

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: موارد بشرية

الموضوع

## تأثير الضغوط الوظيفية على أبعاد كفاءة فرق العمل

– دراسة حالة ولاية الأغواط –

تحت إشراف الدكتور

– الطيب بن عون

إعداد الطالبتان

– هوارية بن براهيم

– صفية رقيق

### لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضراً	د. عائشة صفرائي
مشرفاً ومقرراً	أستاذ	د. الطيب ابن عون
ممتحنا	أستاذ محاضر	د. مطايس أمال

السنة الجامعية 2022/2021

## الإهداء

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات حمدا يليق بجلال وجهه و عظيم سلطانه إليك ربي  
أهدي شيئا من جزي عطائك فاجعله بقلبي ضياء و لبصري جلاء  
إلى أكمل الخلق إيمانا و أرجحهم عند الله ميزانا و أنصحهم في الحق بيانا محمد صلى الله

عليه وسلم

إلى اللذان تحققت بين أحضانهما كل أحلامي... و ترجمت بحرصهما أسمى الأمانى.. والذي

## الحبيبين

ربي رحمهما كما ربياني صغيرا

إلى الذي ارتسم في نفسي أملا، عنوان محبتي أخي أحمد

إلى اللواتي غرسن في نفسي الإرادة فكان القطف ثمرة جهد طويل إيهن أسمى معاني

الحب و الوفاء أخواتي أسماء، زينب، فاطمة، مريم

إلى التي كتبت معها أجمل قصص الصداقة و رسمت معها أروع صور العطاء صديقتي

## هوارية

إلى كل من وسعهم قلبي و لم تسعهم ورقتي

## صفية

# الاهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إلى من استمديت منهم نبع الحياة وبقوة اعتزازي بذاتي إلى من أنارو دربي  
وكانوا سببا في نجاحي إلى من علماني ومن سهرت من أجل بقائي إلى من غرس  
فيا حب الله والوطن ومكارم الأخلاق واحترام الجميع من دون إستثناء.

إلى كل شيء جميل عشته في كنفهما

إلى روح أبي الطاهر.

إلى روح أمي الطاهرة.

إلى أختي (ياسمينت) التي سانتدنتني في معترك الحياة

وكانت لي أمي الثانية، إليكي أنتي يا القلب المعطاء والعطوف

إلى أخي وقرة عيني وسندي في الحياة إلى أخي الحبيب (محمود) أطيب وأرق  
قلب في الوجود

إلى صان الأمانة ووفي بالعهد

إلى من أمدني بالتفاؤل والقوة والاستمرار في مشاريع الحياة إلى زوجته وابنه

إلى إخوتي: محمد وعبد اللطيف وعائلتهما الصغيرة

إلى صديقتي دربي وأطيب قلب في الوجود إلى صفيته

إلى كل وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي

هوارية

## كلمة شكر

الحمد لله ملئ السموات و الارض و ما بينها

نحمد الله تعالى الذي أعاننا بالعلم و زيننا بالحكم و أكرم علينا بالتقوى و أنعم علينا بإتمام هذا العمل آمليين أن يكون خالصا لوجهه الكريم و علما ينتفع به إخواننا إلى يوم الدين.

نتوجه بالشكر الجزيل إلى من مد لنا يد العون و المساعدة في انجاز هذا العمل المتواضع و نخص بالذكر الدكتور بن عون الطيب على متابعته لنا و توجيهه راجين من المولى عزو جل أن يجعله في ميزان حسناته.

و كل الشكر و التقدير للجنة المناقشة على موافقتهم لمناقشة هذه المذكرة و تقديم النصائح و الملاحظات القيمة.

و بدون أن ننسى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد بكلمة أو توجيه أو بدعوة في ظهر الغيب.

و أخيرا فما نحن إلا بمبتدئين و ما من مبتدئ بلغ الكمال. فالكمال

لله وحده وهذه محاولتنا فإن أصبنا فهذا فضل من الله و إن

أخطأنا فلنا محاولتنا.



# فهرس المحتويات

## الفهرس

الصفحة	الموضوع
	كلمة الشكر
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	ملخص
أ - هـ	المقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لتأثير الضغوط الوظيفية على كفاءة فرق العمل</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار النظري للضغوط الوظيفية
03	المطلب الأول: تعريف الضغوط الوظيفية
04	المطلب الثاني: مصادر الضغوط الوظيفية
09	المطلب الثالث: استراتيجيات تجاوز الضغوط الوظيفية
13	المبحث الثاني: الإطار النظري لكفاءة فرق العمل
13	المطلب الأول: مفهوم الكفاءة
17	المطلب الثاني: مفهوم فرق العمل

24	المطلب الثالث: الدراسات السابقة
28	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: دراسة حالة ولاية الأغواط</b>	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: تقديم عام لولاية الأغواط
31	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة (الولاية)
31	المطلب الثاني: مهام الولاية
32	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لولاية الأغواط
36	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
36	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
38	المطلب الثاني: أساليب تحليل وقياس ثبات أداة الدراسة
42	المبحث الثالث: نتائج الاستبيان
42	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
47	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة
54	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
63	خلاصة الفصل
65	الخاتمة

69	قائمة المراجع
الملاحق	

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
08	مصادر الضغوط الوظيفية	01
12	استراتيجيات ادارة الضغوط الوظيفية	02
32	الهيكل التنظيمي لولاية الأغواط	03
37	نموذج الدراسة	04
38	نافذة برنامج الحزمة الإحصائية " SPSS 21 "	05
42	تركيبية عينة الدراسة حسب الجنس	06
43	تركيبية عينة الدراسة حسب العمر	07
44	تركيبية عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	08
45	تركيبية عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية	09
46	تركيبية عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية	10

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
37	توزيع عينة الدراسة	01
39	العبارات المحددة لمتغيرات الدراسة	02
40	درجات سلم ليكارت الخماسي	03
40	نتائج اختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة	04
42	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	05
43	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	06
44	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	07
45	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية	08
46	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية	09
47	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات	10
48	الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة "بالضغوط الوظيفية"	11
49	الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بمحور "الصراع داخل فرق العمل "	12
50	الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بمحور "المشاركة"	13
50	الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بمحور "الاتصال"	14
51	الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بمحور "الإشراف"	15
52	الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بمحور "تباين عبء العمل"	16
53	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول متغيرات وأبعاد الدراسة	17
55	نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار أثر الضغوط الوظيفية وكفاءة فرق العمل	18
56	نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار أثر الضغوط الوظيفية على بعد صراع الدور	19
57	نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار أثر الضغوط الوظيفية على بعد المشاركة	20
58	نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار أثر الضغوط الوظيفية على بعد الاتصال	21
59	نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار أثر الضغوط الوظيفية على بعد الإشراف	22
60	نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار أثر الضغوط الوظيفية على بعد عبء العمل	23
61	ملخص الفرضيات	24

# مقدمة

## مقدمة

يعتبر موضوع الضغوط من المواضيع الهامة التي نالت اهتمام العديد من المفكرين والباحثين في شتى العلوم بصفة عامة وبصفة أخص في الإدارة والسلوك التنظيمي، وهذا راجع إلى أهميته وما للضغوط من انعكاسات سلبية وإيجابية على كل من الفرد والمنظمة والمجتمع، فهذا العصر يتميز بالتغيير السريع والمستمر مما يؤدي إلى تفاقم الضغوط لدى الموظفين في المنظمات، حيث يتعرض العاملون لحالات من الاضطراب والقلق والخوف والغضب مما يؤثر سلبا عن حالتهم الصحية والنفسية والاجتماعية بالإضافة كذلك يتعرضون لمثيرات مادية في بيئة العمل كزيادة أو انخفاض درجة الحرارة أو عدم توفر الظروف الصحية المناسبة، أو ارتفاع الضوضاء وانخفاض الإضاءة والتجهيزات المكتبية ومثيرات معنوية كعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، مما ينعكس ذلك على مستوى بقائهم ويؤثر على موقفهم تجاه عملهم وبالتالي يعيق المؤسسات في الوصول لأهدافها التي تعمل على تحقيقها.

ونظرا لأهمية العنصر البشري وباعتباره المحور الأساسي للإنتاج في المؤسسات المعاصرة فإن الاهتمام بدرجة بقائه في عمله يعتبر أمرا هاما نظرا لكونه يساعد في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة ومواجهة التحديات والمنافسات، فسر نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها هو العمل على تحريك الطاقات البشرية وتطويرها وتحفيزها على العمل وذلك من خلال توفير جميع الوسائل الممكنة لتحقيق درجة معينة من بقاء الموظفين لديها.

وقد أخذ الاهتمام بآثار الضغوط على الفرد والمنظمة جانبا من النقاش والدراسة المعنية بتطوير المنظمات وتنمية العنصر البشري داخل التنظيم، في حين ربط الضغوط بكفاءة فرق العمل الذي سنتناوله في دراستنا لما للعمل في الفريق من قيمة عالية تفتقدها مجتمعاتنا القائمة على الانجاز الفردي للعمل، بما في ذلك غياب الكثير من الأشياء التي تتضمنها كلمة فريق من معاني التعاون، المشاركة الاتحاد، الجودة وسرعة الإنتاج، وهذه المعاني تشكل مستلزمات العمل في الفريق وفي حال ما افتقدها أصبح عرضة

## مقدمة

للتنافر والتفكك، ففريق العمل ينمي روح التعاون والتكامل والمشاركة، ويحرص على التركيز على نقاط القوة لكل فرد بالإضافة إلى تنوع المهارات، كل هذا يساهم بشكل كبير في تجنب الأخطاء وتحقيق الأهداف.

### أولاً: إشكالية الدراسة

من أجل الوقوف على الدور الذي تقوم به الضغوط وتأثيرها على كفاءة فرق العمل، ومن خلال ما سبق تتجلى معالم إشكالية الدراسة والتي يمكن صياغتها وتحديدها في التساؤل التالي:

**ما مدى تأثير الضغوط الوظيفية على كفاءة فرق العمل لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط؟**

وعلى ضوء ما سبق تتبلور معالم إشكالية الدراسة والتي يمكن صياغتها وتحديدها في التساؤلات التالية:

- ما المقصود بكل من الضغوط الوظيفية وكفاءة فرق العمل وما يترتب عنهما؟
- ماهي مصادر الضغوط الوظيفية؟
- ماهي الاستراتيجيات المتبعة للتغلب على هذه الضغوط؟
- ماهي الخطوات المتبعة لبناء فريق عمل فعال يتميز بالكفاءة؟
- كيف يمكن تقييم فرق العمل في ولاية الأغواط؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للضغوط الوظيفية على كفاءة فرق العمل؟

### ثانياً: فرضيات الدراسة

في محاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية تم وضع مجموعة من الفرضيات، والتي سيتم إثباتها أو نفيها تبعاً لمجريات الدراسة، واستناداً إلى المشكلة الأساسية التي يطرحها البحث تكون الفرضية الرئيسية للدراسة كالتالي:

## مقدمة

### 1. الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للضغوط الوظيفية على كفاءة فرق العمل لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### 2. الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وبعد صراع داخل فرق العمل لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية و بعد المشاركة لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وبعد الاتصال لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وبعد الإشراف لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وبعد تباين عبء العمل لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### ثالثاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة

إن أهم المبررات التي دعت إلى اختيار هذا الموضوع هي:

- الرغبة الذاتية لدراسة مثل هذه المواضيع المتعلقة بالضغوط الوظيفية واستخداماتها في مجال الإدارة ؛

## مقدمة

- إثراء المعرفة الذاتية حول موضوع الدراسة؛
- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع تخصص دراستنا.

### رابعاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية موضوعها في حد ذاته والتي يمكن توضيحها كما يلي:

- تنطلق أهمية الدراسة من أهمية المنظمات، كونها المحرك لعجلة الاقتصاد الوطني من جهة والمحرك للخدماتية من جهة أخرى، كما أن تجاهل موضوع الضغوط الوظيفية يقلل من كفاءة فرق العمل وتبديد القوى العاملة والموارد البشرية، مما يخلق انعكاسات سلبية كانخفاض الإنتاجية وارتفاع التكاليف، إضافة إلى الآثار الاجتماعية والنفسية السيئة التي يتعرض لها كل من الفرد والمجتمع، كما أن التعامل السليم مع مشكلة ضغوط العمل من شأنه أن يؤدي إلى نتائج إيجابية تتمثل في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء الأفراد وزيادة الإنتاجية، وتجنب المشاكل التي قد تتعرض لها المنظمة لتهاونها في التعامل مع هذه المشكلة.

- معرفة مدى تأثير الضغوط الوظيفية على كفاءة فرق العمل؛

- يعتبرموضوع فرق العمل حساس للغاية وذو أهمية بالغة لما يلعبه من دور في دفع الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة سواء أهداف جماعية أو فردية؛

- تكمن أهمية الدراسة في جانبها النظري بما تحتويه من معلومات مستسقاة من مراجع عديدة وتلخيص لجهود الباحثين؛

- المساهمة في إثراء مكتبة الجامعة.

## مقدمة

### خامساً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:

- معرفة الأثر الذي تخلفه الضغوط الوظيفية على كفاءة فرق العمل؛
- تحديد مفهوم الضغوط الوظيفية وفقاً لأدبيات الموضوع من خلال توضيح مختلف وجهات النظر والمنطلقات الفكرية لضبط هذا المفهوم، والمصطلحات التي لها علاقة بالموضوع؛
- التأكد من صحة الفرضيات الموضوعية لغرض البحث والدراسة؛
- معرفة مصادر الضغوط الوظيفية و الاستراتيجيات المتبعة للتغلب عليها؛
- دراسة وتحليل الواقع الحالي للضغوط الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة؛
- تقديم مقترحات على ضوء النتائج التي نتوصل إليها للتقليل من الضغوط الوظيفية؛
- بحكم عملنا في مجال إدارة ولاية الأغواط محل الدراسة.

### سادساً: منهج الدراسة

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي و التحليلي في جمع المعلومات والبيانات؛ لأنه يقوم بالوصف والتحليل والتفسير، بهدف المساعدة على دراسة وتشخيص موضوع البحث بجميع خصائصه وأبعاده بشكل شامل وهذا للوصول إلى النتائج.

وبغية إثراء الموضوع فقد استخدمنا المراجع باللغة العربية، الفرنسية، كتب، مجلات، أطروحات رسائل ماجستير، مواقع الانترنت. وتهدف الدراسة الميدانية إلى اختبار مدى صحة الفرضيات من خلال دراسة استقصائية لآراء عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة لمعرفة آرائهم واتجاهاتهم حول الضغوط الوظيفية وكفاءة فرق العمل.

## مقدمة

سابعا: حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تمت الدراسة التطبيقية بولاية الأغواط؛
- الحدود الزمانية: إعداد كل من الدراسة النظرية والدراسة الميدانية ابتداءً من السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021/2022؛
- الحدود البشرية: أنجزت الدراسة التطبيقية على عينة من موظفي ولاية الأغواط؛
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على المتغيرين: الضغوط الوظيفية كمتغير مستقل، كفاءة فرق العمل كمتغير تابع.

ثامنا: صعوبات الدراسة

إن الصعوبات التي تلقيناها في إنجاز هذه الدراسة لا تختلف في جوهرها عن تلك المألوفة لدى جل الباحثين ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- تشابه الطرح في كثير من المفاهيم في الموضوع كالضغوط المهنية والضغوط الإدارية والضغوط الوظيفية وضغوط العمل؛
- ضيق الوقت الممنوح لإنجاز المذكرة؛
- محاولتنا إسقاط ما تطرقنا له في الجانب النظري على الجانب التطبيقي؛
- عدم جدية بعض الموظفين في الإجابة عن الاستبيان.

تاسعا: هيكل الدراسة

حيث تنقسم دراستنا إلى فصلين أساسيين هما كالتالي:

- الفصل الأول: الإطار النظري للضغوط الوظيفية وكفاءة فرق العمل، ويضم هذا الفصل الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة وأهم ما نتج عنهما؛

## مقدمة

---

- الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة والمتمثل في دراسة حالة ولاية الأغواط، حيث سنقدم تعريفا شاملا للمؤسسة محل الدراسة، وسنعرض الأساليب المنهجية للدراسة للوصول إلى النتائج المرجوة.

# الفصل الأول

الإطار النظري لتأثير الضغوط الوظيفية

على كفاءة فرق العمل

**تمهيد**

يواجه معظم الناس في عصرنا حالي شتى أنواع الضغوط أثناء العمل لأسباب قد تكون ناتجة عن العمل نفسه أو من خارجه وهناك العديد من الموظفين الذين فشلوا في التأقلم والتكيف مع متطلبات وظروف العمل وسياسات المنظمة، هذا عدا الظروف والتحديات والمتطلبات الكثيرة التي يواجهها الناس في حياتهم ، من هنا برزت الضغوط الوظيفية التي جعلت الأفراد يعيشون حالة من توتر والقلق والتي أثرت على كفاءتهم المهنية داخل المجموعة، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل من خلال مبحثين هما كالتالي:

**المبحث الأول: الإطار النظري للضغوط الوظيفية**

**المبحث الثاني: الإطار النظري لكفاءة فرق العمل**

## المبحث الأول: الإطار النظري للضغوط الوظيفية

لقد تعددت مفاهيم ضغوط العمل واختلفت وفقا لاتجاهات ومدارس الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع، فلا يوجد هناك تعريف محدد ودقيق لهذا المفهوم يتفق عليه الجميع ومرد ذلك إلى اختلاف أساسا إلى ارتباط مفهوم ضغوط العمل بكثير من العلوم المتباينة والمختلفة مثل الطب وعلم النفس وعلم الاجتماع والعلوم الإدارية، الأمر الذي تنعكس معه نظرة الكتاب والباحثين لمفهوم الضغط وذلك بحكم تباين التخصصات وتنوع الأفكار والآراء واختلاف طريقة تناولهم ودراساتهم، فمنهم من عرفها على أساس البيئة الخارجية المحيطة بالفرد دون الأخذ بعين الاعتبار أثر العوامل الأخرى مثل الخصائص الذاتية أو أنواع استجاباتهم أو ردود أفعالهم ورأى آخرون أن الضغوط هي نتاج التفاعل بين الفرد والبيئة المحيطة به، حيث تأثر أصحاب هذا الاتجاه بالمفاهيم السلوكية السائدة التي تشير إلى أن الضغوط تحدث نتيجة لتفاعل المثير والاستجابة أي بين البيئة المحيطة و الفرد نفسه.

### المطلب الأول: تعريف الضغوط الوظيفية

لقد أصبح مفهوم الضغوط يشغل الكثير من المفكرين المختصين في هذا المجال، وتعود كلمة ضغوط (**Stress**) لغويا إلى الكلمة اللاتينية (**Stringer**) وتعني يسحب بشدة، أما ضغوط العمل كمصطلح لم يستخدم إلا في القرن الثامن عشر وهو يعني "إكراه وقسر وجهد قوي وإجهاد وتوتر لدى الفرد" (عليما، 2014، ص 49).

**التعريف الأول:** "هو مجموعة من التفاعلات بين الفرد والبيئة، التي تسبب في حالة عاطفية أو وجدانية غير سارة كالتوتر أو القلق." (جمعي، 2010، ص113).

**التعريف الثاني:** "استجابة متكيفة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو نفساني أو سلوكي لأفراد المنظمة." (Eliot & luthans ,1992 ,p108).

**التعريف الثالث:** "الاستجابات الجسدية و العاطفية الضارة التي تحدث عندما لا تتطابق متطلبات الوظيفة

مع قدرات أو موارد أو احتياجات العامل". (Sauter & Murphy and others ,1999,p65)

**التعريف الرابع:** عرف سيزلاقي (Szilagy) وآخرون ضغط العمل بأنه: "تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا

أو عضويا لدى الفرد و ينتج عن العوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه." (عياصرة،

2008، ص 107).

و يمكن القول بأن الضغوط الوظيفية هي حالة من الإجهاد النفسي و البدني التي تؤثر على سلوك

الفرد الناتجة بسبب زيادة حجم متطلبات العمل إلى فوق قدرات الفرد و إمكانياته و هي كل ما يتعرض له

الفرد في عمله من منبهات و مثيرات ناتجة عن البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية للعمل أو ناجمة عن

الفرد نفسه تسبب له حالة من عدم القبول و الرضى و التكيف مع عمله مما يؤثر على إنجاز الفرد و

ميوله لعمله.

### المطلب الثاني: مصادر الضغوط الوظيفية

تتباين آراء الباحثين في معرفة العوامل و المسببات التي تؤدي إلى ضغوط العمل ،حيث يتعرض

الفرد إلى ضغوط تأتي من مصادر مختلفة و يرجح الباحثون عدم الاتفاق على تحديد مسببات ضغوط

العمل و على الرغم من ذلك يمكن القول بأن مصادر الضغط تنبع من ثلاثة مصادر رئيسية و هي

المصادر التنظيمية و المصادر الوظيفية و المصادر الشخصية.

