كشواي، (2006)، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة: خبراء دار الفاروق، الطبعة 2، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، ص 89

⁵⁸ عدة، محمد، مرجع سابق، ص 113.

⁵⁹ علي عبد الحق إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه الفلسفة، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2015، ص 131.

⁶⁰ حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة على إدارة المنافذ بشؤون الجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014، ص 71.

إضافة إلى ذلك هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء هي:

2- العوامل الإنسانية: وهي العوامل المتعلقة بالموارد البشرية العاملة من المشرفين والمنفذين

في المنظمة من صفات وسلوكيات ومعاملات وأساليب وتضم ما يلي:

- التركيبة البشرية من حيث الجنس والسن فكلما ضمت المنظمة عمال صغار السن تمتعت بالقوة والطاقة في العمل أما إذا توفر لديها كبار السن فهم يمثلون الخبرة والمهارة في الإنجاز.

● التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.

● الجوانب الإنسانية السائدة بين العمال والعلاقات الإنسانية السائدة بين المشرفين والمنفذين.

3- العوامل الفنية: إن لهذه العوامل تأثير كبير على كفاءة وأداء الأفراد وتتكون من مجموعة

عناصر نذكر من بينها ما يلي:

● نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

● التوافق بين منتجات المنظمة ورغبات طالبيها.

- نوع التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات، فكلما توفرت التكنولوجيا من الآلات الجديدة، مواد خام ذات نوعية جيدة كلما ارتفع مستوى إنتاجية المنظمة وذلك من خلال مستوى الأداء فيها،⁶¹ كما أن إدخال التكنولوجيات الحديثة والمتقدمة من الأجهزة والبرمجيات له تأثير على أداء الموارد البشرية العاملة فالأداء يتحدد حسب مستوى ونوعية التكنولوجيات المتوفرة.⁶²

ثانياً: العوامل الخارجية:

وهي مجموعة العوامل المؤثرة على الأداء من المحيط الخارجي وتشمل:

1- البيئة الاجتماعية والثقافية: من العادات والتقاليد الموروثة، النزعات الفردية في

المجتمع، نسبة الأمية، أنواع برامج التقييم المهني والفني.

2- البيئة السياسية والقانونية: وذلك من حيث طبيعة النظام السياسي، مرونة الأنظمة

والتشريعات السياسية الخارجية.

⁶¹ إيمان بن محمد، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثالث، جوان، 2018، ص 244-245.

⁶² محمد بن عدة، مرجع سابق، ص 113.

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

وبالتالي يمكننا القول بأن أداء المورد البشري تحكمه عوامل عدة من شأنها أن تؤثر فيه سواء سلباً أو إيجاباً حيث أنه كلما توفرت الظروف الجيدة بشتى أنواعها كلما كان الأداء أفضل.⁶³

2-2-4 تقييم الأداء الوظيفي وأهميته:

يعرف تقييم الأداء الوظيفي بأنه نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة ويشمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقاً لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء كانوا رؤساء أو ممرضين أو فرق عمل أي جميع الموارد البشرية العاملة فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى، بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته.⁶⁴

كما أنه تلك العملية التي تُعنى بقياس كفاءة الموارد البشرية العاملة وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً.⁶⁵

ولتقييم الأداء الوظيفي أهمية بالغة على مستوى المنظمة، كالتالي:

أولاً: على مستوى المنظمة:

- 1- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى الموارد البشرية العاملة اتجاه المنظمة.
- 2- رفع مستوى أداء الموارد البشرية العاملة واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- 3- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج عملية التقييم يمكن أن تستعمل كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.⁶⁶
- 4- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.

⁶³ إبراهيم بلبايد، شوقي بوري، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، السادس الثاني، العدد 17، 2017، ص 262.

⁶⁴ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 363.

⁶⁵ حليم يوسف الطائي، فوزي هاشم العبادي، قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار الصفاء، عمان، 2015، ص 76.

⁶⁶ نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 18.

5- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع الموارد البشرية العاملة ومشكلاتهم.

6- توطيد الصلة بين الرئيس والمروؤوس.⁶⁷

ثانياً: على مستوى المديرين:

- 1- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء مروؤوسيه.
- 2- دفع المديرين إلى تبني العلاقات الجيدة مع المروؤوسين وتطويرها والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات التي تعترض الموارد البشرية العاملة.⁶⁸

ثالثاً: على مستوى الفرد:

- 1- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وأن جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة
- 2- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.⁶⁹
- 3- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطاءهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يتطلعون إليه من ترقية والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.
- 4- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمروؤوس.
- 5- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة والغير مستغلة للعاملين.⁷⁰

2-2-5 أهداف تقييم الأداء:

يسعى تقييم الأداء إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- ✓ تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر.
- ✓ معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب.
- ✓ المحافظة على مستوى عال للكفاءة الإنتاجية.⁷¹

⁶⁷ نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2013، ص 170-171.

⁶⁸ موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 17.

⁶⁹ يوسف مصطفى كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 227.

⁷⁰ حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 170.

2-2-6 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 أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها وذلك ضمن فترة زمنية محددة.⁷²

يتم تقسيم معايير الأداء إلى ثلاثة أقسام حسب الحالات المستخدمة في التقييم هي:

- 1- **معايير نواتج أداء الموارد البشرية العاملة:** تعتبر النتائج هي المحصلة النهائية للأداء والهدف الأول للتقييم، ومن السهل قياسها في معظم الأحيان، فهي تتمثل في حجم وكمية الإنتاج، جودة الإنتاج والزمن المحدد للإنتاج، عدد الحوادث، تكلفة تحقيق النتائج.
- 2- **معايير سلوك الموارد البشرية العاملة:** 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: المبادرة، الانتباه، دافعية العمل، الاتزان الانفعالي والأمانة.⁷³

تتميز معايير الأداء بخصائص عدة من أهمها ما يلي:

- 1- **الثبات:** ثبات المقياس يضم جانبين، الاستقرار والتوافق، 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 الموارد البشرية العاملة، والمعيار المقبول هذا هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للموارد البشرية العاملة.
- 3- **التمييز:** المعيار الجيد لا بد وأن يميز بين الأفراد وفقاً لأدائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم الموارد البشرية العاملة في المنظمة هو تمييز الجهود، وذلك لغرض استخدام النتائج

⁷¹ راوية حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار التعليم العالي، 2011، ص 239

⁷² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 409.

⁷³ 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، ص 4.

المرتتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب وفي ترقية الأفراد وتحديد البرامج التدريبية.⁷⁴

إضافة إلى ما سبق توجد خصائص أخرى هي:

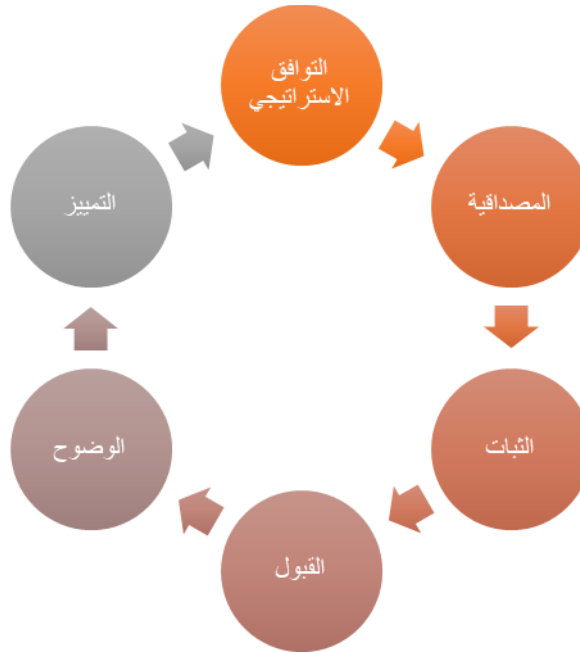
التوافق الاستراتيجي: ويقصد به توافق معايير الأداء مع أهداف المنشأة وإستراتيجيتها.

المصادقية: وهي مدى قدرة المقياس على تقييم كافة الجوانب الخاصة بأداء الوظيفة.

الوضوح: مدى قدرة المقياس على إعطاء إرشادات للعاملين فيما يتعلق بالمتوقع منهم (ما الذي يجب أن يقوم به العامل لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها) وكيفية مقابلة هذه التوقعات.⁷⁵

مما سبق يمكننا القول إن عملية تقييم الأداء تعتبر إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، نظراً للفوائد التي تعود من جراء تطبيقها على أسس علمية تتوفر فيها الدقة والموضوعية بعيداً عن التحيز والمحسوبية، والشكل التالي يوضح نموذج خصائص معايير تقييم الأداء:

رسم توضيحي 3 / 2: نموذج خصائص معايير تقييم الأداء



المصدر: كامل، مصطفى، رستم، دعاء، إدارة الموارد البشرية، ص 252.

⁷⁴ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005، ص 23.

⁷⁵ مصطفى كامل، نفيسة محمد باشري، ودعاء محمد رستم، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، القاهرة، 2018، ص 252.

2-2-7 طرق تقييم أداء المورد البشري:

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

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

1- الطرق التقليدية:

وتتضمن أربع طرق أساسية هي:

أ- **طريقة الترتيب البسيط:** يقوم كل رئيس مباشر القيام بترتيب مرؤوسيه تنازلياً ترتيباً من الأفضل إلى الأقل أداءً وذلك طبقاً للأداء العام وبعيداً عن المعايير وهذه أكبر مشكلة تعاني منها هذه الطريقة رغم بساطتها.⁷⁶

جدول 2 / 1: طريقة الترتيب البسيط.

رتب الموظفين في قسم بحيث يتم إعطاء الموظف رقم 1 والموظف الأقل رقم 2 وهكذا بالنسبة لكمية الإنتاج المنتجة خلال اليوم:	
الموظف أ	صاحب أعلى رتبة
الموظف ب	
الموظف ج	
الموظف ز	
الموظف س	
الموظف هـ	
الموظف ح	صاحب أقل رتبة

المصدر: كامل، مصطفى، رستم، دعاء، إدارة الموارد البشرية، ص 254.

⁷⁶ يوسف مصطفى كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي، مرجع سابق، ص 230.

تبدو هذه الطريقة سلبية من حيث احتمال التحيز من قبل المقيّم في عملية الترتيب لذلك يفضل اعتماد أكثر من مقيم بعملية الترتيب مما يمكن من تقليل التحيزات.⁷⁷

ب- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص: تقوم هذه الطريقة على تحديد عدد معين من الصفات أو الخصائص ثم إعطاء الفرد تقديراً معيناً بحسب توافر كل من تلك الخصائص فيه، ثم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع مثلاً للمستوى الذي يعتد القائم بعملية التقييم أنه يمثل الشخص.⁷⁸

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

جدول 2 / 2: طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص.

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

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، ص 273.

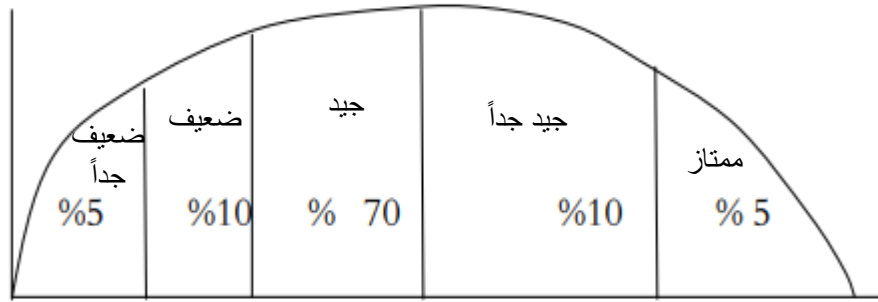
⁷⁷ يوسف حليم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الأردن، الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص 245.

⁷⁸ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، جامعة القاهرة، 2009، ص 273.

ت- **طريقة المقارنة المزدوجة:** تعتمد هذه الطريقة على مقارنة أداء كل مورد بشري بجميع الموارد البشرية العاملة في الوحدة أو القسم الذي يعمل فيه، وبموجب هذه المقارنة التي تجري بين أداء كل اثنين من الموارد البشرية العاملة يحدد المشرف الأكثر تميزاً في الأداء عن غيره من الآخرين.⁷⁹

ث- **طريقة التوزيع الإجباري:** حيث يتم توزيع الموارد البشرية العاملة إلى مجموعات وفقاً لمنحنى التوزيع المعتدل الذي تتركز فيه أكبر مجموعة في الوسط بينما يقل التوزيع عند أطراف المنحنى،⁸⁰ أي يتم توزيع الأفراد توزيعاً طبيعياً بالاستناد إلى الافتراض القائل بأن نسبة قليلة من الأفراد تحصل على الترتيب الأفضل، ونسبة قليلة أخرى منهم تحصل على الترتيب الأدنى،⁸¹ كأن يتم توزيع الموارد البشرية العاملة حسب النسب المبينة في الشكل الآتي:

رسم توضيحي 4 / 2: طريقة التوزيع الإجباري.



