



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة



قسم التكنولوجيا

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة أستاذ التعليم الثانوي التقني  
تخصص هندسة مدنية

بعنوان:

تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين

دراسة حالة المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة

إشراف الأستاذ:

بن وريدة حمزة

من إعداد الطالب:

خالدي أيمن توفيق

أمام لجنة المناقشة:

رئيسا	المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي	أستاذ التعليم العالي	أ.د. رحموني صالح
مقررا	المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي	أستاذ مساعد	أ. بن وريدة حمزة
مناقشا	جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. زرزار العياشي

السنة الجامعية 2025/2024





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة



قسم التكنولوجيا

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة أستاذ التعليم الثانوي التقني  
تخصص هندسة مدنية

بعنوان:

## تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين

دراسة حالة المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة

إشراف الأستاذ:

بن وريدة حمزة

من إعداد الطالب:

خالدي توفيق ايمن

أمام لجنة المناقشة:

رئيسا	المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي	أستاذ التعليم العالي	أ.د. رحموني صالح
مقررا	المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي	أستاذ مساعد	أ. بن وريدة حمزة
مناقشا	جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. زرزار العياشي

السنة الجامعية 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ  
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ  
دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

الآية الحادية عشر من سورة المجادلة

## الأهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى :

- أعز الناس على قلبي أبي وأمي بارك الله في عمرهما،

- أخي وأختي بارك الله فيهما،

- إلى كل أفراد عائلتي ومن تجمعني بهم صلة قرابة،

- إلى كل من تشاركته معهم أجمل اللحظات في مشواري الدراسي،

- إلى كل من ساندني ووقف بجانبني وأمن بي وترقب نجاحي،

- إلى كل السادة الأساتذة الأفاضل الذين درسوني في المدرسة العليا للأساتذة

سكيدة،

- إلى رئيس القسم والطاقم الإداري لقسم التكنولوجيا،

- إلى مدير المدرسة العليا لأساتذة التعليم التقني سكيدة،

- إلى كل الزملاء والأصدقاء.

## شكر

الحمد لله على توفيقه وإحسانه.

أوجه شكري وتقديري لأستاذي الفاضل بن وريدة حمزة على قبوله تأطيري  
أولاً.

ثم على صبره وعلى توجيهاته السديدة وآراءه الصائبة والتي استفدت منها  
أيما استفادة.

فألفه شكر وتحية لكم أستاذنا الفاضل.

كما لا يفوتنا أن نتوجه للسادة الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة والشكر  
الجزيل على قبولهم مناقشة هذا العمل.

وختاماً، كل التقدير والاحترام للزملاء الذين قدموا يد العون وساهموا في  
إنجاز هذا البحث، فلكم مني خالص الامتنان والدعاء الصادق بالتوفيق  
والسداد.

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعوان المصالح على مستوى المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة، من خلال عينة عشوائية مكونة من 47 موظف وموظفة من مجتمع دراسة قدره 79 عاملا.

لأجل ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات، ثم تحليل النتائج المتحصل عليها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss v 21)، وعبر هذا الأخير تم اختبار الفرضيات. وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتأثير ضغوط العمل على أداء العاملين، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لكل الأبعاد المختارة (ظروف العمل، عبء العمل، التداخل الوظيفي وملائمة التوجيه) ماعد البعد الثاني بدرجة ضعيفة جدا.

وعليه أوصت الدراسة ضرورة مواصلة العمل على هذا النهج الذي يضمن مشاركة فواعل المدرسة في اتخاذ القرار خاصة ما تعلق بالمسار المهني للموظفين، والسعي مع الوزارة الوصية للحصول على مناصب مالية تسمح باستقطاب يد عاملة جديدة تساعد ما هو موجود حاليا من أجل تخفيف الضغط.

**الكلمات المفتاحية:** ضغوط العمل، ظروف العمل، عبء العمل، الأداء.

## **Abstract :**

This study aimed to find out the effect of work stress on the performance of employees among administrative employees, technicians, and department employees at the level of the Higher School of Technological Education in Skikda, through a random sample consisting of 47 male and female employees from a study population of 79 workers.

For this purpose, the descriptive analytical method and the questionnaire were used as a tool for collecting data, then the results obtained were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS v 21) program, and through the latter the hypotheses were tested.

The study found that there was no statistically significant effect at the level of (0.05) for the impact of work pressures on employees' performance, and there was no statistically significant effect at the level of (0.05) for all the selected dimensions (work conditions, workload, job interference, and appropriateness of guidance) except for the second dimension, with a very weak degree.

Accordingly, the study recommended the need to continue working on this approach, which ensures the participation of school actors in decision-making, especially regarding the professional path of employees, and to strive with the guardian ministry to obtain financial positions that allow attracting a new workforce that helps what is currently there in order to reduce the pressure..

**Keywords:** work stress, working conditions, workload, performance.

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
I	البسمة
II	الاهداء
III	الشكر
IV	ملخص
V	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الملاحق
XII	مقدمة الدراسة
	<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل</b>
	<b>المبحث الأول: مفهوم ضغوط العمل</b>
02	المطلب الأول: تعريف ضغوط العمل
03	المطلب الثاني: نماذج ضغوط العمل
06	المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل وعناصرها
	<b>المبحث الثاني: مصادر، مستويات ومراحل ضغوط العمل</b>
10	المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل
15	المطلب الثاني: مستويات ضغوط العمل
15	المطلب الثالث: مراحل ضغوط العمل
	<b>المبحث الثالث: الآثار المترتبة عن ضغوط العمل واستراتيجيات التعامل معها</b>
17	المطلب الأول: الآثار المترتبة عن ضغوط العمل
19	المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة ضغوط العمل
21	المطلب الثالث: المقاربات الإدارية للوقاية من ضغوط العمل
	<b>الفصل الثاني: الأداء الوظيفي</b>
	<b>المبحث الأول: مدخل للأداء الوظيفي</b>
24	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

25	المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي
25	المطلب الثالث: مكونات الأداء الوظيفي
	المبحث الثاني: مؤشرات الأداء الوظيفي وأبعاده
26	المطلب الأول: مؤشرات الأداء الوظيفي
29	المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي
29	المطلب الثالث: العناصر المتدخلة في الأداء الوظيفي
	المبحث الثالث: علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي
31	المطلب الأول: علاقة حجم العمل بالأداء الوظيفي
32	المطلب الثاني: علاقة طبيعة العمل بالأداء الوظيفي
34	المطلب الثالث: علاقة ضغط الرئيس على المرؤوس بالأداء الوظيفي
35	المطلب الرابع: علاقة ملائمة الدور (التوجيه) بالأداء
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
	المبحث الأول: تقديم المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة
39	المطلب الأول: تعريف المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة
42	المطلب الثاني: مهام المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة
43	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة
	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
48	المطلب الأول: منهج ومجتمع وأداة الدراسة
48	1 - منهج الدراسة
48	2 - مجتمع الدراسة وعينتها
48	3 - أداة الدراسة
49	المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان
49	1 - صدق الأداة
53	2 - ثبات فقرات الاستبيان
53	المطلب الثالث: متغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية
53	1 - متغيرات الدراسة
54	2 - المعالجات الإحصائية
	المبحث الثالث: التحليل ومناقشة أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات
55	المطلب الأول: وصف مجتمع الدراسة
56	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد المجتمع نحو محاور الدراسة
62	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة
69	الخاتمة

72	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	رقم الفصل	عنوان الجدول	رقم الجدول
04	01	أنماط النموذج الثنائي لتصنيف مصادر ضغوط العمل	01
04	01	النموذج الثلاثي لمصادر ضغوط العمل	02
05	01	النموذج المتعدد الأبعاد لتصنيف مصادر ضغوط العمل	03
07	01	المقارنة بين الضغوط الايجابية والسلبية	04
39	03	حالة تعداد المناصب المالية للموظفين الإداريين التقنيين وأعاون المصالح، العمال المهنيين خارج الصنف والموظفين المدرسين الموقوفة إلى غاية 12/31	05
41	03	التعداد الحقيقي للأعاون المتعاقدين إلى غاية 2018/04/30	06
49	03	مقياس الإجابة على الفقرات	07
49	03	معاملات الارتباط لفقرات البعد الأول ظروف العمل	08
50	03	معاملات الارتباط لفقرات البعد الثاني: ا عبء العمل	09
50	03	معاملات الارتباط لفقرات البعد الثالث: التداخل الوظيفي	10
51	03	معاملات الارتباط لفقرات البعد الرابع ملائمة التوجيه	11
51	03	معاملات الارتباط لفقرات المحور الثاني الأداء الوظيفي	12
52	03	معاملات الارتباط لمحاور الدراسة	13
53	03	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	14
55	03	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	15
55	03	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن	16
56	03	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	17
57	03	مجالات المتوسط المرجح واتجاهها	18
57	03	نتائج إجابات مجتمع الدراسة على فقرات المحور الأول (ظروف العمل)	19
58	03	نتائج إجابات مجتمع الدراسة على فقرات البعد الثاني (عبء العمل)	20
59	03	نتائج إجابات مجتمع الدراسة على فقرات البعد الثالث (التداخل الوظيفي)	21
60	03	نتائج إجابات مجتمع الدراسة على فقرات البعد الرابع (ملائمة التوجيه)	22
60	03	نتائج إجابات مجتمع الدراسة على فقرات المحور الثاني (الأداء الوظيفي)	23
62	03	علاقة الارتباط بين ضغوط العمل والاداء	24
63	03	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ظروف العمل على أداء العاملين	25
64	03	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر عبء العمل على أداء العاملين	26
65	03	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التداخل الوظيفي على أداء العاملين	27
66	03	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ملائمة التوجيه على أداء العاملين	28
67	03	نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ضغوط العمل على أداء العاملين	29

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
78	الاستمارة	الملحق رقم 01
81	معامل ارتباط بيرسون (T الجدولية)	الملحق رقم 02
82	T الجدولية	الملحق رقم 03
83	البيانات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة	الملحق رقم 04
84	الصدق البنائي لمحاور الدراسة	الملحق رقم 05
89	ثبات الاستمارة	الملحق رقم 06
90	نتائج إجابات أفراد المجتمع حول محاور الدراسة	الملحق رقم 07

# مقدمة

يشير مصطلح العمل إلى أي جهد منظم يقوم به الأفراد، هذا الجهد قد يكون فكرياً أو بدنياً من أجل تنفيذ مهام ذات طابع شخصي أو اجتماعي، فهو الجهد الإنساني المبذول في جميع النشاطات التي يقوم بها الفرد تلبية لإشباع حاجات ذات طبع فردي أو جماعي، ويختلف بحسب طبيعته أو نوعه، فقد يكون ذا طبيعة صناعية أو تجارية، أو زراعية، أو فنية، أو غيرها، عضلية كانت أو ذهنية.

يتميز العمل بكونه ذي طابع إنساني يتضمن تقديم جهد مقابل الحصول على أجر يساعد في تلبية حاجات الأفراد الأساسية وإشباعها، ويتطلب جهداً متواصلاً ومستمرًا في مقابل الحصول على أجر أو مكافأة مالية، فهو أداء مهمات مقابل الربح المادي، وهو ركن أساسي من أركان الاقتصاد. ولا يمكن إنكار أهمية العمل بالنسبة للأفراد والمجتمعات، فهو اللبنة الأساسية لبناء الاقتصاد وتطوير المجتمع.

ويعتبر العامل ركن أساسي في مكونات العمل، باعتباره الشخص الذي يعمل ويؤدي نشاطاً متنوعاً قد يكون يدوياً أو فكرياً أو تقنياً، ويأخذ عادةً أجراً مادياً أو معنوياً في مقابل العمل الذي يؤديه نظير خدماته المهنية، فالعامل هو أحد عناصر أو عوامل الإنتاج في العمل مهما كانت طبيعته.

ولنجاح العامل في أداء عمله يستلزم تمتعه بشيء من التكيف المهني الذي هو نضج مهني يتمثل في المحافظة على النظام من قبله، ورضاه عن مهنته، وتنمية دوافعه نحو المهنة، والنجاح فيها، ما يشعره بالسعادة والاطمئنان، فالتكيف المهني ليس مجرد عملية توافق العامل مع بيئته المهنية، بل هو عملية ديناميكية مستمرة يقوم بها لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المهنية، والمادية والاجتماعية، والمحافظة على هذا التلاؤم.

إن غياب هذا التكيف المهني لدى العامل يؤدي إلى إحساسه بالضغط في العمل، وهذا ما يسمى بالضغط المهنية الناتجة من خلال شعوره بالضغط والإرهاق المهنيين، فالضغط المهني هو حالة من عدم الاتزان الجسمي والنفسي، تنشأ عادةً من عوامل تكون موجودة في العمل أو في البيئة المحيطة، ومحصلتها هو عدم الاتزان الجسمي والنفسي الذي يظهر في العديد من مظاهر الاختلال في أداء العمل.

### إشكالية الدراسة:

يزيد الثقة بالنفس ويقوي الشخصية لدى العمال، حيث يساعد النجاح في إنجاز المهام والأهداف المطلوبة في العمل في تعزيز الثقة بالنفس وإمكانياتها، والقدرة على تحقيق التميز. يتطلب العمل التفاعل مع الآخرين، بما في ذلك التواصل مع العملاء لتقديم الخدمات اللازمة لهم، أو التعاون مع الزملاء لإنجاز المهام المطلوبة، وتبادل الخبرات والمعارف، أو حتى المشاركة في الأنشطة والفعاليات المختلفة التي تُقيمها مؤسسة العمل، ومع مرور الوقت، ينعكس

ذلك إيجاباً على قدرة الفرد ومهاراته في التعامل والتواصل مع الآخرين، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين العلاقات الاجتماعية وتقويتها بشكل عام.

. وهنا يبرز تساؤل محوري: ما تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون

المصالح بالمدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة؟

فرضيات الدراسة: على ضوء الإشكالية، تبرز ملامح فرضيات الدراسة كما يلي:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح بالمدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

وقد انبثقت فرضيات فرعية من الفرضية الرئيسية هي كالتالي:

1 - لا يوجد تأثير لظروف العمل على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح بالمدرسة العليا

لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ؛

2 - لا يوجد تأثير لعبء العمل على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح بالمدرسة العليا

لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ؛

3 - لا يوجد تأثير للتداخل الوظيفي على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح بالمدرسة

العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ؛

4 - لا يوجد تأثير لملائمة التوجيه على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح بالمدرسة العليا

لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ؛

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

➤ التعرف على ضغوط العمل

التعرف على ضغوط العمل بالمدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة.

➤ معرفة تأثير ضغوط العمل على العمال بالمدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة.

➤ - تقديم المقترحات الكفيلة بتسهيل التعامل مع ضغوط العمل بالمدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة.

➤ توضيح مفهوم ضغوط العمل.

أهمية الدراسة: يكتسب موضوع ضغوط العمل أهمية متزايدة باعتباره أحد المداخل التي تساعد على الكشف على

الاختلال التي يعني منها الوسط المهني، والتكفل بها بما يتيح تدعيم القدرات الإدارية والتنظيمية للأفراد، فموضوع

الدراسة تزداد الحاجة إليه في ظل الأهمية التي يكتسبها العمل في المجتمع وفي ظل المكانة التي يحظى بها العمال في مجال العمل وفي البيئة التي تحيط بهم، كما تزداد أهمية الموضوع كونه من الموضوعات الإدارية الحديثة في علم التسيير الموارد البشرية بما يتيح من بيئة وتكفل بالعمال وتشجيعهم على العمل بكل تفاني وإخلاص، بتوفير بيئة مهنية صحية تؤدي بهم إلى الإبداع والتطوير المهني والتعاون المشترك بين مختلف فئات العمل، كما تكتسب الدراسة أهمية يمكن إجمالها فيما يلي:

✓ محاولة التعرف على ضغوط العمل وتوضيح مفهومها

✓ محاولة التعرف على ضغوط العمل بالمدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة.

✓ الاطلاع على الكيفية التي تؤثر بها ضغوط العمل على العمال بالمدرسة العليا للأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة.

✓ تقديم المقترحات الكفيلة بتسهيل التعامل مع ضغوط العمل بالمدرسة العليا للأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة.

**دوافع اختيار الموضوع:** كل دراسة تكون وراءها أسباب تدفع لقيامها، ومن الأسباب التي دفعت لقيام هذه الدراسة ما يلي:

- الرغبة الذاتية للبحث والاستطلاع في موضوع ضغوط العمل وتأثيراتها؛
  - المساهمة في إثراء مكتبة الجامعة؛
  - التكفل بضغوط العمل والعمل على الوقاية منها يساهم في نجاح المؤسسات المهنية سواء عمومية أو خاصة، ذات طابع خدماتي أو صناعي في تحقيق العديد من الإيجابيات والتطور والرقى؛
  - كون الباحث طالب على أبواب التخرج من المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة، وبالتالي هو ملزم بإنجاز مذكرة للتخرج؛
  - انتشار الضغوط المهنية وتأثيراتها على الوسط المهني في الجزائر بما ينعكس سلبا على الأداء المهني لهؤلاء العمال.
- منهج الدراسة:** كل بحث يتبع منهج معين لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى النتائج المرجوة، وفيما يلي عرض موجز للمنهج الذي استعمل في الدراسة:

**المنهج الوصفي والتحليلي:** من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي الذي يتلاءم وهذا النوع من الدراسات التي تقوم على جمع الحقائق والبيانات الكمية أو الكيفية عن الظاهرة المراد دراستها، مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً، ومن أجل الوصول إلى النتائج المرجوة فقد تم إتباع أحد أنواع

المناهج الوصفية وهو منهج دراسة حالة الذي يقوم على الاهتمام بكل ما هو هام في تاريخ الحالة وتطورها ويتعمق ويحلل التفاعل بين العوامل التي تحدث التغيير أو النمو أو التطور على مدى فترة زمنية محددة.

**مصادر جمع البيانات:** في الجانب النظري تم الاعتماد على مصادر عربية وأجنبية، منها فيما يخص إدارة التميز والنموذج الأوروبي للتميز، بالإضافة إلى المجلات والمجلات والملتقيات، والدراسات السابقة من رسائل الدكتوراه والماجستير والشبكة العنكبوتية. أما في الجانب الميداني فقد تم استخدام عدة أدوات منها الوثائق الخاصة بالمدرسة، كما اعتمدنا بشكل أساسي على استبيان تم توزيعه على الموظفين الإداريين، التقنيين واعوان المصالح.