أولاً: المصادر التنظيمية: وتشمل المصادر التنظيمية على ما يلي:

#### 1- عبء العمل

ويعني زيادة أو انخفاض حجم معدل العمل الموكول لفرد، فزيادة حجم الأعباء مقارنة بمهام الموكول للفرد تؤدي إلى إحداث مستوى عال من ضغط العمل، وانخفاض حجم الأعباء يؤدي إلى انخفاض مستوى شعور الفرد بتقدير ذاته وزيادة الشكوى و العصبية والملل وهذا ما يزيد من مستوى شعوره بضغط العمل. (عليجات، 2014، ص 60)

## 2- نظام الأجور والحوافز

حيث يرى الباحثون أن ضعف الرواتب والأجور وعدم فاعلية نظم الحوافز ينمي في الفرد شعورا بالإحباط وعدم الرغبة في بذل الجهد، وبالتالي يحاول التهرب من أداء الأعمال الموكول إليه ويزداد إحساسه بالعزلة عن المنظمة و تنتابه حالة من اللامبالاة و السخط و هذا ما يسبب للفرد ضغط العمل خاصة إذا لم يكن هنالك بديل وبالتالي ترتفع معدلات غياب مما ينعكس سلبا على المنظمة. (القيوتي، 1993، ص 281).

## 3- تقييم الأداء

إن عدم وجود نظام فعال لتقييم أداء الأفراد بالمنظمة يعني في النهاية أن الأفراد يؤدون عملهم وفقا لما تقضي به واجباتهم الوظيفية لن يحصلوا في النهاية على حقهم المناسب من التقدير المادي أو المعنوي وهذا ما يخلق لهم نوع من الاحباط والتوتر والضغط بسبب غياب معايير واضحة في عملية تقييم الأداء (ويكسن، 1994، ص 82-83).

## 4- طبيعة العمل

هناك بعض الوظائف تحتوي بطبيعتها ضغوطا عالية، لما تتضمنه من مسؤولية و تركيز كبيرين مثل العمل كمحاسب في شركة ما، حيث أن حساسية هذه الوظيفة تفرض على

المحاسب التركيز المستمر على التدقيق و الحسابات، وكذا الفعالية التامة في اتخاذ القرارات فأى قرار خاطئ يؤدي إلى خسائر مادية (جيرينبرج، 2004، ص 157).

#### 5- الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي أحد المصادر الهامة المتعلقة بضغط العمل إذ أن المركزية في اتخاذ القرار وضعف المشاركة واتباع أساليب تنظيمي ومعقدة و غير مرنة و تخصيص و تقسيم العمل يشكل مبالغ فيه اضافة تؤثر بمجموعها على نفسية الفرد و تؤدي إلى شعوره بالضغط.

#### 6- غموض الدور

نعني بغموض الدور نقص المعلومات التي يحتاجها الفرد لأداء عمله أو غياب تصور واضح للمورد البشري لما يجب أن يؤديه في عمله، و بالتالي فإن عدم وضوح سلطاته و صلاحيته ينجم عنها حالة من عدم التأكد و التوتر فالشخص في هذه الحالة لا يكون على دراية تامة بأهداف العمل و يمكن حصر أسبابها في فيما يلي: (الكتبي، 2005، ص 215)

- عدم اوصول المعلومات الكافية إلى الموظف فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل.
- تقديم المعلومات غير واضحة أو المشوشة من قبل الرئيس أو المشرف أو الزملاء إلى الموظف.
- عدم وضوح السلوكيات المترتبة على الدور المتوقع من الفرد مثل تجاوز الموظف للأهداف المطلوبة أو يخفق في تحقيقها

#### 7- صراع الدور

ينشأ صراع الدور نتيجة تعرض الفرد لمتطلبات متناقضة أو متعارضة فقد يطلب من الموظف العمل ساعات طويلة مما يتعارض مع دوره كارب أسرة أو قد يطلب منه محابة بعض الأقارب أو الأصدقاء مما يتعارض مع دوره رسمي في التعامل الموضوعي من الجميع و هذا ما يولد عند الموظف توترا أو اضطرابا وهناك عدة أشكال لصراع الدور وهي:

### - ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور الذي يكون مصدره شخص واحد

يحدث هذا النوع من الصراع عندما يواجه الفرد متطلبات متناقضة مع نفس الشخص مثل: تلقي مدير الإنتاج لأوامر من المدير العام للمؤسسة تقتضي بزيادة حجم الناتج بـ 50% من دون الزيادة في عوامل الإنتاج، ففي هذه الحالة يجد المدير نفسه أمام أمرين متناقضين يولدان له شعورا بالضغط، حيث أنه لزيادة حجم الإنتاج لا بد من زيادة الكمية والكيفية لعوامل الإنتاج وبالتالي فإنه يعاني من صراع الدور الذي يكون مصدره مدير المؤسسة.

### - ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور الذي يكون مصدره أكثر من شخص

يحدث هذا النوع من الصراع عندما يواجه المورد البشري متطلبات أو أوامر متناقضة مع شخصين أو أكثر فمثلا: يطلب مدير الإنتاج من مسؤول الشراء اقتناء مستلزمات إنتاج بمبلغ عشرة آلاف دينار جزائري، في حين يطلب مدير التموين منه عدم تجاوز ثمانية آلاف دينار جزائري في هذه الحالة يتعرض مسؤول الشراء لضغوط عمل مرتفعة نتيجة تعارض التعليمات التي يتلقاها مدير الإنتاج و مدير التمويل وبالتالي فإن مسؤول الشراء يعاني من صراع الدور الذي يكن مصدره مدير الإنتاج و مدير التمويل.

### - ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور الناتج عن تعارض متطلبات الدور والقيم الشخصية

يحدث هذا النوع عندما تتعارض قيم و معتقدات الفرد مع المطلوب منه فمثلا قد يكشف محافظ الحسابات أن زميله قام بالتدليس في العمل، ولكنه يفض النظر عنه بسبب اعتبارات الزمالة و هذا ما يتعارض مع متطلبات الدور و القيم و المعتقدات الشخصية مما يسبب له صراعا داخليا يؤدي إلى شعوره بضغط العمل.

### - ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور الناتج عن تعدد الأدوار

يحدث هذا النوع عندما يقوم الفرد بعدة أدوار تتعارض مع بعضها البعض، ومثال ذلك تعارض الأدوار في العمل مع الأدوار في المنزل. فقد أثبتت الدراسة العلمية أن تعرض المورد البشري

لصراع الدور يترك له آثار سلبية على صحة مثل ارتفاع مستوى القلق و الضغط و هذا ما يؤثر سلبا على المؤسسة من خلال ارتفاع معدلات الغياب و انخفاض مستوى الرضا الوظيفي  
(c.Weiman ,1977,p119-220).

ثانيا: المصادر الوظيفية: وتشمل المصادر الوظيفية على ما يلي:

### 1- بيئة العمل المادية

تشمل ظروف العمل المادية على تجهيزات مكان العمل والموقع والمساحة والإضاءة والتهوية والضوضاء والتأثير وما شابه ذلك من الاعتبارات، وتشكل ظروف العمل ضغط على الفرد على اعتبار أن عدم توافر تلك الظروف بالشكل المناسب يتسبب في حدة زيادة ضغوط العمل، وعلى عكس ذلك فإن تحسين ظروف العمل يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين. (عسكر، 1988، ص 66)

### 2- السلامة والصحة المهنية

إن عدم إيلاء شروط السلامة والصحة المهنية و قواعدهما يعد مصدرا لضغوط العمل كما يولد إحساس لدى الفرد بأنه غير آمن على حياته أثناء أدائه لعمله، وتظهر آثار هذا المصدر على وجه الخصوص في الوظائف تكون طبيعتها تعرض العاملين لأخطار مهنية تؤثر على صحتهم كما هو الحال في الوظائف التي يتعامل أصحابها مع مواد كيميائية خطيرة أو يتعرضون لإشعاعات أو غازات أو يواجهون آلات ضخمة وما شابه ذلك (عساف، 1994، ص 291)

### 3- صنع القرارات

يعتبر أحد العناصر المؤثرة في ضغط العمل، فالقرارات التي تفرض على الأفراد من أعلى دون مشاركة منه في عملية صنعها تعتبر من مصادر ضغوط العمل.

### 4- التغذية العكسية

يميل الأفراد بطبيعتهم إلى معرفة مردود أو صدى نتائج أعمالهم من خلال نظم التغذية العكسية كنوع من التقدير المعنوي لما بذلوه من جهد أو قدموه من خدمات وبالتالي فإن افتقار المنظمة لنظام متكامل للتغذية العكسية يؤدي إلى شعور الأفراد بالإحباط و عدم التقدير (عليما، 2014، ص 75).

### ثالثاً: المصادر الشخصية

#### 1- الحالة النفسية والبدنية

إن الحالة النفسية و البدنية للفرد لها تأثير على مستوى معاناته من الضغط ، فالحالة النفسية للفرد تحدد طبيعته للاستجابة ،فالتعب الشديد له تأثير كبير على إدراك مسببات الضغط كذلك الشخص الذي يفتقد الثقة بالنفس و التقدير الذاتي يستجيب بصورة سلبية للمواقف الضاغطة التي تتطلب نوعاً من التحدي ،كما تؤثر أيضا الحالة البدنية للفرد على مستوى معاناته من الضغط فالحالة الصحية الجيدة تجعل الفرد أقل تعرضاً لمرض في مواجهته مواقف الضغط الحادة (جواد، 2010، ص 134).

#### 2- الأحداث الضاغطة في حياة الفرد

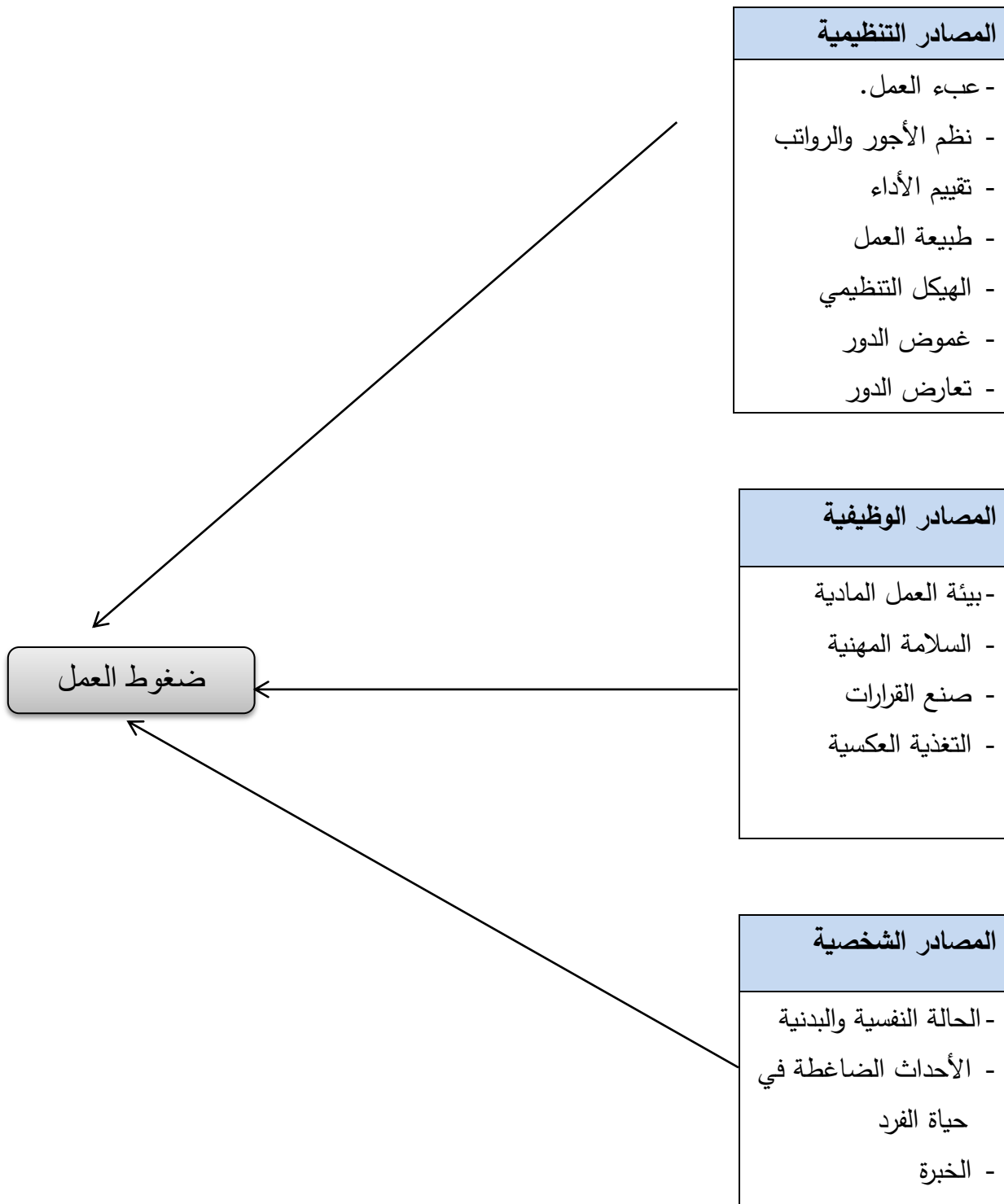
هنالك العديد من الأحداث قد يتعرض لها المرء في حياته و تسبب له التوتر والضغط وهي حسب خطورتها وفاة أحد الزوجين أو الطلاق أو الانفصال أو المرض فإن تعرض لمثل هذه الأحداث تؤدي إلى اشتغال ذهن الفرد وبالتالي يؤثر على أدائه لوظيفته الأساسية في المنظمة التي يعمل بها.

#### 3- الخبرة

تلعب الخبرة دوراً كبيراً في تخفيض الضغط الناتج عن بيئة العمل، فالأفراد الذين يستمرون لفترة طويلة في المنظمة يتميزون بأنهم يتمتعون بسمات تعطيهم القدرة على مواجهة المواقف الضاغطة، إضافة لذلك فإن هؤلاء الأفراد يطورون مع الوقت وسائل معينة للتعامل مع هذه المواقف لتساعدهم على التكيف معها و

تخفيض المعاناة منها. (M.Ivancevich and others ,1980 ,p175-176)

الشكل رقم (01): مصادر الضغوط الوظيفية



المصدر: (عليجات، 2014، ص 75).

## المطلب الثالث: استراتيجيات تجاوز الضغوط الوظيفية

يقصد باستراتيجيات تجاوز الضغوطات الوظيفية مجموعة الأساليب والطرق التي تساعد الفرد في التخفيف من حدة الضغوط التي يتعرض لها في المنظمة التي يعمل بها، وقد ازداد اهتمام الباحثين والكتاب بدراسة العديد من السبل والطرق من أجل التصدي لآثار ضغوط العمل حيث تفاوتت هذه الطرق في بساطتها وتعقيدها لأن ضغوط العمل مثل المرض كلما اكتشف مبكرا كان علاجه أسهل، إن اختيار الطريقة الأفضل لتعامل مع ضغوط العمل تتوقف أولا وأخيرا على المرحلة التي بلغتها من حيث شدتها ومدى تطورها، وذلك لأن المستويات العالية أو المتدنية من التوتر والقلق والتي تستمر لفترات طويلة من الزمن تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء وتتطلب من إدارة الموارد البشرية التصرف واتخاذ إجراءات بشأنها، ومن جهة أخرى هنالك مجموعة من استراتيجيات والطرق التي يمكن أن يتبعها الفرد للحد من آثار ونتائج تلك الضغوط، وعلى ضوء هذا قامت إدارة بعض المنظمات بتبني استراتيجيات مختلفة للتعامل مع ضغوط العمل، حيث يمكن تصنيف استراتيجيات إلى مجموعتين (حريم، 2009، ص 341).

## أولا: الاستراتيجيات الفردية

يستطيع الفرد تجنب ضغوط العمل وعلاجها بوسائل وطرق عديدة ومن أهمها:

- 1- **تمارين رياضية:** أثبتت الدراسات والأبحاث أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة، مثل المشي والركض والسباحة وركوب الخيل هم أقل عرضة للتوتر والضغوط من غيرهم.
- 2- **الاسترخاء:** يؤدي إلى انخفاض توتر العضلات، وانخفاض ضربات القلب وضغط الدم وتباطؤ في عملية التنفس ويتم باتخاذ وضع مريح في مكان هادئ.

3- **التأمل:** و فيها يتم استرخاء العضلات والجهاز العصبي اللاإرادي، وتفرغ الذهن (استرخاء الحالة الذهنية) والابتعاد عن التفكير بالعالم الخارجي الذي يتسبب في الضغوط وهناك طرق عديدة مثل **اليوجا** ، ونظرا لأهمية التأمل في تخفيف الضغوط وعلاجها فقد قامت بعض المنظمات بتخصيص غرف لموظفيها لغايات التأمل.

4- **الفكاهة:** تشير بعض الدراسات والأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الناس، كما تشير إلى أن بعض الممثلين الهزليين المشهورين ينتمون إلى عائلات كانت تواجه حالات قلق وضغوط متزايدة. (ستورا، 1997، ص 113).

5- **التغذية البيولوجية الراجعة:** وتتضمن هذه الطريقة استخدام الأجهزة الالكترونية لتدريب الفرد وزيادة إدراكه لأي تغيير في الجسم، وفي ضوء ذلك يتصرف الفرد بطريقة معينة محاولا من خلالها السيطرة على هذه التغيرات فمثلا إذا ما أشار الجهاز إلى أعراض التوتر مثل ارتفاع ضغط الدم، وزيادة ضربات القلب، يستطيع الشخص أن يسيطر على ذلك جزئيا من خلال إبطاء سرعة ومعدل تنفسه وإبطاء معدل شهيقه وزفيره وجعلها عميقة من سلبيات هذه الطريقة أنها عالية التكاليف ولا تتمتع بدرجة عالية من الدقة.

6- **ضبط السلوك ذاتيا:** بموجب هذه الطريقة يقوم الفرد بالسيطرة على الأشياء والأمور التي تسبق السلوك والتي تعقبه وبذلك يستطيع الفرد السيطرة على سلوكه، فمثلا مدير المبيعات يواجه سيلا من شكاوى العملاء طيلة اليوم يمكنه تغيير تدفق هذه الشكاوى عليه بتعيين مساعد له يقوم بالنظر في هذه الشكاوى و يحيل للمدير الحالات الاستثنائية فقط .

7- **إعادة البناء المعرفي:** وهي تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأن إخفاقه المتقطع لا يجب أن يعني له بأنه إنسان فاشل أو سيء. (حريم، 2009، ص 345).

8- **شبكة العلاقات (الدعم الاجتماعي):** وذلك بتشجيع الفرد على انضمام للجماعات المختلفة وتوثيق عرى الصداقة، والعلاقات بينه وبين زملائه في العمل وغيرهم خارج العمل فإن وجود الأقارب وزملاء وأصدقاء يساعد على تفريغ الشحن والهموم والمتاعب.

### ثانيا: الاستراتيجيات التنظيمية

يقصد بها مجموع الطرق والأساليب التي تستطيع المنظمات القيام بها لضبط وتخفيف ضغوط العمل التي يشعر بها أفراد من بين هذه الأساليب التي تتبعها المنظمات في هذا المجال ما يلي:

1- **تحليل أدوار الأفراد و توضيحها:** حيث يدرك كل فرد بوضوح مسؤولياته و مهامه و سلطاته، ما المطلوب منه و ما يتوقعه الآخرون منه. ما يساعد على تجنب التنازع و التضارب في الأدوار.

2- **إعادة النظر في تصميم الأعمال:** إذ تبين أن هنالك وظائف يعاني العمال فيها من ضغوط عمل مرتفعة فإنه يجب إعادة النظر في تصميم الأعمال بما يساعد على إثراء الأعمال من خلال تحسين جوانب العمل الذاتية بحيث تعطي شاغلها مسؤوليات و استقلالية و فرص التقدم و مشاركة أكبر في اتخاذ القرارات....الخ.

3- **تحسين الاتصالات:** تساعد الاتصالات الفعالة في توضيح المهام و المسؤوليات و الأدوار وبالتالي تقل غموض الأدوار.

4- **ايجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد:** من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بما يتيح لأفراد قدرا كبيرا من الانفتاح، والاتصالات، والمشاركة واللامركزية وتفويض السلطة و اللا رسمية والمرونة (عليما، 2014، ص 99).

5- **تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للأفراد:** بحيث يكون الفرد على علم ودراية بتدرجه ومساره الوظيفي، وفي أي اتجاه هو سائر في مجاله الوظيفي.

6- تحسين ظروف العمل المادية: تشكل ظروف العمل المادية من حرارة وضوضاء

ورطوبة... الخ و أجهزة ومعدات وغيرها مصدرا من مصادر الضغوط العمل التي ينبغي الاهتمام بها إذا ما أردت المنظمات تكامل جهودها في سبيل الحد من هذه الضغوط و توفير بيئة عمل ملائمة للعمل.

7- إدارة ثقافة المنظمة: إن إدارة ثقافة المنظمة تقتضي أن تقوم الإدارة بتحديد أهم القيم التنظيمية

السائدة فيها من أجل أن تخلق نوعا من التطابق بين هذه القيم و قيم الأفراد العاملين لتصبح جزءا من قيمهم وسلوكهم، فأى إدارة أو مواجهة لضغوط العمل تتطلب من المنظمة توظيف ثقافتها الحالية من أجل التعامل مع هذه الضغوط. (الهيجان، 1998، ص 407).