المصدر: محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، ص 141.

⁷⁹ عبد القادر مغربي، انعكاس تطبيق مفاهيم وأبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسة شياالي، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الثاني، سيدي بلعباس، 2017، ص 158.

⁸⁰ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، 2004، ص 140.

⁸¹ الفراج، أسامة، بدر، فاطمة، حيدر، عصام، ناصر، فداء، إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2021، ص 229.

2- الطرق الحديثة:

ترتكز الطرق الحديثة لتقييم الأداء على الطرق المهمة هي:

- **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 وفي ضوء إستراتيجية المنشأة، ويناقش المشرف مع المرؤوس تلك السلوكيات⁸². والجدول التالي يوضح ما سبق:

جدول 2 / 3: نموذج طريقة الأحداث الحرجة.

المهام	الهدف (المعيار)	سلوك العامل (الفعلي)
إعداد جدول إنتاج المصنع.	الاستخدام الأمثل للموارد البشرية العاملة والآلات.	قام بإعداد جدول للإنتاج ساعد على الوفاء بالطلبات في الميعاد. (السلوك المرغوب)
مراقبة صيانة الآلة.	تقليل الأعطال.	حدثت أعطال في الآلة (أ) لمدة 15 دقيقة. (السلوك غير المرغوب)

المصدر: مصطفى كامل، نفيسة محمد باشري، ودعاء محمد رستم، ص 257.

إن أحد مزايا هذه الطريقة أنها تغطي فترة التقييم من خلال الأحداث التي تقع في هذه الفترة، وبسبب أن الأحداث السلوكية تكون محددة فإنها تستخدم في تطوير أداء الموارد البشرية العاملة، وما لم يتم مناقشة الأحداث الطارئة المفضلة وغير المفضلة مع الموارد البشرية العاملة، فإن هذه الطريقة تفقد قبولها لدى الموارد البشرية العاملة إلا أنها تفيد في الرضا الوظيفي إذا ما أحسن استخدامها، كما يتم دمجها مع الطرق الأخرى لتحسين الأداء.⁸³

- **طريقة الاختيار الإجباري:** 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 وأخرى سلبية وهذه الطريقة بعيدة عن التحيز الشخصي.⁸⁴ والجدول التالي يوضح هذه الطريقة:

⁸² مصطفى كامل، نفيسة محمد باشري، ودعاء محمد رستم، مرجع سابق، ص 257.

⁸³ سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، مصر، (د.د.ن)، 2009، ص 76.

⁸⁴ فلي، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد، مرجع سابق، ص 274.

جدول 4 / 2: نموذج التقييم بطريقة الاختيار الإجباري.

الأقل وصفاً	الأكثر وصفاً	البند أو العنصر
		يراقب ويفحص عمل المرؤوسين ويقدم المعاونات عندما يطلب ذلك
		يتابع المهام المفوض بها للتحقق من مدى تماشي ذلك مع إجراءات التشغيل.
		يحصل على أفكار وآراء الفرد ويستفيد منها عندما تسمح الظروف بذلك.
		يعين حدود العمل والمهام.
		يوجه الشكر والثناء للذين يسلكون المسلك الملائم في مكان العمل ويكون ذلك محل التقدير والاحترام.

المصدر: إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، ص 69. ⁸⁵

- **طريقة الإدارة بالأهداف:** تعتمد هذه الطريقة على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيداً عن السلوك والصفات الشخصية له، وثمر بثلاث خطوات هي:
 - 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 سيطرة المرؤوس.
 - خلال مرحلة تقييم الأداء وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة. ⁸⁶

وهنا يظهر الفرق بين هدف التقييم التقليدي والإدارة بالأهداف، حيث في الطريقة التقليدية يتم التركيز على الماضي بينما في الإدارة بالأهداف يتم التركيز على المستقبل وتقييم النصح والإرشاد في التقييم بهدف التعليم. ⁸⁷

- **طريقة التقييم الجماعي:** ويتم بموجبها تقييم الأداء من قبل لجنة مكونة من عدة أعضاء من بينهم الرئيس المباشر للمورد البشري، وعمل هذه اللجنة هو مناقشة

⁸⁵ سالم إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، المسيلة، 2006، ص 69.

⁸⁶ يوسف مصطفى كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي، مرجع سابق، ص 231.

⁸⁷ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص 153.

التقييم الذي أعده الرئيس المباشر ومن ثم الاجتماع بالموارد البشري لمناقشة كيفية تحسين أدائه مستقبلاً.⁸⁸

- **أسلوب 360 درجة لتقييم الأداء:** للحد من الآثار السلبية للمصادر السابقة لتقييم الأداء بادرت المنظمات لاستخدام مصدر يتسم بالشمولية، وهو ما يطلق عليه 360 درجة، وكما هو واضح من اسم هذا الأسلوب فإنه يهدف إلى إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة وشاملة عن مستويات أداء الموارد البشرية العاملة بالمنظمة من كافة الزوايا (الرؤساء، المرؤوسين، الزملاء، بالإضافة إلى المورد البشري نفسه)، وعادة ما يبلغ عدد المقيمين 12 فرداً ممن لهم علاقة مباشرة مع المرؤوسين.⁸⁹
- **أسلوب إدارة الجودة الشاملة:** مؤيدو فلسفة الجودة الشاملة يرون أن مجال تركيز أنشطة تقييم الأداء يجب أن ينصب على تزويد الموارد البشرية العاملة بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم ولهذا الغرض يجب توفر نوعين من المعلومات المرتدة:

- معلومات وصفية من المديرين والزملاء والعملاء لتحقيق العدالة.
- معلومات موضوعية تستند إلى العمليات الوظيفية ذاتها وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.⁹⁰

⁸⁸ 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 2، 2018، ص 211.

⁸⁹ عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (C.P.G)، قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص 144.

⁹⁰ سامح عبد المطلب، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الفكر، 2011، ص 230.

المبحث الثالث: العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي

2-3-1 علاقة ضغوط العمل على الأداء الوظيفي:

اختلف المفكرون في تحديد نوع وطبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي وقد أدت الدراسات إلى تحديد أنماط العلاقة على النحو التالي:

أولاً: حالة انعدام العلاقة بين ضغوط العمل والأداء:

تشتق فرضية عدم وجود علاقة بين ضغوط العمل والأداء من نظرية العقد أو الاتصال النفسي بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، حيث تركز هذه النظرية على أن هناك عقود نفسية تنشأ بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها. وتفترض هذه العقود أن الفرد شخص رشيد وعقلاني يقدم مساهماته للمنظمة في مقابل عوائد يحصل عليها، وتفرض صفة الرشيد (العقلانية) على الفرد أن يتجاهل العقبات الموجودة بالعمل ويحيد أثرها، وعليه فإن الأداء لن يتأثر بضغوط العمل.

ولقد لقيت هذه الفرضية تأييداً بسيطاً من البحوث فتشير إحدى الدراسات إلى أن بعض الموارد البشرية العاملة وخصوصاً العمال الصناعيين يرون وظائفهم على اعتبار أنها وسيلة لشيء آخر أهم خارج العمل وإن العمل هامش وليس لب أو جوهر اهتمامهم في الحياة. وعليه فإن الصعوبات أو الضغوط في العمل ستكون ذات تأثير منعدم أو محدود وذلك قياساً بالعناصر الموجودة خارج نطاق وظائفهم.⁹¹

ثانياً: حالة وجود علاقة ايجابية بين الضغوط والأداء:

وتقوم هذه العلاقة على أن ضغوط العمل تعادل التحدي والحماس في العمل، حيث تعتبر الضغوط والمشاكل والصعوبات والتحديات بمثابة مناسبة لظهور السلوك الإبداعي والتفوق والقدرات الكامنة والأداء الأفضل، فالمستوى المنخفض من ضغوط العمل لن يثير أي تحد لدى الفرد، وبالتالي يكون أدائه متوسطاً، أما المستوى العالي من الضغوط سيثير مستوى عالي من التحدي وبالتالي يرتفع ويتحسن أدائه في العمل. ولقد لقي هذا النموذج تأييداً محدوداً من جانب الدراسات الباحثين في الدراسات التطبيقية.⁹²

هناك بعض المواقف التي يؤدي فيها ارتفاع مستوى الضغط إلى زيادة الإنتاج منها:

- ✓ أحيانا قد ينظر الفرد إلى ضغوط العمل باعتبارها تحديات لقدراته، وليس مصدراً للتهديد
- مثل: لاعب الكرة المحترف هو من يقدم أفضل ما عنده عند وجود الضغوط.

⁹¹ عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، مصر، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2011، ص 204-206.

⁹² محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، بين النظرية والتطبيق، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2005، ص 72.

✓ هناك فروق فردية كبيرة تتعلق بمدى الاستجابة للضغوط فبعض الشخصيات طموحاتها عالية وتعمل بدرجة أكثر اجتهاداً في ظل التحديات ومثل هذه الشخصيات يكون أدائها أفضل في ظل مستوى الضغوط العالية، وهناك شخصيات عكس ذلك طموحاتها محدودة تحب أن تعمل في ظروف هادئة، ومن ثم يمكن أن يؤدي ارتفاع الضغوط عليها إلى تخفيض مستوى أدائها.⁹³

ثالثاً: حالة وجود علاقة سلبية بين الضغوط والأداء:

ضغوط العمل شيء مكروه من جانب الأفراد، حيث يرتب عليها مواقف ضارة ومؤذية بالصحة في بيئة العمل، فالفرد الذي يواجه بيئة عمل ضارة يستنفذ وقته وجهده في محاولة التكيف والسيطرة على هذه الضغوط، كما يترتب عليها قيام الفرد بأنماط سلوكية غير مرغوبة مثل: تعطيل الإنتاج أو التخريب أو الانسحاب والاستسلام وقد لاقت هذه الفرضية تأييداً كبيراً من جانب الباحثين.⁹⁴

وهناك دلائل علمية حديثة تؤكد أن الضغوط تؤثر سلباً على مستوى الأداء المحقق حتى لو كان مستواها منخفض أو نسبي ويمكن أن يرجع ذلك لعدة أسباب منها:

✓ أن الفرد الذي يتعرض لتلك الضغوط سيكون تركيزه منصباً على المشاعر والعواطف غير السارة الناتجة عن الضغوط أكثر من تركيزه على العمل نفسه، وهذا من شأنه أن يؤثر على مستوى أدائه.

✓ كثرة تعرض الفرد لمستويات منخفضة من الضغوط يترك أثراً ضاراً على صحته البدنية والنفسية مما يؤثر على قدرته للقيام بالكثير من الأعمال.⁹⁵

رابعاً: حالة وجود علاقة شرطية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي:

يرى أصحاب هذا الاتجاه بأن هناك علاقة خطية منحنية تأخذ شكل حرف (U) مقلوب بين ضغوط العمل والأداء، حيث يفرض هذا الاتجاه أن وجود مستوى منخفض من ضغوط العمل لن يؤدي إلى تحفيز الأفراد عن العمل بل يقودهم إلى الشعور بالملل وتناقص الدافعية، اللامبالاة وكثرة التغيب عن العمل، كما أن وجود مستوى عال من الضغوط سيؤدي إلى امتصاص قدرات

⁹³ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب محمود رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، 2004، ص 264-265.