**حدود الدراسة:** من أجل الإلمام بإشكالية الدراسة كانت حدودها كما يلي:

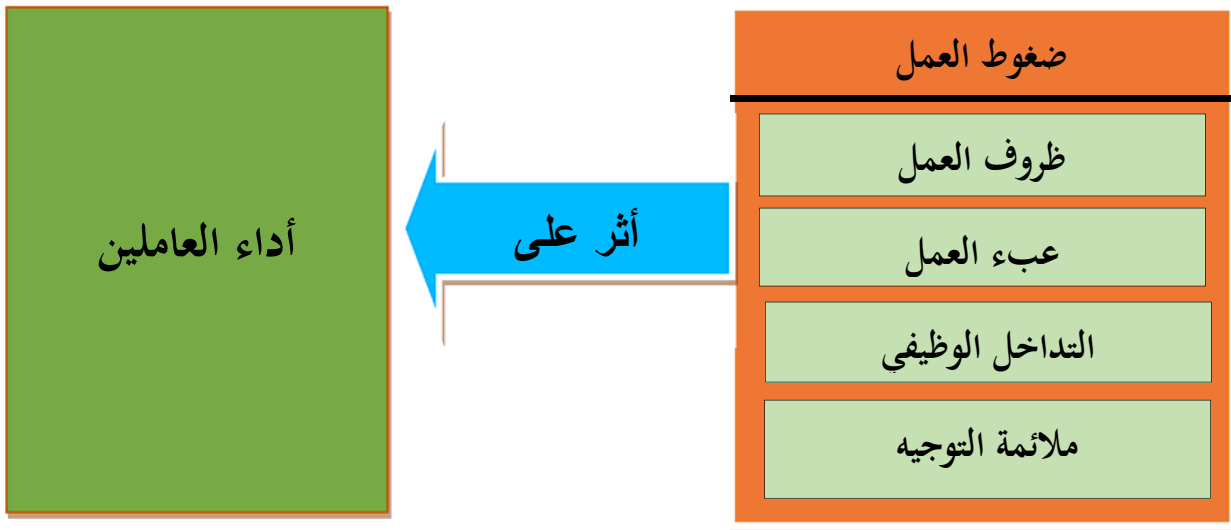
**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تأثير ضغوط العمل عللا أداء العاملين، من وجهة نظر الموظفين الإداريين، التقنيين وأعوان المصالح.

**الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية التي اخترناها للقيام بهذه الدراسة في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة.

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 02 ماي 2025 إلى غاية 12 جوان 2025.

**نموذج الدراسة:** من أجل تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة قمنا بتثبيت المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وتقسيم المتغير المستقل (ضغوط العمل) إلى أربعة أبعاد (ظروف العمل، عبء العمل، التداخل الوظيفي وأخيرا ملائمة التوجيه)، والشكل الموالي يلخص ذلك.

الشكل رقم (03): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مجموعة من الدراسات السابقة

## مصطلحات الدراسة:

**1- الضغوط المهنية:** الضغط كلمة انجليزية مشتقة من اللغة اللاتينية من مصدر Stringere والتي تعبر عن حالات الضغط و الإرهاق.

وفي التعريف الاصطلاحي: تعرف على وجهين:

- **الضغط كمثير:** يعرف كل من (لازاروس وكوهن) على أنه الأحداث التي تتحدى الفرد وتتطلب التكيف الفيزيولوجي أو المعرفي أو السلوكي.

- **الضغط كاستجابة:** يتناول أصحاب هذا الاتجاه الضغط باعتباره ردود أفعال بدنية كانت أو نفسية أو سلوكية التي تصدر عن الفرد نتيجة التعرض لمثيرات معينة.

ويعرف الضغط بأنه أي شيء من شأنه أن يؤدي لاستجابة انفعالية حادة ومستمرة، فالضغط حالة تأثر في الجوانب الانفعالية للفرد وفي عملية تفكيره وفي هذه الحالة تؤثر على نحو سلبي في الأفراد وسلوكهم. كما يعرف أيضا بأنه: حالة من عدم الاتزان الجسمي والنفسي، تنشأ عادة من عوامل تكون موجودة في العمل أو في البيئة المحيطة، ومحصلتها هو عدم الاتزان الجسمي والنفسي الذي يظهر في العديد من مظاهر الاختلال في أداء العمل.

**2-تأثيرات الضغوط:** هي النتائج التي تظهر على سلوك العامل كنتيجة مباشرة لهذه الضغوط المهنية.

**3- العمل:** يمكن تعريف العمل حسب عدد من العلوم والمفاهيم، إلا أنّها تشترك جميعاً في ضرورة تقديم جهد مقابل الحصول على أجر يُساعد في تلبية حاجات الفرد الأساسية، كما أنّ العمل يُمكن أن يكون عن بعد دون الحاجة للتواجد في مكان العمل، أمّا في الفيزياء فيشير العمل إلى مفهوم شهير جداً وهو الشغل. ويعبر العمل عن أي نشاط يحتاج بذل الجهد لتحقيق غاية أو نتيجة معينة، ويشير في الغالب إلى المهنة أو الحرفة التي يمارسها الفرد، كما يُشير العمل إلى أي واجب منتظم يقوم به الأفراد فكرياً أو بدنياً من أجل تنفيذ مهمّة ما تتطلب جهداً متواصلًا أو مستمرًا مقابل الحصول على أجر أو مكافأة مالية، وقد يكون العمل اضطرارًا أو إجبارًا. **تعريف العمل في علم الاجتماع:** إنجاز المهمّات التي تتطلب تقديم جهود بدنية وعقلية بهدف الحصول على السلع والخدمات الأساسية بالنسبة للإنسان، وقد يتمثل العمل بالوظائف ذات الرواتب الثابتة أو المتقطعة، كما لا يمكن إنكار أهمية العمل بالنسبة للأفراد والمجتمعات، فهو اللبنة الأساسية لبناء اقتصاد قويّ وتحويل المجتمع التقليديّ إلى مجتمع يتميّز بالحدّثة والمعاصرة.

- **العامل:** هو الشخص الذي يعمل ويؤدي نشاط يدوي ويأخذ عادة أجرًا ماديًا أو معنويًا على عمله في المنشأة أو المشروع الاقتصادي، نظير خدماته المهنية في المشروع. وهو أحد عناصر أو عوامل الإنتاج في المشروع أو المنشأة.

في هذا البحث نحاول التطرق لموضوع ضغوط العمل وتأثيرها على العاملين بشيء من التفصيل، باستعراض ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين من خلال ثلاثة فصول هي:

الفصل الأول يتضمن الإطار المفاهيمي لضغوط العمل، وقسمناه إلى مجموعة من المباحث والمطالب تتمحور حول مفهوم ضغوط العمل ونماذجها وأنواعها ومصادر ومستويات ومراحل ضغوط العمل والآثار المترتبة عنها واستراتيجيات التعامل معها.

أما الفصل الثاني فحول الأداء الوظيفي ويتوزع حول الأداء الوظيفي وعناصر الأداء، ومكوناته الأداء ومؤشراته وأبعاده، والعناصر المتدخلة فيه، وعلاقة ضغوط العمل بالأداء، كحجم العمل وطبيعته العمل وعلاقة ضغط الرئيس على المرؤوس بالأداء.

في حين خصصنا الفصل الثالث للجانب التطبيقي باعتماد استبانة تقيس: ضغوط العمل وتتضمن أربعة أبعاد هي: بعد يقيس ظروف العمل، وبعد يقيس عبء العمل، وبعد يقيس التداخل الوظيفي، وبعد يقيس ملاءمة التوجيه والأداء الوظيفي.

تجدر الإشارة إلى أن مرحلة البحث والإعداد لهذه المذكرة قد واجهتها عدة صعوبات، إلا أنه تلقينا تسهيلات كبيرة من كل من الأستاذ المشرف وإدارة المدرسة محل الدراسة، ووجود الاستجابة اللازمة من طرف أفراد مجتمع الدراسة.

# الفصل الأول:

## الإطار المفاهيمي لضغوط العمل

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم ضغوط العمل

المبحث الثاني: مصادر، مستويات ومراحل ضغوط العمل

المبحث الثالث: الآثار المترتبة عن ضغوط العمل واستراتيجيات التعامل

معها

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن وجود واستمرار أي منظمة مرتبط بتوفر رأس المال البشري الفعال والذي لا يمكنه أداء مهامه خارج مناخه التنظيمي الذي يتفاعل معه باستمرار والذي لا يتعلق بالجوانب المادية كالتعويضات والمكافآت أو ساعات العمل، بل يتعداه إلى الجوانب المعنوية والاجتماعية لهذا تسعى التنظيمات إلى دراسة المناخ اللازم لكي يستطيع الفرد أداء مهامه بفعالية.

إن الضغوط المهنية هي إحدى المظاهر التي لا يمكن تجنبها في المنظمات من خلال تأثيرها على كل أفرادها في مختلف المستويات الإدارية وبدرجات متفاوتة. وتختلف بذلك استجابة الأفراد لتلك الضغوط، فقد تدفعهم ضغوط العمل إلى المثابرة والجدية لتحقيق الأهداف المسطرة، أو تدفعهم إلى الإحباط واليأس وانخفاض الإنتاجية وارتفاع معدل دوران العمل. وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على مفاهيم ضغوط العمل ومسبباتها ونتائجها بالإضافة إلى تكاليفها وأساليب التعامل معها والوقاية منها.

### المبحث الأول: مفهوم ضغوط العمل

أحد اهتمامات الإدارة المعاصرة هو الاحتفاظ بالأفراد ذوي الكفاءات، وتبرز لها تحديات ما يعرف بإدارة ضغوط العمل والوقاية منها. إذ نجد من بين الباحثين في هذا المجال (Pauline Marien) حيث ترى أن إدارة الضغوط مجال واسع جدا، يتضمن تحسين أو تطوير الكفاءات والتقنيات المساعدة للأفراد على مواجهة المتطلبات المهنية. (Marien, 2012, p.84) وبالتالي المساهمة في تحقيق الصحة النفسية والبدنية لهم، في هذا المبحث سنتطرق إلى كل ما يتعلق بضغوط العمل ومراحلها وأنواعها. (بركات، 2020، صفحة 36)

### المطلب الأول: تعريف ضغوط العمل

#### أولا - مفهوم ضغوط العمل:

قبل الخوض في ضغوط العمل نتعرف على ما يعرف بالضغوط بشكل عام:

**أولا: مفهوم الضغوط:** لقي موضوع الضغوط اهتمام الباحثين بعد النصف الثاني من القرن العشرين حيث تعود الجهود الأولى لبعض الباحثين في علم الأحياء وعلم النفس الذين تناولوا موضوع الضغوط كل حسب اختصاصه وبعد ذلك بدأ يلقي هذا الموضوع اهتماما لدى العلوم الاجتماعية والسلوكية والإدارية.

(Gamassou, 2004, p.3) وقد استخدم ذات المصطلح ضمن علم الفيزياء والطب، وهي بهذا المفهوم الفيزيائي تعني المضاعفات التي تؤثر في حركة ضغط الدم في الجسد، أما في علم النفس فان الضغوط تعني المطالب التي تجعل الفرد يتكيف ويتعاون لكي يتلاءم مع من حوله، وتمثل الضغوط النفسية في القلق والإحباط والصراع والنزاع وعدم الارتياح والشعور بالألم. (عليما، خ، 2005، صفحة 49)

ويرجع أصل مصطلح الضغط Stress إلى المصطلح الفرنسي Estrece والذي يرجع بدوره إلى المصطلح اللاتيني ringer الذي يقصد به يسحب بشدة (êtreindre, serrer). (stora, 1993, p.3)

**ثانيا: تعريف ضغوط العمل:** عرفت ضغوط العمل على أنها مجموعة من المديرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية والجسمية أو في أدائهم لأعمالهم. (عبد الباقي ص.، 2001، صفحة 283) ضمن هذا التعريف يجد الباحث يحدد مصدر المشيرات المتمثلة في البيئة العمل حتى يعتبر الضغط ضغطا مهنيا، ويحدد أيضا محال التأثير بردود الأفعال السلوكية والنفسية والجسمية والتي يقع تأثيرها في الأخير على الأداء.

أما كوبر يعتبر أن الضغوط المهنية عبارة عن مجموعة العوامل البيئية التي تؤثر سلبا على أداء الفرد في العمل ومنها غموض الدور، صراع الدور ظروف العمل البيئية، عبء العمل العلاقات الشخصية في العمل، هذه العناصر تسبب الإجهاد الفيزيولوجي للفرد. (السيسي، 2002، صفحة 356)، إلا أن كوبر أهمل بهذا حاليا من الضغوط المهنية الايجابية التي تشكل عند بعض الأفراد تحديا لتحقيق أفضل النتائج، كما تعتبر الضغوط المهنية بأنها تلك الناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤولياتها وأعبائها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والدور الذي يلعبه صاحب الوظيفة وخصائص هذا الدور، ومن أمثلة الضغوط المهنية هو ما يسود المنظمات من ضغوط تنظيمية وغموض المستقبل الوظيفي، ومنها الضغوط الناتجة عن صراع الدور وغموضه، ومنها أيضا الضغوط المترتبة على ظروف العمل المادية. (فليه وعبد المجيد، بدون سنة نشر، صفحة 305) ونجد كذلك من يرى أن ضغط العمل هو أية خصائص موجودة في بيئة عمل الفرد والتي تخلق تهديدا له. (العيان، 2005، صفحة 160). وهم بذلك يعتبرون خصائص المناخ التنظيمي فقط أساس نشأة الشعور بالتهديد وبالتالي ظهور ضغوط العمل، دون إدراج بقية العوامل الشخصية للفرد وكفاءاته المهنية أو أية دوافع أخرى تؤثر على أدائه بالمنظمة ويضيف على عباس تعريفاً اعتبره أكثر شمولاً من سابقه لضغوط العمل باعتبار الضغوط المهنية أنها استجابة الأفراد الموظفين للمؤثرات السلوكية القوية و هذه المؤثرات تسبب نوع من الإثارة في النفس والتي بدورها تؤدي إلى الشعور بالضغط؛ إن الضغوط ليست دائما سيئة ففي غياب الضغوط ينشأ الخمول والركود وتدني الإنتاجية بصورة ملحوظة ولكن يجب الحذر من أن الضغوط المتواصلة على الموظفين يؤدي إلى النتائج السلبية. (عباس، 2008، صفحة 120)

### المطلب الثاني: نماذج ضغوط العمل

أ/ النموذج الأول: التصنيف الثنائي لمصادر ضغوط العمل:

يصنف مصادر ضغوط العمل في مجموعتين ومن أنصار هذا النموذج نجد "جيمس فرانسيس وجين ملبورن" 1980، وكذلك "روبرت ديلي" 1988 " وكاري كوبر" 1993 والذين صنفوا مصادر ضغوط العمل إلى فئتين رئيسيتين هما فئة المصادر المتعلقة بالعمل ذاته، وفئة المصادر المتعلقة بشخصية الفرد والجدول التالي يوضح ذلك.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل

الجدول رقم (01): النموذج الثنائي لتصنيف مصادر ضغوط العمل:

مصادر متعلقة بالعمل ذاته	مصادر متعلقة بشخصية الفرد
<ul style="list-style-type: none"> <li>_ عوامل متعلقة بالوظيفة(ظروف العمل، عبء العمل، المعلومات...).</li> <li>_ عوامل متعلقة بدور الفرد (المكانة الوظيفية، صراع الدور، المسؤولية، غموض الدور...).</li> <li>_ عوامل التطور الوظيفي (الترفيه، المكان الوظيفي)</li> <li>_ العلاقات مع الآخرين (مع المدير، انسجام الأفراد في بيئة العمل).</li> <li>_ البناء والمناخ التنظيمي.</li> <li>_ المشاركة في اتخاذ القرارات، تقويم الأداء.</li> <li>_ التدخل في البيئة والعمل.</li> <li>_ علاقات العمل، أحداث الحياة عمل الأزواج.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ نوع الشخصية .</li> <li>_ الانطواء والانبساط لدى الفرد.</li> <li>_ درجة القلق و الاستقرار في حياة الفرد.</li> <li>_ العمر.</li> <li>_ الخبرة.</li> </ul>

المصدر: (حنان ع الأحمدي، 2002، صفحة 43)

ب/ النموذج الثاني: من أنصار هذا النموذج نجد (أندري سيزلاقي) و (مارك جي ولاس) 1987 و (دانييل جير دانو) و(جورج ايفرلي) و (دورونشي راسك) 1995، فهؤلاء يرون أن ضغوط العمل تنقسم إلى ثلاث مجموعات هي مصادر تنظيمية، ومصادر فردية، ومصادر بيئية. هذا ما نوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): النموذج الثلاثي لمصادر ضغوط العمل

المصادر التنظيمية	المصادر الفردية	المصادر البيئية
<ul style="list-style-type: none"> <li>_ عدم وجود الحوافز</li> <li>المادية الكافية.</li> <li>_ التخصص الضيق</li> <li>والعمل الاضافي</li> <li>_ ضيق وقت إنجاز الأعمال</li> <li>_ صعوبة العمل.</li> <li>_ صعوبة اتخاذ القرار.</li> <li>_ غموض العمل وتداخله.</li> <li>_ عدم وجود التصور الواضح للورقي الوظيفي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ الإحباط الوظيفي.</li> <li>_ الاتصال.</li> <li>_ التمييز والتفرقة وعدم العدالة في المعاملة.</li> <li>_ البيروقراطية.</li> <li>_ العمل الممل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ التغير الوظيفي والحاجة إلى التكيف مع التغير التكنولوجي السريع.</li> <li>_ بيئة العمل الطبيعية (الضوضاء، الحرارة، الرطوبة).</li> </ul>

المصدر: (علي موسى أمال، بدون سنة النشر، صفحة 35)

ج/ النموذج الثالث: التصنيف المتعدد الأبعاد لمصادر ضغوط العمل:

يعتقد أصحاب هذا النموذج أنه لمعرفة مصادر ضغوط العمل بشكل دقيق لابد من توفر عدة أبعاد، ويميل إلى هذا الاتجاه كل من تيريك تورنجتون وكاري كوبر (1979)، والشكل الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): النموذج المتعدد الأبعاد لتصنيف مصادر ضغوط العمل:

عوامل متعلقة بالعمل ذاته	عوامل متعلقة بالدور في المنظمة	عوامل متعلقة بالتطور الوظيفي	عوامل متعلقة بالعلاقات مع المنظمة	عوامل متعلقة بالفرد	عوامل متعلقة بتداخل المنظمة مع العالم الخارجي
عبء العمل الزائد _ضغوط الوقت	-صراع الدور -غموض الدور _المسؤولية على الآخرين _عدم المشاركة في اتخاذ القرارات .	_الترقية _إنزال الشخص من المرتبة الحالية -غياب الأمان الوظيفي	_صعوبات في تفويض المسؤولية _العلاقات البيئية مع الزملاء والمسؤولين.	_غياب الاستشارة الفعالة مع عدم حرية التصرف _ثيوع التعامل السياسي.	_التعارض مع المطالب الخاصة للعمل ومطالب البيت _تأثير عمل الزوجين خارج المنزل.
عوامل متعلقة بالفرد					
_ القدرة على التكيف مع التغيير. _ الدوافع. _ السمات السلوكية. _ التسامح بشأن الغموض. _ نوع الشخصية.					