8- اتباع سياسة الديمقراطية الإدارية: تعد من أفضل الاستراتيجيات المتبعة في امتصاص ضغوط

التنظيمية لأنها تتيح للفرد متنفسا للحديث عما يدور في نفسه وعما يحس به وتستخدم في هذه الاستراتيجية عدة طرق أهمها:

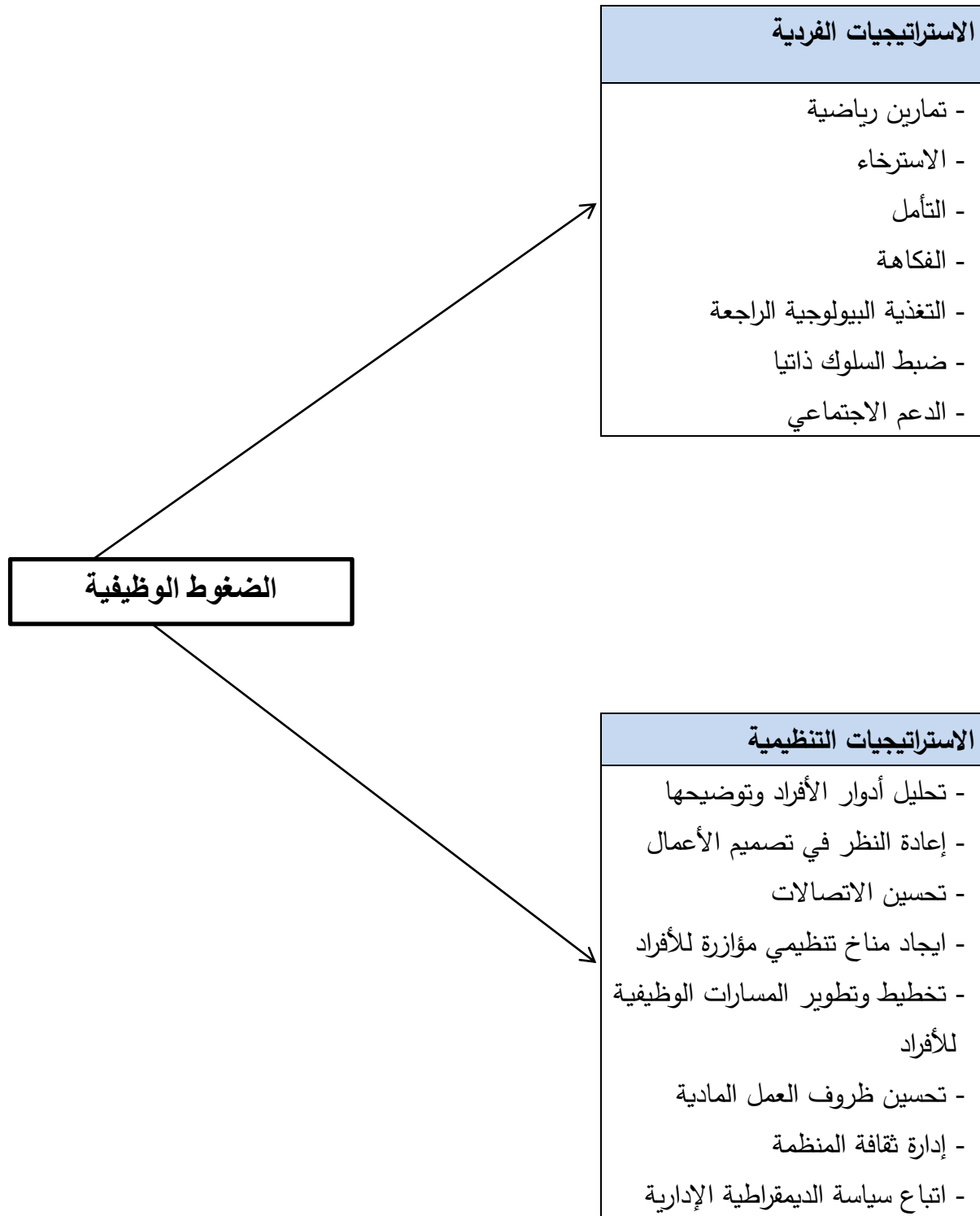
- المشاركة في الاجتماعات المشتركة و الدورية لمناقشة أهم المعوقات و المستجدات في العمل.

- اتباع سياسة الباب المفتوح.

- اللقاءات الاجتماعية و الثقافية كالمباريات الرياضية و الثقافية و إقامة احتفالات السنوية بمناسبة

تحقيق المنظمة أرباح جيدة لهذا العام.

الشكل رقم (02): استراتيجيات ادارة الضغوط الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على دراسة حسين حريم، 2009

## المبحث الثاني: الإطار النظري لكفاءة فرق العمل

تعتبر الكفاءة مفهوم حديث أولاه الباحثون أهمية بالغة فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية خاصة مع ظهور مصطلحات و أساليب جديدة تتعلق بإدارة الموارد البشرية من بينها استخدام مصطلح فرق العمل الذي يحقق جملة من الفوائد تصب في صالح المنظمات التي تبحث عن النجاح في ظل بيئة معقدة حيث احتل هذا المفهوم دورا متناميا في حياة المنظمات.

## المطلب الأول: مفهوم الكفاءة

## 1- تعريف الكفاءة

- لغة: ورد في لسان العرب للعلامة ابن منظور كافأه على الشيء مكافأة وكفاء: جازاه وكذلك الكفاء والكفو، والمصدر الكفاءة وتقول لا كفاء له، بالكسر وهو في الأصل مصدر أي لا نظير له، والكفاء النظير والمساواة، ومنه الكفاءة في النكاح، وهو أن يكون الزوج مساويا للمرأة في حسبها ودينها ونسبها والكفاءة للعمل القدرة عليه وحسن التصرف ويستخدم البعض كلمة الكفاءة في المشرق العربي و المغرب أما في اللغة الفرنسية نجد كلمة **Compétence** في قاموس اللغة الذي أشرف على انجازه سنة 1979 غاستون ميلاري أنها مشتقة من اللاتينية القانونية وتعني العلاقة الصحيحة وهي قريبة من الإمكانية والاستعداد (قلي، 2009، ص 36)

- اصطلاحا: يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم متعددة الأوجه، اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، وقد تطور كثيرا في العقدين الأخيرين حيث أصبح من الصعب تحديد وحصر مفهوم مشترك له إلا أنه يمكننا القول أن هذا المفهوم يرتبط بوضعيات العمل فلا يمكننا التحدث عن الكفاءة إلا

في إطار عملي وأغلب التعاريف رغم اختلافها فهي تشترك في مكوناتها أو الموارد المشكلة لها والمتمثلة عموماً في الثلاثة الكلاسيكية:

المعارف نظرية والمعارف العملية والمعارف السلوكية وهذا ما توضحه التعاريف التالية: فحسب **Morgan** الكفاءة : "هي عبارة عن القدرة والمعرفة والمهارة المرتبطة بالعمل أو المبنية على أساس العمل أو الممارسة" (حمدي، 2019/2018، ص4).

كذلك عرفت المجموعة المهنية الفرنسية **MEDEF** الكفاءة بأنها: "تركيب من المعارف والمهارات والخبرة والسلوك التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم يتعين على المؤسسة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها." عرفها **G.Boterf** على أنها: "القدرة على تعبئة ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية." (كشاط، 2017، ص 300).

يتضح من خلال التعاريف السابقة أن الكفاءة هي:

- مجموع المعارف وهي المعارف العملية (المهارات)، المعارف السلوكية (السلوكيات)؛

- لا يكفي امتلاك هذه المعارف من طرف الأطراف فقط بل يجب التوفيق و التنسيق بينها و تعبئتها

وإستخدامها بغية القيام بمهام محددة؛

-إنها عملية تنطلق من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الأهداف؛

- كما تشمل على عنصر أساسي يساهم في تحقيق الأهداف وهو الخبرة والتي تتشكل بالممارسة

والتجربة.

أما من الوجهة الاستراتيجية فالكفاءات هي: "مجموعة المعارف العملية التي تضمن تميزاً تنافسياً في

السوق، فالكفاءة الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمنشأة داخل تشكيلة المنتجات أو الخدمات، وبالتالي

فان المنشأة التي لديها كفاءات يعني لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة التي تدعم بها قدرتها التنافسية، أي أن المنظمة التي تمتلك كفاءات تكون قادرة على امتلاك ميزات تنافسية تسمح لها بتعزيز وضعها التنافسي و تحقيق التمييز (عيمر، 2005، ص 98).

## 2- مميزات الكفاءة:

لا يمكن لأي تعريف مهما كانت دقته أن يحدد مفهوم الكفاءة بسهولة، ولهذا فان التعرف على الكفاءات يحتاج إلى تحديد ومعرفة مميزاتها والتي نحددها في الآتي:

- الكفاءة ذات غاية هادفة: حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤ إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة (موساوي، 2005، ص 177)

- الكفاءة مفهوم مجرد: فهي غير ملموسة وغير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، حيث أن تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة.

- الكفاءة مكتسبة: فالفرد لا يولد كفؤ لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

- الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي: أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها.

- الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين

من الكفاءات، وهما مستوى الإبداع ومستوى الإسقاط فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو

مطالب بالإبداع إما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس

مع العلم أنه يوجد مستوى آخر هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط. (بلالي، 2007، ص 98).

- الكفاءات لا تكون مفيدة للمنظمة إلا إذا كانت مُدركة، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه

وتطويره ومن ثم الاستفادة منه، وحقيقة أن مفهوم الكفاءة مفهوم جديد على اللغة العلمية، سواء في علم

النفس أو علوم التربية أو في مجال التشغيل والتسيير وتدبير المقاولات والموارد البشرية وغيرها من أبعاد الكفاءة:

### 3- أنواع الكفاءة:

اختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق ثلاث مستويات وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الأساسية أو الاستراتيجية والتي تمثل الميزة التنافسية (بوخمم، 2005، ص 117)

#### أ. الكفاءات الفردية:

يقصد بالكفاءة الفردية أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة وهناك من يرى على أنها "مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمنظمة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها، فحسب **Cécile Dejoux** فإن الكفاءة الفردية هي: "مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتدوين والخبرة" ويمكن القول أن الكفاءة تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرة التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف العلمية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة التنقيب و اكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب.

(عرايبي، 2016، ص 65).

فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة، وفيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد:

- المثابرة و القدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والصعبة؛
- قدرة التعلم و التحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية؛
- القدرة على اتخاذ القرار، وإدارة، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة؛
- توظيف المواهب، وإرساء العلاقات الجيدة بينهم؛(المهدي، 2004، ص 69).
- إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين، ومواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة؛
- العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.

#### ب. الكفاءات الجماعية

تعتبر الكفاءات الجماعية أكثر انشغالا وأحد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تامين التطبيقات المهنية، والعودة إلى التجارب وتوظيف النتائج .

فالكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تركز على الديناميكية والتفاعل بين المجموعة حسب **Boterf** الكفاءات الجماعية هي: "نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الجماعية جملة من المعارف معرفة تحضير عرض وتقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا "

كما يمكن اعتبار الكفاءات الجماعية على أنها مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن طريق عمل وهي عبارة عن مزج الموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي ينشأ كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي، وعلى مستوى هذه الكفاءات نجد معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المنظمات، أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات ونشأتها فإن الأمر يتطلب توفر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة؛ (يحييه، 2005، ص 143).

- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة؛
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السعر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات؛
- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة؛
- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية واثمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

### ج. الكفاءات الاستراتيجية

إن مفهوم الكفاءات يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المنظمة مع بيئتها التنافسية، فالمنظمة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن المتجدرة وفي بيئتها وتكنولوجياتها وعملياتها الروتينية، والعلاقات ما بين مواردها البشرية، والذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدرا للتميز التنافسي، حيث يمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية انطلاقا من ثلاثة أنواع للموارد هي:

- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني) .

- الموارد البشرية (كفاءات الأفراد) .

- الموارد التنظيمية ( الهيكل، نظام التنسيق والرقابة.)

إن الكفاءات الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، وإن إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمنظمة وبالتالي فإنه يمكن القول بان الكفاءة الاستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر، أدرج عميقا في تنظيم وتشغيل المنظمة وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل (بوقفلول، 2004، ص 207).

### المطلب الثاني: مفهوم فرق العمل

مما لا شك فيه أن الموارد البشرية تُعد من أهم أصول المنظمات ، ونجاح الإدارات أو فشلها يُعزى إلى المورد البشري، وبحكم التطور العلمي الهائل الذي يشهده العالم اليوم وإدراكه لأهمية العنصر البشري، فقد أصبحت فرق العمل الفعالة اليوم مطلبا أساسيا لمواكبة التطور الإداري وحل المشكلات.

#### أولاً: نشأة وتطور فرق العمل

إن تطور مفهوم فرق العمل كان بعد حدوث الثورة الصناعية وذلك نتيجة التحول الصناعي والانتاجي حيث حلت الآلة مكان الورقة وبذلك أصبح الانتاج والجودة والسرعة هدفا استراتيجيا للمنظمات وقد بدأ الاهتمام الحقيقي بفرق العمل منذ قرن العشرين من خلال مدرسة العلاقات الانسانية، ودراسة التون مايو حيث توصل إلى أن حجم العمل الذي يؤديه الفرد لا يحدث فقط من خلال كفاءة وإنما من خلال إدارة العمل الجماعي وأن هناك علاقة بين العوامل الانسانية مثل احترام الذات والتقدير والتوجيه من جهة والانتاجية من جهة أخرى ، و قد أعطت مفاهيم إدارية حديثة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمدرّوس حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية، حيث أشار كل من

هنري فايول (1949)، وماسلو إلى العنصر البشري في المنظمات باعتبار أن الطاقة الكامنة للفرد تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها وإطلاقها من خلال العمل الجماعي.

وفي تقدم واضح نحو جماعية الإدارة، والإدارة بروح الفريق الواحد، قدم وليام أوشي نظرية Z أو ما يعرف بالنموذج الياباني في الإدارة وذلك في العام 1981م وأكد هذا النموذج على الاهتمام بالعنصر البشري وإدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة ومع التطور المتسارع للتقنيات ووسائل الاتصالات، وعولمة الفكر الإداري، وعولمة المنظمات لا زال الاهتمام بإشراك كافة العاملين في صناعة النجاح ومنحهم مجالاً أوسع من الحرية في العمل والتصرف، وتحمل المسؤولية، والتشجيع على المراقبة الذاتية (جلاب، 2004، ص342)

لذلك نستطيع القول أن التحول والتغير الإداري وشيوع المفاهيم الإدارية المتنوعة كان لصالح الاهتمام بالعنصر البشري والاهتمام به كعضو ينتمي إلى فريق عمل يتسم بالتعاون.

ثانياً: مفهوم وأنواع فريق العمل

### 1- تعريف فرق العمل

الفريق هو مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة والبعض يعرف الفريق على أنه: "مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم" (الشيابي و آخرون، 2009، ص 232)

وفرق العمل كذلك هي: "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات " والفريق في النهاية هو وسيلة

لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فإننا نستخدم لفظ فريق العمل . كما يمكن تعريف الجماعة على أنها: "تجميع لعدد معقول من الأفراد يتراوح بين اثنين وخمسة وعشرون فرداً يتوفر بينهم نوع من التلاحم والتناسق في أوجه الأنشطة التي يقومون بها وتبدو مظاهر الانتظام والتصرف في اطار واحد من المبادئ والأهداف المشتركة."

ويرى شاول أن فرق العمل هي مجموعة من الأفراد الذي هم مجموعة عمل الرسمية وغير رسميه وهي على أساس أوجد وأمثل للتكامل المعياري عن طريق التكامل والمشاركة الفعالة وتحسين الانتاجية وتحقيق الذات وإعادة تنظيم مكان العمل، وبالتالي فإن السيمه الأكثر تميزا في فريق العمل أن يكون تحقيق الأهداف الفريق الأولوية القصوى عند أعضائه فقط يلزم الأعضاء أنفسهم بالعديد من الأهداف الشخصية التي يعملون في تحقيقها من خلال أنشطتهم ولكن تكمن أهمية نجاح مجموعة في تحقيق الهدف الذي يحدده الأعضاء معا فهم يساندون بعضهم ويتعاونون بتجربة ويتحاورون بصراحة ووضوح. (بن سباع، 2017/2016، ص08).

## 2- أنواع فرق العمل

تتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها، وعندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق، ويتأثر نوع فرق العمل لعوامل عدة منها:

- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل؛
- الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت ؟
- نوع المهمة ودرجة تعقدها.

ومهما تعددت أنماط فرق العمل وتباينت تصنيفاتها فإنها تخدم هدفاً محدداً، ولكل منها خصائصه نذكر منها:

- فرق عمل الإدارة العليا؛
- فرق العمل الوظيفية؛
- فرق العمل المتعددة الوظائف؛
- دوائر مراقبة الجودة؛
- فرق العمل الموجهة ذاتياً؛
- فرق العمل المدارة ذاتياً؛
- فرق العمل الافتراضية.

**1- فرق عمل الإدارة العليا:** يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة، والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المنظمة نظراً لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لإدارتهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق ومن المهام المناطة بهذه الفرق:

- تحديد رؤية ورسالة المنظمة؛
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات؛
- تطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة؛
- تحديد أهداف وواجبات قطاعات المنظمة المختلفة، لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.

2- فرق العمل الوظيفية: تضم مجموعة الموظفين المختصين من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم يجتمعون على أساس منتظم لتحليل احتياجات العملاء وحل المشاكل وتقديم الدعم للأعضاء وتبادل المعلومات، وينشأ هذا النوع غالباً في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تقسم بيئتها بالثبات.

3- فرق العمل متعددة الوظائف: وهو مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات يتم سحبهم من مختلف الإدارات بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، أو تقدير الفرص ويعملون تحت إشراف مدير واحد، ويمنح الفريق المسؤولية عن إعماله، ومن ثم توحد هذه الجهود والأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية، وعادة ما يستخدم هذا النوع في المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع كشركات الاتصالات، والكمبيوتر وذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق، واحتياجات العملاء.

4- فرق دوائر الجودة: ويطلق عليها أيضاً مسمى دوائر مراقبة الجودة (Quality circle) وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناءً على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعياً وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة. (الديري، 2011، ص 207).

وقد نشأت هذه الجماعات في اليابان حيث يجتمع كل من المشرفين والعاملين معاً لتحليل المشكلات ووضع الحلول وأدت هذه الفرق دوراً مهماً في خلق القدرة التنافسية للشركات اليابانية مما ساهم في انتشار استخدام هذا النوع من فرق العمل بين الشركات الصناعية في أنحاء العالم.

5- فرق العمل الموجهة ذاتياً: عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي ويتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية

واحدة ويكونون مسؤولين عن عملية متكاملة وتتوفر لديهم المهارات الفنية والعلمية والإنسانية والمواد اللازمة لتحقيق النجاح.

يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء بالمهمة، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بالمشاركة ويستخدم عادة في المنظمات التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية.

ويتحقق من خلال البناء السليم لهذا النوع من الفرق العديد من المزايا يذكر منها: إمكانية تخفيض عناصر التكاليف المختلفة، والارتقاء بمستوى الجودة في المنتجات، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، وتوفير قدر عال من المرونة في بيئة العمل.

**6- فرق العمل المدارة ذاتياً:** وهو مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون وتكون اجتماعاتها أسبوعية. وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في المجالات التالية:

- تحديد مستويات الأداء؛
- وضع جداول العمل؛
- تحديد الموازنات المطلوبة؛
- حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ؛
- تدريب العاملين على المهارات؛
- اختيار الأعضاء الجدد؛
- الرقابة على الجودة وتقييم الأداء.

والغرض الأساسي من استخدام هذا النوع من الفرق يكون لتحقيق الابتكار، والسرعة والجودة وخفض التكلفة وإشباع حاجات تقدير الذات والنمو والحاجات الاجتماعية لدى العاملين، ويؤثر استخدام

هذا النوع من الفرق على الهيكل التنظيمي. إذ غالباً ما يتم الاستغناء عن الصف الإشرافي الأول حيث أن كثيراً من أعمال هذا المستوى يتم إعادة تخصيصها لفرق العمل، وكانت بداية ظهور هذه الفرق في صناعة السيارات بالسويد (فولفو)، فقد أعيد إنتاج تنظيم خط التجميع بحيث يؤدي بواسطة الفرق المدارة ذاتياً، ثم انتقل إلى قطاعات أخرى صناعية وخدمية. (الصيرفي، 2009، ص 25)

7- فرق العمل الافتراضية: ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات وانعكاس تأثيراتها على ممارسات المنظمات نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، والتي تحاول من خلالها الاستجابة لتحديات العولمة وتخطي الحدود وتقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات، ومن مزايا هذه الفرق:

- إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وإتمام الأعمال واتخاذ القرارات عبر وسائل الاتصال المختلفة؛

- يتعدى هذا النوع من التفاعل والاتصال بين أعضاء الفريق حدود الزمان والمكان؛

- تحسين عملية التخطيط والمشاركة واتخاذ القرارات؛

- إقلال تأثير المركز الاجتماعي، و المكان الاجتماعي.

### ثالثاً: منهجية وبناء فرق العمل

يعد بناء فريق العمل عملية وتنظيمية تخلق من جماعة العمل وحدة متماسكة متفاعلة وفعالة وهي عملية مخططة تستهدف تكوين جماعة مندمجة ملتزمة قادرة على أداء مهام معينة وتحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة متعاونة وتنطوي على تنسيق سلوك وأداء هذه الجماعة لتحقيق أهداف المنظمة وتحفيز أعضائها على العمل بالمهارة والتعاون والمشاركة فيما بينهم وتبادل و بالتالي فإن بناء فريق العمل الناجح ليس بالأمر السهل كما يتصوره البعض ورغم ذلك أصبح هذا الأسلوب ضرورة حيوية كمدخل للتعاون مع كثير من المشاكل التي تعيق عمل الإدارة والمنظمة ككل.