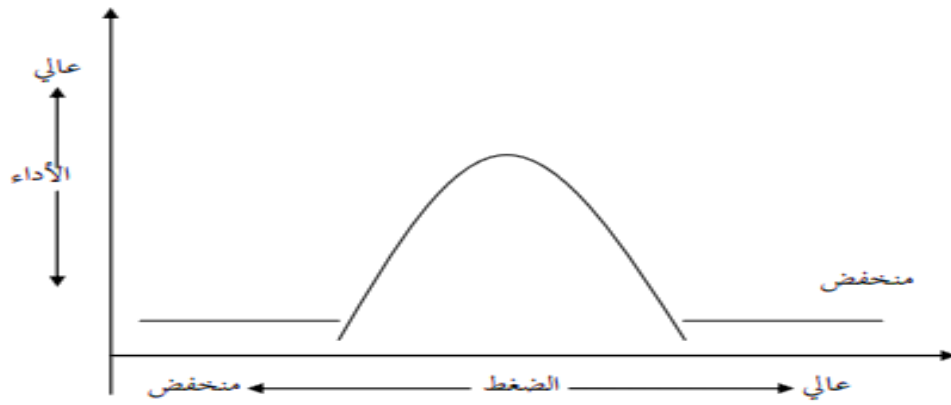
⁹⁴ محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 72.

⁹⁵ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص 264.

الأفراد، وهذا محاولة منهم لمكافحة هذه الضغوط، مما يؤدي إلى استنفاد قدراتهم وإصابتهم بالأرق والملل.

يفترض أصحاب هذا الرأي، أن وجود مستوى متوسط من ضغوط العمل يساعد الفرد على إيجاد نوع التوازن في قواه وقدراته، مما يمكنه من توزيعها بين انجاز العمل المطلوب ومكافحة تلك الضغوط ما يولد لديه دافعية نحو العمل، وتصبح لديه طاقة عالية مما يمكنه من امتلاك إدراك لتحمل كافة المسؤولية، ويعتبر هذا الوضع الأمثل.⁹⁶ ويمكن توضيح العلاقة بين ضغوط العمل والأداء في الشكل التالي:

رسم توضيحي 5/2: العلاقة بين ضغوط العمل والأداء.



المصدر: ماجد العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ص 378.

⁹⁶ ماجد العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص 378.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

3-1 نبذة عن شركات النقل الخاصة والشركة الأهلية للنقل:

تقوم شركات النقل بدور هام في المجتمع السوري، حيث نجد منها من هو متخصص في نقل البضائع فقط بواسطة الشاحنات المعدة لذلك، أو نقل الركاب والبضائع عن طريق الباصات الكبيرة، والقسم الأخير متخصص في كل من نقل البضائع والركاب وحتى الحوالات المالية، ونذكر من هذه الشركات: الشركة الأهلية، شركة القدموس، شركة علي السراج، شركة الهرم.

يمكن اعتبار هذه الشركات من المكونات الأساسية الداعمة للشركات التجارية والصناعية العاملة في سورية، حيث تقدم منافع كبيرة لها وللمواطنين، لذلك نجد أن هناك حالة من التنافس بين هذه الشركات لتلبية متطلبات عملائهم سواء من ناحية السرعة في التوصيل أو الحفاظ على حالة المنتجات التي تقوم بنقلها منعاً لتلفها أو من ناحية التكلفة أو حتى من ناحية تعويض العملاء بقيمة المنتجات في حال تلفها أو ضياعها، وبالتالي نجد أن نجاح هذه الشركات مرتبط بشكل أساسي بنوعية مواردها البشرية التي تقوم بالإدارة والتخطيط الصحيح لأعمالها.

تم التركيز في هذه الدراسة على الشركة الأهلية للنقل وهي شركة مساهمة مغفلة، لكونها من أقدم وأكبر هذه الشركات ضمن مجال النقل.

تأسست الشركة الأهلية للنقل" في 28 أبريل (نيسان) 1992، في الجمهورية العربية السورية، برأس مال قدره 200 مليون ليرة سورية، وأدرجت في "سوق دمشق للأوراق المالية" في مارس (آذار) عام 2009.

وفي 2020/8/10، صادقت "وزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك" على تعديل النظام الأساسي لـ "الشركة الأهلية للنقل"، بالقرار رقم 1976/. حيث تم تعديل أحكام النظام الأساسي للشركة، وفقاً لأحكام قانون الشركات الصادر بالمرسوم التشريعي رقم 29/ لعام 2011، وعلى أساسه تم زيادة نشاط الشركة، وهو تقديم الخدمات البريدية الأساسية.

تعمل على تقديم خدمات السياحة والسفر، ونقل الركاب، والشحن للطرود البريدية، ويتبع للشركة فروع ومكاتب في كل من دمشق، وطرطوس، وحلب، واللاذقية، والرقّة، وحمص، وحماة (وسابقاً في دير الزور وبانياس وادلب) كما أنها كانت المالكة لـ "الشركة الأهلية للحوالات" بالجمهورية العربية السورية والتي توقف عملها الآن.

يقع المقر الرئيسي للشركة في مدينة حماة، يتم إدارة الشركة عن طريق مديرها العام وأعضاء مجلس إدارتها، تضم عدة دوائر منها الدائرة المالية ودائرة الحركة ودائرة الشحن والطرود ودائرة الشؤون الإدارية ودائرة الصيانة.

وفي تاريخ 01/02/2022 قرر مجلس الإدارة بالقرار رقم 2/7 الاقتراح على الهيئة العامة العادية القادمة توزيع مبلغ 700 مليون ليرة سورية كأرباح عن عام 2021 أي بنسبة 350% وبواقع 350 ليرة سورية للسهم الواحد، وتشهد قيمة السهم اليوم تحسناً كبيراً في الربع الثاني من عام 2022.

3-2 أدوات البحث:

أما عن مصادر جمع البيانات، فوفقاً لطبيعة الدراسة الراهنة، ونظراً لأنه من الضروري أن يكون هناك انساق وترابط بين الإطار المنهجي للدراسة، وبين الأدوات التي تستخدم في جمع البيانات، فقد اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان Questionnaire، وقد صممت الاستبانة بطريقة تحقق أهداف الدراسة، حيث تكونت من قسمين، اختص الأول بالتساؤلات المتعلقة بالبيانات الأساسية الشخصية والمهنية وتضمنت الأسئلة من (1 إلى 6)، بينما خصص القسم الثاني لمحاور الدراسة والذي ينقسم إلى محورين، الأول حول ضغوط العمل والثاني حول أداء المورد البشري وهو كالتالي:

المحور الأول: يتمثل في ضغوط العمل وأبعاده المختلفة وتتضمن 24 عبارة، حيث قسمت إلى: 4 عبارات لبعد غموض الدور، و5 عبارات لكل من بعد عبء الدور وصراع الدور وظروف العمل المادية وبعد التطوير والنمو الوظيفي.

المحور الثاني: خاص بمتغير الأداء الوظيفي ويتضمن 9 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.

3-3 مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

وبعد أن تم استعراض الأطر النظرية والمنهجية التي انطلقت منها الدراسة الراهنة، وأهم الدراسات السابقة التي ترتبط بموضوع الدراسة، أصبح المجال مهياً لاختبار هذه الأطر ميدانياً من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة تجاه موضوع الضغوط الوظيفية وتأثيرها على الأداء

الوظيفي لدى الموارد البشرية العاملة في الشركة الأهلية للنقل في سورية، وهو ما سوف يتم تناوله في الآتي:

أولاً: اختبارات الصدق والثبات:

من أجل التأكد من الصدق الظاهري لاستمارة الاستبيان، كان لا بد من تحكيمها وعرضها على الدكتورة المشرفة على هذه الدراسة، وذلك للحكم على مدى صلاحية استمارة الاستبيان لإجراء الدراسة وتحقيق أهدافها وتساؤلاتها، وقد تم الأخذ في الاعتبار كافة الملاحظات التي جاءت منها قبل إخضاع الدراسة للتطبيق العملي.

من أجل التأكد من ثبات أداة البحث تم قياس صدق وثبات أداة الدراسة باستخدام اختبار "ألفا كرونباخ" وذلك لتحديد معامل ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات.

جدول 5 / 3: معامل ألفا كرونباخ لمحاور وأبعاد الاستبيان.

Reliability Statistics			
المحور	Cronbach's Alpha	N of Items	درجة الثبات
ضغوط العمل	0.871	24	جيد
1- غموض الدور	0.803	4	جيد
2- صراع الدور	0.742	5	جيد
3- عبء الدور	0.708	5	جيد
4- ظروف العمل المادية	0.774	5	جيد
5- التطوير والنمو الوظيفي	0.826	5	جيد
الأداء الوظيفي	0.815	9	جيد

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ويلاحظ من الجدول (5) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور ضغوط العمل وأبعاده ومحور الأداء الوظيفي، مما يدل على وثوقيه جيدة للاستبيان. وبالتالي يمكن اعتماد نتائج الدراسة وتعميمها.

ثانياً: اختبار الاتساق الداخلي:

ويُقصد بالاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان: مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وُضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر.

أن معامل الارتباط يتراوح بين -1 و +1 كلما اقتربت r من (1) دل ذلك على قوة العلاقة، وكلما اقتربت من (0) دل ذلك على ضعف العلاقة، أما الإشارة فتدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين. وقد حدد مجالات قوة العلاقة كالتالي:

من 0.7 إلى 0.9 ارتباط قوي.

من 0.5 إلى 0.69 ارتباط متوسط القوة.

من 0.01 إلى 0.49 ارتباط ضعيف.

جدول 3 / 6: معامل الارتباط لعبارات ومحاور الاستبيان.

صدق الاتساق الداخلي لبعد " غموض الدور "		
sig	معامل بيرسون	العبارة
0.000	0.765**	الصلاحيات والمسؤوليات الملقاة على عاتقي غير واضحة.
0.000	0.834**	الأهداف التي ينبغي عليّ تحقيقها غير محددة وغير واضحة.
0.000	0.733**	لا تصلني معلومات كافية عن عملي في الوقت المناسب.
0.000	0.837**	الأنظمة والتعليمات في الشركة غير واضحة.
صدق الاتساق الداخلي لبعد " صراع الدور "		
sig	معامل بيرسون	العبارة
0.000	0.746**	يطلب مني تنفيذ أعمال متناقضة ومتعددة من عدة مدراء.
0.000	0.613**	أتعامل مع أكثر من مجموعة عمل ويوجد اختلاف بينها.
0.000	0.734**	أشعر بالضيق عندما تفوض صلاحياتي لأحد زملائي.
0.000	0.637**	أرى أن مهاراتي غير موظفة في عملي.
0.000	0.618**	أرى أن متطلبات العمل تتعارض مع متطلبات حياتي العائلية.
صدق الاتساق الداخلي لمحور " عبء الدور "		
sig	معامل بيرسون	العبارة
0.000	0.551**	مدة الراحة الممنوحة أثناء فترة الدوام غير كافية.
0.000	0.675**	يتكرر استدعائي للعمل أو الاتصال بي في أيام إجازتي بصورة كبيرة.
0.000	0.765**	أبذل أقصى ما لدي من قدرات في العمل إلى الدرجة التي أصبح فيها متعباً من جراء ذلك.
0.000	0.583**	أتحمل كمية عمل إضافية نتيجة لعدم قيام الموظفين الآخرين بعملهم بالشكل اللازم.
0.000	0.819**	كمية العمل الواجب أدائها غير متساوية بين الموظفين خلال فترات العمل المختلفة (صباحية-مسائية).
صدق الاتساق الداخلي لبعد " ظروف العمل المادية "		
sig	معامل بيرسون	العبارة
0.000	0.786**	لا تتجاوب الإدارة مع المشكلات الخارجية التي تؤثر على ظروف العمل المادية (مثل أزمة الكورونا).
0.000	0.862**	لا يمكن تعلم برامج مكاتب الشحن والحجز بسهولة في حال النقل من قسم إلى آخر.
0.000	0.666**	لا يتم تأمين السكن من قبل الشركة في حال طلبتي للسفر بمهمة عمل إلى محافظة أخرى.
0.000	0.792**	أشعر باحتمال الإصابة بأمراض مهنية مستقبلاً ناتجة عن عملي.
0.000	0.501**	مكان عملي لا يتناسب مع عدد الموظفين.