المصدر: (سميرة لغويل، بدون سنة نشر، صفحة 39 بتصرف)

انطلاقاً مما سبق من نماذج يتضح أن هناك اختلاف في دراسة الباحثين ورؤيتهم لمصادر ضغوط العمل، وذلك باختلاف مدارسهم سواء النفسية أو الاجتماعية، غير أنهم يشتركون في أغلب العناصر المسببة لها، إذ يُجمع أغلب الدراسات والبحوث على أن مصادر ضغوط العمل ترجع للفرد نفسه، أو التنظيم وفي هذه الدراسة سيتم التركيز على المصادر التنظيمية والمصادر الفردية لضغوط العمل.

### المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل وعناصرها

#### أولاً: أنواع ضغوط العمل:

لضغوط العمل أنواع تتعدد بتعدد معايير التصنيف نذكر منها:

#### الفرع الأول: حسب مستوى الحدة

يمكن تقسيم الضغوط إلى أربع فئات هي الضغوط الجيدة وهي التي تحفز الفرد وتجعله يتحدى المواقف. والضغوط السيئة وهي الأشياء التي تجعل الفرد يشعر بالاستنزاف والإحباط والضغوط الزائدة وذلك عندما تكون أعباء العمل أكبر من أن يستطيع الفرد إدارتها والتعامل معها والفئة الرابعة الضغوط دون المستوى وذلك عندما يكون العمل محدوداً بدرجة كبيرة بما يؤدي إلى استشارة السأم أو الملل وذلك فليس من الضروري أن تنتج الضغوط عن زيادة الأعباء فقط فيمكن أن تنتج عن محدودية العمل ووفرة الوقت. (عامر والمصري، 2018، صفحة 70)

الجدير بالذكر أنه ليس كل الضغوط سيئة بل قد تكون مفيدة ومحفزة وجيدة بالنسبة للفرد والمنظمة التي يعمل بها الفرد، وذلك عندما تكون هذه الضغوط قليلة (معتدلة)، حيث نجد أنها تحفز الفرد للعمل والإنتاج ومثال ذلك النجاحات التي تحققها الأفراد في مجال التجارة والدراسة والرياضة حيث نجد إن التحدي والرغبة في النجاح تكون محفزاً قوياً بالرغم من أنها نوع من أنواع الضغوط. أما إذا تجاوزت هذه الضغوط المستوى معين بحيث تكون حادة أو سيئة غالباً في حياة الفرد فإنها تكون ضغوط سلبية ضارة سواء على المنظمة أو الفرد. (ابو العلاء، 2009، صفحة 12)

#### الفرع الثاني: حسب الآثار الناجمة عنها

البعض الآخر من العلماء يقسمونها وفقاً للآثار المترتبة عليها إلى ضغوط ايجابية وأخرى سلبية:

أولاً: الضغوط الايجابية المرغوبة: وهي الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها، وعلى المستوى الوظيفي قد يتعرض العامل لعدد من هذه الضغوط مثل اجتياز اختبار ما أو دورة تدريبية أو أن يحوز رضا رئيسه المباشر. وقد أوضح الكتاب الحاجة إلى ضغوط مثالية للوظيفة، حيث أن الهدف من إيجاد وظيفة فعالة للضغوط هو أنها تستخدم كمنبه أو كأداة تحذير للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة والأفراد بالإضافة إلى التقليل من حدة وآثار هذه المشاكل. (دن، 2019، صفحة 565)

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل

ثانياً: الضغوط السلبية: وهي الضغوط ذات الانعكاسات السلبية على صحة ونفسية الإنسان من ثم تنعكس على أدائه وإنتاجيته في العمل مثل تلك الضغوط التي ندفع في الواقع ثمنها بالإحباط وعدم الرضا عن العمل بالإضافة إلى النظرة السلبية تجاه قضايا العمل. (نشوان، 2017، صفحة 188)

### ثالثاً: المقارنة بين الضغوط الايجابية والسلبية

#### الجدول رقم (04): المقارنة بين الضغوط الايجابية والسلبية

الرقم	الضغوط الايجابية	الضغوط السلبية
01	تمنح دافع للعمل	تسبب انخفاض في الروح المعنوية
02	تساعد على التفكير	تولد الاحباط
03	تحافظ في التركيز على النتائج	تدعو للتفكير في المجهود المبذول
04	تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحد	تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه
05	تحافظ على التركيز في العمل	تشعر الفرد بان كل شيء ممكن ان يصيبه بمشقة عالية
06	النوم جيداً	الشعور بالأرق
07	القدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر	ظهور انفعالات وعدم القدرة على التعبير
08	تمنح الإحساس بالمتعة	الإحساس بالقلق
09	تمنح الشعور بالانجاز	تؤدي إلى الشعور بالفشل
10	تمد الفرد بالقوة والثقة	تسبب للفرد الضعف

11	التفاؤل بالمستقبل	التشاؤم من المستقبل
12	القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة سارة	عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة

المصدر: (ابو العلاء، 2009، صفحة 12)

### الفرع الثالث: من حيث الشمول

قسمت ضغوط العمل إلى ضغط كلي شامل وهو الضغط السائد على كل شيء من اهتمامات العامل، ومسيطر على كافة العوامل في المنظمة التي يعمل بها وضغط جزئي فرعي يرتبط بمصلحة فئة من الفئات التي يضمها الكيان الإداري الذي يعمل به متخذ القرار، حيث تصدم مصالحه مع أهدافه نتيجة لممارسة الضغط عليه، فكلما كانت هذه الفئة مؤثرة كلما أخرجت متخذ القرار إلى الانصياع لمطالبها. (الدوسري، 2010، صفحة 21)

الفرع الرابع: حسب الفترة الزمنية والتأثير على صحة الإنسان

قسمت الضغوط إلى:

➤ **الضغوط البسيطة:** وتستمر من ثوان معدودات إلى ساعات طويلة وتكون ناجمة عن مضايقات صادر عن أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.

➤ **الضغوط المتوسطة:** تمتد من ساعات إلى أيام وتنجم عن بعض الأمور كفترة عمل إضافية أو زيارة شخص مسؤل أو غير مرغوب فيه.

➤ **الضغوط المضاعفة:** وهي التي تستمر لأسابيع وأشهر وتنجم عن أحداث كبيرة كالنقل من العمل أو الإيقاف عن العمل أو موت شخص عزيز. (لوكيا وبن زروال، 2006، الصفحات 15-16)

يمكن القول في نهاية هذا المبحث أن الضغوط المهنية هي إحدى المظاهر التي لا يمكن تجنبها في المنظمات من خلال تأثيرها على كل أفرادها الذين يبدون استجابات مختلفة تجاهها نتيجة لتفاعل العوامل المسببة لها ومختلف الخصائص الفردية والتنظيمية والضغوط العمل أنواع تتعدد بتعدد معايير التصنيف وتحقق من خلال مرور الفرد بأربعة مراحل ويوجد من الباحثين من يحددها بثلاث مراحل تبدأ بالإحساس بالمشير وصولاً إلى مرحلة الإنهاك في حالة الاستجابة العكسية.

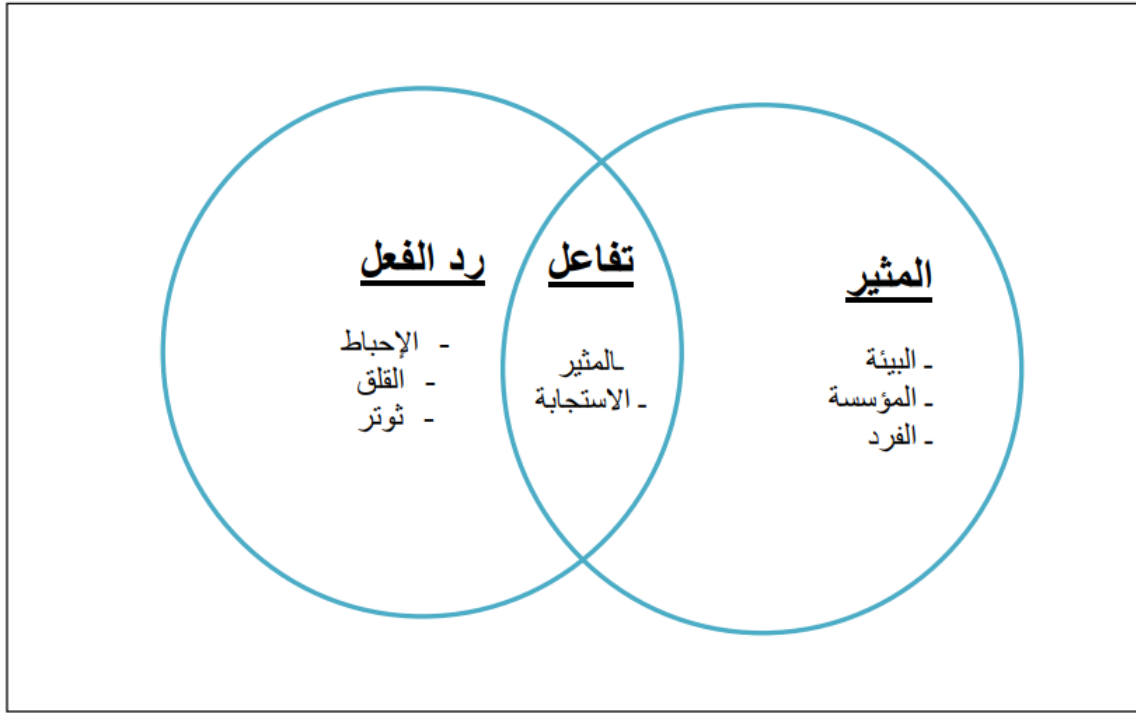
ثانياً: عناصر ضغوط العمل

حددت عناصر الضغوط المهنية بالمنظمة بثلاثة عناصر (أقطي، 2020، صفحة 193) هي كالتالي:

1. **عنصر المشير:** ويشمل القوى المسببة للضغط وقد يكون مصدرها البيئة أو المنظمة أو الفرد نفسه.
2. **عنصر الاستجابة:** ويمثل ردود الفعل الجسمية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد كالقلق والتوتر والإحباط.
3. **عنصر التفاعل:** بين العوامل المثيرة للضغط والاستجابة له.

تتمثل استجابة الفرد في آثار نفسية كالقلق والتوتر وغيرها، آثار جسمية كالصداع القرحة، أزمات القلب، آثار تنظيمية كالتأثير السلبي على الأداء، تكاليف الدوران. (شارف، 2011، صفحة 54) وفيما يلي الشكل التالي لتوضيح عناصر ضغوط العمل.

الشكل رقم (01): عناصر ضغوط العمل



الشكل رقم (01): عناصر ضغوط العمل

المصدر: (عبد الباقي ص.، 2004، صفحة 337)

المبحث الثاني: مصادر، مستويات ومراحل ضغوط العمل

تمهيد:

تُعد ضغوط العمل من أبرز التحديات التي تواجه الأفراد داخل بيئة العمل المعاصرة، حيث تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي والصحة النفسية للعاملين. ويُعزى تنامي هذه الضغوط إلى عوامل متعددة تتعلق بطبيعة المهام، وظروف العمل، والعلاقات التنظيمية، وتوقعات الإدارة. وتختلف حدة هذه الضغوط باختلاف مستوياتها التي تتراوح بين المعتدلة والخطرة، كما تمر بعدة مراحل تبدأ بالإجهاد المؤقت وقد تنتهي بالاحتراق النفسي في حال غياب التدخل المناسب. ومن هنا تبرز أهمية فهم مصادر ضغوط العمل، وتحديد مستوياتها ومراحل تطورها، كخطوة أساسية نحو وضع استراتيجيات فعّالة للتقليل من آثارها وتحقيق التوازن في بيئة العمل.

المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل

هناك العديد من المسببات نابعة من مجال العمل وأخرى من محيط الفرد وأخرى تمثل عوامل متداخلة ذات العلاقة بالعوامل والمسببات الأخرى بالإضافة إلى عامل الوقت فيعزى قدر كبير من الضغوط إلى عدم وضوح الأهداف واستخدام أنماط قيادية وإشرافية غير فاعلة وضعف تماسك الجماعة، وعدم التقدير، وغموض المهام والأدوار، وعدم استقرار العمل، بالإضافة إلى الاغتراب في محيط الأعمال. (مساعدة، 2016، صفحة 184)

الفرع الأول: ضغوط العمل الناجمة عن مسببات شخصية

أولاً: الإدراك: عملية الضغط تحدث في المواقف التي يدرك فيها الفرد أن قدرته لمواجهة مطلب معين تمثل عبئا كبيرا عليه فتتعدم عمليات الإدراك للمواقف الضاغطة على السن والخبرة والحالة النفسية والسلوكية للفرد في تلك اللحظة (إبراهيم، 2009، صفحة 23)

ثانياً: نوع شخصية الفرد: يختلف نظرة الأفراد بالمنظمة إلى العمل باختلاف شخصياتهم فمنهم محب للعمل ومكره عليه وملتزم ومن يأخذ بجدية المهام إلى غيرها، كل هذه الفئات تتباين فيما بينها من حيث سلوكها وردود أفعالها تجاه المؤثرات التي تتعرض لها في حياتها، فالمنظمات تحرص عند توظيفها للأفراد على التأكد من وجود سمات محددة تتلاءم والعمل الذي سيكلف به الشخص وقد توصلت الدراسات إلى أن الشخصية العدوانية أكثر احتمالا من أن تكون عرضة للضغوط من غيرها والشخصية القلقة تكون أكثر عرضة للإصابة بالأمراض البدنية والنفسية من الشخصية الهادئة. (مقدر، بدون سنة، صفحة 247)

ثالثا: القدرات والمهارات والخبرات: تعتبر المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد من العوامل المؤثرة على ردود فعله لضغوط العمل، فكلما كان الفرد يمتلك من المهارات والقدرات ما يتوافق مع متطلبات وظيفته كلما قلت معاناته من ضغوط العمل فقدرات الفرد ومهاراته هي التي تحدد درجة صعوبة أو سهولة مصادر الضغوط بالنسبة له (بحري، 2015، صفحة 17) تعد الخبرات المكتسبة التي يملكها الفرد من العوامل المؤثرة على استجابته نحو ضغوط العمل وتحدد الخبرة درجة صعوبة مسببات الضغط أو سهولتها بالنسبة للفرد. (إبراهيم، 2009، صفحة 24)

رابعا: مستوى الثقة في النفس: نجد أنه كلما زاد التوافق بين قدرات الفرد ومتطلبات العمل ازدادت ثقة الفرد بنفسه فلا يشعر بضغط وتوتر نفسي في حين أن الفرد الذي يفتقد شعور الثقة بالنفس يستجيب بصورة سلبية للمواقف الضاغطة التي تتطلب نوع من التحدي ويكون أكثر عرضة لضغوط العمل. (إبراهيم، 2009، صفحة 24)

خامسا: عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات الوظيفة: يقصد بمتطلبات الوظيفة القدرة على تعزيز المكانة المهنية بتطوير القدرات واكتساب خبرات جديدة ومواكبة التطورات العلمية والمهنية (قدور، 2017، صفحة 297) وتميل المنظمات كبيرة الحجم أن تأخذ الشكل البيروقراطي المقيد بلوائح وإجراءات رسمية، والمعتمد على نظم إشراف متشددة، والمركز على سياسات رشيدة وموضوعية لا تأخذ في الحسبان الاعتبارات الشخصية، ويتعارض ذلك عادة مع رغبة العاملين في التصرف بحرية ومع حاجاتهم للنمو وتأكيد الذات. ويلقى ذلك التعارض ضغوطا نفسيا على العاملين. (ماهر ا.، 2005، صفحة 33)

سادسا: ضغوط العمل الناجمة عن عامل الوقت: إن الوقت هو الفترة الزمنية المحددة للقيام بعمل رسمي منجز ضمن إطار الخصائص التالية (السرعة، الجهد، التكلفة، الإتقان) (قاسني وبلخير، 2012، صفحة 295). وسوء إدارة الوقت يعتبر من أهم المظاهر السلوكية المؤدية إلى الضغط المهني، إدارة الوقت قد لا ترتبط بزيادة أو نقصان المهام، إنما يعود إلى الشخص ذاته نتيجة لعدم قدرته على تنظيم هذا الوقت أثناء العمل. (مقدر، بدون سنة، صفحة 248)

### الفرع الثاني: ضغوط العمل الناجمة عن متطلبات المهام

أولا: صعوبة العمل: تسبب صعوبة العمل شعور الفرد بعدم التوازن، وترجع صعوبته إما لعدم معرفة الفرد لجوانبه، أو لعدم فهمه لهذه الجوانب، ويلعب المشرف ونظام الإدارة دور هام في هذا المجال، فعدم وجود بطاقات وصف يقوم بها المشروع باطلاع الأفراد عليها، وعدم شرحه لها يعظم من شعور الفرد بصعوبة العمل. وقد ترجع صعوبة

العمل أحيانا إلى أن كمية العمل أكبر من نطاق الوقت الخاص بالأداء أو أكبر من القدرات المتاحة للفرد. (ماهر، 2005، صفحة 32)

**ثانيا: عبء الدور:** ويقصد به عبء العمل الذي يتضمن الزيادة أو الانخفاض في الدور الذي يكلف به الموظف، وقد تكون الزيادة كمية كمطالبة الموظف بالقيام بمهام كثيرة لا يستطيع إنجازها في الوقت المحدد من قبل إدارته أو تكون الزيادة كتكليف الموظف بأداء مهام تتطلب قدرات جسمية أو مهارات علمية عالية لا يملكها، أما انخفاض عبء العمل فيقصد به أن الموظف لديه عمل قليل غير كاف لاستيعاب طاقته وقدراته واهتمامه. (مصطفى، 2016، صفحة 171) وقد يتجسد عبء الدور في اتجاهين هما زيادة عبء الدور وانخفاض عبء الدور، فبالنسبة للاتجاه الأول المتمثل في زيادة عبء الدور فهموا ما عبء كمي إذ يتعين على العامل أداء أعمال كثيرة في وقت قصير. أو عبء كيمي ينتج عن نقص في المهارات المطلوبة لأداء مهام معينة. (سلطان، 2004، صفحة 204) إن انخفاض عبء الدور يقصد به أن الفرد لديه عمل قليل وأن عمله غير كاف لاستيعاب طاقته وقدراته واهتماماته فالعامل على خط الإنتاج الذي يستخدم قدرة واحدة من قدراته يكون عرضة للشعور بالملل والرتابة، وبالتالي يفتقر الفرد إلى الشعور بالأهمية أو التحدي أو الإثارة في عمله، كما يؤدي انخفاض عبء الدور إلى انخفاض شعور الفرد بتقدير ذاته وزيادة معدلات الغياب والأخطاء والعصبية والعزلة. (بلال، 2005، صفحة 60) وفي نفس السياق أن زيادة عبء العمل تنتج عن بعض المظاهر مثل: (أوبوكر، 2003، صفحة 140)

1. زيادة محتوى الوظيفة وأهدافها عن القدرات الذهنية للفرد.
2. ارتفاع متطلبات أعباء الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها عن إمكانية الفرد.
3. عدم كفاية الوقت المستغرق في أداء العمل، ومن ثم الاضطرار لساعات عمل إضافية دون القدرة على الوفاء بمتطلبات الوظيفة.
4. عدم كفاية الجهد المبذول في أداء مهام الوظيفة والوفاء بمتطلباتها، رغم القيام بجهد إضافي غير عادي.