## 1- أسس اختيار فريق العمل

من الأخطاء التي يقع فيها كثير من المديرين والقادة هو بحثهم عن أشخاص يتوافقون مع توجهاتهم ووجهات نظرهم، ولقد أثبتت التجارب أن هذا ليس بالأمر الرشيد، فالفريق الفعال هو الذي يحتوي على أشخاص مختلفين يحمل كل فرد منهم سمات وصفات مستقلة عن الآخر (بن سباع، 2017/2016، ص017).

يحتاج القائد أن يستعين بأشخاص مبتكرين يخالفونه في التوجهات والأساليب كي يحددوا روح الفريق بشكل دائم، وهناك أصناف التي رأى أهمية تواجدها في فريق العمل ومنها:

أ. **العملي المنفذ:** يؤمن بأهمية الانجاز حاسم وسريع في اتخاذ القرارات يتمتع بشخصية متميزة قوية، فعال، مخلص، يمكن الاعتماد على أدائه.

ب. **الكمبيوتر:** هذا هو قاعدة بيانات الفريق، شخصية تحب جمع المعلومات، والتأني قبل إصدار القرارات، يمتاز بالصبر والحذر، ويجب أن يدرس الموقف جيداً قبل اتخاذ قراره.

ج. **الشخصية الإدارية:** هذا العضو يعطي العملية الإدارية الاهتمام الأكبر، تجده مهتماً بسير العمل، وإعداد التقارير، والتأكيد من أن الخطط تسير بشكل منظم، هذا الصنف مهم جداً في تنظيم العمل، وإعادة عجلات الفريق إلى القضبان مرة أخرى إذا ما جنحت أو خرجت عنه.

د- **الكاريزما:** وهو عضو يتمتع بحضور طيب، شخصيته جذابة، معروف بأنه مهذب ولطيف يحبه أفراد الفريق ويطيعونه. لذا يكون من السهل جمعهم وتحفيزهم من خلاله، وهذا العضو بالغ الأهمية في فريق (الفقي، 2009، ص23)

هـ- **المبدع الخيالي:** هذا العضو يتمتع بخيال خصب، ودائماً ما يثري الفريق بأفكار ورؤى جديدة وخلاصة أهمية هذا العضو تنبع من كونه كالرئة التي تكسر حدة ونمطية الأفكار وتغذي روح الفريق بما هو خارج

عن حدود المؤلف فهذا الشخص تجده واسع الرؤية، يرى الصورة الكلية الشاملة أكثر من رؤيته الأمور البسيطة.

## 2- خطوات بناء فريق ناجح

- **تشكيل الفريق:** بادئ ذي بدء يجب أن تفكر قبل تكوين فريق العمل في هذه الأسئلة: من الذي يجب أن ينضم للفريق؟ وما الأسس التي سينضمون على أساسها للفريق؟ كم سيكون عدد أعضاء الفريق؟ القائد الفعّال عندما يبدأ في اختيار فريق العمل لا يخضع للعواطف، بل لمعايير علمية بحتة، ويضع مصلحة الفريق فوق أي اعتبار، فلا بدّ من اختيار الأشخاص المناسبين.

- **التدريب والتعليم:** بعدما يتم تكوين فريق العمل يبدأ القائد في وضع خطة للارتقاء بإمكانيات الفريق وتدريبهم. يبدأ الأمر أولاً بالتوجيه، حتى يتعلم الموظف كل شيء من أعمال الشركة، كما أنّ عليه تقديم العضو الجديد إلى بقية الأعضاء وتعريفه بالمنتج أو الخدمات التي يؤدونها، بعد ذلك يقوم بإمداد العضو بكلّ الأدوات التي يحتاجها في العمل ويصحبه في جولة في الشركة ويقدمه لكلّ الموظفين الآخرين، كما ينبغي على القائد هنا أن يتأكد أنّ الموظف على أتم الاستعداد لأداء واجبه بتفهم كامل لمسؤولياته وعمله وأن يسمح له بالانغماس في العمل. بعض الشركات لا تسمح للموظف الجديد بمقابلة العملاء إلا بعد مرور أكثر من ثلاثة أشهر، إنّ التدريب الملائم يزيد من ثقة الموظف في قدرته على العمل وبذلك يحقق النتائج المرغوبة.

- **التواصل الجيّد مع الفريق:** يجب أن يكون هنالك تواصل بشكل مستمر وفعّال مع فريق العمل خاصة الجدد منهم، ومن الخطأ أن يترك أفراد فريق بمفردهم، دون التواصل معهم. يجب فتح قنوات الاتصال مع أعضاء الفريق بشكل منتظم و يجب وضع النقاط التالية:

- نجاح هو نجاح للفريق بأكمله وليس نجاحاً فردياً؛

- معاملة كلّ فرد كما لو كان أهم الأعضاء؛

- الرؤية: تنمية رؤيتهم الخاصة، كما ينبغي تشجيع أفكارهم عندما يتوصلون لأفكار جديدة .
  - **تحديد الهدف:** بإشراك فريق في عملية تحديد أهداف الفريق، وكذلك في تقرير الاستراتيجية وخطة العمل من أجل تحقيق هذه الأهداف، فإذا ما شارك أعضاء الفريق في تحديد أهداف الفريق فإن ذلك سوف يزيد من قوة الفريق وقدرته على تحقيق تلك الأهداف، كما يشير توم بيترز: "بحكم التجربة والخبرة أشرك كل الناس في كل شيء".
  - **التقدير والشكر:** عند نجاح شخص في فريق العمل بالقيام بالجزء الخاص به فيجب تشجيعه والاحتفاء به ويجب أن يشعر أعضاء الفريق بالسعادة والسرور عندما يحقق أي زميل لهم نتائج طيبة
- (الفقي، 2009، ص 20)

### 3- خصائص فرق العمل الفعالة:

- تتميز فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل الغير فعالة فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تختفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات وبالإجماع، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعد مفاوضات كثيرة، وتكون منتقاة.(أبو النصر، 2012، ص 67)

ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي:

- **المشاركة:** أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة؛
- **التعاون:** وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج؛

- المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق؛
  - الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح؛
  - تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها؛
  - الالتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء؛
  - التيسير: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق؛
  - الانفتاح: وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.
  - الاتصال: استخدام وسائل و أساليب تسهل عملية الاتصال داخل فريق.
- ومما سبق يمكن أن نلخص أهم صفات فريق العمل الفعال على أنها تتمحور حول عدد من الأمور:
- (أبو النصر، 2012، ص 67).
- اللارسمية.
  - وضوح المهام والأهداف؛
  - التعاون الاعتمادية بين الأعضاء؛
  - المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة؛
  - القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضر في إدارة الصراعات والخلافات؛

- دعم الإبداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة.

### المطلب الثالث: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات باللغة العربية

أ- دراسة معشر (2003) بعنوان "قياس و تحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات العمومية في محافظات الأردن".

هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في المحافظات وقد أجريت الدراسة على عينة بلغت (930) موظف وقد جمعت البيانات من خلال الاستبانة وأظهرت الدراسة نتائج كانت من أهمها وجود علاقة سلبية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بصراع الدور وغموض الدور ومستوى الولاء التنظيمي، بحيث أنه كلما ارتفع مستوى ضغط العمل قل مستوى الولاء، وكما أشارت الدراسة إلى أن مستوى غموض الدور كان لدى الموظفين من حملة الشهادات الجامعية أكثر مقارنة بباقي الموظفين.

ب- دراسة الكبيسي (2004) بعنوان "ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في قطاع البنوك القطرية".

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم مصادر ضغوط العمل ومجموعة من المتغيرات التنظيمية والشخصية على تصورات العاملين في قطاع البنوك وتحديد أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في البنوك العاملة في دولة قطر، بحيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم توزيعه على عينة عشوائية بلغت 100 من العاملين في البنوك القطرية المختلفة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- حجم العاملين المطلوب من موظفي البنوك العاملة في قطر كبيرة مما يزيد من التوتر والضغوط التي تواجههم بالإضافة إلى ذلك فرصة الترقية محدودة؛

- مستويات الضغوط المرتفعة تساهم في التأثير السلبي على أداء الموظفين؛

- عدم وجود نظام عادل وفعال في تقييم الأداء وهذا ما يؤثر على نظام الأجور والحوافز.

أما أهم التوصيات المقدمة فكانت زيادة فرص الترقية للموظفين بشكل عادل والتخفيض من حجم العمل المطلوب انجازه وتحسين الظروف المادية للعمل في البنوك.

### ج- دراسة حمدان (2007) بعنوان: " معوقات فرق العمل في المنظمات العامة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات فرق العمل في المنظمات، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تمثل مجتمع الدراسة الموظفين الإداريين في الخطوط الجوية العربية بمحافظه جدة، واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية وقد كانت الاستبانة هي الأداة في جميع البيانات المحصلة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

- كلما كان هنالك مستوى عالي من دعم الإدارة العليا و وضوح أهداف فريق العمل الموضوعية في اختيار أعضاء الفريق، الاتصال داخل الفريق وثقافة فرق العمل حقق الفريق درجة نجاح عالية؛
- إن نمط القيادي يتسم بالانفتاحية وإشراك الأعضاء في صنع القرارات ويشجع الأفكار؛
- كلما كان مستوى الصراع منخفضا داخل الفريق كلما كانت درجة نجاح الفريق عالية.

كما نتج عن الدراسة تقديم عدد من التوصيات:

- تقديم الدعم المستمر من الإدارة العليا لفريق العمل؛
- تحديد أهداف الفريق تحديدا دقيقا؛
- مكافأة المديرين و المشرفين على النتائج التي تحقها فرق العمل.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية:

- Maureen,1999 : "the Effect of Chronic Exposure to Stress on Intensive Care Nurse"

أجريت الدراسة على عينة من الممرضين و الممرضات العاملين في قسم العناية الحثيثة في مستشفيات شمال كاليفورنيا بلغ عددهم (400) ممرض وممرضة من خلال استبانة وزعت عليهم بهدف معرفة مسببات ضغط العمل وتوصلت الدراسة إلى أن أهم مسببات الضغط تتمثل في عبء العمل الناتج وتحمل درجة عالية من المسؤولية أما الآثار المترتبة فتتمثل في الإحباط والمزاج الحاد والشعور بعدم القدرة على الاستمرار بنفس المستوى وتقتصر الدراسة عدة طرق للتخفيف من ضغوط العمل في محاولة لخلق قنوات بأن عمل ذو معنى وقيمة عالية.

- Rubina,etal(2008) : " Occupational stress and its effect on job performance : A case study officers of district Abbottabad"

"الإجهاد المهني وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة ضباط مقاطعة أبوت باد"

هدفت إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي وقد أجريت الدراسة على 55 ضابط في باكستان في مقاطعة أبوتا باد وقد تم الحصول على المعلومات من خلال توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة حيث أظهرت النتائج تأييدا قويا للاقتراض القائل أن هناك علاقة عكسية بين ضغوط العمل وأداء الوظيفي مشيرا إلى أن هناك ضغوط عمل متنوعة مما أدى إلى أداء وظيفي منخفض. وأوصى الباحثون بضرورة تحسين العلاقة بين الأشخاص وعدم خلق ضغط عمل من قبل الإدارة وأن هؤلاء الضباط لديهم مستوى عال من الضغط وأداء مهني منخفض.

ثالثا: التعليق على الدراسات السابقة والدراسة الحالية

لقد تعددت الدراسات حول كل من الضغوط الوظيفية وكفاءة فرق العمل، وتم ربطهما بمتغيرات أخرى أما دراستنا هذه فقد تناولت المفهومين في نفس الوقت ودرست أثر العلاقة بينهما، بحيث تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع دراستنا والتي ساعدتنا في كثير من جوانب البحث وإثراء

الجانب النظري للدراسة الحالية، كما استفدنا منها في كيفية بناء أداة البحث وتفسير النتائج التي سوف نتوصل إليها الدراسة الحالية، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل، في حين تختلف في الإطارين الزمني والمكاني.

### 1- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- الإسهام الكبير للدراسات السابقة في بناء الجانب النظري للدراسة الحالية من خلال مراجعة البحوث والدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي؛
- الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة فقرات استمارة الاستبانة الخاصة بمتغيرات الدراسة الحالية؛
- مهدت الطريق لاختيار مجتمع وعينة الدراسة الحالية بعد الإطلاع على العينات التي اعتمدها.
- التعرف على الوسائل الإحصائية التي استخدمت في هذه الدراسات، مما سهل عملية اختيار الأسلوب الإحصائي الملائم لهذه الدراسة.

### 2- أهم ما يميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات السابقة:

- تتكامل هذه الدراسة مع باقي الدراسات السابقة الأخرى فيما يخص النتائج التي توصلنا إليها، لكن في نفس الوقت تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:
- أنها تقدم تحليلاً أكثر تفصيلاً عن متغيرات الدراسة سواء من الجانب النظري أو أثناء محاولة إسقاط هذه المفاهيم على دراسة حالة ولاية الأغواط؛
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل، في حين تختلف في الإطارين الزمني والمكاني.

## خلاصة الفصل

يلاحظ أن ظاهرة ضغوط الوظيفية من الموضوعات الحديثة نسبيا وأن البحث فيها ما يزال في مراحله الأولى وقد تم التطرق إلى العناصر الرئيسية لظاهرة الضغوط الوظيفية المتمثلة في مصادر الضغط والاستراتيجيات المتبعة للتغلب عليها خاصة مع تزايد اهتمام الإدارة الحديثة بفكرة فرق العمل حيث أصبح لها دور متناميا في حياة المنظمات من أجل العمل بكفاءة وهذا لخلق ميزة تنافسية في ظل متغيرات متسارعة تتطلب عملا جماعيا والذي أصبح أهم سمات للمنظمات الناجحة.

# الفصل الثاني

دراسة حالة ولاية الأغواط

**تمهيد**

بعدها تطرقنا في الفصل السابق إلى الجانب النظري وتحديد المفاهيم المتعلقة بكل من الضغوط الوظيفية وكفاءة فرق العمل، سنحاول في هذا الفصل إسقاط موضوع البحث على ولاية الأغواط بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، بغية التعرف على تأثير الضغوط الوظيفية على أبعاد كفاءة فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة، وقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

**المبحث الأول: تقديم عام لولاية الأغواط؛**

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية؛**

**المبحث الثالث: نتائج الاستبيان**

## المبحث الأول: تقديم عام لولاية الأغواط

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في ولاية الأغواط ومعرفة المهام التي تتمثل بها، وكذا نشأتها ومعرفة هيكلها التنظيمي.

## المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة (الولاية)

عرفت المادة الأولى من القانون 12/07 الولاية بأنها جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، كما عرفت المادة الأولى من قانون 1969: على أن الولاية جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي، ولها اختصاصات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية، وطبقا للقانون الحالي أو القديم وبالنظر لأهميتها يجدر التنبية أن الولاية أساس دستوري فمختلف الوثائق الدستورية ورد فيها ذكر للولاية باعتبارها جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية.

الإطار الإقليمي للجماعات المحلية: يستهدف هذا القانون تحديد الإطار الإقليمي الجديد للولايات طبقا للمبادئ اللامركزية ويتكون التنظيم الإقليمي الجديد من 48 ولاية و1540 بلدية صادر عن قانون 84/09 المؤرخ في 04 فيفري 1984.

يتأسسها الوالي ويشرف عليها ويعين بموجب مرسوم رئاسي ويتولى تنظيمها والتنسيق بين مصالحها من أجل تنفيذ قرارات الحكومة وتجسيد مداورات المجلس الشعبي البلدي ويتم استحداث الولاية بموجب قانون، وتم استحداث ولاية الأغواط في التقسيم الإداري للجزائر سنة 1974 وتم هيكلتها وتنظيمها وفقا لما جاء في المرسوم التنفيذي رقم 215/94 المؤرخ في 23-07-1994 المحدد لأجهزة وهيكل إدارة الولاية.

## المطلب الثاني: مهام الولاية

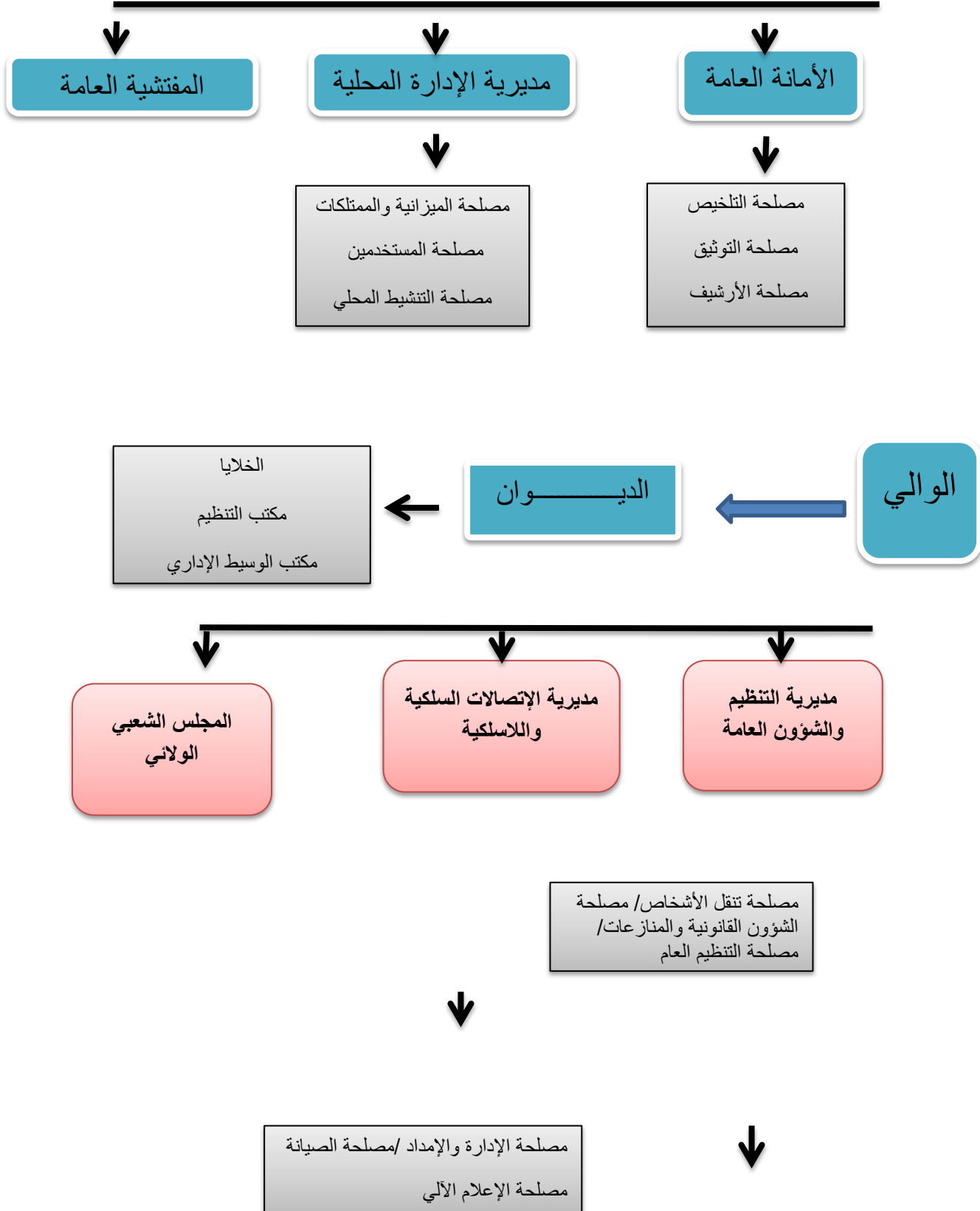
طبقا لأحكام القانون 90-09 ولاسيما المادة الأولى للولاية هي جماعات عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية للدولة وتتشأ بموجب قانون وتوكل لها المهام الآتية:

- السهر على تلبية حاجات ورغبات المواطنين وهذا بتأمين الحقوق والواجبات؛
- تنفيذ القوانين والتنظيمات التي تضمن السير الحسن لشؤون ومصالح الولاية؛
- السهر على تنفيذ تعليمات الحكومة وبرنامجها؛
- التنسيق بين مختلف الأعمال والخدمات التي تقوم بها المديرات والأسلاك التابعة لها على مستوى الولاية.
- في إطار تكامل وانسجام الأعمال التي تقوم بها الجماعات الإقليمية تقوم الولاية بمد يد المساعدة للدوائر والبلديات.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لولاية الأغواط

يعرف الهيكل التنظيمي للمؤسسة بأنه إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المؤسسة، والشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

### أولاً: الوالي

هو ممثل الدولة ومندوب الحكومة على مستوى الولاية فهو ينفذ قرارات الحكومة زيادة على التعليمات التي يتلقاها من كل وزير من وزراء الحكومة ، الوالي وبصفته هيئة تنفيذية بالولاية ينفذ القرارات التي تسفر عن مداولات المجلس الولائي ويقدم عند كل دورة عادية للمجلس تقرير حول آلية المداولات كما يطلع سنويا على نشاط مصالح الولاية.