صدق الاتساق الداخلي لبعد " التطوير والنمو الوظيفي "		
sig	معامل بيرسون	العبارة
0.000	0.833**	بقائي في رتبتي الحالية مدة طويلة دون ترقية يسبب لي الملل.
0.000	0.728**	لا يمنحني عملي فرصة للنمو والتطوير.
0.000	0.805**	الترقية مسألة حظ وليست كفاءة في الشركة.
0.000	0.657**	لا يوجد في الشركة بطاقة لبيان الترقية الوظيفية يحدد مساري الوظيفي مستقبلاً.
0.000	0.821**	لا تمنحني إدارة الشركة المرونة لتقديم الأفكار لتحسين وتطوير العمل.
صدق الاتساق الداخلي لمحور "أداء الموارد البشرية العاملة"		
sig	معامل بيرسون	العبارة
0.00	0.835**	أقوم بتأدية الأعمال الموكلة إلي على أكمل وجه وبطريقة صحيحة.
0.00	0.906**	أتميز بالجدية في أدائي لعملي وبذل الجهد والوقت في سبيل ذلك.
0.00	0.903**	أنجز مهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.
0.00	0.757**	تشكل الحوافز المادية والمعنوية المقدمة دافعاً لجعلي أتميز في أدائي.
0.00	0.957**	يتم تقييم أدائي بناءً على أسس علمية ومعايير واضحة.
0.00	0.903**	أطلع إلى مسؤوليات جديدة إضافة إلى مهامي الحالية.
0.00	0.938**	أتواصل مع زملائي وأعمل معهم بروح الفريق.
0.00	0.855**	يتم تكلفني في كثير من الحالات بمهام إضافية ذات أهمية خاصة.
0.00	0.657**	أحرص بصفة مستمرة على تحسين أدائي.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

يتضح من الجدول (6) بأن جميع العبارات ترتبط مع المحور الذي تنتمي إليه، أي أن فقراته دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، وأنه يوجد ارتباط معنوي متفاوت ما بين ارتباط متوسط القوة إلى ارتباط قوي. أي أن جميع عبارات الاستبانة صادقة ومتسقة داخلياً لما وضعت له.

3-4 خصائص عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 68 موظفاً من الموارد البشرية العاملة في الشركة الأهلية للنقل في سورية، نبين فيما يلي توزيع أفرادها حسب الخصائص الديموغرافية المتمثلة في الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

توزيع العينة حسب متغير الجنس:

جدول 7/3 : توزيع العينة حسب متغير الجنس.

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	49	72,1	72,1	72,1
	أنثى	19	27,9	27,9	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول (7) أن عدد الذكور بلغ 49 مفردة بنسبة 72.1% بينما بلغ عدد الإناث 19 مفردة بنسبة 27.9%.

توزيع العينة حسب متغير العمر:

جدول 8/3 : توزيع العينة حسب متغير العمر.

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عام وأصغر 30	12	17,6	17,6	17,6
	من 31 إلى 40 عام	21	30,9	30,9	48,5
	من 41 إلى 50 عام	23	33,8	33,8	82,4
	أكبر من 50 عام	12	17,6	17,6	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ أن الفئة العمرية للمبحوثين ممن يتراوح أعمارهم (من 41 إلى 50 عام) كانت أعلى النسب وهي (33.8%)، يلي ذلك الفئة العمرية (من 31 إلى 40 عام) بنسبة (30.9%)، وتلاها الفئة العمرية (30 عام وأصغر) والفئة العمرية (أكبر من 50 عام) بنسبة متساوية (17.6%) من إجمالي مفردات العينة.

ومن هنا يمكن استنتاج أن الفئة العمرية (من 41 إلى 50 عام) هو عمر غالبية الموارد البشرية العاملة ويرجع ذلك إلى قلة عدد المعينين الجدد بالشركة. كما يتضح أن هناك علاقة بين الضغوط الوظيفية والعمر، حيث أنه كلما زاد العمر زادت الضغوط الوظيفية والأعباء الاجتماعية، حيث

نجد أن هذه الفئات تتعرض لأمراض أكثر من غيرها وقد تحتاج إلى رعاية صحية، كما أن تحمل فئة الشباب لضغوط العمل يكون أفضل من الفئات العمرية الكبيرة، وبالتالي عدم قدرة هذه الفئات من الموارد البشرية العاملة على تحمل هذه الضغوط مما ينعكس على أدائهم الوظيفي.

توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية:

جدول 9/3 : توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متزوج	48	70,6	70,6	70,6
	أعزب	20	29,4	29,4	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ أن نسبة المتزوجون من الموارد البشرية العاملة كانت في المرتبة الأولى بنسبة (70.6%)، وجاء العُزاب في المرتبة الثانية بنسبة (29.4%). ومن هنا يمكن استنتاج أن أغلبية المبحوثين من المتزوجين، وهذا يتفق مع نتائج الجدول رقم (8) من خلال تسجيل أعلى نسب الاستجابة من الفئة العمرية (من 41 إلى 50 عام)، وهم بطبيعة الحال يكون غالبيتهم من المتزوجين.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء المحيط الاجتماعي والوسط الأسري الذي يؤثر في كيفية إدراك الفرد لمحيط عمله، وأن عمل المورد البشري المتزوج يؤدي إلى صراع الأدوار الذي يعرض لكثير من الضغوط الواقعة عليهم وهذا يشير إلى وجود ضغوط أسرية أخرى من الممكن أن تزيد من حدة الضغوط الوظيفية نتيجة لتحمل مسؤولية أسرة بمتطلباتها المختلفة، مقارنة بالمورد البشري الغير المتزوج الذي لديها مهام أقل ومسؤوليات في المنزل أقل وبالتالي فإن استقبالهم للمهام واستعدادهم لأدائها يكون غالباً أفضل منه بالنسبة للمتزوجين.

توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

جدول 10/2 : توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	13	19,1	19,1	19,1
	من 5 إلى 10 سنة	15	22,1	22,1	41,2
	من 11 إلى 20 سنة	28	41,2	41,2	82,4
	أكثر من 20 سنة	12	17,6	17,6	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تبين البيانات الموضحة بالجدول رقم (10) إلى توزيع أفراد العينة من حيث عدد سنوات الخبرة، حيث أشار (41.2%) من إجمالي الموارد البشرية العاملة ممن قضاوا (من 11 إلى 20 سنة) في عملهم، يليهم من قضاوا (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة (15%)، ثم من قضاوا (أقل من 5 سنوات) في هذا العمل بنسبة (13%)، في حين لم يتعدى من مارس العمل لمدة (أكثر من 20 سنة) عن (12%) فقط.

ونستنتج مما سبق إلى أن غالبية الموارد البشرية العاملة بنسبة (80.9%) خبرتهم بالعمل من (11 سنة) فأكثر، وتعكس هذه النسبة مؤشراً جيداً لأهمية آراء الموارد البشرية العاملة في مدى تعرضهم للضغوط الوظيفية ومصارها وتأثيرها على أدائهم الوظيفي وكيفية الحد منها مما يشير إلى أن نسبة جيدة من الموارد البشرية العاملة على دراية أوسع بطبيعة العمل مما يساعد في إعطاء بيانات أكثر دقة تساعد في استجلاء حقيقة الوضع الراهن بشكل أكثر دقة.

3-5 التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس عبارات متغيرات البحث من حيث تم إعطاء القيم كما يلي:

جدول 3 / 11: مقياس الإجابة على فقرات الاستبيان.

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

وبالتالي يكون المدى لقيم مقياس ليكرت الخماسي: درجة الإجابة العليا (5) – درجة الإجابة الدنيا (1) = 4 وبقسمته على عدد الفئات (الخيارات) الذي يساوي (5) ينتج لدينا أن طول الفئة يساوي (0.8)، وعليه يكون اتجاه الإجابات حسب الوسط الحسابي ومستوى الأهمية لمتغيرات البحث كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 3 / 12: اتجاه الإجابات حسب الوسط الحسابي لمتغيرات البحث الكمية.

المتوسط	الإجابة	المستوى
1.8-1	غير موافق بشدة	منخفض جداً
2.6-1.81	غير موافق	منخفض
3.4-2.61	محايد	متوسط
4.2-3.41	موافق	مرتفع
5-4.21	موافق بشدة	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ولإجراء التحليل الوصفي تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد عينة كما يلي:

أولاً: ضغوط العمل:

جدول 2 / 13: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الأول للمحور الأول.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام	مستوى الضغط
المحور الأول: ضغوط العمل					
البعد الأول: غموض الدور					
1	3.29	0.526	3	محايد	متوسط
2	3.43	0.555	1	موافق	مرتفع
3	3.19	0.526	4	محايد	متوسط
4	3.37	0.621	2	محايد	متوسط
نتيجة البعد الأول	3.29	0.442	5	محايد	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول (13) أن نتائج المبحوثين نحو البعد الأول لضغوط العمل من ناحية غموض الدور في اتجاه عام للإجابة بـ "محايد" وبمتوسط حسابي قدره (3.29) مما يشير إلى أن الموارد البشرية العاملة في الشركة الأهلية للنقل تتعرض لضغوط عمل من ناحية غموض الدور وبمستوى متوسط.

ونجد أن العبارة الثانية كانت بأكبر متوسط حسابي وقدره (3.43)، وبالتالي تكون الأهداف التي يجب على المورد البشري تحقيقها غير محددة وغير واضحة، يليها العبارة الرابعة بمتوسط حسابي وقدره (3.37)، ومن ثم العبارة الأولى، وأخيراً العبارة الثالثة.

جدول 3/ 14: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الثاني للمحور الأول.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام	مستوى الضغط
المحور الأول: ضغوط العمل					
البعد الثاني: صراع الدور					
1	4.44	0.583	4	موافق بشدة	مرتفع جداً
2	1.93	0.967	5	موافق غير	منخفض
3	4.5	0.533	2	موافق بشدة	مرتفع جداً
4	4.47	0.610	3	موافق بشدة	مرتفع جداً
5	4.57	0.503	1	موافق بشدة	مرتفع جداً
نتيجة البعد الثاني		3.96	0.423	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول (14) أن نتائج المبحوثين نحو البعد الثاني لضغوط العمل من ناحية صراع الدور في اتجاه عام للإجابة بـ "موافق" وبمتوسط حسابي قدره (3.96) مما يشير إلى أن الموارد البشرية العاملة في الشركة الأهلية للنقل تتعرض لضغوط عمل من ناحية صراع الدور وبمستوى مرتفع.

كما نلاحظ أيضاً أن نتائج المبحوثين نحو العبارة الثانية (أتعامل مع أكثر من مجموعة ويوجد اختلاف بينها) كانت في اتجاه عام للإجابة بـ "غير موافق"، أي أن الموارد البشرية العاملة تتعرض لضغط منخفض من هذه الناحية.

أما بقية العبارات فكانت في اتجاه عام للإجابة بـ "موافق بشدة" وبمتوسطات حسابية مرتفعة ومقاربة فيما بينها، أي أن الموارد البشرية العاملة في الشركة يُطلب منها تنفيذ أعمال متناقضة من عدة مدراء، ومهاراتهم غير موظفة في عملهم، ويشعرون بالضييق في حال تفويض صلاحياتهم لغيرهم، بالإضافة إلى وجود تعارض بين متطلبات العمل والمتطلبات العائلية.

جدول 3/ 15: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الثالث للمحور الأول.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام	مستوى الضغط
المحور الأول: ضغوط العمل					
البعد الثالث: عبء الدور					
1	4.25	0.583	3	موافق بشدة	مرتفع جداً
2	3.41	0.674	5	موافق	مرتفع
3	4.51	0.532	1	موافق بشدة	مرتفع جداً
4	4.35	0.567	2	موافق بشدة	مرتفع جداً
5	3.57	0.719	4	موافق	مرتفع
نتيجة البعد الثالث					
	4.02	0.420	3	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول (15) أن نتائج المبحوثين نحو البعد الثالث لضغوط العمل من ناحية عبء الدور في اتجاه عام للإجابة بـ "موافق" بمتوسط حسابي قدره (4.02) مما يشير إلى أن الموارد البشرية العاملة في الشركة الأهلية للنقل تتعرض لضغوط عمل من ناحية عبء الدور وبمستوى مرتفع.

كما نلاحظ أيضاً أن نتائج المبحوثين نحو العبارة الأولى والثالثة والرابعة كانت في اتجاه عام للإجابة بـ "موافق بشدة"، أي أن الموارد البشرية العاملة تتعرض لضغوط مرتفعة جداً من ناحية مدة الراحة الممنوحة الغير كافية، وأنهم يبذلون أقصى ما لديهم من طاقات للتعامل مع عبء العمل المفروض عليهم وعدم قيام الموارد البشرية الأخرى بعملهم بالشكل اللازم.

أما بقية العبارات فكانت في اتجاه عام للإجابة بـ "موافق" وبمتوسطات حسابية مرتفعة ومتقاربة فيما بينها، أي أن الموارد البشرية العاملة في الشركة يتكرر استدعائهم أو الاتصال بهم في أيام إجازاتهم بالإضافة إلى أن كمية العمل الواجب أدائها بين فترات العمل غير متساوية وكل ذلك يفرض عليهم ضغوط إضافية.