**ثالثا: صراع الأدوار:** هو الشعور بعدم القدرة على تحقيق الأداء والتوقعات المتعددة والمتناقضة. (أقطي، 2020، صفحة 193) وينشأ عادة صراع الدور عندما يطلب من الفرد العديد من الوظائف المتعارضة مع بعضها البعض وهو من الأسباب الكامنة للضغط ويظهر إذا كان هناك تعارض بين متطلبات الدور والتوقعات المرتبطة بالدور (دن، 2019، صفحة 566) فقد يطلب من الموظف العمل ساعات طويلة مما يتعارض مع دوره كرجل أسرة أو قد

يطلب منها محاباة بعض الأقارب أو الأصدقاء مما يتعارض مع دوره الرسمي في التعامل الموضوعي مع الجميع وهذا يولد عند الموظف توترا أو اضطرابا. (عليما ت. خ.، 2015، الصفحات 66-70)

**رابعا: عدم وضوح العمل والأدوار (غموض الدور):** إن التداخل في المهام من شأنه هو الآخر أن يسبب التوترات والنزاعات التي تؤدي حتما إلى الصراع وقد تضرب مثلا عن ذلك في كون طبيعة عمال المطاعم أين تجد بان هناك ارتباط وتداخل بين مهام الطهي النظافة، وتقديم الوجبات. (محمد مسلم، 2010، صفحة 152) ويعني غموض الدور نقص المعلومات التي يحتاجها الفرد لأداء عمله وعدم وضوح سلطانه وصلاحياته، مما ينجم عنه حالة من عدم التأكد والتوتر، فالشخص في هذه الحالة ربما لا يكون على دراية تامة بأهداف العمل أو الإجراءات المتبعة فيه أو ربما يكون غير متأكد بخصوص الفعال والمسؤوليات المتعلقة بعمله، أن غموض الدور في العمل وإن تعددت مظاهره يمكن حصر أسبابه في أربعة مصادر رئيسية هي:

أ- عدم إيصال المعلومات الكافية إلى الموظف فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل وبخاصة من الأشخاص الأساسيين

ب- تقديم المعلومات الغير الواضحة أو المشوشة من قبل الرئيس أو المشرف أو الزملاء إلى الموظف وبخاصة في الحالات التي يكون فيها مثل هذه المعلومات تحمل مصطلحات فنية غير مألوفة للموظف. (عليما ت. خ.، 2015، الصفحات 66-70)

**خامسا: اختلال ظروف العمل المادية:** هناك من الباحثين من يدعوها بيئة العمل المادية وهي إحدى العوامل التنظيمية التي تؤدي إلى الزيادة في المعاناة من ضغوط العمل إذ أن ظروف العمل غير المريحة أو التي تتصف بالخطورة فإنها تؤدي إلى المعاناة من ضغط العمل. (دن، 2019، صفحة 567)

**سادسا: الأجور والحوافز:** الحوافز هي مجموعة العوامل التي تمنح للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، هذا بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم، أي أن الإدارة تهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل التكاليف، وبأقل وقت ممكن، وهذا لا يكون إلا بتحسين أداء العامل ورفع كفاءته، وتحسينها عن طريق توفير مجموعة من العوامل المادية والمعنوية وتهيئة ظروف العمل والملائمة. (رجم، زيراري، وعوني، 2019، صفحة 480) أما الأجور فهي المصدر الأساسي لدخول الأفراد للمنظمات المختلفة وعلى الآخر يتوقف المركز والمكانة للمفرد بين زملائه في العمل وباعتبار الأجر من أهم البواعث

المالية التي تتم عن طريقها إشباع الحاجات الأساسية للأفراد اللازمة للمحافظة على بقائهم واستمراريتهم في عطايتهم للعمل، وعدم كفاية الأجر يعتبر من أهم مصادر الضغوط. (بجري، 2015، صفحة 14)

### الفرع الثالث: ضغوط العمل المتعلقة بالجماعة والعلاقات الاجتماعية

**أولاً: جماعة العمل:** تعتبر جماعة العمل من مصادر الضغط المهني الذي يتعرض له العامل، فإذا قل تماسك الجماعة

يشعر العامل بانخفاض الروح المعنوية لديه. (مقدر، بدون سنة، صفحة 251)

**ثانياً: الصراع بين أعضاء جماعة العمل:** يعتبر الصراع من المشاكل السلوكية الرئيسية التي يواجهها الأفراد والمديرين في عملهم اليومي، والصراع يعني تعارض المصالح وعدم اتفاق الرغبات بين الطرفين أو أكثر، وللصراع صورتان السلبية واليجابية، فالصراع السلبي يجعل الفرد يواجه مظاهر الانسحاب السيكولوجي كعدم المبالاة والانسحاب المادي كالتعب والغياب وترك العمل. أما الاتجاه الإيجابي فيؤدي إلى عملية الابتكار والتغيير كما أنه يعطي فرصة للأفراد للحصول على مكافآت مادية ومعنوية. (بجري، 2015، صفحة 18)

**ثالثاً: العلاقات الاجتماعية:** العلاقات الاجتماعية هي عبارة عن تنظيم وممارسة العلاقات بين العمال وهذه العلاقات تعتمد بقدر كبير على إيصال ونقل المعلومات بين عمال المؤسسة. (مقدر، بدون سنة، صفحة 252)

### الفرع الرابع: ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة

**أولاً: الهيكل التنظيمي للمنظمة:** يعبر الهيكل التنظيمي على المستويات الإدارية التي تكون التنظيم، وكذا نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرار، فطبيعة الهيكل التنظيمي تؤثر على انجاز العاملين لأعمالهم ومهامهم، وكلما تميز بالجمود وضعف المرونة و تصميم الوظائف على أساس دقيق وكثرة إجراءات وقواعد العمل كلما أدى ذلك إلى زيادة إحباط العاملين و شعورهم بضغوط العمل مما يدفعهم إلى الغياب أو ترك العمل (بن عقون، 2016، صفحة 388) حسب استطلاع الرأي في أوروبا فإن 72% من العمال يعتقدون أن سبب الضغوط هو إعادة تنظيم الوظائف وانعدام الأمن الوظيفي. (أقطي، 2020، صفحة 193)

**ثانياً: نمط القيادة والإشراف:** نمط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي وكذا تحديد درجة ضغوط العمل الناتجة من مبادرة أو عدم مبادرة العاملين ومساهماتهم في التعامل مع المشكلات الاقتصادية. (بن عقون، 2016، صفحة 388)

### المطلب الثاني: مستويات ضغوط العمل

#### 1. الضغط المنخفض:

- ✓ يحدث عندما يكون هناك توازن بين متطلبات العمل وقدرة الموظف؛
- ✓ يزيد من الإنتاجية والتحفيز ويعزز الشعور بالرضا الوظيفي؛
- ✓ مثال: بيئات العمل المرنة التي توفر دعماً نفسياً ومهنياً للموظفين.

#### 2. الضغط المعتدل:

- ✓ يُحفز الموظفين على تحسين الأداء لكنه قد يكون مرهقاً إذا استمر لفترات طويلة؛
- ✓ يمكن أن يكون إيجابياً إذا أُدير بشكل جيد، لكنه قد يؤدي إلى انخفاض التركيز وزيادة الأخطاء عند تجاوزه الحدود المقبولة؛
- ✓ مثال: العمل ضمن مواعيد نهائية ضيقة ولكن بموارد كافية ودعم إداري مناسب.

#### 3. الضغط العالي:

- ✓ يحدث عندما تتجاوز متطلبات العمل قدرة الموظف على التكيف، مما يؤدي إلى الإرهاق الجسدي والنفسي.
- ✓ يتسبب في مشكلات صحية مثل القلق، والتوتر، وانخفاض الرضا الوظيفي، وزيادة احتمالية ارتكاب الأخطاء.
- ✓ مثال: بيئات العمل التي تتطلب ساعات إضافية طويلة دون مكافآت مناسبة.

#### 4. الضغط المفرط أو الاحتراق الوظيفي:

- ✓ مرحلة خطيرة تؤدي إلى الإرهاق التام، وفقدان الدافع، وحتى الرغبة في ترك العمل؛
- ✓ يرتبط بزيادة معدلات الغياب، وانخفاض الأداء، والاكئاب، والمشكلات الصحية المزمنة؛
- ✓ مثال: وظائف الطوارئ أو المناصب الإدارية ذات المسؤوليات الضاغطة دون دعم نفسي أو مادي.

### المطلب الثالث: مراحل ضغوط العمل

إن ضغوط العمل تمر بأربع مراحل هي: (حاج، 2016، صفحة 19)

#### الفرع الأول: مرحلة التعرض للضغوط

يطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد المثير معين، سواء كان داخلياً أو خارجياً ويمكن القول بأن هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد الصماء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن تستدل منها على تعرض الفرد لهذه

الضغوط. (حاج، 2016، صفحة 19) إن هذه المرحلة الإنذار أو التنبه للخطر يجهز فيها الجسم نفسه لمواجهة التهديد أو التحدي الذي يربكه بإفراز هرمون من الغدد الصماء ويترتب عليها ضربات القلب وزيادات معدل التنفس وزيادة نسبة السكر في الدم. (ابراهيم، 2009، الصفحات 16-17)

### الفرع الثاني: مرحلة رد الفعل أو التعامل مع الضغوط

تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في مرحلة التعامل مع التغيرات، ويأخذ رد الفعل أحد اتجاهين: إما بالمواجهة أو الحروب وذلك في محاولة للتغلب عليها والتخلص منها بسرعة وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية حيث يكون قد تعرض بالفعل إلى الضغوط. (حاج، 2016، صفحة 19)

### الفرع الثالث: مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف

عند التنبيه يستجيب الجسم بإفراز الهرمون من أجل رفع نسبة الكوليستيرول في الدم لتوفير الطاقة التي يحتاجها الجسم من أجل الاستجابة، حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية بالإضافة إلى محاولة التكيف مع ما يحدث فعلا فإذا نجح في ذلك قد يستقر الأمر عند هذا الحد وتزداد فرص العودة إلى حالة التوازن، أما في حالة الفشل ينتقل الفرد إلى المرحلة التالية (حاج، 2016، صفحة 19) بمعنى ان يشعر الفرد في هذه المرحلة بالتعب والقلق والتوتر ويحاول مقاومة مسببات الضغط فإذا استطاع النجاح والتغلب على المشكلة فإن أعراض الضغط تزول. (ابراهيم، 2009، الصفحات 16-17)

### الفرع الرابع: مرحلة التعب والإنهاك

تظهر هذه المرحلة إذا لم يستطع الفرد التغلب على مسببات الضغط واستمر يعاني منها فترة طويلة، فان طاقة الجسم على التكيف تصبح منهكة ومجهددة وتضعف وسائل الدفاع والمقاومة وتعتبر هذه المرحلة حادة وخطيرة وتشكل تهديدا الكلي من الفرد والمنظمة. (ابراهيم، 2009، الصفحات 16-17) ويستدل على الوصول إلى هذه المرحلة من خلال بعض المظاهر والآثار من أهمها الاستياء من جو العمل، انخفاض معدلات الإنجاز، التفكير في ترك الوظيفة، الإصابة بأمراض نفسية مثل النسيان المتكرر والسلبية واللامبالاة والاكتئاب، الإصابة بالأمراض العضوية مثل قرحة المعدة والسكري وارتفاع ضغط الدم. (حاج، 2016، صفحة 19)

### المبحث الثالث: الآثار المترتبة عن ضغوط العمل واستراتيجيات التعامل معها

تمهيد:

تشكل ضغوط العمل المزمنة خطرًا حقيقيًا على الصحة النفسية والجسدية للعامل، إذ ترتبط بظهور مجموعة من الآثار السلبية كالتوتر، والقلق، والاكتئاب، وتراجع الأداء، وزيادة معدلات الغياب، وحتى الاحتراق الوظيفي. ولا يقتصر تأثيرها على الفرد فحسب، بل يمتد ليشمل المؤسسة ككل، من خلال انخفاض الإنتاجية وتدهور بيئة العمل. وإدراكًا لخطورة هذه الآثار، أصبح من الضروري اعتماد استراتيجيات فعالة للتعامل مع ضغوط العمل، سواء على المستوى الفردي، كتنمية المهارات الشخصية وإدارة الوقت، أو على المستوى التنظيمي، من خلال تحسين ظروف العمل وتعزيز الدعم المؤسسي. وتعد هذه المقاربات ركيزة أساسية للحفاظ على صحة الموظفين وضمان استدامة الأداء داخل المؤسسات.

### المطلب الأول: الآثار المترتبة عن ضغوط العمل

تعد ظاهرة ضغوط العمل سمة طبيعية للحياة تترتب عليها مجموعة من النتائج، الأولى سلبية تؤثر على الفرد والمنظمة تتفاوت درجات تأثيرها بتغير مستويات هذه الضغوط، فنجد البعض يملك القدرة على مواجهتها، بينما يستسلم البعض الآخر ويفشل في مقاومتها، أما تأثيرها الإيجابي مرغوب فيه بالنسبة للفرد والمنظمة كونه ينشط ويحفز الأفراد على تحقيق الأهداف. (بوخلوه وجعفرور، 2018، صفحة 252)

### الفرع الأول: الآثار الإيجابية

الشعور بالسعادة والإثارة، الرغبة في مساعدة الآخرين، والتعاطف معهم، فهم من حولك بصورة سهلة، الهدوء، والقدرة على التحكم في الأمور، والثقة في النفس، القدرة على الإبداع والتأثير وارتفاع الكفاءة، صفاء الذهن والتفكير، والقدرة على اتخاذ القرارات الحيوية، والجدية في العمل وزيادة الإنتاجية. (ماهر ا.، 2005، صفحة 79) بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية ومستوى الرضا بين العاملين مما يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي في الحياة العملية وتحقيق أداء متميز. (بوخلوه وجعفرور، 2018، صفحة 252)

### الفرع الثاني: الآثار السلبية على الفرد والمنظمة

إن تعرض الافراد لضغوط العمل بشكل حاد أو مستمر له عدة مظاهر، وتنتج عنه عدة تأثيرات على صحتهم وسلوكهم ويتضح ذلك من خلال:

#### أولاً: الآثار السلبية على الفرد

**الآثار العضوية الجسدية:** وهي تلك التي تظهر على البدن، مثل اضطرابات في ضربات القلب. ضيق في التنفس، وورم في الحنجرة، جفاف الفم، واضطرابات في المعدة، وعسر الهضم، اضطرابات في عملية الإخراج وميل زائد للإخراج، وانتفاخ المعدة الشد العضلي خاصة في الفك، إحكام قبضة اليد وتحذب الأكتاف، وألام في العضلات والشد العضلي، القلق وكثرة الحركة وعض الأظافر. وهز الأقدام، وارتعاش اليد. (ماهر، ا، 2005، صفحة 70)

**الآثار النفسية:** يترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغط عليه في العمل حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى علاقته بالآخرين، ومن أهم تلك الأعراض: الحزن، الكآبة، الشعور بالقلق، فقدان الثقة بالغير، النظر إلى المستقبل بتشاؤم، النسيان المتكرر، التردد، اللامبالاة. (بوخلوه وجعفرور، 2018، صفحة 252)

**الآثار السلوكية:** ينتج عن التعرض المستمر للضغوط تغيرات سلبية في سلوكهم مثل التعامل مع الموقف بكل برود، الهروب من الموقف العدوانية في التعامل، استهلاك الطعام بشراهة، فقدان الشهية وعدم الرغبة بالطعام، ارتفاع معدلات التدخين لدى المدخنين، واللامبالاة في كل شيء. (ماهر ا، 2005، صفحة 74)

**ثانياً: الآثار السلبية على المنظمة:** تتمثل الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة فيما يلي: زيادة التكاليف المالية الناتجة عن التأخر عن العمل والإصابات وحوادث العمل وزيادة معدل دوران العمل وانخفاض الروح المعنوية للعاملين والاستياء من جو العمل. (بن عقون، 2016، صفحة 391) بالإضافة إلى انخفاض في الكفاءة والإنتاجية والفعالية التنظيمية وانخفاض مستوى الرضا لدى زبائن المنظمة واحتمال فقدان جزء منهم بسبب سوء معاملتهم من قبل العاملين. (بوخلوه وجعفرور، 2018، صفحة 253)

يمكن القول في نهاية هذا المبحث أن تعرض الأفراد بالمنظمة إلى الضغوط المهنية يتم عبر عدة عوامل مسببة الفردية والتنظيمية ومنها ما يتعلق بالمناخ التنظيمي او من العوامل الخارجية وتحمل المنظمة تكاليف مالية مباشرة وغير

مباشرة وينتج عن هذه الضغوط آثار إيجابية ترفع من فعالية المنظمة وآثار سلبية تقع نتائجها على الفرد بمجموعة من المشاكل النفسية والجسدية والسلوكية.

### المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة ضغوط العمل

فضل علماء السلوك التنظيمي تصنيفها في نمطين هما الاستراتيجيات التنظيمية والاستراتيجيات الفردية (عبد فليه ومحمد عبد المجيد، بدون سنة نشر، صفحة 316) ومن أبرز تلك الاستراتيجيات:

#### الفرع الأول: الاستراتيجيات الفردية

أ- إجراء الفحوصات الطبية الدورية، التدريب على متابع تغيرات الجسم، التأمل، التمرينات الرياضية، التغيير في النظام الغذائي؛

ب- تشجيع الفرد على الاعتقاد بان إخفاقه المتقطع لا يجب أن يعني له بأنه فاشل أو سيء، أي بمعنى إعادة البناء المعرفي للفرد؛

ج- التخطيط المسبق للتعامل مع الأحداث الضاغطة وذلك بتجهيز الفرد نفسه للتوافق مع النتائج والآثار المتوقعة، وأن يقلل تلك الضغوط عندما يدرك أنه يستطيع أن يعيش ويحيا ويتعامل مع الآثار التي قد لا يكون هناك مفر من التعامل معها؛

د- قيام الفرد بتغيير نوعية العمل في نفس المنظمة أو ينتقل إلى إدارة أخرى أو فرع آخر، وذلك هو السبيل الوحيد المناسب لمواجهة حالات ضغوط العمل المزممة أو المستعصية.

#### الفرع الثاني: الاستراتيجيات التنظيمية

تجدر الإشارة إلى انه ليس هناك منهج واحد لإدارة مواجهة الضغوط المهنية داخل المنظمات الإدارية بحيث بعد هذا النموذج مطلقا وعماما، وإنما تتوقف فعالية أي نهج على مدى ملائمته لظروف الفرد والتنظيم، وتكلفته، ومدى الاقتناع بأهميته وفعاليتها.

وبالتالي فإن الأمر يتطلب أن يتوفر على الشروط التالية: (عبد فليه ومحمد عبد المجيد، بدون سنة نشر، صفحة 315)

أ- خاصية الفردية والخصوصية: فأسلوب مواجهة ضغوط العمل الذي يصلح لفرد ما ليس بالضرورة أن ينجح مع شخص آخر وذلك بسبب الفروق الفردية بين شخصيات العاملين واختلاف مشيرات ضغوط العمل التي يواجهونها؛

ب- تفضيلات الفرد: أن تكون مبنية على أساس اختيارات الفرد وعمله بدلا من فرضها على الشخص لأنه في هذه الحالة ستكون مصدرا آخر للضغط؛

ج- تعدد الأبعاد: أن تستخدم أساليب متعددة تجمع بين أنشطة الفرد العقلية والبدنية والعاطفية والاجتماعية.

د- المرونة: وقابليتها للتعديل والتكيف مع ظروف الفرد والمنظمة التي يعمل بها؛

هـ- الاستعمال الجيد لتكنولوجيات الاتصال: بالإضافة إلى إن ضغوطات العمل في الإدارة كثيرة ولا يتم حصرها مرة واحدة، ومهما كانت تلك الضغوطات كثيرة داخل المؤسسة وخارجها فإنها قد تذوب أمام الاستعمال الجيد لتكنولوجيات الاتصال في الخدمة. فالحد من ضغوط العمل يبقى عملا مضمية تحاول المنظمات تطبيقه من خلال تنفيذ سياسة استخدام شبكة الانترنت بتزويد كل عامل بوسيلة الدخول إلى الشبكة وتحمل ذلك الوقت الكبير الذي يقتضيه في اكتشاف الواقع، وارساء سياسة البريد الالكتروني، وتتم بتدريب الموظفين على كيفية استخدامه وتوفير ثقافة استعماله، وتثقيف العاملين ومراقبتهم. (حمام، 2017، صفحة 111)

وتتمثل الاستراتيجيات التنظيمية لإدارة الضغوط المهنية في: (بوخلوه وجعفرور، 2018، صفحة 253)

أ- العمل على تطوير نظم الاختيار والتعيين، فنظم الاختيار والتعيين المستخدمة في الغالبية العظمى من المنظمات تقيس قدرة الفرد على القيام بالعمل المطلوب وتحمل مسؤولياته من الناحية الكمية كفاءة، دونما الاهتمام بقياس قدرة ذلك الفرد على تحمل الضغوط الناجمة عن ذلك العمل ومن ثم فإن تلك النظم يلزمها التطوير بشكل يمكنها من اختيار أفراد لديهم القدرة على التعامل مع الضغوط المتولدة عن الوظيفة المعلن عنها؛

ب- التحديد الدقيق لمتطلبات الدور بما يمنع أي تداخل أو تعارض مع الوظائف الأخرى في المنظمة، مع توفر كافة التسهيلات التي تمكن الفرد من القيام بتلك المتطلبات؛

ج- القيام بتصميم وظائف ذات معنى، فبعض الوظائف تفقد معناها وقيمتها لبعض الأسباب منها زيادة التخصص بالقدر الذي يفقد الموظف أي متعة في أداء العمل، وينقلب العمل إلى روتيني عمل، كما تفقد الوظائف معناها وأهميتها من انعدام حرية التصرف فيها؛

د- القيام بأنشطة اجتماعية مثل الحفلات والرحلات التي تنظمها المنظمة تكون بمثابة فرصة طيبة لزيادة روابط الصلة والتعارف والتفاهم بين العاملين في المنظمة، وإزالة ما قد تولده احتكاكات العمل اليومية من ضغوط في جو الألفة بعيدا عن رسميات العمل؛

### المطلب الثالث: المقاربات الإدارية للوقاية من ضغوط العمل

ذكرت (Marien) أن الباحثان (Nelson et Quick) أنشأ نظرية الإدارة الوقائية للضغوط والأمر يتعلق بفلسفة تنظيمية ومبادئ مستعملة لأساليب محددة من أجل تعزيز أو ترقية الصحة على المستوى التنظيمي والفردى ويشمل مجال الوقاية ثلاث مناهج أو مقاربات (صفحة 84, 2012, Marien) هي:

#### الفرع الأول: مقارنة تركز على العمل

وتهدف إلى تقليل الضغوطات الجسدية والنفسية من خلال عدة أبعاد مثل الأدوار أو التوقعات المتعلقة بأدوار الفرد في المنظمة والخصائص المهنية مثل نوعية وكمية العمل ورد الفعل والتقييم الذي يتلقاه الفرد على أدائه بيئة العمل والضغوطات الشخصية يمكن أن تؤدي إلى السلبية والانعزال.

#### الفرع الثاني: مقارنة خلق أو زيادة مرونة الفرد والمقاربة العلاجية الدوائية

أولا: مقارنة خلق أو زيادة مرونة الفرد: وفقا (جليقا وآخرون، 2003) هناك العديد من البرامج بعضها فردي وقد يتعلق بالتكيف، ويهدف إلى تقليص الشعور بالضغط وزيادة الشعور بالكفاءة ومن الناحية الإستراتيجية الوقائية فإن العمل يتم من خلال السيطرة على الأعراض والضغوطات بالاستعانة بمذكرات الضغوط؛ الاسترخاء العضلي، تجميع الطاقات بالاستعانة ببرامج من نوعية التدريب على المهارات الاجتماعية أو مهارات حل المشكلات وتحمل الضغوطات بالمعالجة السلوكية المعرفية.

ثانيا: المقاربة العلاجية الدوائية: وفقا لـ (Hargrove وآخرون، 2011) يمكن أن يكون العلاج تحليليا نفسيا، إدراكيا، سلوكيا...

### خلاصة الفصل:

تهدف المنظمات باختلاف طبيعتها ونشاطها لحفظ مكانتها وحصتها السوقية أو ميزتها التنافسية وإلى تعظيم الفارق بين إيراداتها ونفقاتها وبالتالي تعمل جاهدة على سد كل الثغرات التي من شأنها استنزاف مواردها أو زيادة تكاليفها. مثل تلك التكاليف الناجمة عن ضغوط العمل التي إن تعددت النظريات المفسرة لها فإنها تتفق أن هناك مصدران للضغوط الأول يتعلق بالفرد، والثاني بالمنظمة. وتختلف قدرات الأفراد في الاستجابة لهذه الضغوط التي يواجهونها في العمل والتي قد تترك أثارا سلبية يجب تجنبها بمختلف الطرق الوقائية منها أو التكيفية أو العلاجية، ويتم إدارة ضغوط العمل بعدة طرق تختلف بحسب تعلقها بالفرد أو بالمنظمة، فتلك المتعلقة بالفرد فإن أساليب إدارتها تسمى بالمنهج الذاتي في مواجهة الضغوط مثل التخطيط السليم للعمل اليومي والاسترخاء والتأمل وإزالة ما يمكن إزالته من أسباب الضغوط... الخ. أما على مستوى المنظمة فإنه لا مناص من تقديم استراتيجيات معينة لإدارة هذه الضغوط، باتباع جملة من الأساليب منها: تحليل الأدوار والوظائف وتوضيحها حتى يعي كل فرد ما عليه من واجبات وحقوق ومهام، وتحسين الاتصال داخل المؤسسة وتطويره إضافة إلى تحسين الخدمات الاجتماعية والصحية والنفسية والعناية بنظام المكافآت والحوافز، هذا إلى جانب العناية بمواجهة الصراعات في بيئة العمل وتبني برنامج محاضرات وندوات للتوعية من مخاطر الضغوط المهنية وأبعادها المختلفة التي توضح أساليب التعامل معها.

# الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول: مدخل للأداء الوظيفي

المبحث الثاني: مؤشرات الأداء الوظيفي وأبعاده

المبحث الثالث: علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

### تمهيد:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل المنظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين بها متميزاً، وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع الرؤساء فحسب بل هو انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين أيضاً وما يتخلله هذا الأداء من ضغوط في العمل والتي تكون له الانعكاسات المباشرة على الاقتصاد عامة. وقد أشارت الدراسات إلى صعوبة وجود وظيفة أو مهنة خالية من الضغوط، لكن تختلف حدة هذه الضغوط من مهنة إلى أخرى ومن شخص لآخر، وذلك لاختلاف مصادر هذه الضغوط في المنظمات والمهن المختلفة، واختلاف نسبة الاستجابة إلى هذه الضغوط من شخص لآخر؛ نظراً لاختلاف الفروق الفردية فيما بينهم وردود أفعالهم تجاه المواقف الضاغطة (عسكر عبد الله سمير أحمد، 1988، ص 56)، ولذلك حظي موضوع ضغوط العمل أو ما يسمى بضغوط الوظيفة باهتمام متزايد من قبل الباحثين في مجالات عديدة، وذلك بعد أن تبين أن ضغوط العمل تمثل تكلفة كبيرة على الأداء الوظيفي للأفراد متمثلة في انخفاض الشعور بالانتماء للوظيفة، وارتفاع معدل الغياب، والتسرب الوظيفي، وزيادة نسبة الأخطاء ... الخ. (حجازي جمال طاهر، 2002، ص 450)

### المبحث الأول: مدخل للأداء الوظيفي

تمهيد:

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم المحورية في ميدان الإدارة والموارد البشرية، إذ يعكس مدى كفاءة الفرد في تنفيذ المهام الموكلة إليه وتحقيق الأهداف التنظيمية. ويُقاس هذا الأداء من خلال معايير متعددة تشمل الجودة، والكمية، والالتزام بالمواعيد، ومستوى الإبداع في إنجاز الأعمال. ولا يتأثر الأداء الوظيفي بعوامل فردية فقط، بل يتداخل مع متغيرات بيئية وتنظيمية مثل طبيعة بيئة العمل، والدافعية، والرضا الوظيفي، والتواصل داخل المؤسسة. ومن هنا، فإن دراسة محددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه تكتسي أهمية بالغة في تطوير السياسات الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي.

### المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

**أولاً: تعريف الأداء:** يعرف الأداء بصفة عامة: "على أنه تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة" (الخزامي، عبد الحكيم، 1999، ص 19)، ويعرف الأداء الوظيفي على أنه: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد. (عبد الفتاح صالح خليفات، شرين محمد المطارنة، 2010، صفحة 602)

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن الأداء هو عبارة عن الناتج الذي يحققه الفرد الموظف عند إنجازه للأعمال فهو الجهد الذي بذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة في أقصر وقت وجهد.

### ثانياً: تعريف الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي بأنه مدى كفاءة الموظف وفعاليته في إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليه، ومدى مساهمته لتحقيق أهداف المنظمة، سواء من خلال تنفيذ المهام الأساسية (الأداء المهامي) أو من خلال السلوكيات الداعمة لبيئة العمل (الأداء السياقي). (Campbell et al., 1993; Borman & Motowidlo, 1997)

وقد أضيفت في دراسات لاحقة أبعاد أخرى مثل الأداء التكيفي والإبداعي، مما يجعل تقييم الأداء عملية شاملة تشمل السلوك والتأثير، وتتأثر بعدة عوامل تنظيمية وشخصية.

### المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

يوجد للأداء الوظيفي عناصر أو مكونات لا يمكن التحدث بدونها عن وجود أداء فعال، وقد اتجه الباحثون إلى التعرف على عناصر ومكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فعالية الأداء الوظيفي للعاملين، ومن هذه العناصر ما يلي:

**أ- كفاية الموظف:** وهي تعني ما لدى الفرد الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به الموظف؛

**ب- متطلبات العمل:** وتشمل المهام والمسؤوليات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي تتطلبها عمل من الاعمال او وظيفة من الوظائف؛

**ت- بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال للموظف وهي: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي، والإجراءات المستخدمة. أما العوامل الخارجية فهي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال مثل: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية. (فراس، 2016، صفحة 30)

### المطلب الثالث: مكونات الأداء الوظيفي

يشير الأداء الوظيفي إلى سلوكيات الموظف ونتائج أدائه داخل بيئة العمل، وقد حدّد الباحثون عدة مكونات أساسية له، تُشكل مجموعها صورة شاملة عن فاعلية الموظف. ومن أبرز هذه المكونات ما يلي:

**الأداء المهامي:** هو جوهر الوظيفة، ويشير إلى قدرة الموظف على إنجاز المهام الأساسية المرتبطة بوظيفته كما هي مذكورة في الوصف الوظيفي. مثال: عدد الملفات المنجزة، جودة التقارير، أو عدد الزبائن الذين تم التعامل معهم بنجاح. (Borman & Motowidlo, 1997)

**الأداء السياقي:** يشمل السلوكيات التي لا تُعد جزءًا من المهام الرسمية، لكنها تدعم بيئة العمل وتعزز التعاون والتنظيم الداخلي. مثال: مساعدة الزملاء، الالتزام بالأنظمة، التفاعل الإيجابي مع الإدارة. (Motowidlo et al., 1994)

**الأداء التكيفي:** يشير إلى قدرة الموظف على التكيف مع التغيرات المفاجئة أو الطارئة داخل بيئة العمل، بما في ذلك التكنولوجيا أو إعادة هيكلة المهام. مثال: التكيف مع برامج جديدة، أو التعامل مع أزمات مفاجئة. (Pulakos et al, 2000)

الأداء الإبداعي: يتعلق بقدرة الموظف على التفكير خارج الصندوق، وتقديم أفكار جديدة تساهم في تحسين العمل أو تطوير المنتجات والخدمات. مثال: اقتراح طرق جديدة لتقليل التكاليف أو تحسين جودة الخدمة. (Shalley, Zhou, & Oldham, 2004)

### المبحث الثاني: مؤشرات الأداء الوظيفي وأبعاده

#### تمهيد:

تُعد مؤشرات الأداء الوظيفي أدوات أساسية لقياس مدى تحقيق العاملين لأهدافهم المهنية، وهي تمكّن المؤسسات من تقييم كفاءة الموظفين وتحسين استراتيجيات العمل. وتشمل هذه المؤشرات جوانب كمية ونوعية، مثل إنتاجية الفرد، جودة الأداء، الالتزام بالمواعيد، القدرة على حل المشكلات، ومستوى التعاون مع الزملاء. أما أبعاد الأداء الوظيفي، فهي متعددة ومتشعبة، حيث تشمل البعد الفني المتعلق بالمهارات والكفاءة، والبعد السلوكي المرتبط بالانضباط والعلاقات المهنية، بالإضافة إلى البعد التطويري الذي يعكس قابلية الموظف للتعلم والنمو المهني. وفهم هذه المؤشرات والأبعاد يمكّن الإدارة من وضع آليات تقييم دقيقة، واتخاذ قرارات مدروسة بخصوص التدريب، والتحفيز، والترقية.

#### المطلب الأول: مؤشرات الأداء الوظيفي

##### أولاً: عوامل تحديد مؤشرات قياس الأداء الوظيفي

تحديد مؤشرات قياس الأداء للموظفين يتطلب مراعاة عدة عوامل، بما في ذلك:

- 1. أهداف المنظمة:** يجب أن تتماشى مؤشرات الأداء الرئيسية للموظفين مع أهداف المنظمة. على سبيل المثال، إذا كانت الشركة تركز على زيادة المبيعات. فقد يتم استخدام مؤشرات الأداء مثل حجم المبيعات أو عدد العملاء الجدد كمؤشرات قياسية.
- 2. وصف الوظيفة:** يجب أن تتناسب مؤشرات الأداء الرئيسية للموظفين مع وصف الوظيفة. على سبيل المثال، إذا كان موظفًا في قسم المبيعات، فقد يتم استخدام مؤشرات الأداء مثل حجم المبيعات أو نسبة تحويل المبيعات كمؤشرات قياسية.

3. **العدالة والموضوعية:** يجب أن تكون مؤشرات الأداء الرئيسية للموظفين عادلة وموضوعية، ويجب أن تكون قابلة للقياس والتحقق.

4. **الاستجابة للتغيير:** يجب أن تتم مراجعة مؤشرات الأداء الرئيسية للموظفين بانتظام للتأكد من أنها تستجيب للتغيرات في البيئة التنظيمية.

5. **التحفيز:** يجب أن تكون مؤشرات الأداء الرئيسية للموظفين قابلة للتحفيز وتشجع الموظفين على تحقيق أداء عالٍ.