- يسهر على ممارسة مهامه في حدود اختصاصه على حماية حقوق المواطنين وحرياتهم حسب الأشكال والشروط المنصوص عليها في القانون؛

- الوالي مسؤول على المحافظة على النظام والأمان والسلامة والسكينة العامة؛

- يسهر الوالي على إقامة وحسن تسيير مصالح الولاية ومؤسساتها العمومية ويتولى أعمالها ومراقبتها؛

- توضع تحت تصرف الوالي مصالح الأمن لتطبيق القرارات المتخذة في إطار المهام المنصوص عليها، ويساعد الوالي في مهامه:

### ثانياً: الديوان

هو هيئة تحت إشراف الوالي مباشرة و تحت إشراف رئيس الديوان وينبثق عن الديوان كل من:

- الخلايا.

- مكتب التنظيم.

- مكتب الوسيط الإداري.

### ثالثاً: الأمانة العامة

هي تحت إشراف الوالي، ويمكن تنظيم هيكلها في مصلحة واحدة او مصلحتين أو ثلاث مصالح وهي:

1- مصلحة التلخيص: وبدورها تتكون من ثلاثة مكاتب:

-مكتب الصفقات العمومية.

-مكتب التنسيق.

-مكتب التنظيم.

2- مصلحة التوثيق: تتكون هذه المصلحة من مكاتبين:

-مكتب التوثيق وبنك المعلومات.

-مكتب التلخيص.

3- مصلحة الأرشيف والمحفوظات: تتكون هذه المصلحة من مكاتبين:

-مكتب الإعلام والمساعدة.

-مكتب الحفظ.

رابعا: مديرية الإدارة المحلية: تتكون هذه المديرية من ثلاثة مصالح وهي

1- مصلحة الميزانية والممتلكات: وهي بدورها تنقسم إلى ثلاث مكاتب وهي:

-مكتب ميزانية الدولة.

-مكتب ميزانية الولاية.

2- مصلحة المستخدمين: تتكون من مكاتبين:

-مكتب تكوين وتسيير موظفي البلديات.

-مكتب تكوين وتسيير موظفي الولاية.

3- مصلحة التنشيط المحلي: بدورها تتكون من مكاتبين:

-مكتب ميزانية وممتلكات البلديات.

-مكتب الصفقات والبرامج.

**خامسا: المفتشية العامة**

يسيرها مفتش عام يساعده مفتشان أو ثلاثة حيث تتولى تحت سلطة الوالي مهمة عامة ودائمة لتقويم نشاط الأجهزة والهيكل والمؤسسات تتدخل في الولاية على أساس برنامج سنوي.

**سادسا: المجلس الولائي الشعبي**

هو هيئة التداول في الولاية يتم انتخابه لمدة خمسة سنوات يعقد أربعة دورات في السنة مدة كل دورة 15 يوم على الأكثر.

تشمل اختصاصات المجلس الشعبي الولائي بصفة عامة أعمال التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وهيئة إقليم الولاية.

**سابعا: مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية**

تتكون مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية من أربعة مصالح:

-مصلحة الإدارة والإمداد.

-مصلحة الصيانة.

-مصلحة الإعلام الآلي.

**ثامنا: مديرية التنظيم والشؤون العامة**

تتكون هذه المديرية من ثلاثة مصالح وهي:

**1- مصلحة تنقل الأشخاص:** وبدورها تتكون من ثلاث مكاتب:

-مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية.

-مكتب تنقل المواطنين.

-مكتب تنقل الأجانب.

**2- مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات:** وتتكون هذه المصلحة من ثلاثة مكاتب وهي كالتالي:

-مكتب نزع الملكية والمنازعات.

-مكتب العقود الإدارية والمداولات الولائية.

-مكتب العقود الإدارية والمداولات البلدية.

**3- مصلحة التنظيم العام:** إن مصلحة التنظيم العام من أهم المصالح المنبثقة عن مديرية

التنظيم والشؤون العامة والمنشأة من المرسوم الوزاري رقم 90/90 والمؤرخ في 90/00/00 والتي

تضم المكاتب الولائية الثلاث:

-مكتب المؤسسات المصنفة.

-مكتب الانتخابات والجمعيات.

-مكتب حركة السيارات.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض الجانب المنهجي الذي سنتبعه للقيام بالدراسة الميدانية حيث سنتطرق إلى التعرف على مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة التي استخدمناها لجمع البيانات وكذا المحاور التي تغطيها، ثم نوضح أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة، وذلك من أجل إعطاء الموضوع مصداقية أكثر، وجعل المعلومات الواردة فيه أكثر تمثيلا وواقعية، رأينا أنه يستحسن إجراء عملية استقصاء لرصد الآراء والانطباعات من الميدان، وعليه خصصنا هذا المبحث ليكون مدخلا لمعالجة الاستقصاء، وفيه نتبع المنهج العلمي بخطواته المرتبة في تصميم الاستمارة واختيار عينة الدراسة وكذلك الأدوات المستعملة في جمع البيانات وطرق تحليلها.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

المجتمع الإحصائي هو مجموعة من العناصر أو الأحداث المتشابهة التي تكون بجميع عناصرها موضوعا لدراسة علمية ما، أما العينة فهي جزء من المجتمع الإحصائي يتم اختيارها بطريقة مناسبة وإجراء الدراسة عليها وهذا ما سيتم تناوله في هذا المطلب بإلقاء الضوء على مجتمع وعينة الدراسة.

#### أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عناصر المشكلة أو الظاهرة، ومن خلال دارستها فإن مجتمع الدراسة يتكون من مجموع الموظفين باختلاف جنسهم ومراتبهم الإدارية في المؤسسة محل الدراسة، المتمثلة في ولاية الأغواط.

ثانيا: عينة الدراسة

عينة الدراسة هي جزء من مجتمع الدراسة يتم اختياره بطريقة منهجية أو عشوائية لتمثيل مجتمع الدراسة ويتم فحص عينة الدراسة لتعميم النتائج على باقي المجتمع، وبهدف إجراء الدراسة تم توزيع استبيان على مجموعة من أفراد مجتمع الدراسة حيث تم اختيارهم عشوائيا وبدون تحيز والبالغ عددهم 120 موظف.

في حين تم تنفيذ هذا الاستبيان انطلاقا من تقديم الاستثمارات لعمال المؤسسة محل الدراسة، وقد كان حجم العينة مقدر في بادئ الأمر ب (120) استمارة موزعة على عينة الدراسة، وتم استرجاع (116) استمارة أي ما يعادل نسبة 96.66%، وبلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترجع (04) استبانة أي ما يعادل نسبة 3.34%، بينما الاستبانة غير الصالحة للتحليل تمثلت في (04) مفردات بنسبة 1.66%، والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول رقم (01): توزيع عينة الدراسة

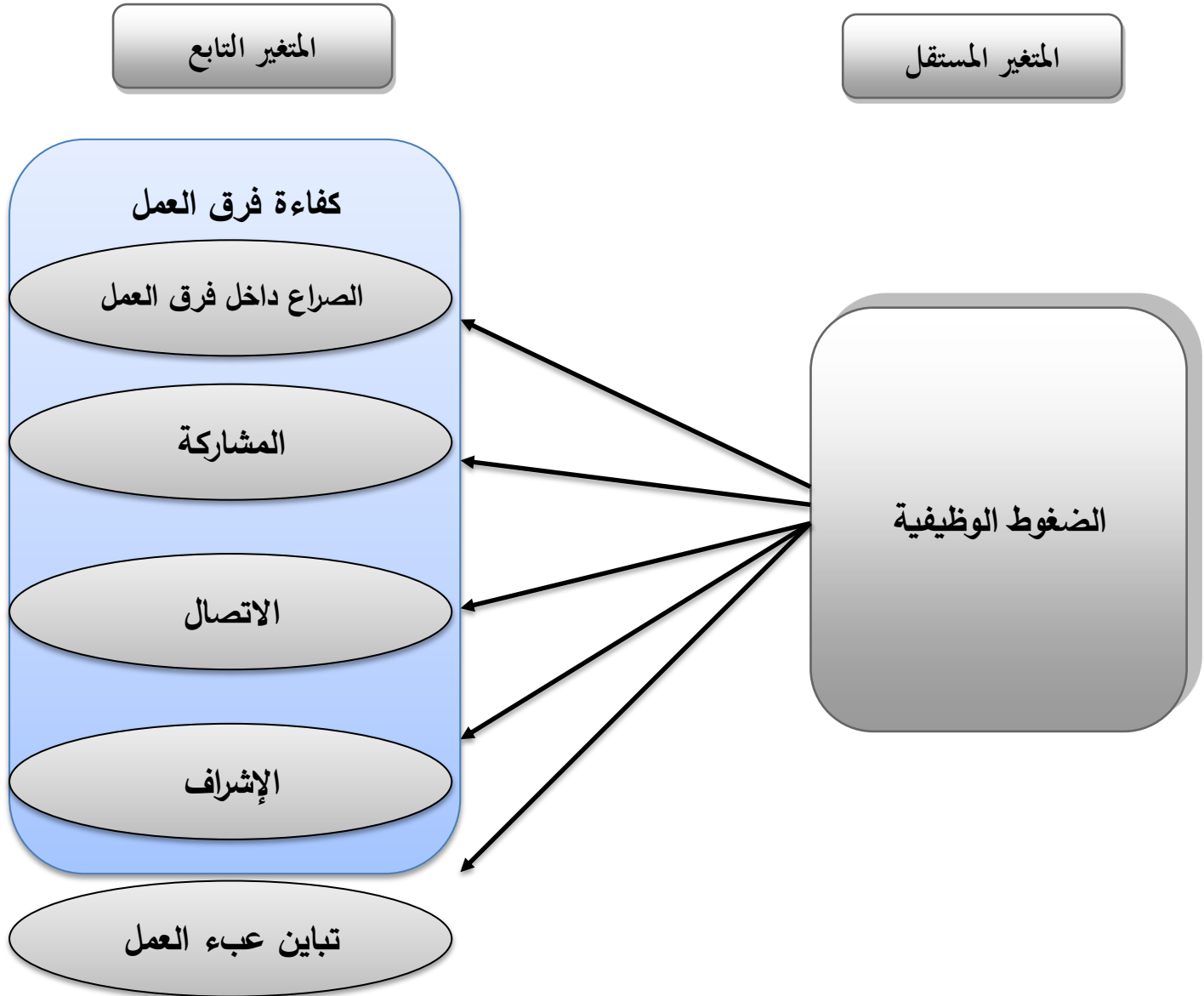
الاستبانات	الموزعة	المسترجعة	غير مسترجعة	غير الصالحة للتحليل	النهائي
العدد	120	116	04	04	112
النسبة %	%100	% 96.66	% 1.66	% 1.66	% 93.33

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثا: نموذج الدراسة

لتوضيح تأثير الضغوط الوظيفية على كفاءة فرق العمل تم صياغة متغيرات الدراسة في النموذج التالي:

الشكل رقم (05): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على دراسة كل Higgins 1991 و Stevens, M. & Campion, M. 1994

## المطلب الثاني: أساليب تحليل وقياس ثبات أداة الدراسة

أولا: أساليب تحليل البيانات:

تم الاستعانة ببرنامج SPSS21 في عملية تفرغ البيانات ومعالجتها وأيضا في الرسومات البيانية

المختلفة، والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية

التالية:

- معامل " ألفا كرونباخ" من أجل ثبات أداة الدراسة؛

- التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة ومعرفة مدى موافقة أفرادها على عبارات

الاستبيان؛

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات أفراد العينة؛

- نموذج الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، والشكل التالي يبين نافذة هذا البرنامج.

### الشكل رقم(06): نافذة برنامج الحزمة الإحصائية " SPSS 21 "

The screenshot shows the SPSS 21 Statistics Editor de données interface. The window title is "Ensemble de données.sav [Ensemble de données] - IBM SPSS Statistics Éditeur de données". The menu bar includes "Fichier", "Edition", "Affichage", "Données", "Transformer", "Analyse", "Marketing direct", "Graphes", "Utilitaires", "Fenêtre", and "Aide". The toolbar contains various icons for file operations, editing, and analysis. The main area displays a data grid with 32 variables (X1 to X32) and 24 rows of data. The variables are labeled as "من 1" to "من 32". The data values are either "موافق" (Agree) or "محايد" (Neutral). The status bar at the bottom indicates "Affichage des données" and "Affichage des variables".

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات ال SPSS

## ثانيا: قاعدة الاستبيان

تم إعداد الاستبيان بطريقة منهجية ليتلاءم مع احتياجات الدراسة، وقد تم الاعتماد على استبيان معتمد من طرف توجيهات الأستاذ المشرف في بناء هذه القاعدة على صياغة أسئلة سهلة ومفهومة تتواءم وتتلاءم مع موضوع الدراسة والإجابة كانت تتمثل في مستوى ليكارت الخماسي، والاستعانة ببرنامج SPSS21 بالنسبة للبيانات الخاصة بمحور الدراسة، حيث وصل عدد الأعمدة (26) عمود والأسطر (112) سطر حيث الأعمدة تمثل المتغيرات والأسطر تمثل عدد الاستمارات المحتفظ بها بعد المراجعة والفرز.

- الجزء الأول من الاستبانة: يتضمن المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالمعلومات العامة عن أفراد البحث وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الفئة الوظيفية، الخبرة الوظيفية). (أنظر الملحق رقم 01).

- الجزء الثاني من الاستبانة: يتضمن المتغير المستقل الخاص بالضغوط الوظيفية وهي تشمل 10 أسئلة.

- الجزء الثالث من الاستبيان: يتضمن المتغيرات التابعة الخاصة بكفاءة فرق العمل وهي تشمل 05 محاور وكل محور مكون من مجموعة من الأسئلة تتمثل في:

**المحور 1:** الصراع داخل فرق العمل ويشمل العبارات من (11 إلى 13)؛

**المحور 2:** المشاركة ويشمل العبارات من (14 إلى 16)؛

**المحور 3:** الاتصال ويشمل العبارات من (17 إلى 22)؛

**المحور 4:** الإشراف ويشمل العبارات من (23 إلى 24).

**المحور 5:** تباين عبء العمل ويشمل العبارات من (25 إلى 26).

الجدول رقم (02): العبارات المحددة لمتغيرات الدراسة

أرقام العبارات	المتغيرات	
من 01 إلى 10	الضغوط الوظيفية	
من 11 إلى 13	الصراع داخل فرق العمل	المتغير الثاني
من 14 إلى 16	المشاركة	
من 17 إلى 22	الاتصال	
من 23 إلى 24	الإشراف	
من 25 إلى 26	تباين عبء العمل	

المصدر: من إعداد الطالبتين

وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس سلم "ليكارت الخماسي" والذي يحتمل خمس إجابات، للحصول على مجموع الاستمارات التي تم ترميزها بإعطاء كل رأي قيمة معينة من 01 إلى 05 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): درجات سلم ليكارت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبتين

رابعاً: قياس ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

من خلال هذا يتم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها بمعنى قدرتها في الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة وتحت نفس الظروف، ومن أجل قياس الثبات تم استخدام معامل (Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج (SPSS 21)، وفي الجدول التالي نبين ما تم الحصول عليه من نتائج.

الجدول رقم (04): نتائج اختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	ألفا كرومباخ
الضغوط الوظيفية	10	0.671
الصراع داخل فرق العمل	03	0.710
المشاركة	03	0.698
الاتصال	06	0.644
الإشراف	02	0.685
تباين عبء العمل	02	0.736
<b>المجموع</b>	<b>26</b>	<b>0.704</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 02)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرونباخ " الكلي يساوي (0.704)، ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، ونسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقصى منهم عبر الزمن، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة.

المبحث الثالث: نتائج الاستبيان

في هذا المبحث سنقوم بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة، وكذا عرض نتائج الدراسة، كما سيشمل هذا المبحث على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على مدى تأثير الضغوط الوظيفية على كفاءة فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

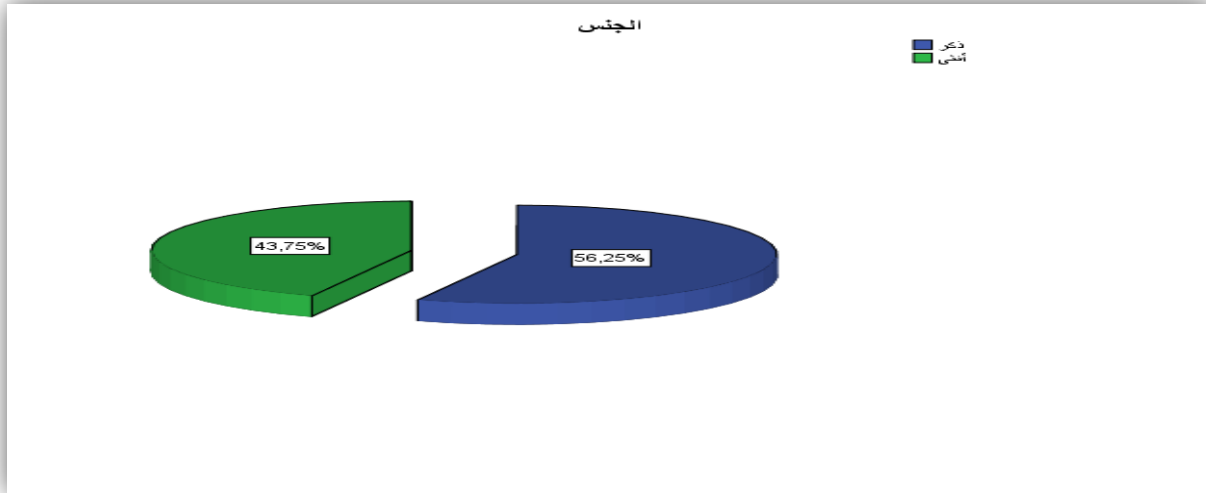
أولاً: الجنس: من مجموع 112 استمارة معالجة، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكور	63	56.3 %
	إناث	49	43.8 %
	المجموع	112	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات الـ SPSS

الشكل رقم (07): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن جنس الذكور ساهم بشكل كبير جدا في تشكيل أفراد العينة الإحصائية بنسبة 56.3%، بينما الإناث تقدر نسبتهم في العينة بـ 43.8% وهذا يعود إلى طبيعة المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة، وإلى عشوائية العينة، أي نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، ومنه نستنتج أن ولاية الأغواط جلهم من جنس الذكور.

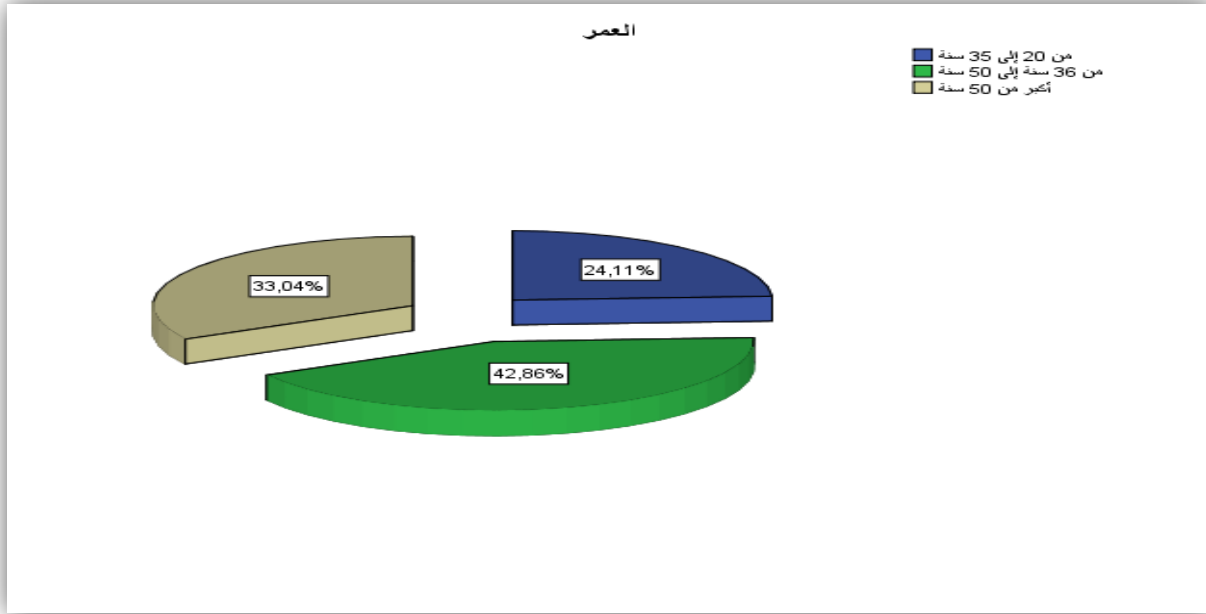
ثانيا: العمر: من مجموع 112 استمارة معالجة، يتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
	من 20 إلى 35 سنة	27	24.1%
	من 36 إلى 50 سنة	48	42.9%
	أكبر من 50 سنة	37	33.0%
	المجموع	112	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات الـ SPSS

الشكل رقم (08): تركيبة عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن الفئة العمرية الأكثر تعاملًا من العينة الإحصائية هي الفئة العمرية الذين أعمارهم من 36 إلى 50 سنة وذلك بنسبة 42.9%، ثم تليها فئة الموظفين الأكبر من 50 سنة بنسبة 33%، بينما الفئة من 20 إلى 35 سنة جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 24.1%، وهذا يدل على أن الولاية تعتمد على فئة الشباب، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن عملية التوزيع تمت أغلبها على الأصدقاء وزملاء و كذلك نظرا لضيق الوقت.