جدول 3/ 16: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الرابع للمحور الأول.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام	مستوى الضغط
المحور الأول: ضغوط العمل					
البعد الرابع: ظروف العمل المادية					
1	3.93	0.581	5	موافق	مرتفع
2	4.40	0.493	1	موافق بشدة	مرتفع جداً
3	4.07	0.376	4	موافق	مرتفع
4	4.31	0.629	2	موافق بشدة	مرتفع جداً
5	4.09	0.334	3	موافق	مرتفع
نتيجة البعد الرابع					
	4.16	0.359	2	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول (16) أن نتائج المبحوثين نحو البعد الرابع لضغوط العمل من ناحية ظروف العمل المادية في اتجاه عام للإجابة بـ "موافق" بمتوسط حسابي قدره (4.16) مما يشير إلى أن الموارد البشرية العاملة في الشركة الأهلية للنقل تتعرض لضغوط عمل من ناحية ظروف العمل المادية وبمستوى مرتفع.

كما نلاحظ أيضاً أن نتائج المبحوثين نحو العبارة الثانية والرابعة كانت في اتجاه عام للإجابة بـ "موافق بشدة"، أي أن الموارد البشرية العاملة تتعرض لضغوط مرتفعة جداً من ناحية صعوبة تعلم برامج الشحن والحجز، بالإضافة إلى الإصابة بأمراض مهنية مستقبلاً ناتجة عن عملهم.

أما بقية العبارات فكانت في اتجاه عام للإجابة بـ "موافق" وبمتوسطات حسابية مرتفعة ومتقاربة فيما بينها، أي أن الموارد البشرية العاملة في الشركة لا يتم تأمين السكن لهم في حال طلبهم بمهمة عمل إلى محافظة أخرى، وأن مكان عملهم لا يتناسب مع عدد الموظفين، بالإضافة إلى أن الإدارة لا تقوم بالتجاوب الصحيح مع المشكلات الخارجية التي تؤثر على عملهم.

جدول 3/ 17: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الخامس للمحور الأول.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام	مستوى الضغط
المحور الأول: ضغوط العمل					
البعد الخامس: التطوير والنمو الوظيفي					
1	4.43	0.581	4	موافق بشدة	مرتفع جداً
2	4.34	0.637	5	موافق بشدة	مرتفع جداً
3	4.44	0.583	3	موافق بشدة	مرتفع جداً
4	4.47	0.503	2	موافق بشدة	مرتفع جداً
5	4.50	0.533	1	موافق بشدة	مرتفع جداً
نتيجة البعد الخامس					
	4.43	0.437	1	موافق بشدة	مرتفع جداً
نتيجة المحور الأول					
	3.97	0.289	—	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول (17) أن نتائج المبحوثين نحو البعد الخامس لضغوط العمل من ناحية التطوير والنمو الوظيفي في اتجاه عام للإجابة بـ "موافق بشدة" بمتوسط حسابي قدره (4.43) مما يشير إلى أن الموارد البشرية العاملة في الشركة الأهلية للنقل تتعرض لضغوط عمل من ناحية التطوير والنمو الوظيفي وبمستوى مرتفع جداً.

أي أن الموارد البشرية العاملة تتعرض لضغوط مرتفعة جداً من ناحية غياب الترقية على أساس الكفاءات وعدم وجود بطاقة للترقية الوظيفية تحدد مسارهم الوظيفي مستقبلاً، وشعورهم بالملل نتيجة لبقائهم مدة طويلة دون ترقية، وأخيراً بسبب عدم قيام الشركة بمنحهم المرونة الكافية لتقديم الأفكار البناءة لتطوير العمل وتحسينه وبسبب أن عملهم لا يمنحهم الفرصة للنمو والتطور.

كما نلاحظ أن ضغوط بعد غياب النمو والتطوير ككل كان أعلى ضغط تتعرض له الموارد البشرية العاملة من بين كل الأبعاد، ويليه بعد ظروف العمل المادية (بمتوسط حسابي 4.16)، ومن ثم بعد عبء الدور (بمتوسط حسابي 4.02)، ومن ثم بعد صراع الدور (بمتوسط حسابي 3.96)، وأخيراً بعد غموض الدور (بمتوسط حسابي 3.29).

كما أن نتائج المبحوثين نحو المحور الكلي لضغوط العمل في اتجاه عام للإجابة بـ "موافق" وبمتوسط حسابي للمحور ككل قدره (3.97) مما يشير إلى الموارد البشرية العاملة في الشركة الأهلية للنقل تتعرض لضغوط عمل متنوعة ومرتفعة المستوى.

وكان الانحراف المعياري لأبعاد محور ضغوط العمل مجتمعة أقل من (1) أي أن تشتت الإجابات كان ضعيفاً مما يشير إلى أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة وفي اتجاه واحد إلى حد كبير.

ثانياً: الأداء الوظيفي:

جدول 3/ 18: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام	مستوى الأداء
المحور الثاني: الأداء الوظيفي					
1 أقوم بتأدية الأعمال الموكلة إلي على أكمل وجه وبطريقة صحيحة.	3.24	1.393	7	محايد	متوسط
2 أتميز بالجدية في أدائي لعملي وبذل الجهد والوقت في سبيل ذلك.	3.44	1.226	3	موافق	مرتفع
3 أنجز مهامتي الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	3.43	1.284	4	موافق	مرتفع
4 تشكل الحوافز المادية والمعنوية المقدمة دافعاً لجعلي أتميز في أدائي.	3.41	1.225	5	موافق	مرتفع
5 يتم تقييم أدائي بناءً على أسس علمية ومعايير واضحة.	3.63	1.303	1	موافق	مرتفع
6 أتطلع إلى مسؤوليات جديدة إضافة إلى مهامي الحالية.	3.47	1.215	2	موافق	مرتفع
7 أتواصل مع زملائي وأعمل معهم بروح الفريق.	2.81	1.385	9	محايد	متوسط
8 يتم تكليفي في كثير من الحالات بمهام إضافية ذات أهمية خاصة.	3.40	1.223	6	محايد	متوسط
9 أحرص بصفة مستمرة على تحسين أدائي.	2.91	1.368	8	محايد	متوسط
نتيجة المحور الثاني	3.3	1.156	—	محايد	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول (18) أن نتائج المبحوثين نحو المحور الكلي لأداء الموارد البشرية العاملة في اتجاه المحايد بمتوسط حسابي قدره (3.3) مما يشير إلى أن الموارد البشرية العاملة في الشركة الأهلية للنقل تعمل بمستوى أداء متوسط.

وكان الانحراف المعياري لأبعاد محور أداء الموارد البشرية العاملة مجتمعة قريب من (1) أي أن تشتت الإجابات كان ضعيفاً مما يشير إلى أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة وفي اتجاه واحد إلى حد كبير.

3-6 اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل بأبعاده (غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور، ظروف العمل المادية، التطوير والنمو الوظيفي) على أداء الموارد البشرية العاملة في الشركة الأهلية للنقل.

ويندرج ضمن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية هي:

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

لاختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية لجأ الباحث إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يستخدم للتنبؤ بقيمة المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بدلالة المتغير المستقل (ضغوط العمل) بأبعاده (صراع الدور، عبء الدور، غموض الدور، الظروف العمل المادية، التطوير والنمو الوظيفي) وذلك بعد إيجاد معادلة الانحدار الخطية وهي من الشكل:

$$Y = a + bX$$

حيث يمثل Y الأداء، ويمثل X أبعاد ضغوط العمل، ويمثل b الميل، ويمثل a الحد الثابت.

وكانت نتائج اختبار هذه الفرضيات كما يلي:

أولاً-اختبار الفرضية الرئيسية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل بأبعاده (غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور، ظروف العمل المادية، التطوير والنمو الوظيفي) على أداء الموارد البشرية العاملة في الشركة الأهلية للنقل".

لاختبار هذه الفرضية أراد الباحث أولاً أن يتأكد من وجود ارتباط خطي بين أبعاد ضغوط العمل مجتمعة وأداء الموارد البشرية العاملة من خلال معامل الارتباط الخطي (Pearson Correlation) الذي يُستخدم لقياس درجة واتجاه العلاقة بين متغيرين كميين وتتراوح قيمته بين (+1 , -1)، ويُعتبر الارتباط موجباً كلما اقترب معامل الارتباط من +1 وبالتالي يدل على وجود علاقة قوية إيجابية بين المتغيرين حيث أن إشارة المُعامل تدل على اتجاه العلاقة، ويُعتبر الارتباط سالباً كلما اقترب معامل الارتباط من -1، وبالتالي يدل على علاقة سلبية عكسية بين المتغيرين. أما قيمة $r=0$ فهي تدل على عدم وجود علاقة، ونجد من الجدول (19) أنه يوجد ارتباط خطي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.685) مما يدل على وجود علاقة عكسية بين محور الضغوط الوظيفية ومحور أداء الموارد البشرية العاملة.

جدول 19/3 : معامل الارتباط بين محور الضغوط الوظيفية ومحور الأداء الوظيفي.

Correlations			
		أداء الموارد البشرية العاملة	ضغوط العمل
أداء الموارد البشرية العاملة	Pearson Correlation	1	-,685**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	68	68
ضغوط العمل	Pearson Correlation	-,685**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	68	68
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

كما يظهر من الجدول التالي (20) بأن نسبة الارتباط بين المتغير المستقل ضغوط العمل والمتغير التابع الأداء الوظيفي يساوي (68.5%) أما معامل التحديد فيساوي (0.469) أي أن ضغوط العمل تفسر (46.9%) من أداء الموارد البشرية العاملة.

جدول 20/3 : معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الأولى.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,685 ^a	,469	,461	,84908
a. Predictors: (Constant), ضغوط العمل				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول التالي (21) إلى أن قيمة F هي (58.352) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05) مما يشير إلى الأهمية الإحصائية لضغوط العمل بالنسبة للأداء الوظيفي وبالتالي يمكن استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية.

جدول 21/3 : الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار في اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42,068	1	42,068	58,352	,000 ^b
	Residual	47,582	66	,721		
	Total	89,651	67			
a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية العاملة						
b. Predictors: (Constant), ضغوط العمل						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول التالي (22) بأن قيمة معلمة الحد الثابت a تساوي (14.176) ومعلمة الميل b تساوي (-2.736) عند مستوى دلالة إحصائية أصغر من (0.05) لكلا المعلمتين وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الفائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل بأبعاده الخمسة على أداء الموارد البشرية العاملة، وبالتالي تكون معادلة الانحدار كما يلي:

أداء الموارد البشرية العاملة = 14.176 - 2.736 (ضغوط العمل بأبعاده)

أي أن زيادة ضغوط العمل بأبعاده بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى نقصان الأداء بمقدار (2.736).

جدول 22/3 : ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14,176	1,427		9,933	,000
	ضغوط العمل	-2,736	,358	-,685	-7,639	,000
a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية العاملة						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثانياً-اختبار الفرضيات الفرعية:

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

لاختبار هذه الفرضيات أراد الباحث أولاً أن يتأكد من وجود ارتباط خطي بين أبعاد ضغوط العمل بشكل منفصل وأداء الموارد البشرية العاملة من خلال معامل الارتباط الخطي (Pearson Correlation) وكانت النتائج كما يلي:

جدول 23/3 : معامل الارتباط بين محور الضغوط الوظيفية ومحور الأداء الوظيفي.

Correlations							
		أداء الموارد البشرية العاملة	غموض الدور	صراع الدور	عبء الدور	ظروف العمل المادية	التطوير والنمو الوظيفي
أداء الموارد البشرية العاملة	Pearson Correlation	1	-,225	-,520**	-,609**	-,517**	-,527**
	Sig. (2- tailed)		,065	,000	,000	,000	,000
	N	68	68	68	68	68	68

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

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول (23) أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على أداء الموارد البشرية العاملة في الشركة الأهلية نظراً لقيمة معامل الارتباط الخاصة في هذا البعد (غموض الدور) وكونها غير مرتبطة معنوياً عند مستوى دلالة (0.05).

ونجد أيضاً أن قيمة معامل الارتباط لبقية الأبعاد متوسطة القوة وذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05).

1. الفرضية الفرعية الأولى:

من الجدول (23) نستطيع رفض الفرضية الفرعية الأولى، وبالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على أداء المورد البشري في الشركة محل البحث.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على أداء المورد البشري في الشركة محل البحث".