بشكل عام، يتم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية للموظفين بشكل فردي لكل وظيفة وقسم، ويتم تحديد هذه المؤشرات بناءً على أهداف المنظمة ووصف الوظيفة وأي معايير أخرى قد تكون ذات صلة. (مدونة ماجو Mago)

### ثانياً: مؤشرات قياس الأداء الرئيسية

تختلف مؤشرات الاداء الوظيفي الرئيسية التي يتم استخدامها في تقييم أداء الموظفين بين المنظمات والقطاعات المختلفة، ولكن هناك بعض المؤشرات الشائعة التي يمكن استخدامها، وتشمل:

1. **الإنتاجية:** وهي تقييم كمية العمل التي ينتجها الموظف في فترة زمنية محددة.
2. **الجودة:** وهي تقييم مدى جودة العمل الذي يقوم به الموظف ومدى تلبية للمعايير المطلوبة.
3. **الحضور والانصراف:** وتشمل مؤشرات الحضور والانصراف عدد المرات التي يتغيب فيها الموظف وعدد الأيام التي يتأخر فيها.
4. **الإنجازات والأهداف المحددة:** وتشمل هذه المؤشرات تحقيق الموظف للأهداف المحددة في الوقت المحدد.
5. **التعلم والتطوير:** وتتضمن هذه المؤشرات تقييم مدى تحسين مهارات الموظف وتعلمه لمهارات جديدة.
6. **التفاعل الإيجابي مع العملاء:** وتشمل هذه المؤشرات مدى تفاعل الموظفين مع العملاء ومدى رضا العملاء عن خدمات المنظمة.
7. **القيادة والإدارة:** وتتضمن هذه المؤشرات تقييم قدرة الموظفين على تحمل المسؤولية وإدارة الآخرين.

8. الابتكار والإبداع: وتشمل هذه المؤشرات القدرة على الابتكار والتفكير الإبداعي وتحسين العمليات والأفكار الجديدة.

9. الملاحظات والتقييمات المستمرة: يمكن استخدام الملاحظات والتقييمات المستمرة لتقييم أداء الموظفين وتحديد مناطق التحسين وتقديم التوجيه والملاحظات الإيجابية.

10. التقارير والإحصائيات: يمكن استخدام التقارير والإحصائيات لتقييم أداء الموظفين وقياس الأهداف وتحديد المؤشرات الرئيسية للأداء وتحليل البيانات.

يجب أن يتم تحديد المؤشرات المناسبة لكل وظيفة وقسم على حدة، ويتم تحديد هذه المؤشرات بناءً على أهداف المنظمة ووصف الوظيفة والمعايير الأخرى المرتبطة بالمنظمة. يجب على الشركات اختيار المقاييس المناسبة لتقييم أداء الموظفين وتحديد المؤشرات الرئيسية للأداء، وضمان أن العملية تتم بشكل عادل وشفاف وبطريقة تعزز الإنتاجية والتطوير المستمر. (مدونة ماجو Mago)

### ثالثاً: أهمية مؤشرات الأداء الوظيفي

تعتبر مؤشرات قياس الأداء الرئيسية مهمة جداً بالنسبة للموظفين لعدة أسباب، ومنها:

1. تحديد مدى تحقيق الأهداف: من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية، يمكن للموظفين معرفة مدى تحقيقهم للأهداف المحددة، ويمكنهم تحديد الأمور التي يحتاجون إلى تحسينها لتحقيق الأداء المثالي.

2. توفير ردود فعل بناءة: يمكن لمؤشرات الأداء الرئيسية تزويد الموظفين بردود فعل بناءة حول أدائهم، وهذا يساعدهم على تعزيز مهاراتهم وتحسين أدائهم.

3. توجيه التوجيه المهني: يمكن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية لتوجيه الموظفين نحو المجالات التي يحتاجون إلى تطوير مهاراتهم فيها، وبالتالي يمكنهم تطور وظائفهم وتحسين فرصهم للترقية.

4. تحفيز الأداء الجيد: يمكن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية كأداة لتحفيز الموظفين على تحقيق أداء جيد، حيث يمكن أن يشعروا بالإحراز عندما يحققون الأهداف المحددة ويتفوقون في مؤشرات الأداء الرئيسية.

5. تحسين الاتصال بين الإدارة والموظفين: يمكن أن تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية في تحسين الاتصال بين الإدارة والموظفين، حيث يمكن للموظفين تلقي تعليقات من الإدارة حول أدائهم وما يحتاجون إلى تحسينه.

بشكل عام، فإن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية يمكن أن يساعد الموظفين على تحسين أدائهم وتحسين فرصهم الوظيفية وزيادة رضاهم عن عملهم. (مدونة ماجو Mago)

### المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي

- **الالتزام الوظيفي:** هو الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها، هو الذي يقوده إلى الاندماج في العمل واحتضان قيم المؤسسة. (العمرى، 2004، صفحة 120)

- **الولاء الوظيفي:** إنها درجة توافق الفرد مع منظمته وعلاقته بها، ورغبته في تقديم أكبر عطاء أو جهد لصالح المؤسسة التي يعمل بها، ورغبة قوية في البقاء كعضو في تلك المنظمة، نظراً لما تتميز به من شمولية وإيجابية، يجب أن تكون العلاقة قوية وإيجابية وديناميكية وقائمة على المعتقد فيما يتعلق بأهداف أو غايات المؤسسة، وليس فقط لتقييم الفوائد المختلفة التي يجنيها بسبب ولاءه للمؤسسة. (عبد الباقي، 2004، صفحة 184)

- **الانضباط الوظيفي:** يشير إلى سلوك الموظفين في المؤسسة بطريقة تأخذ في الاعتبار قواعد ومعايير محددة للسلوك ويمكن قبوله من قبل الموظفين (الانضباط الذاتي) أو التي يرفض من الإدارة لمنع السلوك البديل وقواعد الأداء في المؤسسة "العقاب" وحاجة الإدارة إلى الوضوح والإنصاف في التوجيهات والأوامر والإجراءات حتى يتم الانتهاء من العملية الانضباطية، والتي تشمل العناصر بالعاملين والمتعلق بالإدارة. (عقلان، 2006، صفحة 112)

- **إنجاز المهام:** يشير إلى السلوكيات التي تساهم في إكمال العمليات الأساسية داخل المؤسسة، مثل الإنتاج المباشر للسلع والخدمات والمبيعات وجرد المخزون وإدارة المرؤوسين وكل منها يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ أعمال المؤسسة، مثل في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل ذلك الإنجاز، أو السلوك المطلوب لتحويل الفرد من حالة النزاع إلى مناخ تنافسي من خلال الصراع، أو يمكن أن يكون السلوك جهداً محفزاً لخلق ذلك المناخ. (عقلان، 2006، صفحة 112)

### المطلب الثالث: العناصر المتدخلة في الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي الأثر الصافي الجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام. ويعني هذا أن الأداء هو موقف معين يمكن ان ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:

- الجهد

- القدرات

- إدراك الدور (المهام)

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم الى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته. أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، وتعتبر هذه المتغيرات ثابتة خلال الفترة الزمنية القصيرة. ويشير إدراك الدور أو المهمة الى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله. وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء. بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لا يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين. فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح. وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، ولكنه تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض. وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد يكون لديه القدرات اللازمة، والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل. فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا. وعليه فإن توازن مكونات الأداء هي العامل الأساسي للحصول على أداء كامل ومقبول. (بنات، 2009/2010، صفحة 34-35).

### المبحث الثالث: علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي

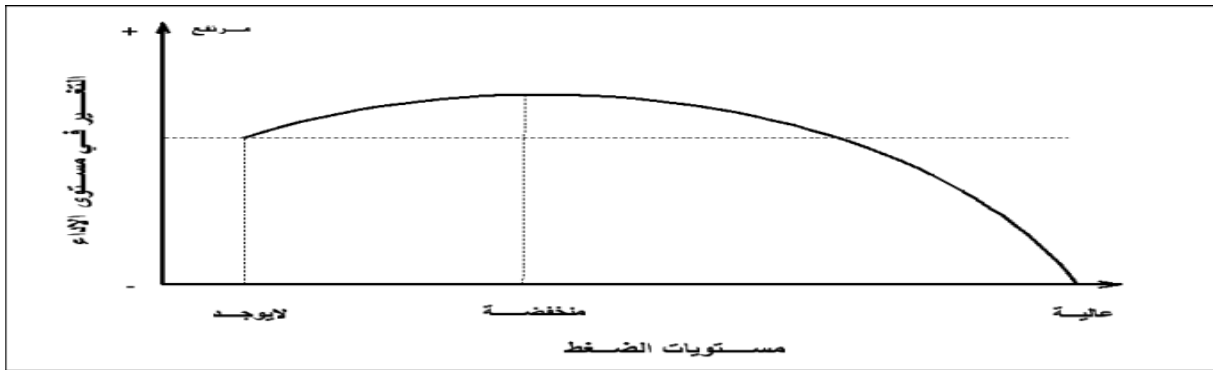
تمهيد:

تُعد العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي من الموضوعات الحيوية التي استأثرت باهتمام الباحثين والممارسين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، نظراً لما لها من تأثير مباشر على فعالية المؤسسات وجودة الخدمات المقدّمة. فبينما قد تسهم بعض الضغوط الإيجابية (كالضغط المحفّز) في رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية، فإن الضغوط المفرطة والمزمنة غالباً ما تؤدي إلى نتائج عكسية، كضعف التركيز، وتراجع الكفاءة، وتكرار الأخطاء، بل وقد تصل إلى الانسحاب الوظيفي أو الاحتراق المهني. ومن هذا المنطلق، فإن فهم طبيعة هذه العلاقة يساعد المؤسسات على تبني ممارسات وسياسات تقلل من حدة الضغوط وتحسّن من ظروف العمل، بما يدعم الأداء الإيجابي للعاملين ويحقق الأهداف التنظيمية بفعالية أكبر.

### المطلب الأول: علاقة حجم العمل بالأداء الوظيفي

يُعتبر حجم العمل من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي، حيث يمكن أن يكون تأثيره إيجابياً أو سلبياً اعتماداً على قدرة الموظف على التعامل معه. تُشير الدراسات إلى أن العلاقة بين حجم العمل والأداء الوظيفي ليست خطية، بل تأخذ شكل منحنى يُعرف باسم "منحنى الضغط - الأداء"، والذي يقترح أن هناك مستوى مثالي من الضغط يُحسن الأداء، ولكن تجاوزه يؤدي إلى تراجع الأداء بسبب الإرهاق.

الشكل رقم (02): "منحنى الضغط - الأداء"



المصدر: (سيزلاقي، والاس، ترجمة أحمد جعفر، 1991، صفحة 189)

اتجاهات العلاقة بين حجم العمل والأداء:

1. العلاقة الإيجابية (ضمن الحدود المقبولة):

- ✓ عند وجود حجم عمل معتدل ومتناسب مع قدرات الموظف، فإنه يحفز على زيادة التركيز والإنتاجية؛
- ✓ يعزز الشعور بالإنجاز والرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجابًا على جودة العمل؛
- ✓ مثال: توزيع المهام بشكل متوازن وفقًا لمهارات الموظفين.

2. العلاقة السلبية (عند زيادة حجم العمل بشكل مفرط):

- ✓ يؤدي العمل الزائد إلى الإرهاق النفسي والجسدي، مما يقلل من الدقة ويزيد من نسبة الأخطاء.
- ✓ يمكن أن يتسبب في انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة معدلات الغياب والتسرب الوظيفي.
- ✓ مثال: تكليف الموظف بمهام تفوق قدرته أو بدون توفر الموارد اللازمة.

3. العلاقة السلبية (عند انخفاض حجم العمل عن الحد الأدنى المطلوب):

- ✓ إذا كان حجم العمل منخفضًا جدًا، فقد يشعر الموظف بالملل وقلة التحفيز، مما يؤدي إلى تراجع الأداء.
- ✓ يمكن أن يؤثر ذلك على الشعور بالإنجاز ويقلل من دافعية الموظفين للعمل بفعالية.
- ✓ مثال: بيئات العمل التي لا توفر تحديات أو فرص لتطوير المهارات.

نظريات تدعم العلاقة بين حجم العمل والأداء:

- النظرية الأولى: تُشير إلى أن الأداء يكون في أفضل مستوياته عند وجود مستوى معتدل من الضغط، بينما يؤدي الضغط المنخفض أو المرتفع إلى تراجع الأداء. (Yerkes-Dodson, 1908)
- نظرية الموارد والمحافظة عليها: تؤكد أن الموظفين يحتاجون إلى موارد كافية (مثل الوقت والدعم) للحفاظ على مستوى أداء جيد عند زيادة حجم العمل. (Conservation of Resources Theory - Hobfoll, 1989)
- نظرية التحفيز: توضح أن التحفيز الداخلي والخارجي يلعب دورًا في كيفية استجابة الموظف لحجم العمل الملقى عليه. (Motivation Theory - Herzberg, 1959)

المطلب الثاني: علاقة طبيعة العمل بالأداء الوظيفي

طبيعة العمل تُشير إلى خصائص ومهام الوظيفة، بما في ذلك بيئة العمل، ونوع المسؤوليات، ومستوى التحديات، ودرجة الاستقلالية المتاحة للموظف. تؤثر هذه العوامل بشكل مباشر على الأداء الوظيفي، حيث يمكن أن تكون طبيعة العمل محفزة للإنتاجية أو عائقًا أمام تحقيق أداء متميز.

### اتجاهات العلاقة بين طبيعة العمل والأداء الوظيفي

#### 1. طبيعة العمل المحفزة وتحسين الأداء:

- الأعمال التي تتسم بالتنوع والتحدي والابتكار ترفع من مستوى التحفيز الذاتي للموظف، مما يؤدي إلى أداء وظيفي أفضل.
- الوظائف التي تمنح الموظفين حرية اتخاذ القرار وتعزز الإبداع تؤدي إلى زيادة الالتزام بالعمل وتحقيق إنتاجية عالية.
- مثال: المهن الإبداعية مثل التصميم الجرافيكي أو البحث العلمي، حيث يحتاج الموظف إلى الابتكار والتفكير المستقل.

#### 2. طبيعة العمل الرتيبة وتأثيرها على الأداء:

- المهام المتكررة والروتينية قد تؤدي إلى الملل وانخفاض التحفيز، مما ينعكس سلبًا على جودة الأداء.
- يقلل الروتين من فرص التعلم والتطوير، ما يجعل الموظفين أقل التزامًا وأقل كفاءة على المدى الطويل.
- مثال: الوظائف الإنتاجية في المصانع التي تعتمد على تكرار نفس المهام دون تغيير.

#### 3. تأثير بيئة العمل على الأداء:

- بيئات العمل الداعمة والتي توفر توازنًا بين المتطلبات المهنية والحياة الشخصية تحسن الأداء الوظيفي.
- بيئات العمل التي تتسم بالضغط الشديد والمنافسة غير الصحية قد تؤدي إلى ارتفاع مستويات التوتر، مما يؤثر سلبًا على الإنتاجية والجودة.
- مثال: بيئة العمل في الشركات الناشئة التي تعتمد على ثقافة التعاون والمرونة مقارنةً بالشركات التقليدية ذات الهيكلية الصارمة.

#### 4. دور التكنولوجيا في طبيعة العمل والأداء:

- الأعمال التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة تساعد في تحسين الكفاءة وسرعة الإنجاز.
- في المقابل، يمكن أن يؤدي الاعتماد المفرط على التكنولوجيا إلى تقليل التفاعل البشري، مما قد يؤثر على العمل الجماعي والتواصل الفعال داخل المؤسسات.
- مثال: التحول الرقمي في المؤسسات وتأثيره على أداء الموظفين في مجالات مثل التسويق الإلكتروني والعمل عن بعد.

نظريات تدعم العلاقة بين طبيعة العمل والأداء:

• نظرية الخصائص الوظيفية:

تقترح أن الوظائف التي تتميز بالاستقلالية والتنوع والمهام ذات المعنى تؤدي إلى رضا وظيفي وأداء أعلى.

(Job Characteristics Model - Hackman & Oldham, 1976)

• نظرية الدافع – النظرية الثنائية:

تفرق بين العوامل المحفزة (مثل طبيعة العمل الممتعة) والعوامل الوقائية (مثل ظروف العمل الجيدة) في التأثير

على الأداء الوظيفي. (Two-Factor Theory - Herzberg, 1959)

• نظرية التدفق:

تفترض أن الأشخاص يكونون أكثر إنتاجية عندما يكونون في حالة من "التدفق"، حيث تكون التحديات

مناسبة لمستوى مهاراتهم. (Flow Theory - Csikszentmihalyi, 1990)

### المطلب الثالث: علاقة ضغط الرئيس على المرؤوس بالأداء الوظيفي

يُعد الضغط الذي يمارسه الرئيس على المرؤوس أحد العوامل المؤثرة في بيئة العمل، حيث يمكن أن يكون دافعاً

لتحسين الأداء في بعض الحالات، ولكنه قد يؤدي إلى آثار سلبية عند تجاوزه الحدود المقبولة. تعتمد العلاقة بين

ضغط الرئيس والأداء الوظيفي على عدة عوامل مثل أسلوب القيادة، وطبيعة العمل، ومدى تحمل الموظف للضغط.

#### 1. العلاقة الإيجابية (الضغط التحفيزي):

في بعض الحالات، يمكن أن يكون الضغط الإداري دافعاً لتحسين الأداء، خاصة عندما:

• يكون الضغط ضمن الحدود المعقولة، ويهدف إلى تحقيق الأهداف بطريقة عادلة.

• يتم تقديم الدعم والتوجيه للموظف مع تحديد توقعات واضحة.

• يكون هناك حوافز وتشجيع، مما يزيد من التزام الموظف بأداء مهامه بفعالية.

مثال: رئيس يضع أهدافاً واضحة ويحفز الموظفين للوصول إليها دون استخدام أساليب التهديد أو العقوبات

المفرطة.

#### 2. العلاقة السلبية (الضغط المفرط وتأثيره على الأداء):

عندما يكون الضغط الممارس من الرئيس مبالغاً فيه أو غير عادل، فإنه يؤدي إلى:

• زيادة التوتر والإجهاد: مما يؤثر على التركيز والإنتاجية.

• ارتفاع معدلات الأخطاء: بسبب القلق وعدم وضوح الأهداف.

- انخفاض الرضا الوظيفي: مما قد يؤدي إلى رغبة الموظف في ترك العمل.
  - تراجع الإبداع والابتكار: حيث يركز الموظف على تجنب العقوبات بدلاً من البحث عن حلول جديدة.
- مثال: رئيس يمارس ضغوطاً غير واقعية لإنجاز المهام بسرعة دون مراعاة ظروف الموظفين.

### 3. تأثير نمط القيادة على العلاقة:

يعتمد تأثير الضغط على الأداء الوظيفي على أسلوب القيادة الذي يتبعه الرئيس:

- القيادة التحفيزية: حيث يتم تقديم الملاحظات البناءة، مما يزيد من أداء الموظفين.
- القيادة السلطوية: حيث يتم استخدام التهديدات والعقوبات، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء وزيادة التوتر.
- القيادة التشاركية: حيث يتم إشراك الموظفين في القرارات، مما يقلل من الضغط السلبي ويعزز الأداء.