ثالثًا: المستوى التعليمي: من مجموع 112 استمارة معالجة، تم الحصول على النتائج الموضحة في

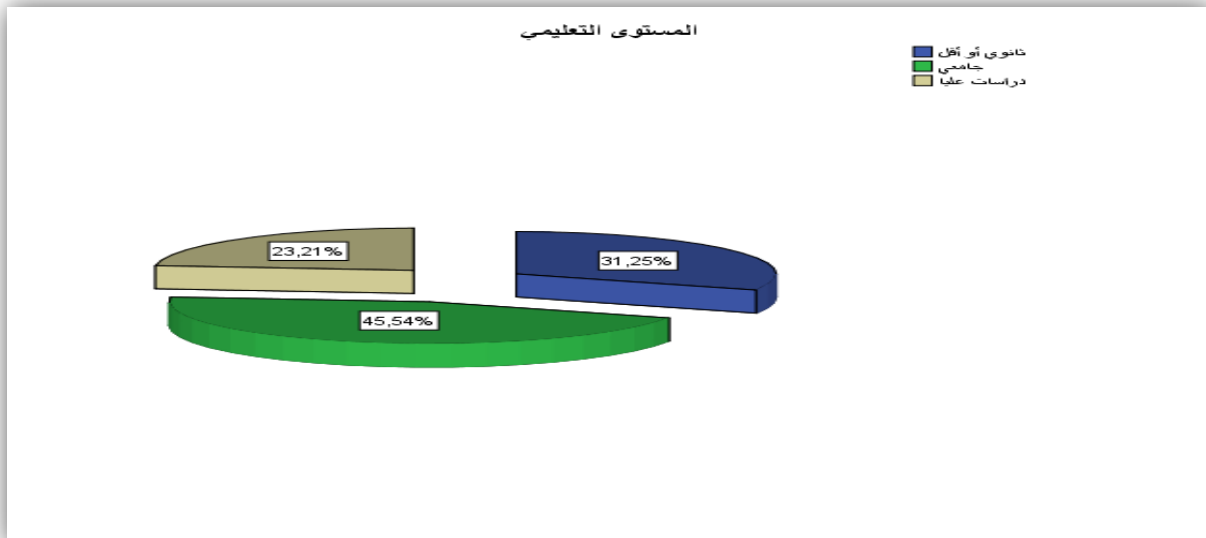
الجدول.

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	35	31.3%
	جامعي	51	45.5%
	دراسات عليا	26	23.2%
	المجموع	112	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات الـ SPSS

الشكل رقم (09): تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 05)

من خلال الجدول والشكل أعلاه، نجد أن المستوى التعليمي الذي غلب على أفراد العينة الإحصائية هو المستوى الجامعي بنسبة 45.5%، يليها المستوى الثانوي أو أقل بنسبة 31.3%، يليها في المرتبة الأخيرة مستوى الدراسات العليا بنسبة 23.2%، وبالتالي نستنتج أن معظم العاملين ذو مستوى تعليمي جيد ومن حملة الشهادات، وهذا ما يفيد دراستنا فهذه الفئة تكون أكثر فهما وموضوعية لعبارات الاستبيان

كونهم إطارات في المؤسسة، وهو ما يمكن توضيحه في كون المستوى والمؤهلات العلمية المطلوبة في المؤسسة محل الدراسة لا تقل عن المستوى الثانوي.

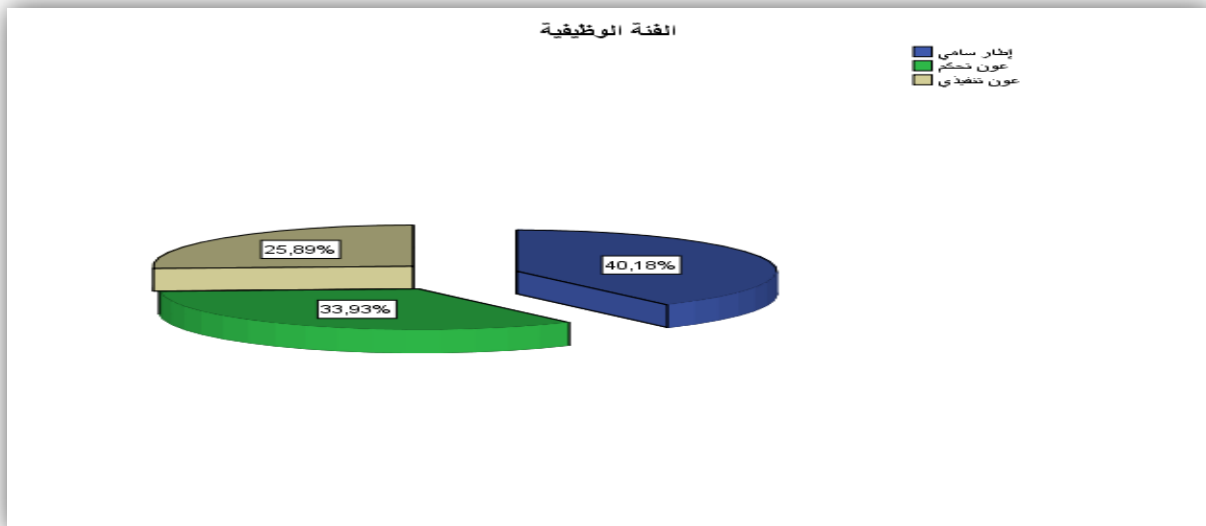
رابعاً: الفئة الوظيفية من مجموع 112 إستمارة معالجة، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول.

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الفئة الوظيفية	إطار سامي	45	%40.2
	عون تحكم	38	%33.9
	عون تنفيذ	29	%25.9
	المجموع	112	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات ال SPSS

الشكل رقم (10): تركيبة عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات ال SPSS (أنظر الملحق رقم 06)

من خلال الجدول والشكل أعلاه، نجد أن المستوى التعليمي الذي غلب على أفراد العينة الاحصائية هو المستوى الجامعي بنسبة 50%، يليها المستوى الثانوي بنسبة 28.3%، يليها في المرتبة الأخيرة مستوى الدراسات العليا بنسبة 21.7%، وبالتالي نستنتج أن معظم العاملين ذو مستوى تعليمي جيد ومن حملة الشهادات، وهذا ما يفيد دراستنا فهذه الفئة تكون أكثر فهما وموضوعية لعبارات الاستبيان كونهم إطارات في المؤسسة، وهذا راجع كذلك إلى القدرات والمؤهلات العلمية التي يتطلبها العمل في المؤسسة.

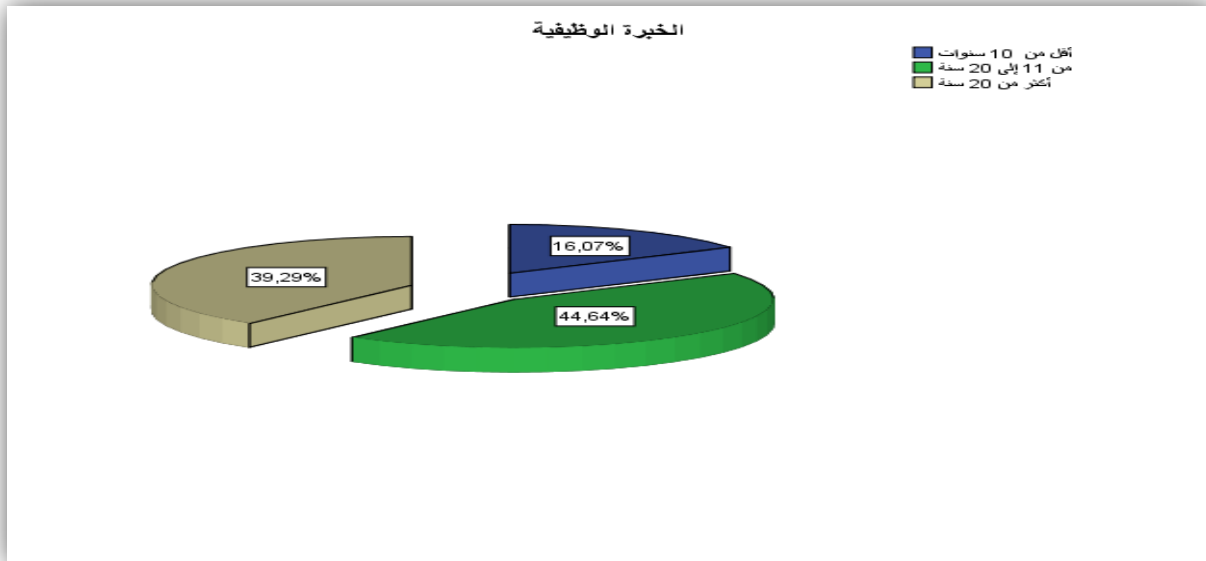
خامسا: الخبرة الوظيفية: من مجموع 112 إستمارة معالجة، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	18	16.1%
	من 6 إلى 10 سنوات	50	44.6%
	أكثر من 15 سنة	44	39.3%
	المجموع	112	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات الـ SPSS

الشكل رقم (11): تركيبة عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 07)

من الجدول والشكل أعلاه، نجد أن الفئة الغالبة لأفراد العينة الاحصائية تتراوح مدة خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات، إذ تمثل نسبة 50% من مجموع الأفراد بحيث هذه الفئة لها مكانة كبيرة في المؤسسة باعتبارها من النواة الأولى في ولاية وكذا لما تتمتع به من خبرات السنين، وتعاقبها على أكثر من جيل فهي بمثابة المصدر والمرجع الذي تتدفق منه طرق العمل وحل للمشكلات الطارئة، أو الصعوبات التي تواجهها الولاية من جهة أو التي يواجهها العامل البشري في المؤسسة، في حين نجد الذين تتراوح مدة خبرتهم أكثر من 15 سنة، إذ تمثل نسبة 39.3%، أما الفئة التي تقل مدة خبرتها عن 5 سنوات جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 16.1%، وبالتالي معظم الموظفين ذو خبرة مقبولة جدا، وتدل هذه النتائج على أن أفراد العينة يتمتعون بخبرة سنوات عملية جيدة وأن إجاباتهم تسمح لنا بمعالجة إشكالية بحثنا لما لهم من زاد معلوماتي حول طبيعة الموضوع، وما يمكن استنتاجه من الجداول السابقة للمعلومات الشخصية والوظيفية عن الموظفين هو أن:

جنس الذكور يحتل المرتبة الأولى في الفئة العمرية من 36 إلى 50 سنة بنسبة 42.9% والذين لديهم مستوى تعليمي جامعي وهم الأكثر حسب العينة المدروسة.

### المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

لمعرفة مدى موافقة العمال على محاور الاستبيان سنقوم باستخراج النسب المئوية والتكرارات لإجابات عينة الدراسة على عبارته كل حسب مقياس "ليكارت" الخماسي كما سنقوم باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الاتجاه (أنظر الملحق رقم 08)، الذي على أساسه نجد اتجاه الفرضية، ونظرا لاستخدامنا لمقياس (Likert) الخماسي فإن الأمر يستلزم تحديد خمس مجالات يمكن للمتوسط الحسابي أن يقع بينها، حيث يمكن تحديد هذه المجالات وفقا للمعادلة التالية:

طول الفئة = (القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل) / عدد المستويات

طول المدى:  $4 = 5 - 1$  متوسط المدى:  $0.8 = 5 / 4$

تم إضافة هذه القيمة (0.8) إلي أقل قيمة في المقياس وهي قيمة الواحد الصحيح "1" وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول كل فئة، وذلك بالاعتماد على الجدول التالي:

الجدول رقم (10): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات

الاتجاه العام	المجال
غير موافق بشدة	] 1.8 - 01 ]
غير موافق	] 2.6 - 1.8 ]
محايد	] 3.4 - 2.6 ]
موافق	] 4.2 - 3.4 ]
موافق بشدة	] 05 - 4.2 ]

المصدر: من إعداد الطالبتين

أولاً: الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل (الضغوط الوظيفية)

الجدول رقم (11): الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة "بالضغوط الوظيفية"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
01	دائماً ما أفكر في الخوف من انتهاء عقد عملي	2.63	1.09	محايد
02	أكون جد حزين عند حدوث شيء غير متوقع في عملي	3.71	0.75	موافق
03	أشعر أن زملائي ورؤسائي يهملونني ولا يحترمونني	2.96	1.09	محايد
04	غالباً ما أتفهم لماذا قد يترقى زملائي في العمل	3.68	0.96	موافق
05	أعتقد أن الإدارة العليا لا تفهم المشاكل المرتبطة بعملي	3.79	0.86	موافق
06	غالباً ما أعتقد أنني لم أوفق في اختيار الوظيفة المناسبة لي	3.96	0.87	موافق
07	أنا واثق من أنني سأحقق أهداف حياتي من خلال وظيفتي	3.48	1.05	موافق
08	أفكر باستمرار بقلق اتجاه ترقيتي	4.03	0.67	موافق
09	أشعر أن رؤسائي وزملائي لا يفهمونني	3.04	0.96	محايد
10	أقوم بمهامي تحت ضغوط نفسية صعبة	3.25	1.21	محايد
المجموع		3.45	0.38	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه، بأن اتجاه إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور الضغوط الوظيفية كان بالموافقة، بمتوسط حسابي قدره 3.45 وبانحراف معياري قدره 0.38 حيث كانت العبارة 01 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 4.03، وأقلها العبارة 01 بمتوسط حسابي قدره 2.63 وباتجاه محايد، كما تعتبر العبارة 10 هي الأقل تجانسا في إجابات المستقيمين بانحراف معياري قدره 1.21، أما العبارة 08 هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.67، وعليه بناءً على إجابات الموظفين نلاحظ موافقتهم بشكل أكبر على التفكير بشأن الترقية، في حين أن المهام التي يقومون بها تكون تحت ضغوط نفسية صعبة، وعليه يجب على المؤسسة أن تحرص على نظام الترقية المناسب ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب من أجل تسيير وحسن العمل.

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن الانحراف المعياري لمجمل العبارات 0.38 وهو أقل من الواحد وهذا ما يشير إلى قلة تشتت إجابات المستجوبين وبالتالي تقارب وتمركز وجهة نظرهم وهذا دلالة على وجود تجانس (تقارب) في الإجابات لدى أفراد عينة المستجوبين.

#### ثانيا: الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع (كفاءة فرق العمل)

يوضح الجدول الموالي الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بكفاءة فرق العمل.

الجدول رقم (12): الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بمحور "الصراع داخل فرق العمل"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
11	أستطيع التمييز بين الصراعات المرغوبة والصراعات غير المجدية	3.73	0.94	موافق
12	أشجع على خلق الصراعات التي تحفز فرق عملي على الإنجاز ولا أشجع على عكس ذلك	3.68	1.05	موافق
13	أستعمل استراتيجية "رابح، رابح" في إدارة اي صراع بيني وبين زملائي	3.38	0.94	محايد
المجموع		3.59	0.62	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه، بأن اتجاه إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور الصراع داخل فرق العمل كان بالموافقة، بمتوسط حسابي قدره 3.59 وبانحراف معياري قدره 0.62 حيث كانت العبارة 11 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 3.73، وأقلها العبارة 13 بمتوسط حسابي قدره 3.38 وباتجاه موافق، كما تعتبر العبارة 12 هي الأقل تجانسا في إجابات المستقيمين بانحراف معياري قدره 1.05، أما كل من العبارتين 11، 13 هن الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.94، أي أن الموظفين يعانون من صراع داخل فرق العمل وتعارض الأوامر لأكثر من شخص أو أكثر، وهو مؤشرا على معاناة العينة من مشكلات الصراع داخل فرق العمل، حيث إنه يدل على موافقة العينة على ذلك.

الجدول رقم (13): الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بمحور "المشاركة"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
14	أستطيع تمييز الحالات التي تتطلب المشاركة في حل المشكلات	3.63	0.97	موافق
15	أستعمل قدرا مناسباً في المشاركة في حل المشاكل	3.36	0.98	محايد
16	أعترف بوجود عراقيل أمام المشاركة في حل المشاكل وأسعى لإدارتها	3.65	0.64	موافق
المجموع		3.54	0.55	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه، بأن اتجاه إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور المشاركة كان بالموافقة، بمتوسط حسابي قدره 3.54 وبانحراف معياري قدره 0.55 حيث كانت العبارة 16 هي الأكثر

موافقة بمتوسط حسابي قدره 3.65، وأقلها العبارة 15 بمتوسط حسابي قدره 3.36 وبتجاه محايد، كما تعتبر العبارة 15 هي الأقل تجانسا في إجابات المستقيين بانحراف معياري قدره 0.98، أما العبارة 16 هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.64، أي أن معظم الأفراد المستقي منهن يستطيعون تمييز الحالات التي تتطلب المشاركة في حل المشكلات، في حين يعترفون بوجود عراقيل أمام المشاركة في حل المشاكل ومحاولة السعي لإدارتها.

الجدول رقم (14): الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بمحور "الاتصال"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
17	أنفهم شبكة العلاقات والاتصالات التي تربطني بزملائي في فريق العمل	3.59	0.85	موافق
18	أتواصل مع زملائي في الفريق بانفتاح كبير	3.86	0.88	موافق
19	أنصت لزملائي في فريق العمل دون أن يكون لدي خلفيات فكرية	3.77	0.78	موافق
20	أستعمل تقنيات تواصل فعالة داخل فريق عملي	3.81	0.59	موافق
21	أستطيع تأويل رسائل فريق العمل غير اللفظية بكل سهولة (فك رموز الإشارات والحركات اليدوية مثلا)	3.82	0.95	موافق
22	لا أتردد في استعمال عبارات الإشادة والشكر عندما ينجز زملائي في الفريق شيئا مميذا	3.62	0.85	موافق
المجموع		3.74	0.44	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه، بأن اتجاه إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور الاتصال كان بالموافقة، بمتوسط حسابي قدره 3.74 وبانحراف معياري قدره 0.44 حيث كانت العبارة 18 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 3.86، وأقلها العبارة 17 بمتوسط حسابي قدره 3.259 وباتجاه موافق، كما تعتبر العبارة 21 هي الأقل تجانسا في إجابات المستقصيين بانحراف معياري قدره 0.95، أما العبارة 20 هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.59، أي أن معظم الأفراد المستقصي منهم يرون أن عملية التواصل وشبكة العلاقات والاتصال جد فعالة داخل فريق العمل.

الجدول رقم (15): الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بمحور "الإشراف"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
23	أساعد زملائي في فريق العمل على وضع أهداف صعبة وتتطلب التحدي لتحقيقها	3.82	0.97	موافق
24	أشرف وأقيم وأدعم كل تغذية راجعة عن أداء فريق عملي	3.92	0.75	موافق
المجموع		3.87	0.66	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه، بأن اتجاه إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور الإشراف كان بالموافقة، بمتوسط حسابي قدره 3.87 وبانحراف معياري قدره 0.66 حيث كانت العبارة 24 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 3.92، وأقلها العبارة 23 بمتوسط حسابي قدره 3.82 وباتجاه موافق، كما تعتبر العبارة 23 هي الأقل تجانسا في إجابات المستقصيين بانحراف معياري قدره 0.97، بينما العبارة

24 هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.75، أي أن معظم الأفراد المستقصي منهم يشرفون عن أداء فرق عملهم ويساعدون زملائهم على وضع الأهداف والخطط التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

الجدول رقم (16): الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بمحور "تباين عبء العمل"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
25	أساعد على تنسيق وانسجام نشاطات فريق عملي	3.49	1.00	موافق
26	أسهم في التوقعات التي تساعد على خلق التوازن في عبء العمل بين زملائي في الفريق	3.37	0.95	محايد
المجموع		3.42	0.73	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه، بأن اتجاه إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور تباين عبء العمل كان بالموافقة، بمتوسط حسابي قدره 3.42 وانحراف معياري قدره 0.73 حيث كانت العبارة 25 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 3.49، وأقلها العبارة 26 بمتوسط حسابي قدره 3.37 وباتجاه محايد كما تعتبر العبارة 25 هي الأقل تجانسا في إجابات المستقصيين بانحراف معياري قدره 1.00، بينما العبارة 26 هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.95، أي أن معظم الأفراد المستقصي منهم يساعدون على تنسيق وانسجام نشاطات فريق العمل، ومحاولة السعي للانسجام في التوقعات التي تساعد على خلق التوازن في عبء العمل بين زملاء العمل.