يظهر من الجدول التالي (24) بأن نسبة الارتباط بين المتغير المستقل "صراع الدور" والمتغير التابع الأداء الوظيفي يساوي (52%) أما معامل التحديد فيساوي (0.271) أي أن ضغوط صراع الدور تفسر (27.1%) من أداء الموارد البشرية العاملة.

جدول 24/3 : معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,520 ^a	,271	,260	,99529
a. Predictors: (Constant), صراع الدور				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول التالي (25) إلى أن قيمة F هي (24.501) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05) مما يشير إلى الأهمية الإحصائية لصراع الدور بالنسبة للأداء الوظيفي وبالتالي يمكن استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية.

جدول 25/3 : الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار في اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	24,271	1	24,271	24,501	,000 ^b
Residual	65,380	66	,991		
Total	89,651	67			
a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية العاملة					
b. Predictors: (Constant), صراع الدور					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول التالي (26) بأن قيمة معلمة الحد الثابت a تساوي (8.932) ومعلمة الميل b تساوي (-1.421) عند مستوى دلالة إحصائية أصغر من (0.05) لكلا المعلمتين وبالتالي نقبل الفرضية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على أداء الموارد البشرية العاملة"، وبالتالي تكون معادلة الانحدار كما يلي:

أداء الموارد البشرية العاملة = 8.932 – 1.421 (صراع الدور)

أي أن زيادة ضغوط صراع الدور بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى نقصان الأداء بمقدار (1.421).

جدول 26/3 : ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

Coefficients ^a				
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
	B	Std. Error	Beta	
1 (Constant)	8,932	1,144		7,810
1 صراع الدور	-1,421	,287	-,520	-4,950

a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية العاملة
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء الدور على أداء المورد البشري في الشركة محل البحث".

يظهر من الجدول التالي (27) بأن نسبة الارتباط بين المتغير المستقل "عبء الدور" والمتغير التابع الأداء الوظيفي يساوي (60.9%) أما معامل التحديد فيساوي (0.371) أي أن عبء الدور يفسر (37.1%) من أداء الموارد البشرية العاملة.

جدول 27/3 : معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,609 ^a	,371	,361	,92457

a. Predictors: (Constant), عبء الدور

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول التالي (28) إلى أن قيمة F هي (38.876) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05) مما يشير إلى الأهمية الإحصائية لضغوط عبء الدور بالنسبة للأداء الوظيفي وبالتالي يمكن استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية.

جدول 28/3 : الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار في اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	33,232	1	33,232	38,876	,000 ^b
Residual	56,418	66	,855		
Total	89,651	67			

a. Dependent Variable: أداء_الموارد_البشرية_العاملة

b. Predictors: (Constant), عبء الدور

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول التالي (29) بأن قيمة معلمة الحد الثابت a تساوي (10.035) ومعلمة الميل b تساوي (-1.675) عند مستوى دلالة إحصائية أصغر من (0.05) لكلا المعلمتين وبالتالي نقبل الفرضية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء الدور على أداء الموارد البشرية العاملة"، وبالتالي تكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{أداء الموارد البشرية العاملة} = 10.035 - 1.675 (\text{عبء الدور})$$

أي أن زيادة ضغوط عبء الدور بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى نقصان الأداء بمقدار (1.675).

جدول 29/3 : ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	10,035	1,086		,000
	عبء الدور	-1,675	,269	-,609	,000

a. Dependent Variable: أداء_الموارد_البشرية_العاملة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

4. الفرضية الفرعية الرابعة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل المادية على أداء المورد البشري في الشركة محل البحث".

يظهر من الجدول التالي (30) بأن نسبة الارتباط بين المتغير المستقل "ظروف العمل المادية" والمتغير التابع الأداء الوظيفي يساوي (51.7%) أما معامل التحديد فيساوي (0.268) أي أن ظروف العمل المادية تفسر (26.8%) من أداء الموارد البشرية العاملة.

جدول 30/3 : معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,517 ^a	,268	,256	,99743

a. Predictors: (Constant), ظروف العمل المادية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول التالي (31) إلى أن قيمة F هي (24.114) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05) مما يشير إلى الأهمية الإحصائية لضغوط ظروف العمل المادية بالنسبة للأداء الوظيفي وبالتالي يمكن استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية.

جدول 31/3 : الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار في اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	23,990	1	23,990	24,114	,000 ^b
Residual	65,661	66	,995		
Total	89,651	67			

a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية_العامة

b. Predictors: (Constant), ظروف العمل المادية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول التالي (32) بأن قيمة معلمة الحد الثابت a تساوي (10.229) ومعلمة الميل b تساوي (-1.664) عند مستوى دلالة إحصائية أصغر من (0.05) لكلا المعلمتين وبالتالي نقبل الفرضية "يوجد أثر لضغوط ظروف العمل المادية على أداء الموارد البشرية العامة"، وبالتالي تكون معادلة الانحدار كما يلي:

أداء الموارد البشرية العامة = 10.229 - 1.664 (ظروف العمل المادية)

أي أن زيادة ضغوط ظروف العمل المادية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى نقصان الأداء بمقدار (1.664).

جدول 32/3 : ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	10,229	1,416		7,225	,000
ظروف العمل المادية	-1,664	,339	-,517	-4,911	,000

a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية العامة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

5. الفرضية الفرعية الخامسة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير والنمو الوظيفي على أداء المورد البشري في الشركة محل البحث".

يظهر من الجدول التالي (33) بأن نسبة الارتباط بين المتغير المستقل "التطوير والنمو الوظيفي" والمتغير التابع الأداء الوظيفي يساوي (52.7%) أما معامل التحديد فيساوي (0.277) أي أن التطوير والنمو الوظيفي يفسر (27.7%) من أداء الموارد البشرية العاملة.

جدول 33/3 : معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الخامسة.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,527 ^a	,277	,266	,99076

a. Predictors: (Constant), التطوير والنمو الوظيفي
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول التالي (34) إلى أن قيمة F هي (25.330) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05) مما يشير إلى الأهمية الإحصائية للتطوير والنمو الوظيفي بالنسبة للأداء الوظيفي وبالتالي يمكن استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية.

جدول 34/3 : الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار في اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,864	1	24,864	25,330	,000 ^b
	Residual	64,786	66	,982		
	Total	89,651	67			

a. Dependent Variable: أداء_الموارد_البشرية_العامة

b. Predictors: (Constant), التطوير والنمو الوظيفي
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول التالي (35) بأن قيمة معلمة الحد الثابت a تساوي (9.458) ومعلمة الميل b تساوي (-1.394) عند مستوى دلالة إحصائية أصغر من (0.05) لكلا المعلمتين وبالتالي نقبل الفرضية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير والنمو الوظيفي على أداء الموارد البشرية العاملة"، وبالتالي تكون معادلة الانحدار كما يلي:

أداء الموارد البشرية العاملة = 14.176 - 1.394 (النمو والتطوير الوظيفي)

أي أن زيادة بعد النمو والتطوير الوظيفي بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى نقصان الأداء بمقدار (1.394).

جدول 35/3 : ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,485	1,234		7,684	,000
	التطوير والنمو الوظيفي	-1,394	,277	-,527	-5,033	,000

a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية العاملة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

النتائج:

1. كانت نتيجة استجابة المبحوثين نحو المحور الكلي لضغوط العمل مرتفعة وفي اتجاه عام للإجابة بـ "موافق" مما يشير إلى وجود مستوى ضغط عمل مرتفع تتعرض له الموارد البشرية العاملة في الشركة الأهلية للنقل.
2. كانت نتيجة استجابة المبحوثين نحو بعد غموض الدور متوسطة وفي اتجاه عام للإجابة بـ "محايد" مما يشير إلى وجود مستوى ضغط عمل متوسط تتعرض له الموارد البشرية العاملة في الشركة الأهلية للنقل من ناحية غموض الدور، حيث أن الموارد البشرية العاملة في الشركة ترى أن الأهداف التي يجب عليهم تحقيقها غير محددة وغير واضحة.
3. كانت نتيجة استجابة المبحوثين نحو الأبعاد التالية (صراع الدور، عبء الدور، ظروف العمل المادية، التطوير والنمو والوظيفي) مرتفعة وفي اتجاه عام للإجابة بـ "موافق" مما يشير إلى وجود مستوى ضغط عمل مرتفع تتعرض له الموارد البشرية العاملة في الشركة الأهلية للنقل من ناحية هذه الأبعاد.
4. الموارد البشرية العاملة في الشركة يُطلب منها تنفيذ أعمال متناقضة من عدة مدراء، ومهاراتهم غير موظفة في عملهم، ويشعرون بالضييق في حال تفويض صلاحياتهم لغيرهم، بالإضافة إلى وجود تعارض بين متطلبات العمل والمتطلبات العائلية.
5. الموارد البشرية العاملة تتعرض لضغوط مرتفعة جداً من ناحية مدة الراحة الممنوحة الغير كافية، ويبدلون أقصى ما لديهم من طاقات للتعامل مع عبء العمل المفروض عليهم وعدم قيام الموارد البشرية الأخرى بعملهم بالشكل اللازم.
6. الموارد البشرية العاملة في الشركة يتكرر استدعائهم أو الاتصال بهم في أيام إجازاتهم، بالإضافة إلى أن كمية العمل الواجب أدائها بين فترات العمل غير متساوية وكل ذلك يفرض عليهم ضغوط إضافية.
7. الموارد البشرية العاملة تتعرض لضغوط مرتفعة جداً من ناحية صعوبة تعلم برامج الشحن والحجز، بالإضافة إلى الإصابة بأمراض مهنية مستقبلاً ناتجة عن عملهم.
8. الموارد البشرية العاملة لا يتم تأمين السكن لهم في حال طلبهم بمهمة عمل إلى محافظة أخرى، كما أن مكان عملهم لا يتناسب مع عدد الموظفين، بالإضافة إلى أن الإدارة لا تقوم بالتجاوب الصحيح مع المشكلات الخارجية التي تؤثر على عملهم.
9. الموارد البشرية العاملة تتعرض لضغوط مرتفعة جداً من ناحية غياب الترقية على أساس الكفاءات وعدم وجود بطاقة للترقية الوظيفية تحدد مسارهم الوظيفي مستقبلاً،

وشعورهم بالملل نتيجةً لبقائهم مدة طويلة دون ترقية، وأخيراً بسبب عدم قيام الشركة بمنحهم المرونة الكافية لتقديم الأفكار البناءة لتطوير العمل وتحسينه وبسبب أن عملهم لا يمنحهم الفرصة للنمو والتطور.

10. كانت نتيجة استجابة المبحوثين نحو المحور الكلي لأداء الموارد البشرية العاملة متوسطة وفي اتجاه عام للإجابة بـ "محايد" مما يشير إلى وجود مستوى أداء متوسط لدى الموارد البشرية العاملة في الشركة الأهلية للنقل.

11. كان الانحراف المعياري لاستجابة المبحوثين نحو محوري ضغوط العمل وأداء الموارد البشرية العاملة ضعيفاً، أي أن تشتت الإجابات كان ضعيفاً، مما يشير إلى أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة وفي اتجاه واحد إلى حد كبير.

12. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل بأبعاده (غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور، ظروف العمل المادية، التطوير والنمو الوظيفي) على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة الأهلية.

13. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء غموض الدور على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل البحث.

14. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء صراع الدور على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل البحث.

15. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء عبء الدور على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل البحث.

16. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء ظروف العمل المادية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل البحث.

17. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التطوير والنمو الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل البحث.