### 4. نظريات تدعم العلاقة:

#### • نظرية الإجهاد الوظيفي:

توضح أن التعرض المستمر للضغط العالي يؤدي إلى استنزاف الموارد النفسية والجسدية، مما يؤثر سلباً على

الأداء. (Job Stress Theory - Lazarus & Folkman, 1984)

#### • نظرية القيادة التحويلية:

تشير إلى أن القادة الذين يستخدمون أسلوب تحفيزي بدلاً من الضغط السلبي يساعدون في تحسين الأداء

وزيادة الالتزام. (Transformational Leadership - Bass, 1985)

#### • نظرية التحفيز والضغط:

تقترح أن هناك مستوى مثالي من الضغط يعزز الأداء، ولكن تجاوزه يؤدي إلى تراجع الكفاءة بسبب التوتر

الزائد. (Yerkes-Dodson Law, 1908)

**المطلب الرابع: علاقة ملائمة الدور (التوجيه) بالأداء:** يقصد به مدى ملائمة توجيه العمل إلى منصبه مقارنة

بمؤهله العلمي، ويمكن القول أن علاقة ملائمة الدور الوظيفي بالأداء الوظيفي قوية ومحورية، إذ يُعد وضوح

الدور الوظيفي من الدعائم الأساسية لتعزيز فعالية الموظف. يشير مفهوم وضوح الدور إلى مدى معرفة الموظف

لما يُتوقع منه، والمهام الوظيفية الملقاة على عاتقه، وكيفية تنفيذها ضمن إطار تنظيمي معين. فقد أظهرت

دراسات مثل (Katz & Kahn, 1978) و (Rizzo et al, 1970) أن ضبابية الدور والتعارض بين الأدوار

يسهمان بشكل مباشر في زيادة التوتر الوظيفي، مما يؤدي إلى تراجع الأداء والإنتاجية.

(jscholarship.library.jhu.edu)

تؤكد نتائج تحليلية مثل دراسة (Public Administration Review) على أن فرق العمل التي تتميز بوضوح أدوارها تسجل معدلات أداء أعلى ورضا وظيفي أكبر، فضلاً عن معدلات تخلف ودوران وظيفي أقل. كما يشير التحليل التلوي لبيانات دور الضبائية المهنية إلى وجود علاقة سلبية واضحة بين عدم وضوح الدور والأداء، وإن كانت متوسطة الشدة.

من جهة أخرى، أظهرت دراسة (بنّدت) في بيئة صناعية حديثة (2025) أن وضوح الدور يعزز الدافعية والرضا الوظيفي، ما ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي بشكل عام، بالرغم من وجود عوامل أخرى كتوفر الموارد. ([link.springer.com](http://link.springer.com))



## تمهيد

بعدها تطرقنا في القسم النظري للمفاهيم المتعلقة حول ضغوط العمل وأداء العاملين، نحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم دراسته نظريا على إحدى مؤسسات التعليم العالي، ألا وهي المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة، كذلك نحاول في هذا الفصل التحري حول واقع ممارسة مؤسسة محل الدراسة لضغوط العمل على العاملين بها.

وعليه قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية وهي:

- تقديم المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة.

- منهجية الدراسة.

- التحليل ومناقشة أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: تقديم المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة

يتناول هذا المبحث تقديم للمدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة من خلال التعريف بها، ثم التطرق إلى مهامها وفي الأخير يتم دراسة هيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: تعريف المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة

المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (الجريدة الرسمية رقم 11، 2016، ص 1). تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-254 المؤرخ في 10 أوت 2009، وتم تحديد مقرها بمدينة سكيكدة و يمكن نقله إلى أي مكان آخر من التراب الوطني بمرسوم يتخذ بناء على تقرير الوزير المكلف بالتعليم العالي (الجريدة الرسمية رقم 46، 2009، ص 2). بدأت المدرسة نشاطها خلال الموسم الجامعي 2010/2011، كان مقرها بمدينة سكيكدة حي الإخوة بوحجة "مرج الديب"، ليتم نقلها إلى مدينة عزابة خلال الموسم الجامعي 2012/2013، تقع حاليا المدرسة بمدينة عزابة الواقعة شرق ولاية سكيكدة حي الإخوة بوسنة مقابل محكمة عزابة، وتبعد عن مدينة سكيكدة بـ 34 كلم، تبلغ مساحتها: 5600 متر مربع ويبلغ عدد موظفيها (أساتذة وعمال) مئتان و ثلاثة وأربعون (243) موظفا، موزعين كما يلي:

الجدول رقم (05): حالة تعداد المناصب المالية للموظفين الإداريين التقنيين وأعوان المصالح، العمال المهنيين خارج الصنف والموظفين المدرسين الموقوفة إلى غاية 2024/12/31

التعداد الحقيقي الموقوف إلى غاية 2024/12/31	مناصب العمل
11 إلى الصنف 16	مستخدمي التأطير مستوى أ من الصنف 11 إلى الصنف 16
01	طبيب عام رئيسي للصحة العمومية
02	متصرف مستشار
05	متصرف رئيسي
02	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي
01	وثائقي أمين محفوظات رئيسي
02	مهندس دولة في الإعلام الآلي
01	مهندس رئيسي للمخابر الجامعية
05	مهندس دولة للمخابر الجامعية
01	مقتصد جامعي رئيسي
01	مهندس معماري رئيسي

01	محافظ المكتبات الجامعية
03	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني
01	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول
04	متصرف محلل
01	وثائقي أمين محفوظات محلل
06	متصرف
03	ملحق للمخابر الجامعية
01	منشط جامعي من المستوى الثاني
01	منشط جامعي من المستوى الأول
03	مساعد متصرف
01	مساعد مهندس مستوى 2 في الإعلام الآلي
06	مساعد مهندس مستوى 1 في الإعلام الآلي
01	ممرض ممتاز للصحة العمومية
52	المجموع لمستخدمي التأطير-1-
مستخدمي التطبيق مستوى ب من الصنف 09 إلى الصنف 10	
05	ملحق رئيسي للإدارة
00	تقني سام في الإعلام الآلي
05	تقني سام للمخابر الجامعية
02	مساعد المكتبات الجامعية
05	كاتب مديرية رئيسي
01	مساعد وثائقي أمين المحفوظات
03	ملحق للإدارة
21	المجموع لمستخدمي التطبيق -2-
مستخدمي التحكم من الصنف 07 إلى الصنف 08	
04	عون إدارة رئيسي
01	عون إدارة
05	المجموع لمستخدمي التحكم -3-
مستخدمي التنفيذ من الصنف 01 إلى الصنف 06	
01	عامل مهني من الصنف الأول
01	المجموع لمستخدمي التنفيذ -4-

79	مجموع الموظفين الإداريين، التقنيين وأعوان المصالح
	الموظفين المدرسين
05	أستاذ
44	أستاذ محاضر قسم أ
53	أستاذ محاضر قسم ب
19	أستاذ مساعد قسم أ
00	أستاذ مساعد قسم ب
02	أستاذ مساعد
123	مجموع الأساتذة
202	المجموع العام للموظفين الإداريين، التقنيين وأعوان المصالح + الموظفين المدرسين

المصدر: نيابة مديرية المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية

يتضح لنا من الجدول، أن الفئة الغالبة في المدرسة هي فئة الأساتذة بعدد 123 أستاذ، وهو شيء إيجابي للمدرسة مما يساهم بدرجة كبيرة في تقديم خدمة تعليمية متميزة للطلبة. كما نلاحظ أن المدرسة تتوفر على فئات متنوعة من الموظفين بمختلف الرتب، فيتبين لنا بأن فئة الاطارات هي الغالبة بعدد يساوي 52 من أصل 79 موظف، مما يؤكد على الكفاءة في التسيير، لتليها فئة التطبيق بعدد يساوي 21 من أصل 79 وأخيرا فئتي التحكم والتنفيذ بعدد 05 و 01 تواليا.

الجدول رقم (06): التعداد الحقيقي للأعوان المتعاقدين إلى غاية 2024/12/31.

التعداد الحقيقي الموقوف إلى غاية 2024/12/31	مناصب العمل
23	عامل مهني من المستوى الأول
01	عون خدمة من المستوى الأول
05	حارس متعاقد بالتوقيت الكامل
03	عامل مهني من المستوى الثاني
02	سائق سيارة من المستوى الثاني
05	عون وقاية من المستوى الأول
01	عون وقاية من المستوى الثاني
40	مجموع الأعوان المتعاقدين بالتوقيت الكامل
01	عون خدمة من المستوى الثالث بالتوقيت الجزئي

01	مجموع الأعوان المتعاقدين بالتوقيت الجزئي
41	المجموع العام للعمال المتعاقدين

المصدر: نيابة مديرية المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية

يتبين لنا من الجدول، أن عدد الأعوان المتعاقدين في المدرسة لا بأس به مقارنة بجمعها، فالمدرسة تتوفر على أعوان متعاقدين بمختلف مناصب الشغل، من أعوان وقاية مهمتهم الحراسة إلى عمال مهنيين مهمتهم القيام بعمليات التنظيف.

### المطلب الثاني: مهام المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة

تتولى المدرسة المهام التالية (الجريدة الرسمية رقم 11، 2016، ص 13):

أ: في إطار المرفق العمومي للتعليم العالي، مهام التكوين العالي ومهام البحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛

ب: في مجال التكوين العالي في ميدان أو ميادين تخصصها:

— ضمان تكوين إطارات مؤهلة تأهيلا عاليا؛

— تلقين الطلبة مناهج البحث وضمان التكوين بالبحث وللبحث؛

— المساهمة في إنتاج ونشر العلوم والمعارف وتحصيلها وتطويرها؛

— المشاركة في التكوين المتواصل.

ج: في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في ميدان أو ميادين تخصصها:

— ترقية العلوم والتقنيات؛

— المشاركة في دعم القدرة التقنية الوطنية؛

— تميم نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني؛

— المشاركة ضمن المجموعة العلمية في تبادل المعارف وإثرائها.

فالمدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة تقوم بتكوين طلبة أساتذة (ثانوي ومتوسط) لفائدة

وزارة التربية الوطنية، في التخصصات التالية: تخصص التكنولوجيا (هندسة ميكانيكية وهندسة مدنية وهندسة

ميكانيكية وهندسة طرائق)، تخصص رياضيات فيزياء دون أن ننسى تخصص الاعلام الآلي والعلوم الطبيعية، يتم

تكوين الطلبة لمدة أربعة سنوات أو خمسة سنوات يتوجون في الأخير بالشهادات التالية:

- شهادة أستاذ التعليم الثانوي التقني (PEST) للطلبة الذين تلقوا تكويننا لمدة خمسة سنوات في تخصصات

التكنولوجيا (هندسة ميكانيكية وهندسة مدنية وهندسة ميكانيكية وهندسة طرائق)؛

- شهادة أستاذ التعليم الثانوي (PES) للطلبة الذين تلقوا تكويناً لمدة خمسة سنوات في تخصصي الرياضيات والفيزياء والعلوم الطبيعية الاعلام الالي .

- شهادة أستاذ التعليم المتوسط (PEM) للطلبة الذين تلقوا تكويناً لمدة أربعة سنوات في تخصصات الرياضيات، الفيزياء العلوم الطبيعية الاعلام الالي .

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيدة

حسب المرسوم التنفيذي رقم 16-176 المؤرخ في 14 جوان 2016، فإن المدرسة يقوم بإدارتها مجلس إدارة ويسيرها مدير بمساعد مدرء مساعدون وأمين عام ومدير مكتبة، وفيما يلي شرح لمكونات الهيكل التنظيمي للمدرسة:

**1- مدير المدرسة:** هو المسؤول عن السير العام للمدرسة ويقوم بما يلي: (الجريدة الرسمية رقم 11، 2016، ص16)

يمثل المدرسة أمام القضاء وفي كل أعمال الحياة المدنية؛

— يحضر مشروع الميزانية ويعرضه على مجلس الإدارة ليتداول بشأنه؛

— هو الأمر بالصرف في المدرسة؛

— يسهر على احترام النظام الداخلي للمدرسة؛

— يسلم الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي؛

— يبرم كل صفقة واتفاقية وعقد واتفاق في إطار التشريع المعمول به.

يساعد مدير المدرسة، مدرء مساعدون هم على التوالي:

**2- المدير المساعد للدراسات في التدرج والشهادات:** يتم تعيينه بقرار من وزير التعليم العالي والبحث

العلمي، وهو بهذه الصفة يكلف بـ:

— متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتربصات؛

— السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من قبل الأقسام مع مخطط تنمية المدرسة؛

— السهر على احترام التنظيم واجراء تسليم الشهادات؛

— ضمان مسك البطاقة الاسمية للطلبة وتحينها.

ويساعده كل من: رئيس مصلحة التعليم والتقييم، رئيس مصلحة التربصات، رئيس مصلحة الشهادات.

### 3- المدير المساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي: يتم تعيينه بقرار من وزير التعليم العالي والبحث

العلمي، وهو بهذه الصفة يكلف بما يلي:

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال؛
  - متابعة أنشطة البحث لمخابر ووحدات البحث مع الأقسام؛
  - القيام بكل نشاط من شأنه تجميع نتائج البحث؛
  - جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تقوم بها المدرسة؛
  - ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتحديد معلومات الأساتذة والسهر على انسجامها؛
  - ضمان متابعة سير المجلس العلمي للمدرسة والحفاظ على أرسيفها.
- ويساعده كل من: رئيس مصلحة ما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص ورئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث وتجميع نتائجه.

### 3- المدير المساعد للتكوين المتواصل والعلاقات الخارجية: يتم تعيينه من طرف وزير التعليم العالي والبحث

العلمي بقرار فردي، وهو بهذه الصفة يتولى ما يلي:

- ترقية علاقات المدرسة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة؛
  - مسك البطاقة الإحصائية للمدرسة؛
  - وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجههم؛
  - المبادرة بأنشطة ترقية التبادل والتعاون مع مؤسسات التعليم العالي الأخرى.
- ويساعده كل من: رئيس مصلحة التكوين المتواصل، رئيس مصلحة العلاقات الخارجية ورئيس مصلحة الإحصاء والتوجيه.

### 4- الأمين العام: يعين الأمين العام للمدرسة بقرار من وزير التعليم العالي والبحث العلمي، ويكلف بما يلي:

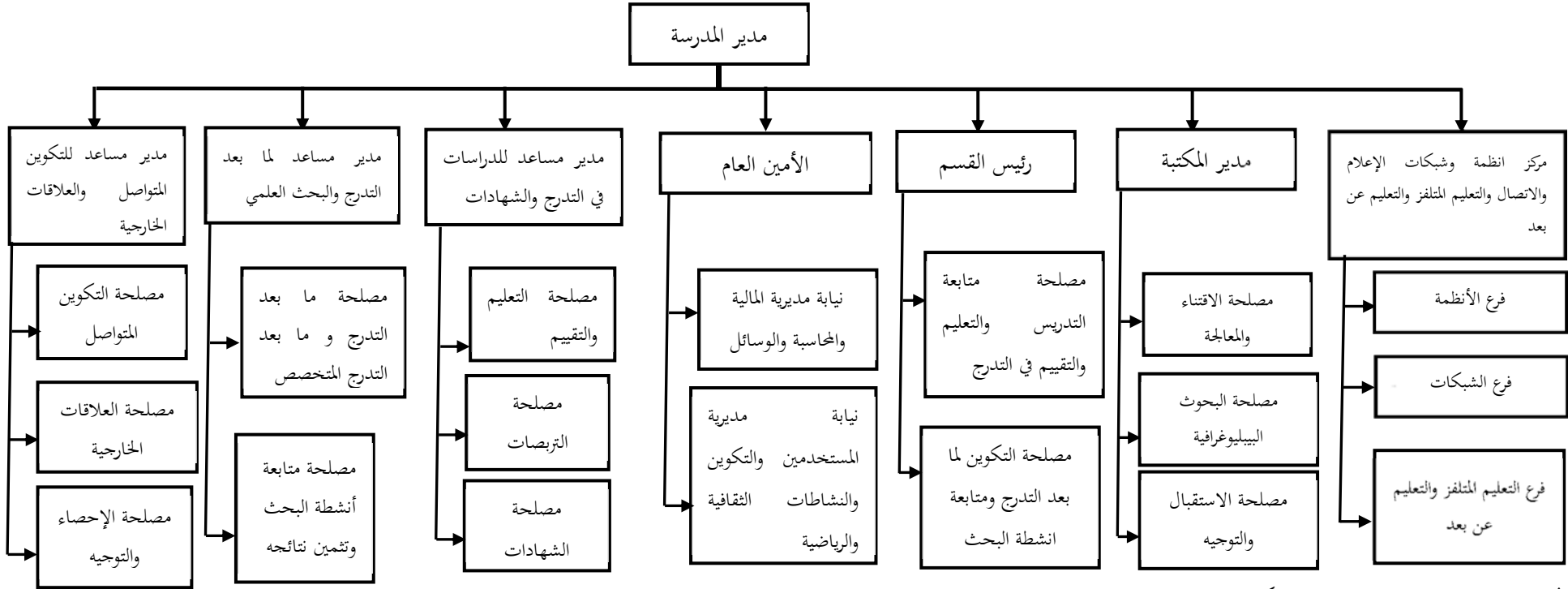
- السهر على متابعة تسيير المسار المهني لمستخدمي المدرسة؛
- السهر على السير الحسن للمصالح التقنية؛
- ضمان متابعة تمويل أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث؛
- ضمان متابعة برامج إنجاز الهياكل واقتناء التجهيزات؛
- ضمان متابعة مخطط الأمن الداخلي للمدرسة؛

- السهر على حفظ أرشيف المدرسة.
- ويساعده كل من: نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية، نائب مدير المالية والمحاسبة والوسائل.
- 5- مركز الأنظمة وشبكات الاعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد: يعين مسؤول المركز بمقرر من مدير المدرسة، وهو بهذه الصفة يكلف بما يلي:
  - استغلال الشبكات وادارتها وتسييرها؛
  - استغلال وتطوير تطبيقات الاعلام الآلي في مجال التسيير البيداغوجي؛
  - متابعة وتنفيذ المشاريع المتعلقة بالتعليم عن طريق الشاشة والتعليم عن بعد؛
  - الدعم التقني في إعداد وإنتاج الدروس عبر الانترنت؛
  - تكوين وتأطير المساهمين في التعليم عن بعد؛
  - ويساعده كل من: رئيس فرع الشبكات ورئيس فرع الأنظمة.
- 6- المكتبة: يتم تعيين مدير المكتبة بمقرر من مدير المدرسة، ويكلف بما يلي:
  - اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي؛
  - مسك بطاقة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج؛
  - تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة باستعمال الطرق الملائمة للمعالجة والترتيب والمسك اليومي لجردها؛
  - وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة ومساعدتهم في بحوثهم البيبليوغرافية.
- ويساعده كل من: رئيس مصلحة الاقتناء والمعالجة، رئيس مصلحة البحوث البيبليوغرافية ورئيس مصلحة الاستقبال والتوجيه.
- 7- رئيس القسم: يعين رئيس القسم بقرار من وزير التعليم العالي والبحث العلمي، وتتوفر المدرسة على أربعة أقسام هي: قسم الفيزياء والكيمياء، قسم الرياضيات، قسم العلوم الطبيعية وأخيرا قسم التكنولوجيا، الذي تم استحداثه مؤخرا، يتأس كل قسم، رئيس قسم ويساعده رؤساء مصالح هما:
  - رئيس مصلحة التكوين لما بعد التدرج ومتابعة أنشطة البحث.
  - رئيس مصلحة متابعة التدريس والتعليم والتقييم في التدرج.