ثالثاً: قياس الأهمية النسبية لأبعاد ومتغيرات الدراسة

نوضح الأهمية النسبية لأبعاد ومتغيرات الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول متغيرات

وأبعاد الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي (Median)	الأبعاد	الترتيب	متغيرات الدراسة وأبعادها
0.38	3.45	الضغوط الوظيفية		
0.62	3.63	3.59	3	أبعاد كفاءة فرق العمل
0.55		3.54	4	
0.44		3.74	2	
0.66		3.87	1	
0.73		3.42	5	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات الـ SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع الموظفين موافقين على الأبعاد المتعلقة بمتغيري الدراسة لكل من الضغوط الوظيفية وكفاءة فرق العمل، إذ أن المتوسط الحسابي الكلي للمتغير المستقل قدر بـ 3.45 والمتوسط الحسابي لأبعاد كفاءة فرق العمل قدر بـ 3.63، حيث يقع ضمن المجال [3.4...4.2]، ونلاحظ بأن الانحراف المعياري لمجمل العبارات 0.35 وهو أقل من الواحد وهذا ما يشير إلى قلة تشتت إجابات المستجوبين وبالتالي تقارب وتمركز وجهة نظرهم وهذا دلالة على وجود تجانس (تقارب) في

الإجابات لدى أفراد عينة المستجوبين، وهذا يثبت لنا وجود دور هاته الأبعاد بالمؤسسة محل الدراسة وفيما يلي ترتيب أهميتهم في المؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر المستجوبين:

المرتبة الثالثة	البعد الأول: الصراع داخل فرق العمل
المرتبة الرابعة	البعد الثاني: المشاركة
المرتبة الثانية	البعد الثالث: الاتصال
المرتبة الأولى	البعد الرابع: الإشراف
المرتبة الخامسة	البعد الخامس: تباين عبء العمل

بالنسبة للبعد الرابع المتعلق بالإشراف في المؤسسة محل الدراسة، وحسب وجهة نظر المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي 3.87، يليه البعد الرابع المتعلق بالاتصال بمتوسط إجمالي بلغ 3.74 في المرتبة الثانية من ناحية الأهمية لدى أفراد عينة المستجوبين، ونلاحظ بأن الانحراف المعياري لمجمل العبارات 0.35 وهذا دلالة على وجود تقارب في الإجابات

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد أن تطرقنا لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي والاتجاه العام لآراء أفراد العينة سنقوم باختبار الفرضيات عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وكفاءة فرق العمل لدى عينة من موظفي ولاية

الأغواط.

وبهدف معرفة مدى صحة الفرضية الرئيسية قمنا بالبحث في أثر العلاقة بين الظاهرتين المدروستين، أي وجود أو عدم وجود أثر بين الضغوط الوظيفية وكفاءة فرق العمل، وذلك بإجراء إحصاءات وصفية لمحاور الدراسة للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع من خلال الاستعانة بمعامل الانحدار، وعلى أساسه نجد اتجاه الفرضية، ونتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسية والتي مفادها:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وكفاءة فرق العمل لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ .

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وكفاءة فرق العمل لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

بحيث:  $H_0$  الفرضية الصفرية، و  $H_1$  الفرضية البديلة.

وعلى ضوء الفرضية الرئيسية نحدد الأثر بين الضغوط الوظيفية مع كل محور من محاور كفاءة فرق العمل، وذلك باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وسنوضح ذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار أثر الضغوط الوظيفية وكفاءة فرق العمل

المتغير المستقل الضغوط الوظيفية	المعامل A	قيمة t	القيمة الاحتمالية Sig.	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة f
الثابت	2.094	7.861	0.000	0.486	0.236	34.032
المتغير التابع كفاءة فرق العمل y	0.447	5.834	0.000			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 09)

$$Y = a x + b$$

$$Y = 0.447 x + 2.094$$

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد (0.236) أي بنسبة 23.6% مما يعني أن هناك وجود أثر متوسط بين الضغوط الوظيفية وكفاءة فرق العمل، ونلاحظ أن قيمة  $R^2$  تكفي للحكم بملائمة النموذج للبيانات حيث يتم اختبار ذلك النموذج، في حين بلغت القيمة الاحتمالية (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا ما يؤكد هذه النتيجة، معامل الارتباط البالغ (0.486)، ومعامل التحديد (0.236) والذي يفسر 23.6% من كفاءة فرق العمل، والباقي يرجع إلى تدخل متغيرات أخرى، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وكفاءة فرق العمل لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

من خلال الجدول أعلاه نستخرج نتائج الفرضيات الفرعية التالية:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وبعد الصراع داخل فرق العمل لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ .

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وبعد الصراع داخل فرق العمل لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار أثر الضغوط الوظيفية على بعد

الصراع داخل فرق العمل

المتغير المستقل الضغوط الوظيفية	المعامل A	قيمة t	القيمة الاحتمالية Sig.	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة f
الثابت	1.864	3.672	0.000	0.311	0.097	11.819
المتغير التابع y <sub>1</sub> الصراع داخل فرق العمل	0.502	3.438	0.001			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 10)

$$Y_1 = 0.502 X + 1.864$$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد (0.097) أي بنسبة 9.7% مما يعني أن هناك وجود أثر ضعيف بين الضغوط الوظيفية وصراع الدور، ونلاحظ أن قيمة  $R^2$  تكفي للحكم بملائمة النموذج للبيانات حيث يتم اختبار ذلك النموذج، في حين بلغت القيمة الاحتمالية (sig=0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا ما يؤكد هذه النتيجة، معامل الارتباط البالغ (0.311)، ومعامل التحديد (0.097) والذي يفسر 9.7% من كفاءة فرق العمل، والباقي يرجع إلى تدخل متغيرات أخرى، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وبعد صراع الدور لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وبعد المشاركة لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ).

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وبعد المشاركة لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار أثر الضغوط الوظيفية على بعد المشاركة

المتغير المستقل الضغوط الوظيفية	المعامل A	قيمة t	القيمة الاحتمالية Sig.	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة f
الثابت	2.800	5.937	0.000	0.152	0.023	2.543
المتغير التابع y2 المشاركة	0.217	1.595	0.114			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 10)

$$Y_2 = 0.217 X + 2.800$$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد (0.023) أي بنسبة 2.3% مما يعني أن هناك وجود أثر شبه منعدم بين الضغوط الوظيفية وبعد المشاركة، ونلاحظ أن قيمة  $R^2$  تكفي للحكم بملائمة النموذج للبيانات حيث يتم اختبار ذلك النموذج، في حين بلغت القيمة الاحتمالية (sig=0.114) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا ما يؤكد هذه النتيجة، معامل الارتباط البالغ (0.152)، ومعامل التحديد (0.023) والذي يفسر 2.3% من كفاءة فرق العمل، والباقي يرجع إلى تدخل متغيرات أخرى، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بـ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وبعد المشاركة لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وبعد الاتصال لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ).

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وبعد الاتصال لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار أثر الضغوط الوظيفية على بعد الاتصال

المتغير المستقل الضغوط الوظيفية	المعامل A	قيمة t	القيمة الاحتمالية Sig.	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة f
الثابت	1.905	5.606	0.000	0.461	0.212	29.666
المتغير التابع y3 الاتصال	0.533	5.447	0.000			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 10)

$$Y_3 = 0.533 X + 1.905$$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد (0.212) أي بنسبة 21.2% مما يعني أن هناك وجود أثر ضعيف بين الضغوط الوظيفية وبعد الاتصال، ونلاحظ أن قيمة  $R^2$  تكفي للحكم بملائمة النموذج للبيانات حيث يتم اختبار ذلك النموذج، في حين بلغت القيمة الاحتمالية (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا ما يؤكد هذه النتيجة، معامل الارتباط البالغ (0.461)، ومعامل التحديد (0.212) والذي يفسر 21.2% من كفاءة فرق العمل، والباقي يرجع إلى تدخل متغيرات أخرى، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية والاتصال لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وبعد الإشراف لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ).

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وبعد الإشراف لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الجدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار أثر الضغوط الوظيفية على بعد الإشراف

المتغير المستقل الضغوط الوظيفية	المعامل A	قيمة t	القيمة الاحتمالية Sig.	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة f
الثابت	2.121	3.868	0.000	0.293	0.086	10.357
المتغير التابع y4 الإشراف	0.508	3.218	0.002			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 10)

$$Y_4 = 0.508 X + 2.121$$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد (0.086) أي بنسبة 8.6% مما يعني أن هناك وجود أثر ضعيف بين الضغوط الوظيفية وبعد الإشراف، ونلاحظ أن قيمة  $R^2$  تكفي للحكم بملائمة النموذج للبيانات حيث يتم اختبار ذلك النموذج، في حين بلغت القيمة الاحتمالية (sig=0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا ما يؤكد هذه النتيجة، معامل الارتباط البالغ (0.293)، ومعامل التحديد (0.086) والذي يفسر 8.6% من كفاءة فرق العمل، والباقي يرجع إلى تدخل متغيرات أخرى، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية والإشراف لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وبعد تباين عبء العمل لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ .

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وبعد تباين عبء العمل لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار أثر الضغوط الوظيفية على بعد

تباين عبء العمل

المتغير المستقل الضغوط الوظيفية	المعامل A	قيمة t	القيمة الاحتمالية Sig.	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة f
الثابت	2.121	2.935	0.004	0.252	0.064	7.467
المتغير التابع y5 تباين عبء العمل	0.508	2.733	0.007			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 10)

$$Y_5 = 0.508 X + 2.121$$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد (0.064) أي بنسبة 6.4% مما يعني أن هناك وجود أثر ضعيف بين الضغوط الوظيفية وبعد تباين عبء العمل، ونلاحظ أن قيمة  $R^2$  تكفي للحكم بملائمة

النموذج للبيانات حيث يتم اختبار ذلك النموذج، في حين بلغت القيمة الاحتمالية ( $\text{sig}=0.007$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا ما يؤكد هذه النتيجة، معامل الارتباط البالغ (0.252)، ومعامل التحديد (0.064) والذي يفسر 6.4% من كفاءة فرق العمل، والباقي يرجع إلى تدخل متغيرات أخرى وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وبعد تباين عبء العمل لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ومنه نستنتج الجدول التالي المتعلق بملخص الفرضيات:

الجدول رقم (24): ملخص الفرضيات

النتيجة	الفرضية	رقم الفرضية
مقبولة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وبعد الصراع داخل فرق العمل لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).	01
مرفوضة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وبعد المشاركة لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).	02
مقبولة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وبعد الاتصال لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).	03
مقبولة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وبعد الإشراف لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).	04
مقبولة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وبعد تباين عبء العمل لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).	05

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثاً: مناقشة النتائج

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للضغوط الوظيفية على كفاءة فرق العمل بولاية الأغواط بالاعتماد على ما يلي:

1- تفسير اتجاه أفراد العينة في محور الصراع داخل فرق العمل نحو اتجاه موافق لأسباب هي:

محاولة تبسيط الأساليب والإجراءات لإنجاز الأعمال وبوضع الحلول والبدائل المناسبة للمشاكل التي تواجه العمل، بحيث كلما كان فريق العمل متماسك وامتدح مع بعضه سهل ذلك على القائمين التعامل مع هذه الضغوط.

2- تفسير اتجاه أفراد العينة في محور المشاركة نحو اتجاه مرفوض لأسباب هي:

من خلال دراستنا لاحظنا هناك غياب نوعاً ما في بعد المشاركة و هذا يعود إلى:

- العلاقات الرسمية بين الموظفين و المسؤولين(عدم مشاركة في اتخاذ القرار)
- المركزية و عدم المرونة وهذا راجع لنوع الهيكل التنظيمي .
- عدم وجود اجتماعات دورية و ندوات تخص الموظفين للاستماع إلى انشغالاتهم.
- اهمال الجانب النفسي للموظف.
- ثقافة موظف داخل فرق العمل.

3- تفسير اتجاه أفراد العينة في محور الاتصال نحو اتجاه موافق لأسباب هي:

- يركز فريق العمل على الاتصال والتواصل الدائم للأفراد لضمان أداء عال وفعال ويحرص على خلق علاقات طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين.

4- تفسير اتجاه أفراد العينة في محور الإشراف نحو اتجاه موافق لأسباب هي:

- يصدر القائد الأوامر بوضوح ويحرص على تبسيط الأساليب والإجراءات لإنجاز الأعمال ويضع الحلول والبدائل المناسبة للمشاكل التي تواجه العمل.

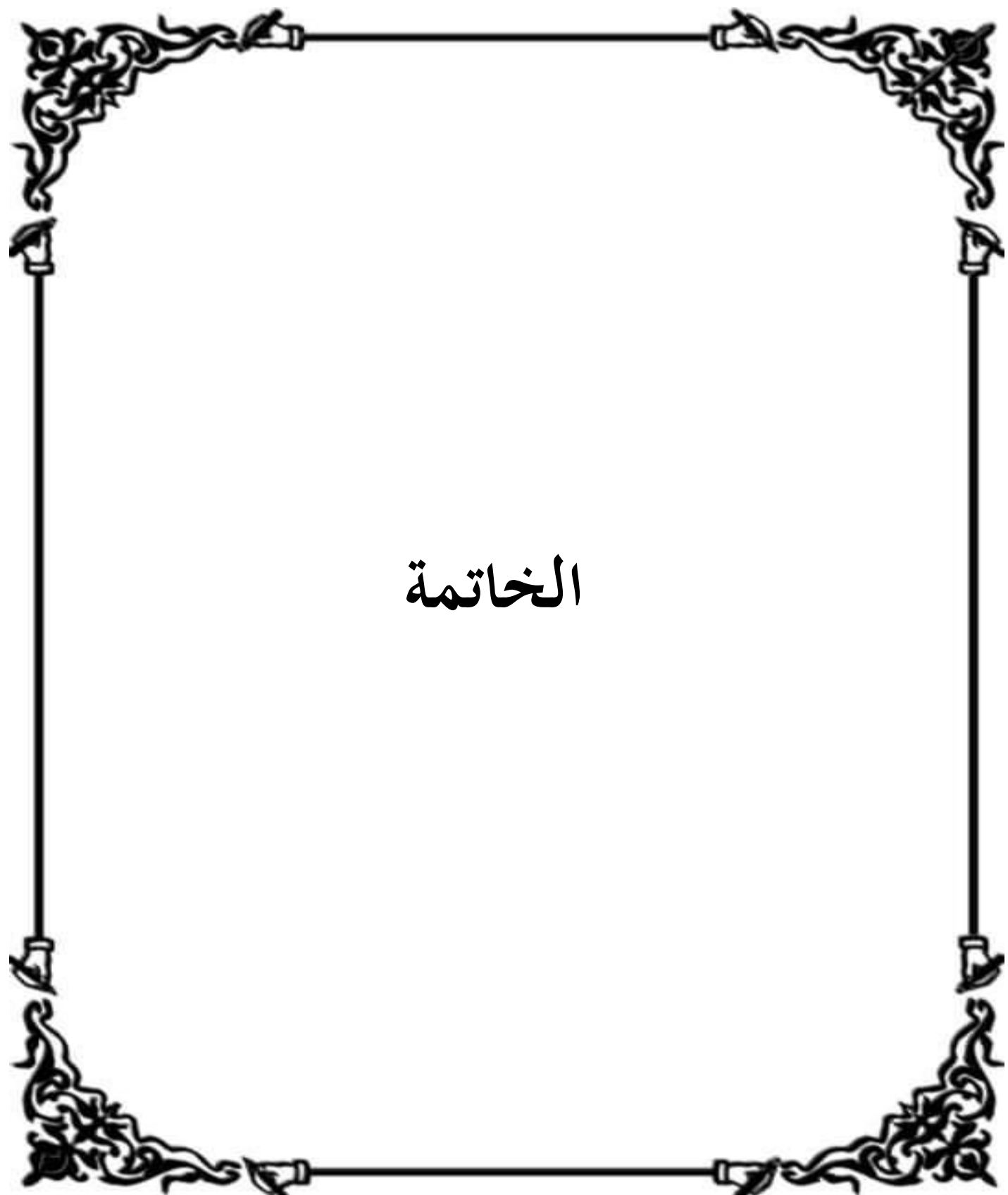
5- تفسير اتجاه أفراد العينة في محور تباين عبء العمل نحو اتجاه موافق لأسباب هي:

يسعى فريق العمل لتوضيح المهام قبل توزيعها وتحديد الوقت اللازم لإنجازها، كما أنه يطور الخطة ويملك القدرة على إقناع الأفراد بها.

ومن خلال ذلك تبين لنا توفر وجود دور لهذه الأبعاد في ولاية الأغواط.

## خلاصة الفصل

بعد التفرغ وتحليل الفرضيات الخمس للاستبيان الذي وزع على عينة من الموارد البشرية قوامها 120 مورد بشري بولاية الأغواط وبعد استرجاع 112 استمارة صحيحة وكاملة وتحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS تبين لنا أن أفراد العينة تعاني من مستويات مرتفعة من الضغوط الوظيفية، ومن خلال هذا الفصل تطرقنا للجانب التطبيقي من الدراسة، حيث حاولنا إسقاط الجزء النظري على ولاية الأغواط، ثم قمنا باختبار الفرضيات وتحليل النتائج المتحصل عليها، حيث توصلنا إلى إثبات صحة الفرضيات المطروحة، والتمثلة في تأثير الضغوط الوظيفية على كل بعد من أبعاد كفاءة فرق العمل، باستثناء بعد المشاركة، ومن خلال النتائج كذلك وجدنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة للضغوط الوظيفية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي الخبرة الوظيفية)، باستثناء الفئة الوظيفية، كما تبين لنا أيضا بعد تفرغ وتحليل الاستبيان أن أفراد العينة يوافقون على أن هناك تأثير للضغوط الوظيفية على كفاءة فرق العمل.



الخاتمة

## الخاتمة

تطرقنا من خلال هذه الدراسة إلى مفهوم الضغوط الوظيفية بأبعادها الخمسة والمتمثلة في الصراع داخل فرق العمل، الاتصال، المشاركة، الإشراف تباين عبء العمل، كما حاولنا التطرق إلى مفهوم كفاءة فرق العمل في ظل الموارد البشرية، وتوصلنا لأهمية البالغة التي أصبح عليها العنصر البشري في المؤسسة، والذي يعتبر المحرك الأساسي لإدارة الموارد البشرية، لهذا بدأ الاهتمام بالعنصر البشري، وتزيد أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة كونها المسؤولة عن الأداء البشري والتأثير عليه، وبما أن الضغوط تشكل خطرا عليها، كان لزاما على مسؤولي إدارة الموارد البشرية الحرص يوميا على الإجراءات التي تسمح بالتقليل من حدة هذه الضغوط، إلا أن الضغوط التي تواجه الإنسان في حياته هي ناتجة عن تفاعل عدة عوامل ومؤثرات تتعلق بداخل حياة الفرد مثل الأسرة من فقر وإحساس الفرد بنقص إنتاجه وعدم قدرته على توفير احتياجاته، لذلك فإن المهمة الأساسية للمنظمات عند استثمارها في هذا النوع (الاستثمار البشري) هو كيفية حماية هذا الاستثمار ولا شك أن الضغوط الوظيفية لها تأثير سلبي على كفاءة فرق العمل مما ينبغي اللجوء إلى تنمية العنصر البشري والمحافظة عليه من أجل تطور المنظمات، ويتبين لنا من هذه الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي أن مفهوم كل من الضغوط الوظيفية وكفاءة فرق العمل واسع وشامل، حيث أن لهما أهمية بالغة في مجال إدارة الموارد البشرية، وبعد استعراضنا لأهم الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة وطبيعة أثر العلاقة بينهما، وإسقاط ذلك على موظفي ولاية الأغواط، توصلنا لمجموعة من النتائج والاقتراحات المتمثلة في:

### أولا: النتائج

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الى مجموعتين الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية بالجانب التطبيقي، وذلك كما يلي:

## الخاتمة

### أ. النتائج النظرية :

- تأثير الضغوط الوظيفية على كفاءة فرق العمل لا يكون بالضرورة سلبا فقد يكون ايجابا لأنها تحفز الفرد داخل المجموعة على العمل و تجعل الفرد يركز في عمله و يعمل بتميز و كفاءة و هذا من خلال النظر في نظام الأجور و الحوافز.
- إن الضغوط الوظيفية كظاهرة نفسية في تزايد مستمر في المؤسسات الحديثة نظرا للتغيرات الكثيرة والمستمرة الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة؛
- اعتماد على القوائم الاستقصاء (الاستبيان) هذه الأخيرة أكثر قبولا واستخداما بين الباحثين لموضوعيتها ودقة نتائجها؛
- تعتبر فرق العمل من الأساليب الحديثة و المهمة للرفع من مستوى الأداء داخل المؤسسة؛
- يمكن التقليل من الآثار السلبية للضغوط من خلال التكامل بين دور المورد البشري ودور المؤسسة، وهذا من خلال حرصهما على استخدام أساليب التعامل معها.

### ب. النتائج التطبيقية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وبعد الصراع داخل فرق العمل لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وبعد المشاركة لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وبعد الاتصال لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وبعد الإشراف لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## الخاتمة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وبعد تباين عبء العمل لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### ثانيا: الاقتراحات والتوصيات

على ضوء النتائج السابقة يمكن سرد مجموعة من الاقتراحات والتوصيات كالآتي:

- تقوية الإيمان يعزز من القيم التي تساعد الإنسان على التغلب على الضغوط، فهو يدعو للحب والعطف على الآخرين، ويستنكر مشاعر الغضب والعدوانية التي تزيد من حدة الضغوط؛
- تنظيم دورات تكوينية ومحاضرات توعية يقدمها متخصصون، لتعريف الموارد البشرية بأهم الأساليب التي يمكن من خلالها التعامل مع الضغوط الوظيفية؛
- اختيار الموظفين والقياديين بناءً على معطيات وأسس علمية ومهنية؛
- تعيين أخصائيين في علم النفس الصناعي والاجتماعي، يتولون مهمة المتابعة المستمرة للحالة النفسية والاجتماعية للموارد البشرية داخل وخارج العمل؛
- وضع نظام عادل للترقية تكون فيه الأولوية للمورد البشري ذات الكفاءة العالية والأداء المتميز؛
- رفع الحد الأدنى للأجور بما يضمن المحافظة على الكفاءات الموجودة حالياً بالمؤسسة؛
- وضع نظام موضوعي للمكافآت يكون مربوط بالأداء المتميز بعيداً عن المحسوبية؛
- تعميق الوعي بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل لما لها من دور كبير في التقليل من حدة الضغوط الوظيفية؛
- العمل على توضيح الدور الذي يقوم به العامل في مجال عمله وذلك من أجل تحسين صورته وصورة العمل وخلق اتجاه إيجابي؛
- الاهتمام بالنشاط الرياضي وإقامة الرحلات والحفلات الترفيهية لتحسين العلاقات بين الزملاء؛

## الخاتمة

---

- العمل على إجراء المزيد من البحوث في قطاعات ومؤسسات أخرى وفي مناطق أخرى في هذا المجال.