المقترحات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة تزويد الموارد البشرية العاملة بالمعلومات اللازمة وبشكل واضح لكيفية تنفيذ واجباتهم، وأن تكون الأهداف التي يجب عليهم تحقيقها واضحة وذلك بشرحها من قبل مدير كل قسم والتأكد أن جميع الموارد البشرية العاملة قد فهموا بشكل صحيح هذه الأهداف وكيفية تحقيقها.
2. ضرورة توجيه الموارد البشرية العاملة بطريقة صحيحة لتجنب قيامهم بعدة أدوار والتي قد تكون متعارضة، وضرورة أن يقوم المدراء بتوجيه الموارد البشرية العاملة فقط في الأقسام التابعة لهم، وفي حال أراد أحد المدراء أي عمل من موظف قسم آخر فعليه أن يتواصل مع مدير ذاك القسم وهو بدوره يقوم بتوجيه موظفيه، كما يجب أن يتم اختيار المورد البشري المناسب للعمل في القسم الذي يوظف فيه مهارته وذلك بناءً على كفاءته الفعلية، وعلى الإدارة العمل للحد قدر الإمكان من أن تتعارض متطلبات العمل مع المتطلبات العائلية ويمكن أن يتم ذلك بتعيين مرشد يساعد الإدارة في حل هذه المشكلات للتوصل إلى رؤية تخفف الضغوط على الموارد البشرية.
3. ضرورة عدم استدعاء الموارد البشرية العاملة أو الاتصال بهم في أيام إجازاتهم، وضرورة توزيع العمل بشكل عادل بين الموظفين وذلك بالقيام الصحيح لعملية مراقبة الموظفين ومحاسبة الموظف المتكاسل في أداء عمله، والانتباه إلى ورديات العمل خلال اليوم التي تعمل في أوقات ذروة العمل وزيادة عدد الموارد البشرية العاملة في هذه الأوقات أو زيادة أجورهم وحوافزهم.
4. ضرورة زيادة مدة الراحة للموارد البشرية العاملة في أثناء فترات العمل وزيادة قيمة الضمان الصحي لهم، لأن طبيعة عملهم تتطلب إما عملاً مكتبياً لساعات طويلة أو السفر لمسافات طويلة أو القيام بعمليات تحميل وتفريغ البضائع، كل ذلك يؤدي إلى ضرر في صحتهم الجسدية، ويجب على الإدارة التعامل مع المشكلات الخارجية والتي من الممكن أن تسبب ضغوط مختلفة للموارد البشرية العاملة، ويجب عليهم تأمين السكن للموظفين في حال قيام الموظف بمهمة عمل إلى محافظة أخرى سواء بالتعاقد مع فنادق تلبية متطلبات الراحة للموظفين أو القيام باستئجار شقق مفروشة لهذا الغرض.
5. ضرورة إنشاء دورات تدريبية من قبل أشخاص لديهم الخبرة في برامج الشركة لشرحها لبقية الموظفين وتعليمهم، أو العمل على إعداد برامج جديدة تتسم بالسهولة والبساطة.

6. ضرورة منح الموارد البشرية العاملة الفرصة للنمو والتطوير من خلال العمل الذي يقومون به وذلك بتوفير فرص للتدريب المستمر، ومنحهم المرونة الكافية لتقديم الأفكار الإيجابية التي من شأنها تطوير العمل وتحسينه، وأن يتم اعتماد نظام للترقية يعتمد على كفاءة وفعالية المورد البشري.

7. ضرورة اتباع منهجية أكثر دقة وبشكل مستمر لتقييم أداء المورد البشري، مما يؤدي إلى إحساس الفرد بعدالة التقييم، ويمكن الشركة أيضاً من معرفة أداء المورد البشري الجيد من الأداء الضعيف، كما يمكن ذلك الشركة من معرفة أثر التعديلات التي تجريها للتخلص من الضغوط الوظيفية على أداء الموارد البشرية العاملة فيها وبالتالي زيادة وتحسين أداء الشركة ككل.

8. ضرورة دراسة نظام الحوافز المادية والمعنوية وتعويضات نهاية الخدمة المقدمة للموارد البشرية العاملة، وبناء علاقات عمل قوية بين المدير ومروؤوسيه وزيادة روح عمل الفريق بين الموظفين، لما لها من دور كبير في تحسين أدائهم.

9. زيادة التواصل بين الإدارة العليا والموظفين للعمل على حل مشكلاتهم بالطريقة التي تضمن زيادة أدائهم.

10. تعميم نتائج ومقترحات هذه الدراسة على بقية شركات النقل الخاصة والتي تتبع نفس نظام وطبيعة العمل التي تعمل فيه الشركة الأهلية للنقل، وذلك للتعرف على مستوى الضغوط وكيفية تأثيره السلبي على أداء الموارد البشرية العاملة.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو حطب، موسى، (2009)، "فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين"، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو زور، رامي (2014)، "أثر ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، قسم القيادة والإدارة بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.
- أبو العلا، صالح الدين، (2009)، "ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو قحف، عبد السلام، (2011)، "محاضرات في السلوك التنظيمي"، مصر، الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- إلياس، سالم، (2006)، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، المسيلة.
- ارفيس، مريم، 2018، "الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية"، مجلة التغير الاجتماعي، العدد 6، الجزائر.
- ابراهيم، علي، (2015)، "دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال"، أطروحة دكتوراه الفلسفة، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
- الطائي، يوسف، العبادي، هاشم، (2015)، "قضايا معاصرة في الفكر الإداري"، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان.
- الطائي، يوسف، الفضل، مؤيد، (2006)، "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل"، الأردن، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- السلي، علي، (2009)، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للنشر والتوزيع، جامعة القاهرة.
- السقا، ميسون، (2009)، "أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات"، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة العمال.
- اللبدي، نزار، (2015)، "تنمية الأداء الوظيفي والإداري"، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان.
- المعشر، عيسى، (2009)، "أثر ضغوط العمل على أداء العاملين"، رسالة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط.
- العطية، ماجد، (2003)، "سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة"، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير، (2016)، "السلوك التنظيمي"، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الفراج، أسامة، بدر، فاطمة، حيدر، عصام، ناصر، فداء، (2021)، "إدارة الموارد البشرية"، منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- الخضر، عثمان حمود، (2012)، "علم النفس التنظيمي"، ط1، الكويت: افاق للنشر والتوزيع.
- الحصان، بينة بنت عبد العزيز، (2020)، "ضغوط العمل التي يواجهها العمداء ووكلائهم في جامعة القصيم وعلاقتها ببعض المتغيرات"، مجلة الدراسات الاجتماعية السعودية، العدد 3، الجمعية السعودية للدراسات الاجتماعية، جامعة الملك سعود، السعودية.
- البارودي، منال، (2015)، "القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى.
- باري كشواي، (2006)، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة: خبراء دار الفاروق، الطبعة 2، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- بلاغماس، بركة، (2019)، "الفكر الإداري الحديث وأساليب التعامل مع الضغوط"، ط1، الجيزة، الفا للنشر والتوزيع والإنتاج الفني.

بورغدة، حسني الطيب، دريس، ناريمان بشري، (2015)، "أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة وحدة إنتاج التفاضل والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4.

بلقايد، إبراهيم، بوري، شوقي، (2017)، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، ص 262.

عمر وصفي عقيلي، (2004)، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

بلال، محمد، (2005)، "السلوك التنظيمي - بين النظرية والتطبيق"، مصر، دار الجامعة الجديدة.

بحري، صابر، (2014)، "أهم استراتيجيات إدارة ضغوط العمل الفردية والتنظيمية"، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، جوان، العدد الثاني.

حناء، نصر الله، (2013)، "إدارة الموارد البشرية، الأردن"، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

حمود، حيمر، (2018)، "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف.

حسن، راوية، سلطان، محمد، (2011)، "إدارة الموارد البشرية"، دار التعليم العالي، الطبعة الأولى، مصر.

حسونة، فيصل، (2008)، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.

حريم، حسين، (2013)، "إدارة الموارد البشرية إطار متكامل"، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.

حسين، سحراء، (2013)، "قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36.

جاد الرب، سيد محمد، (2009)، "استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية"، دار الفكر العربي، مصر.

جاوتي، ليزة، مبرك، رفيقة، (2019) "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي - دراسة حالة ابتدائية العيش أعلى وثانوية حمكي إيدير"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية.

جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، (2004)، "إدارة السلوك في المنظمات"، تعريب محمود رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر.

دواي، جاسم، عابر، سعد، (2018)، "مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الحكومي في العراق"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 27.

رحمون، سهام، (2014)، "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

رجم، خالد، مناصرة، رشيد، (2018)، "واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود"، مجلة الباحث، المجلد 18، العدد 1.

سالم، فريدة، (2019)، "المناخ التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى، دراسة ميدانية"، مجلة البحث العلمي في التربية، الجزء 14، العدد 20، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.

شمسة، آمال، (2018)، "الأداء البشري في الإدارة المحلية"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.

شاطر، شفيق، (2010)، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية"، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال.

صالح، محمد، (2004)، "إدارة الموارد البشرية"، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان.

عبد الرازق محمد، أثمار، (2013)، "العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني نينوى"، مجلة تنمية الراقدين، العدد 112، المجلد 35.

عبد الله الحاج صالح، منهل محمد، (2019)، "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 والبحث العلمي، جامعة شندي، السودان.

عطا الله حسين، حفصة، (2014)، "ضغوط العمل على الأستاذ الجامعي دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة الجامعات في بغداد"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 6، العدد 11.

عليما، خالد عيادة، (2015)، "ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي"، ط1، عمان، دار الخليج للنشر والتوزيع.

عدة، محمد، (2018)، "أثر ضغوط العمل النفسية والاجتماعية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.

عبد المطلب، سامح، (2011)، "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، الأردن، دار الفكر، الطبعة الأولى.

عيسى، عمار، (2005)، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

عيسى، حمد علي، (2014)، "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة على إدارة المنافذ بشؤون الجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين.

عز الدين، إبراهيم، (2015)، "تأثير ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي (دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي طولقة)"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر بسكرة.

غضبان، ليلي، (2017)، "دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد، (2014)، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، ط 3، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

كامل، مصطفى، باشري، نفيسة، رستم، دعاء، (2018)، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة القاهرة، القاهرة.

كافي، يوسف، (2014)، "إدارة الموارد البشرية من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.

كافي، مصطفى، (2015)، "إدارة الصراع والأزمات التنظيمية"، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى.

محمد، نيفين، (2021)، "العوامل الاجتماعية والمجتمعية المؤثرة على الأداء المهني للإعلاميات في صعيد مصر في ظل تداعيات ثورة 25 يناير"، مجلة كلية الآداب، العدد 60، كلية الآداب، جامعة سوهاج.

محمد، إيمان، (2018)، "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثالث، جوان.

مخلوفي، اسعد، (2014)، "ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية للإنجاز واستراتيجيات مواجهتها لدى مديري التعليم المتوسط"، رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية تخصص الإدارة والتسيير في التربية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

مرواني، رانية، (2016)، "دور إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل"، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

مقدر، طارق، (2017)، "أثر ضغوط العمل على أداء الموارد العاملين في المرافق العامة -دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بوققلة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر.

مغربي، عبد القادر، (2017)، "انعكاس تطبيق مفاهيم وأبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسة شيالي"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الثاني.

مهمل، عادل، (2018)، "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 2.

نواز، دانية، اليحيوي، صبرية، (2020)، "دور برامج التطوير المهني التعليمي في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر القائدات التربويات"، مجلة العلوم التربوية، المجلد 28، العدد 3، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.

هروم، عز الدين، (2008)، "واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (C.P.G)"، قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة.

- Ali, S., & Farooqi, Y. A. (2014). **"Effect of work overload on job satisfaction, effect of job satisfaction on employee performance and employee engagement (a case of public sector University of Gujranwala Division)"** . International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering, 5(8).
- Enyonam Peace Amoako, et al, (2017) **"The Effect of Occupational Stress on Job Performance at Aspet A"**. Company Limited, Global Journal of Arts, Humanities and Social Sciences, Volume 5, No.8, European Centre for Research Training and Development UK.
- Fonkeng, C. (2018) **"Effects of Job-Stress on Employee Performance in an Enterprise: A microfinance institution in Cameroon"**, Master Thesis, Centria University of Applied Sciences, Business Management.
- Gharib, M, et al. (2016) **"The impact of job stress on job performance: A case study on academic staff at dhofar university"**, International Journal of Economic Research, Volume 13, Issue 1.
- Haider, Y. &Supriya, M. V. (2007). **"Career management: A view through stress window"**. International Review of Business Research Papers.
- Karakaş, A, Şahin, N, T. (2019) **"The Relation Between Work Stress, Work-Family Life Conflict and Worker Performance: A Research Study on Hospitality Employees"**, European Journal of Tourism Research 21.
- Malik, N. (2011). **"A study on occupational stress experienced by private and public banks employees in Queta city"**. African Journal of Business Management.
- Manjunatha, M. K., &Renukamunthi, T. P. (2017). **"Stress among Banking Employee- A Literature Review"**. Int. J. Res. Granthaalayah, 5.
- Medi bank private Inc. (2008). **"The cost of work place stress in Australia"**.
- Muhammad Zulqarnain Arshad, et al, (2020) **"Effect of Role Conflict and Work Overload on Job Stress: A Case of Banking Sector Employees"**, Talent Development and Excellence, Volume 12, No 3.
- Oke, A. & Dawson, P. (2008). **"Contextualizing work place stress: The experience of bank employees in Nigeria"**, Australian and Newzealand academy of management. Presented at: 22nd annual conference, Auckland, Newzealand.
- Pediwal, G. L. (2011). **"Excessive stress and its impact on employee behavior"**. Journal of Global Economy.

Sharmilee Bala Murali, et al. (2017) **"Impact of Job Stress on Employee Performance"**, International Journal of Accounting & Business Management, Volume 5, No 2.

Salika Azzahra, et al, (2021) **"The Influence of Role Ambiguity, Job Stress and Leadership on Job Satisfaction and Employee Turnover at PT"**. Bank BRI Syariah Samarinda, Saudi Journal of Business and Management Studies, Volume 6, Issue 1.

Singh, A. (2018) **"Occupational Stress: A Comprehensive General Review"**, Amity Journal of Training and Development, Volume 3, Issue 1, ADMAA, Amity University.

Singh, J. K., & Jain, M. (2013). **"A Study of employee's job satisfaction and its impact on their performance"**. Journal of Indian research.

قائمة الملاحق:

الملحق رقم 1: قائمة الاستبيان الموجهة إلى عمال الشركة الأهلية للنقل في سورية.

استبيان

السادة والسيدات، يشرفني أن أقدم إليكم هذه الاستمارة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال في الجامعة الافتراضية، تحت عنوان: أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للموارد البشرية العاملة في شركات النقل الخاصة في سورية (دراسة عملية في الشركة الأهلية للنقل)، إن اجاباتكم تحظى بالأهمية القصوى لنجاح هذا البحث، وإنها تستخدم لأغراض البحث العملي فقط، أشكركم جزيل الشكر لمساعدتكم ومساعدتكم، تقبلوا مني أسمى عبارات التقدير.

أولاً: ضع علامة × في الخانة المناسبة:

<u>الجنس</u>	ذكر	أنثى
	☐	☐
<u>العمر</u>	30 عام وأصغر	من 31 إلى 40 عام
	☐	☐
<u>مستوى التعليم</u>	ثانوي وأقل	دبلوم
	☐	☐
<u>الحالة الاجتماعية</u>	أعزب	متزوج
	☐	☐
<u>المسمى الوظيفي</u>	سائق	موظف شحن
	☐	☐
<u>عدد سنوات الخبرة</u>	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات
	☐	☐

ثانياً: ضع علامة × أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: الضغوط الوظيفية:						
البعد الأول: غموض الدور						
1	الصلاحيات والمسؤوليات الملقاة على عاتقي غير واضحة.					
2	الأهداف التي ينبغي عليّ تحقيقها غير محددة وغير واضحة.					
3	لا تصلني معلومات كافية عن عملي في الوقت المناسب.					
4	الأنظمة والتعليمات في الشركة غير واضحة.					
البعد الثاني: صراع الدور						
6	يطلب مني تنفيذ أعمال متناقضة ومتعددة من عدة مدراء.					
7	أتعامل مع أكثر من مجموعة عمل ويوجد اختلاف بينها.					
8	أشعر بالضيق عندما تفوض صلاحياتي لأحد زملائي.					
9	أرى أن مهاراتي غير موظفة في عملي.					
10	أرى أن متطلبات العمل تتعارض مع متطلبات حياتي العائلية.					

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الثالث: عبء الدور						
11	مدة الراحة الممنوحة أثناء فترة الدوام غير كافية.					
12	يتكرر استدعائي للعمل أو الاتصال بي في أيام إجازتي بصورة كبيرة.					
13	أبذل أقصى ما لدي من قدرات في العمل إلى الدرجة التي أصبح فيها متعباً من جراء ذلك.					
14	أتحمل كمية عمل إضافية نتيجة لعدم قيام الموظفين الآخرين بعملهم بالشكل اللازم.					
15	كمية العمل الواجب أدائها غير متساوية بين الموظفين خلال فترات العمل المختلفة (صباحية-مساءية).					
البعد الرابع: ظروف العمل المادية						
16	لا تتجاوب الإدارة مع المشكلات الخارجية التي تؤثر على ظروف العمل المادية (مثل أزمة الكورونا).					
17	لا يمكن تعلم برامج مكاتب الشحن والحجز بسهولة في حال النقل من قسم إلى آخر.					
18	لا يتم تأمين السكن من قبل الشركة في حال طلبي للسفر بمهمة عمل إلى محافظة أخرى.					

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	أشعر باحتمال الإصابة بأمراض مهنية مستقبلاً ناتجة عن عملي.					
20	مكان عملي لا يتناسب مع عدد الموظفين.					
البعد الخامس: التطوير والنمو الوظيفي						
21	بقائي في رتبتي الحالية مدة طويلة دون ترقية يسبب لي الملل.					
22	لا يمنحني عملي فرصة للنمو والتطوير.					
23	الترقية مسألة حظ وليست كفاءة في الشركة.					
24	لا يوجد في الشركة بطاقة لبيان الترقية الوظيفية يحدد مساري الوظيفي مستقبلاً.					
25	لا تمنحني إدارة الشركة المرونة لتقديم الأفكار لتحسين وتطوير العمل.					
المحور الثاني: أداء الموارد البشرية:						
26	أقوم بتأدية الأعمال الموكلة إلي على أكمل وجه وبطريقة صحيحة.					
27	أتميز بالجدية في أدائي لعملي وبذل الجهد والوقت في سبيل ذلك.					
28	أنجز مهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.					
29	تشكل الحوافز المادية والمعنوية المقدمة دافعاً لجعلي أتميز في أدائي.					

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
30	يتم تقييم أدائي بناءً على أسس علمية ومعايير واضحة.					
31	أتطلع إلى مسؤوليات جديدة إضافة إلى مهامي الحالية.					
32	أتواصل مع زملائي وأعمل معهم بروح الفريق.					
33	يتم تكليفي في كثير من الحالات بمهام إضافية ذات أهمية خاصة.					
34	أحرص بصفة مستمرة على تحسين أدائي.					

الملحق رقم 2: مخرجات برنامج SPSS

معامل ألفا كرونباخ لمحور ضغوط العمل بأبعاده مجتمعة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	68	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	68	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,871	24

معامل ألفا كرونباخ لمحور الأداء الوظيفي

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	68	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	68	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,969	9

معامل ألفا كرونباخ لبعده غموض الدور

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	68	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	68	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,803	4

معامل ألفا كرونباخ لبعء صراع الدور

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	68	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	68	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,642	5

معامل ألفا كرونباخ لبعء عبء الدور

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	68	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	68	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,708	5

معامل ألفا كرونباخ لبعء التطوير والنمو الوظيفي

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	68	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	68	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,826	5

معامل ألفا كرونباخ لبعـد ظروف العمل المادية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	68	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	68	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,774	5

معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	68	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	68	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,898	34

معاملات الارتباط لأبعاد ضغوط العمل مع محور الأداء الوظيفي

Correlations

		التطوير والنمو_الوظيفي	ظروف العمل_المادية	عبء_العمل	صراع_العمل	غموض_العمل	أداء_الموارد البشرية_العاملة
أداء_الموارد البشرية_العاملة	Pearson Correlation	1	-,527**	-,517**	-,609**	-,520**	1
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	
	N	68	68	68	68	68	68

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

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

معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني مع النتيجة الكلية للمحور نفسه

mean2م		mean2م
mean2م	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	68
أقوم بتأدية الأعمال الموكلة إلي على أكمل وجه وبطريقة صحيحة.	Pearson Correlation	,835**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	68
أتميز بالجدية في أدائي لعملي وبذل الجهد والوقت في سبيل ذلك.	Pearson Correlation	,906**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	68
أنجز مهامى الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	Pearson Correlation	,903**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	68
تشكل الحوافز المادية والمعنوية المقدمة دافعاً لجعلى أتميز في أدائي.	Pearson Correlation	,957**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	68
يتم تقييم أدائي بناءً على أسس علمية ومعايير واضحة.	Pearson Correlation	,903**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	68
أتطلع إلى مسؤوليات جديدة إضافةً إلى مهامى الحالية.	Pearson Correlation	,938**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	68
أتواصل مع زملاي وأعمل معهم بروح الفريق.	Pearson Correlation	,855**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	68
يتم تكليفي في كثير من الحالات بمهام إضافية ذات أهمية خاصة.	Pearson Correlation	,880**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	68
أحرص بصفة مستمرة على تحسين أدائي.	Pearson Correlation	,895**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	68

معاملات الارتباط بين المحور الأول والمحور الثاني

Correlations

		الأداء_الوظيفي	الضغوط_الوظيفية
الأداء_الوظيفي	Pearson Correlation	1	-,685**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	68	68
الضغوط_الوظيفية	Pearson Correlation	-,685**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	68	68

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

معاملات الارتباط بين عبارات البعد الخامس مع البعد نفسه

Correlations

		mean5ب	بقائي في رتبتي الحالية مدة طويلة دون ترقية يسبب لي الملل	لا يمنحني عملي فرصة للنمو والتطوير	الترقية مسألة حظ وليست كفاءة في الشركة	لا يوجد في الشركة بطاقة لبيان الترقية الوظيفية يحدد مساري الوظيفي مستقبلاً	لا تمنحني إدارة الشركة المرونة لتقديم الأفكار لتحسين وتطوير العمل
mean5ب	Pearson Correlation	1	,833**	,728**	,805**	,657**	,821**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	68	68	68	68	68	68

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

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

معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع مع البعد نفسه

Correlations

		ب4mean	لا تتجواب الإدارة مع المشكلات الخارجية التي تؤثر على ظروف العمل المادية (مثل أزمة الكورونا)	لا يمكن تعلم برامج مكاتب الشحن والحجز بسهولة في حال النقل من قسم إلى آخر	لا يتم تأمين السكن من قبل الشركة في حال طلب السفر بمهمة عمل إلى محافظة أخرى	أشعر باحتمال الإصابة بأمراض مهنية مستقبلاً ناتجة عن عملي	مكان عملي لا يتناسب مع عدد الموظفين
ب4mean	Pearson Correlation	1	,786**	,862**	,666**	,792**	,501**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	68	68	68	68	68	68
	Sig. (2-tailed)		,000	,051	,000	,509	
	N	68	68	68	68	68	68

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

معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث مع البعد نفسه

Correlations

		ب3mean	مدة الراحة الممنوحة أثناء فترة الدوام غير كافية	يتكرر استدعائي للعمل أو الاتصال بي في أيام إجازتي بصورة كبيرة	أبذل أقصى ما لدي من قدرات في العمل إلى الدرجة التي أصبح فيها متعباً من جراء ذلك	أتحمل كمية عمل إضافية نتيجة لعدم قيام الموظفين الآخرين بعملهم بالشكل اللازم	كمية العمل الواجب أدائها غير متساوية بين الموظفين خلال فترات العمل المختلفة (صباحية-مساءية)
ب3mean	Pearson Correlation	1	,551**	,675**	,765**	,583**	,819**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	68	68	68	68	68	68
	Sig. (2-tailed)		,000	,002	,000	,061	
	N	68	68	68	68	68	68

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

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

معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني مع البعد نفسه

Correlations

		mean2ب	يطلب مني تنفيذ أعمال متناقضة ومتعددة من عدة مدراء	أتعامل مع أكثر من مجموعة عمل ويوجد اختلاف بينها	أشعر بالضيق عندما تفوض صلاحياتي لأحد زملائي	أرى أن مهاراتي غير موظفة في عملي	أرى أن متطلبات العمل تتعارض مع متطلبات حياتي العائلية
mean2ب	Pearson Correlation	1	,746**	,613**	,734**	,637**	,618**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	68	68	68	68	68	68
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,558	,068	,000	
	N	68	68	68	68	68	68

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

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

معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول مع البعد نفسه

Correlations

		mean1ب	الصلحيات والمسؤوليات الملقاة على غير عائقي واضحة	الأهداف التي ينبغي عليّ تحقيقها غير محددة وغير واضحة	لا تصلني معلومات كافية عن عملي في الوقت المناسب	الأنظمة والتعليمات في الشركة غير واضحة
mean1ب	Pearson Correlation	1	,765**	,834**	,733**	,837**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	68	68	68	68	68
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,002	
	N	68	68	68	68	68

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