### أفاق الدراسة:

- نظرا لأهمية الدراسة وكثرة الأبعاد المرتبطة بها، كما أن هناك العديد من النقاط لم نتمكن من لمسها مما يجعلها قد تكون مجالا للمعالجة مستقبلا وعليه نوجه الباحثين مستقبلا لدراسته من جوانب أخرى من بينها:

- الضغوط الوظيفية وعلاقتها بالكفاءة الانتاجية؛
- الضغوط الوظيفية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية؛
- أثر الضغوط الوظيفية على هيكل التنظيمي.



# قائمة المصادر والمراجع

1. ابراهيم الفقي، العمل الجماعي، دار الأجيال للنشر والتوزيع، ط 1، 2009.
2. احسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1 عمان، 2011.
3. أنعام الشيابي وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء لمنشر والتوزيع، الأردن، ط 1 2009.
4. جان ستور، الإجهاد أسبابه وعلاجه، ترجمة انطوان هاشم عيويادات، بيروت، 1994.
5. جيرارد جيريتبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمة، ترجمة رفاعي واسماعيل علي بسيوني، دار المريخ الرياض، 2004.
6. حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 3، 2009.
7. خالد عيادة عليمات، ضغوط العمل وأثرها على الأداء، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
8. زيد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
9. شولي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان 2010.
10. عبد الرحمان بن أحمد الهيجان، ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها و نتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998.
11. عبد الله قلي، التقويم التربوي، وحدة المناهج التعليمية والتقويم التربوي، السنة الرابعة، بالمدرسة العليا للأساتذة، بوزريعة، 2009.

## قائمة المراجع

12. عبد المعطي عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مطبعة جريدة الرأي عمان، 1994.
13. محسن علي الكتبي، السلوك بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2005.
14. محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع القاهرة 2002.
15. محمد الصيرفي، بناء فرق العمل، مؤسسة حورس الدولية لمنشر، الاسكندرية، مصر، 2009.
16. محمد القروني، المفاهيم الحديثة في الإدارة، ط3، عمان، 1993.
17. محمد قاسم القربون، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط5، 2009.
18. مدحت أبو النصر، الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
19. مدحت أبو النصر، فرق العمل الناجحة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر الطبعة الأولى، 2012.
20. معن محمود عياصرة، إدارة الصراع والأزمات، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2008.
21. نانسي دكسن، تقويم الأداء وتحسين النوعية في تنمية الموارد البشرية، معهد الإدارة العامة الرياض 1994.
22. نبيل ابراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية "الانتاجية، والكفاءة، التغيير التقني، العمل ورأس المال"، ط1، القاهرة، 2008.

ب- المذكرات والأطروحات

## قائمة المراجع

1. أبو قاسم حمدي، إدارة الكفاءات و التطوير التنظيمي، مطبوعة محاضرات مقدمة للطلبة السنة الأولى  
ماستر إدارة موارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة عمار ثليجي  
الأغواط ، 2018/2019.
2. أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة
3. دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2007 .
4. زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية والاقتصادية ( دراسة حالة  
مؤسسة مطاحن الاوراس باتنة)، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسييرباتنة،2008.
5. سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية  
للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية علوم  
التسيير، الجزائر، 2005..
6. نوي الجمعي، ماهر فتيحة، الضغط المهني وعلاقته بدافعية الانجاز لدى اساتذة التعليم المهني أطروحة  
دكتوراه، مخبر المسألة التربوية في الجزائر في ظل التحديات الراهنة، العدد السابع، جامعة محمد خيضر  
بسكرة، 2010.

### ج- المجلات

1. إصلاح محمد ذياب، قياس أبعاد جودة الخدمة الطبية المقدمة في المستشفيات الحكومية الأردنية من  
منظور المرضى والموظفين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 64، العدد  
.46

## قائمة المراجع

2. كشاط أنيس، برباش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية غلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في التنمية و إدارة الموارد البشرية المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2017.

### د - ملتقيات ومداخلات

1. اسماعيل حجازي، مصفوفة الاستشارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي لتقييم الكفاءات مداخله ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.
2. بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة الى منطق الرأسال الاستراتيجي مداخله ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس، 2004.
3. سعيد عيمر، التكوين الالكتروني إسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدراسات مداخله ضمن الملتقى الدولي حول الاقتصاد المعرفي، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2005.
4. سمير عسكر، متغيرات ضغط العمل، دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف لدولة الامارات العربية المتحدة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988.
5. عبد الفتاح بوخمخ، شابونية كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، مداخله ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر، 2005.
6. مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2016.

## قائمة المراجع

7. موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09/08 مارس، 2005.
8. الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة اندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.

### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Robert Eliot & Fred Luthans, "Organizational Behavior", London, 1992, p108.
- 2- Steven Sauter – Lawrence Murphy and others, Stress at work , The National Institute of Occupational Safety and Health , publication number 99–101, Washington dc, 1999.
- 3- C. Weiman, " A study of Occupational Stressors And The Incidence of Disease\_Risk" Journal of Occupational Medicine , Feb, 1977.
- 4- John M. Ivancevich And Michael , Matteson, stress and work : A managerial perspective (glen view , Il scott foresman), 1980.



# قائمة الملاحق

## استبانة بحث علمي

بسم الله الرحمن الرحيم

في إطار تحضير مذكرة ماستر في إدارة الموارد البشرية موسومة بعنوان: "تأثير الضغوط الوظيفية على كفاءة فرق العمل-دراسة حالة".

من اعداد الطالبتين ابن براهيم هوارية ورقيق صافية وتحت اشراف د. الطيب ابن عون، نرجو منكم سادتي وسيداتي الموقرين أن تسهموا في هذا البحث العلمي بهدف إنجاز هذه المذكرة من خلال إجابتم على هذا الاستبيان.

- أعد هذا الاستبيان وفق "سلم ليكارت l'échelle de Lickert" تصاعديا، فيه خمس درجات من (1) معبرة عن عدم موافقة تامة للمجيب، وينتهي بدرجة (5) معبرة عن موافقة تامة للمجيب.
- لا تكتب اسمك على الاستبيان (الاستبيان عام وغير مشخص). ستستعمل بيانات هذه الاستبيانات حصرا لأغراض علمية بحتة.

😊 نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم في إعداد هذه الدراسة 😊

### بيانات شخصية

\* مسمى الدائرة أو القسم الذي تنتمي إليه:

.....

1. الجنس: ذكر ( )؛ أنثى ( ) .
  2. العمر: من 20-35 سنة ( )؛ من 36-50 سنة ( )؛ أكبر من 50 سنة ( ) .
  3. الخبرة الوظيفية: 2-10 سنوات ( )، 11-20 ( )، أكثر من 20 سنة ( ) .
  4. المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل ( )، جامعي ( )، دراسات عليا ( ) .
  5. الفئة الوظيفية: إطار سام ( )، عون تحكم ( )، عون تنفيذي ( ) .
- إذا كان لديكم تسميات أخرى لرتبكم الوظيفية؟ تكرما أذكرها:

## الملاحق

تكرما، ضع علامة (✓) أمام العبارة في الخانة التي تناسب درجة موافقتك

العبارات	1. غير موافق تماما	2. موافق قليلا	3. موافق بدرجة متوسطة	4. موافق	5. موافق تماما
<b>1. محور الضغوط الوظيفية (Higgins (1991))</b>					
1 دائما ما أفكر في الخوف من انتهاء عقد عملي.					
2 أكون جد حزين عند حدوث شيء غير متوقع في عملي.					
3 أشعر أن زملائي ورؤسائي يهملونني ولا يحترمونني.					
4 غالبا ما أتفهم لماذا قد يترقى زملائي قبلي.					
5 أعتقد أن الإدارة العليا لا تفهم المشاكل المرتبطة بعملي.					
6 غالبا ما أعتقد أنني لم أوفق في اختيار الوظيفة المناسبة لي.					
7 أنا واثق من أنني سأحقق أهداف حياتي من خلال وظيفتي.					
8 أفكر باستمرار بقلق اتجاه ترقيتي.					
9 أشعر أن رؤسائي وزملائي لا يفهمونني.					
10 أقوم بمهامي تحت ضغوط نفسية صعبة.					
<b>2. مقياس كفاءة فريق العمل حسب Stevens, M. &amp; Campion, M. (1994)</b>					
CR1 أستطيع التمييز بين الصراعات المرغوبة والصراعات غير المجدية.					
CR2 أشجع على خلق الصراعات التي تحفز فريق عملي على الانجاز ولا أشجع على عكس ذلك.					
CR3 أستعمل استراتيجيات "رابح-رابح" في إدارة أي صراع بيني وبين زملائي.					
CPS1 أستطيع تمييز الحالات التي تتطلب المشاركة في حل المشكلات.					
CPS2 أستعمل قدرا مناسباً في المشاركة في حل المشاكل.					
CPS3 أعترف بوجود عراقيل أمام المشاركة في حل المشاكل وأسعى لإدارتها.					
C1 أتفهم شبكة العلاقات والاتصالات التي تربطني بزملائي في فريق العمل.					
C2 أتواصل مع زملائي في الفريق بانفتاح كبير.					
C3 أنصت لزملائي في فريق العمل دون أن يكون لدي خلفيات فكرية.					
C4 أستعمل تقنيات تواصل فعالة داخل فريق عملي.					
C5 أستطيع تأويل رسائل فريق العمل غير اللفظية بكل سهولة (فك رموز الإشارات والحركات اليدوية مثلا).					
C6 لا أتردد في استعمال عبارات الإشادة والشكر عندما ينجز زملائي في الفريق شيئا مميزا.					

## الملاحق

				أساعد زملائي في فريق العمل على وضع أهداف صعبة وتتطلب التحدي لتحقيقها.	GS1
				أشرف وأقيم وأدعم كل تغذية راجعة عن أداء فريق عملي.	GS2
				أساعد على تنسيق وإنسجام نشاطات فريق عملي.	PTC1
				أسهم في التوقعات التي تساعد على خلق التوازن في عبء العمل بين زملائي في الفريق.	PTC2

i. Source: Adapted from M.J. Stevens and M.A. Campion, (1994) "The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management," Journal of Management, 20, pp. 503-530.

## الملحق رقم 02

### Fiabilité

### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	112	100,0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	112	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
X	21,8321	4,557	,486	,671
y1	21,6857	4,336	,302	,710
y2	21,7363	4,421	,332	,698
y3	21,5399	4,226	,589	,644
y4	21,4089	3,982	,403	,685
y5	21,8554	4,195	,259	,736
Y	21,6452	3,982	,986	,588

## الملاحق

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,704	26

## الملاحق رقم 03

### Frequencies

#### Statistics

الجنس

N	Valid	Missing
	112	0

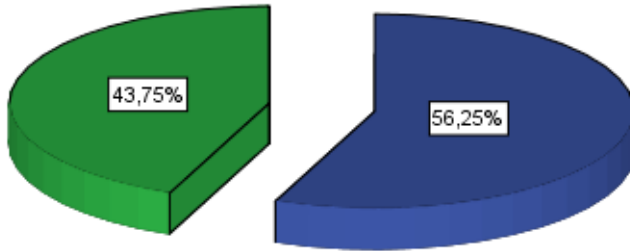
الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	63	56,3	56,3	56,3
أنثى	49	43,8	43,8	100,0
Total	112	100,0	100,0	

## الملاحق

الجنس

ذكر  
أنثى



## الملحق رقم 04

### Frequencies

#### Statistics

العمر

N	Valid	112
	Missing	0

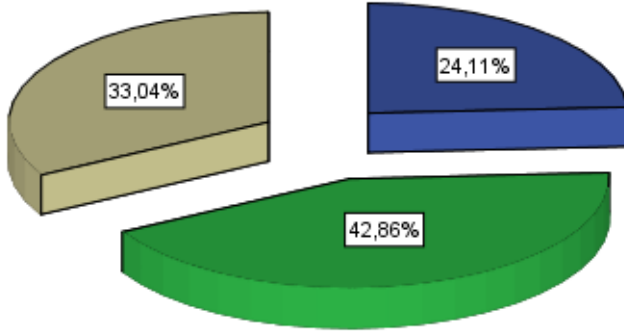
العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 20 إلى 35 سنة	27	24,1	24,1	24,1
من 36 سنة إلى 50 سنة	48	42,9	42,9	67,0
أكبر من 50 سنة	37	33,0	33,0	100,0
Total	112	100,0	100,0	

## الملاحق

العمر

من 20 إلى 35 سنة  
من 36 إلى 50 سنة  
أكبر من 50 سنة



## الملحق رقم 05

### Frequencies

#### Statistics

المستوى التعليمي

N	Valid	112
	Missing	0

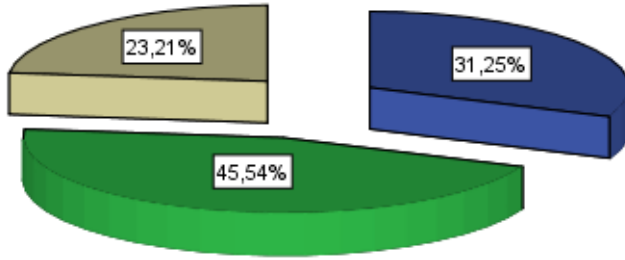
المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أو أقل	35	31,3	31,3
	جامعي	51	45,5	76,8
	دراسات عليا	26	23,2	100,0
	Total	112	100,0	100,0

## الملاحق

### المستوى التعليمي

■ ثانوي أو أقل  
■ جامعي  
■ دراسات عليا



## الملاحق رقم 06

### Frequencies

#### Statistiques

الفئة الوظيفية

N	Valide	112
	Manquante	0

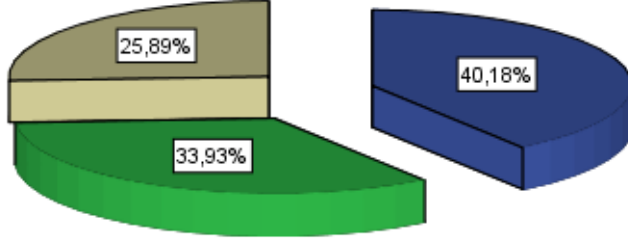
الفئة الوظيفية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار سامي	45	40,2	40,2
	عون تحكم	38	33,9	74,1
	عون تنفيذي	29	25,9	100,0
Total	112	100,0	100,0	

## الملاحق

### الفئة الوظيفية

إطار ساهمي  
عون تحكم  
عون تنفيذي



## الملاحق رقم 07

### Frequencies

#### Statistiques

الخبرة الوظيفية

N	Valide	112
	Manquante	0

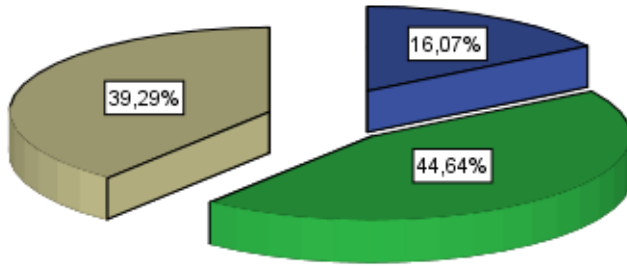
الخبرة الوظيفية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 10 سنوات	18	16,1	16,1	16,1
من 11 إلى 20 سنة	50	44,6	44,6	60,7
أكثر من 20 سنة	44	39,3	39,3	100,0
Total	112	100,0	100,0	

## الملاحق

### الخبرة الوظيفية

أقل من 10 سنوات  
من 11 إلى 20 سنة  
أكثر من 20 سنة



## الملاحق رقم 08

### Descriptives

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
س1	112	2,63	1,092
س2	112	3,71	,753
س3	112	2,96	1,098
س4	112	3,68	,961
س5	112	3,79	,864
س6	112	3,96	,874
س7	112	3,48	1,057
س8	112	4,03	,677
س9	112	3,04	,967
س10	112	3,25	1,212
X	112	3,4518	,38648
س11	112	3,73	,949
س12	112	3,68	1,050

## الملاحق

س13	112	3,38	,942
y1	112	3,5982	,62343
س14	112	3,63	,977
س15	112	3,36	,985
س16	112	3,65	,640
y2	112	3,5476	,55680
س17	112	3,59	,855
س18	112	3,86	,889
س19	112	3,77	,782
س20	112	3,81	,593
س21	112	3,82	,951
س22	112	3,62	,852
y3	112	3,7440	,44684
س23	112	3,82	,970
س24	112	3,93	,756
y4	112	3,8750	,66948
س25	112	3,49	1,004
س26	112	3,37	,959
y5	112	3,4286	,73171
Y	112	3,6387	,35578
N valide (listwise)	112		

## الملحق رقم 09

### Régression

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,486 <sup>a</sup>	,236	,229	,33928

a. Valeurs prédites : (constantes), Y

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,917	1	3,917	34,032	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	12,662	110	,115		
Total	16,580	111			

a. Variable dépendante : X

## الملاحق

b. Valeurs prédites : (constantes), Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,530	,331		4,625	,000
Y	,528	,091	,486	5,834	,000

a. Variable dépendante : X

## الملحق رقم 10

### Régression

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,186	1	4,186	11,819	,001 <sup>b</sup>
Résidu	38,956	110	,354		
Total	43,142	111			

a. Variable dépendante : y1

b. Valeurs prédites : (constantes), X

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,778	1	,778	2,543	,114 <sup>b</sup>
Résidu	33,635	110	,306		
Total	34,413	111			

a. Variable dépendante : y2

b. Valeurs prédites : (constantes), X

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,708	1	4,708	29,666	,000 <sup>b</sup>
Résidu	17,455	110	,159		
Total	22,163	111			

a. Variable dépendante : y3

b. Valeurs prédites : (constantes), X

## الملاحق

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,281	1	4,281	10,357	,002 <sup>b</sup>
1 Résidu	45,469	110	,413		
Total	49,750	111			

a. Variable dépendante : y4

b. Valeurs prédites : (constantes), X

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,778	1	3,778	7,467	,007 <sup>b</sup>
1 Résidu	55,651	110	,506		
Total	59,429	111			

a. Variable dépendante : y5

b. Valeurs prédites : (constantes), X

## الملاحق

ANOVA à 1 facteur						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
العمر	Inter-groupes	8,918	18	,495	,850	,638
	Intra-groupes	54,189	93	,583		
	Total	63,107	111			
المستوى التعليمي	Inter-groupes	10,685	18	,594	1,113	,352
	Intra-groupes	49,591	93	,533		
	Total	60,277	111			
الفئة الوظيفية	Inter-groupes	18,290	18	1,016	1,769	,041
	Intra-groupes	53,425	93	,574		
	Total	71,714	111			
الخبرة الوظيفية	Inter-groupes	5,707	18	,317	,587	,901
	Intra-groupes	50,258	93	,540		
	Total	55,964	111			

ملخص

## ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الضغوط الوظيفية على أبعاد كفاءة فرق العمل لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط، بحيث شملت عينة الدراسة (112) موظف، وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام تحليل الانحدار البسيط.

وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة (الضغوط الوظيفية وكفاءة فرق العمل)، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

### أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وكفاءة فرق العمل لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### ثانياً: نتائج اختبارات الفرضيات الفرعية

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وبعد الصراع داخل فرق العمل لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وبعد المشاركة لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وبعد الاتصال لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وبعد الإشراف لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وبعد تباين عبء العمل لدى عينة من موظفي ولاية الأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الكلمات المفتاحية: الضغوط، الضغوط الوظيفية، فرق العمل، كفاءة فرق العمل.

## Abstract

This study aims to identify the extent of the impact of job stress on the efficiency of team work among a sample of Laghouat employees, as the study sample included (112) employees and this effect was tested using simple regression analysis.

The results indicated that there was a statistically significant effect between the two variables of the study (functional pressures and the efficiency of work teams), and the study concluded several results which are:

**First: The result of the main hypothesis test**

- There is a statistically significant effect between job stress and the efficiency of team work for among a sample of laghouat employees at a morale level. ( $\alpha \leq 0.05$ )

**Second : The results of the sub-hypothesis tests**

1- There is a statistically significant effect between job stress and post-conflict within team work for a sample of laghouat employees at a morale level ( $\alpha \leq 0.05$ )

2- There is no statistically significant effect between job stress and participation in a sample of laghouat employees at a morale level ( $\alpha \leq 0.05$ )

3- There is a statistically significant effect between job stress and after contact among a sample of laghouat employees at a morale level ( $\alpha \leq 0.05$ )

4- There is a statistically significant effect between job stress and after supervision among a sample of laghouat employees at a morale level ( $\alpha \leq 0.05$ )

5- There is a statistically significant effect between job stress and after workload variation among a sample of laghouat employees at a morale level ( $\alpha \leq 0.05$ )

**Keywords:** pressures, job pressures, team work, efficiency of teamwork.