ويمكن تلخيص مكونات الهيكل التنظيمي للمدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكينة في الشكل رقم (02).

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للمدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة



المصدر: نيابة مديرية المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية.

يتضح لنا من الشكل رقم (10) أن الهيكل التنظيمي للمدرسة هرمي الشكل، حيث نجد في الأعلى السلطة العليا ممثلة في مدير المدرسة، لتتفرع منها مديريات فرعية مثل مديرية الدراسات في التدرج والشهادات.... إلخ، هذه الأخيرة هي بدورها أيضا تتفرع إلى مصالح نذكر منها مصلحة التبرصات، مصلحة العلاقات الخارجية، الشهادات... إلخ.

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة

يتناول هذا المبحث وصفا للطريقة والإجراءات التي اتبعها الطالب في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداة الدراسة وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى تصميم الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

### المطلب الأول: منهج ومجتمع وأداة الدراسة

**1 - منهج الدراسة:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، وهو طريق في البحث يتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، وبما أن الدراسة تستهدف أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، سوف تعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

- البيانات الأولية: تم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان وزع على مجتمع الدراسة والمتمثل في فئة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

- البيانات الثانوية: تم الاعتماد على البيانات الثانوية من أجل معالجة وإثراء الجانب النظري للدراسة، فقد تم الاعتماد على الكتب والمجلات والمقالات العلمية والتقارير ذات العلاقة بالموضوع، وتمت الاستعانة بمراجع عربية وأخرى أجنبية، وقد تم الاستفادة من الأبحاث والدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع.

**2 - مجتمع الدراسة وعينتها:** تكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين، التقنيين واعوان المصالح بالمدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة. تم توزيع (79) استبانة على أفراد العينة، وقد تم استرجاع (55) استبانة، أي بنسبة استجابة بلغت 69.62% من مجموع الاستبانات الموزعة. وبعد مراجعة الاستبانات المسترجعة تبين أن ثمانية لا تستوفي الشروط المطلوبة للإجابة، وبذلك بلغ العدد النهائي للاستبانات المعتمدة في الدراسة (47) استبانة.

### 3 - أداة الدراسة: تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والبحوث المتعلقة بمجال وموضوع الدراسة والذي يتمثل في أثر ضغوط العمل على أداء العاملين.

- عرض الاستبيان على المشرف.

- تعديل الاستبيان حسب ما يراه المشرف.

- توزيع الاستبيان على الموظفين الإداريين، التقنيين واعوان المصالح. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى:

**الجزء الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية لمجتمع الدراسة وتكون من (05) خمسة فقرات.

**الجزء الثاني:** تناول ضغوط العمل، وتم تقسيمه إلى أربعة أبعاد كالآتي:

- البعد الأول: يناقش ظروف العمل، ويتكون من (05) خمسة فقرات.

- البعد الثاني: يناقش عبء العمل، ويتكون من (05) خمسة فقرات.

- البعد الثالث: يناقش التداخل الوظيفي، ويتكون من (05) خمسة فقرات.

- البعد الرابع: يناقش ملائمة التوجيه، ويتكون من (05) خمسة فقرات.

**الجزء الثالث:** تناول الأداء الوظيفي، ويتكون من (16) ستة عشرة فقرة.

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على الفقرات، وكانت الإجابات على كل فقرة مكونة من 05

إجابات، حيث الدرجة "5" تعني موافق بشدة، والدرجة "1" تعني غير موافق بشدة، كما يوضحه الجدول.

**الجدول رقم (07):** مقياس الإجابة على الفقرات

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

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مقياس ليكرت

**المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان**

**1 - صدق الأداة:** تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة من خلال

حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد التابع له كما يلي:

**- الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول: ظروف العمل**

**الجدول رقم (08):** معاملات الارتباط لفقرات البعد الأول ظروف العمل.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	أعاني من كثرة الضوضاء في مكان عملي.	0.475	0.01
02	كثيرا ما يتوقف العمل بسبب نقص في الاحتياجات المطلوبة.	0.721	0.00
03	الأثاث والتجهيزات غير ملائمة لطبيعة عملي.	0.529	0.00
04	ساعات العمل لا تطغى على الوقت المخصص للأسرة.	0.308	0.35
05	الوصف الوظيفي لمهامي واضح ودقيق.	0.203	0.17

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 تساوي 0.268

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

يتبين من الجدول رقم (05) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول والمعدل الكلي لفقراته دالة عند مستوى دلالة "0.01"، باستثناء الفقرة الرابعة والخامسة. حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من "0.01" وقيمة  $T$  المحسوبة أكبر من قيمة  $T$  الجدولية والتي تساوي "0.268"، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

### - الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني: عبء العمل

الجدول رقم (09): معاملات الارتباط لفقرات البعد الثاني: عبء العمل.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	أشعر بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب مني من واجبات ومهام	0.714	0.00
02	أشعر أن عملي روتيني ممل يحتاج الى التحديد	0.283	0.28
03	يتطلب عملي درجة عالية من التركيز والانتباه	0.510	0.00
04	امتلك الخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام الموكلة لي	0.316	0.03
05	توكل لي أعمال كثيرة تتطلب الإنجاز في نفس الوقت	0.601	0.00

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS قيمة  $T$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 تساوي 0.268

يتبين من الجدول رقم (09) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول والمعدل الكلي لفقراته دالة عند مستوى دلالة "0.01"، باستثناء الفقرة الرابعة والثانية. حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من "0.01" وقيمة  $T$  المحسوبة أكبر من قيمة  $T$  الجدولية والتي تساوي "0.268"، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

### - الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث: التداخل الوظيفي

الجدول رقم (10): معاملات الارتباط لفقرات البعد الثالث التداخل الوظيفي.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	أتعامل مع أكثر من مجموعة عمل ويوجد اختلاف فيما بينهما	0.675	0.00
02	تدخل الآخرون في مجال عملي لا يتيح لي أداءه بأسلوب سليم	0.502	0.00
03	أتمتع بالصلاحيات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي	0.401	0.00
04	يطلب مني تنفيذ أعمال متعددة ومتناقضة من قبل عدة رؤساء	0.257	0.08
05	هناك توافق مهني بيني وبين رئيسي في العمل	0.243	0.10

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS قيمة  $T$  الجدولية عند مستوى دلالة "0.01" تساوي 0.268

يتبين من الجدول رقم (10) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول والمعدل الكلي لفقراته دالة عند مستوى دلالة "0.01"، باستثناء الفقرة الرابعة والخامسة. حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من "0.01" وقيمة  $t$  المحسوبة أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي "0.268"، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

#### - الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع: ملائمة التوجيه

الجدول رقم (11): معاملات الارتباط لفقرات البعد الرابع ملائمة التوجيه.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	أشعر أنني في مكان غير مناسب	0.833	0.00
02	أمتلك طاقة لا يتم الاستفادة منها	0.727	0.00
03	نظام الاتصال بيني وبين رؤسائي ضعيف	0.724	0.00
04	الأعمال التي أقوم بها بعيدة عن خبراتي ومهاراتي	0.740	0.00
05	يساهم عملي في تحقيق أداء جيد	0.282	0.05

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS قيمة  $t$  الجدولية عند مستوى دلالة "0.01" تساوي 0.268

يتضح لنا من الجدول رقم (11) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث والمعدل الكلي لفقراته دالة عند مستوى دلالة "0.01"، باستثناء الفقرة 11 حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من "0.01" وقيمة  $t$  المحسوبة أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي "0.268"، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

#### - الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الجدول رقم (12): معاملات الارتباط لفقرات المحور الثاني الأداء الوظيفي.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	لدي الاستعداد والرغبة للقيام بأية مهام إضافية يتم تكليفي بها	0.691	0.00
2	أرى أن معدل أخطائي في العمل محدود مقارنة بزملائي	0.336	0.02
3	أتواصل مع زملائي وأعمل معهم بروح الفريق	0.797	0.00
4	ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملي	0.805	0.00
5	أحرص على تحسين مستوى أدائي وجودته	0.678	0.00

0.00	0.810	أخطط جيدا للأعمال قبل تنفيذها بشكل دوري	6
0.00	0.376	القدرة على التكيف وإنجاز الأعمال في الحالات الطارئة	7
0.00	0.863	أحرص باستمرار على استغلال وقت المحدد	8
0.00	0.813	لدي الدقة في إنجاز الأعمال بالوقت المحدد	9
0.00	0.639	توجد عندي قدرة لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل	10
0.00	0.708	أحرص على تحقيق الأهداف العامة	11
0.00	0.763	تتوفر لدي الرغبة والحماس لإنجاز مهام العمل	12
0.00	0.882	أبدل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	13
0.00	0.781	أحرص على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المرسومة	14
0.00	0.774	عندي القدرة على الحوار وإدارة النقاش والتواصل مع زملائي	15
0.00	0.561	أحرص على الاهتمام بالمنظر العام أمام المواطنين	16

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة "0.01" تساوي 0.268

يتبين من الجدول رقم (12) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول والمعدل الكلي لفقراته دالة عند مستوى دلالة "0.01"، باستثناء الفقرة الثانية. حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من "0.01" وقيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي "0.268"، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

#### - صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

الجدول رقم (13): معاملات الارتباط لمحاور الدراسة

الرقم	المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	البعد الأول: ظروف العمل	0.513	0.00
02	البعد الثاني: عبء العمل	0.639	0.00
03	البعد الثالث: التداخل الوظيفي	0.620	0.00
04	البعد الرابع: ملائمة التوجيه	0.729	0.00
05	المحور الأول: ضغوط العمل	0.726	0.00
06	المحور الثاني: الأداء الوظيفي	0.727	0.00

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة "0.01" تساوي 0.268

يتضح من الجدول رقم (13) أن معاملات الارتباط بين معدل كل بعد مع المحور الأول وكل من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة دالة عند مستوى دلالة "0.01"، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من "0.01"، وبذلك تعتبر أبعاد ومحاور الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2- ثبات فقرات الاستبيان: قد أجرى الطالب خطوات الثبات على المجتمع نفسه بمعامل ألفا كرونباخ

الجدول رقم (14): معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

عنوان المحور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
جميع المحاور	36	0.801

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS

استخدم الطالب طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة لقياس الثبات، وقد بين جدول رقم (14) أن معاملات الثبات مرتفعة مما يطمئن على استخدام الاستبانة بكل ثقة.

### المطلب الثالث: متغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية

#### 1- متغيرات الدراسة: تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

- الجنس : وله مستويان ( ذكر، أنثى) .
- الفئة العمرية: ولها أربع مستويات (أقل من 30 سنة، ما بين 30 إلى 39 سنة، ما بين 40 إلى 49 سنة أكثر من 50 سنة).
- المؤهل العلمي: وله أربع مستويات (بكالوريا، ليسانس، ماستر، دكتوراه).
- سنوات الأقدمية: ولها ثلاث مستويات (أقل من 05 سنوات، من 05 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

2- **المعالجات الإحصائية:** لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام الإصدار الواحد والعشرين لبرنامج (SPSS) الإحصائي، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي؛
- تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح

التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاجابات وانخفض تشتتها بين المقياس؛

- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة؛

- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات؛

### المبحث الثالث: التحليل ومناقشة أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث تحليل مفصل للبيانات، وعرض للنتائج من خلال الدراسة التي أجريت على مجتمع البحث ومن تم تحليل ومناقشة هذه النتائج، ثم الإجابة على فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: وصف مجتمع الدراسة

في هذا المطلب سوف نقوم بوصف خصائص مجتمع الدراسة، فمن خلال تحليل بيانات القسم الأول للاستبيان والذي يشمل البيانات الشخصية لأفراد المجتمع، كما توضحها الجداول التالية:

#### 1- الجنس: يبين الجدول رقم (15) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (15): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
27.7	13	ذكر
72.3	34	انثى
100	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول أن نسبة الاناث هي النسبة الأكبر في مجتمع الدراسة، هذا الأمر يرجع إلى أن طلبة المدرسة كونها تقوم بعملية تكوين أساتذة لفائدة قطاع التربية، نجد أن فئة البنات لديهم رغبة أكثر من الذكور في تقلد مهنة التعليم.

#### 2- الفئة العمرية: الجدول الموالي يمثل لنا توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.

النسبة المئوية %	التكرار	السن
0.0	0	أقل من 30 سنة
23.4	11	ما بين 30 إلى 39 سنة
68.1	32	ما بين 40 إلى 49 سنة
8.5	4	أكثر من 50 سنة
100	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول، نلاحظ أن الفئة العمرية أقل من 30 سنة جاءت صفرية بسبب كون المدرسة لديها رضيع من الخبرة قدره 15 سنة من الوجود. إضافة إلى عدم استفادتها من التوظيف منذ سنة 2018 بفعل شبه التجميد الذي مس قطاع الوظيفة العمومية. بينما كانت فئة ما بين 40 إلى 49 سنة الأعلى بنسبة تقدر بـ 68.1% ثم تليها فئة ما بين 30 إلى 39 سنة بتكرار قدر بـ 11 موظف وموظفة وأخيرا فئة أكثر من 50 سنة بنسبة مصوية قدرها 8.5%.

### 3- المؤهل العلمي: الجدول الموالي يمثل لنا توزيع لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	التخصص
14.9%	7	بكالوريا
27.7%	13	ليسانس
53.2%	23	ماستر
4.3%	2	دكتوراه
100%	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول، نلاحظ أن فئة الماستر أخذ حصة الأسد بنسبة 53.2% وهذا بفعل السياسة المنتهجة من طرف مدير المدرسة الذي يشجع على مواصلة الدراسة. ثم تليها فئة الليسانس والتي تقدر بنسبة 27.7%، تليها فئة البكالوريا بنسبة 14.9% ثم فئة الدكتوراه بنسبة 4.3%.

### المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد المجتمع نحو محاور الدراسة

يتضمن هذا المطلب تحليل مفصل لمحاور وفقرات الاستبيان، والذي يتضمن محورين موزعين على 29 فقرة متعلقة بمدى دور المدارس العليا في توجيه الطلبة نحو المقاولاتية، ولتحقيق ذلك فقد قمنا باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات كل فقرة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. حيث قمنا بإيجاد المتوسط الحسابي لكل فقرة ومقارنته بالمقياس الموضوع، وهذا لمعرفة اتجاه آراء المجتمع حول الفقرة المحددة وكما ذكرنا سابقا فقد تم تقسيم درجات المقياس حسب مقياس ليكرت الخماسي، وحسب هذا الأخير فطول الفترة أو المجال المستخدم هو (4/5) أي حوالي 0.80، ومنه يمكننا استخراج قيم مجالات المتوسط المرجح والاتجاه الذي تأخذه هذه القيم، مثل ما يوضحه الجدول رقم (18).

الجدول رقم (18): مجالات المتوسط المرجح واتجاهها

المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5
الاتجاه	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على دراسات سابقة

أيضا تم استخدام اختبار  $t$  للمجتمع الواحدة لتحليل فقرات الاستبانة، والجدول أدناه يوضح لنا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة  $t$  ومستوى الدلالة لكل فقرة، فتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد المجتمع يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة  $t$  المحسوبة أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي 1.662 أو (مستوى المعنوية أقل من "0.05")، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد المجتمع لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة  $t$  المحسوبة أصغر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي 1.662 أو (مستوى الدلالة أقل من "0.05")، وتكون آراء المجتمع محايدة إذا كان مستوى المعنوية أكبر من "0.05".

### 1- تحليل فقرات البعد الأول: ظروف العمل

الجدول رقم (19): نتائج إجابات عينة الدراسة على فقرات البعد الأول (ظروف العمل)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة $t$	مستوى الدلالة	الترتيب
01	أعاني من كثرة الضوضاء في مكان عملي	2.52	1.48	- 2.25	0.02	03
02	كثيرا ما يتوقف العمل بسبب نقص في الاحتياجات المطلوبة	2.57	1.26	- 2.30	0.02	02
03	الأثاث والتجهيزات غير ملائمة لطبيعة عملي	2.46	1.10	- 3.31	0.00	04
04	ساعات العمل لا تغطي على الوقت المخصص للأسرة	2.34	1.30	- 2.97	0.00	05
05	الوصف الوظيفي لمهامي واضح ودقيق	3.51	1.17	2.97	0.00	01
	جميع الفقرات	2.68	0.56	- 3.85	0.00	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على نتائج spss قيمة  $t$  الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" تساوي 1.662

من خلال الجدول نلاحظ أن درجة الموافقة كانت متوسطة إلى منخفضة بالنسبة لكامل عبارات هذا البعد وهو ما يمكن تفسيره من خلال قيم المتوسط الحسابي الذي تراوحت قيمه ما بين 2.52 و 3.51 في حين تراوحت قيم  $T$  المحسوبة بين - 2.97 و 2.97 .

وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لبعد ظروف العمل هو 2.68 وانحراف معياري 0.56 و T المحسوبة 3.85 - أقل من T الجدولية 1.662 بمستوى معنوية 0.00 أقل من 0.01 و هذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف الأفراد المستجوبين اتجاه هذا البعد.

## 2- تحليل فقرات المحور الثاني: عبء العمل

الجدول رقم (20): نتائج إجابات عينة الدراسة على فقرات البعد الثاني عبء العمل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
01	أشعر بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب مني من واجبات ومهام	2.80	1.22	- 1.07	0.29	05
02	أشعر أن عملي روتيني ممل يحتاج الى التجديد	2.89	1.22	0.59	0.55	04
03	يتطلب عملي درجة عالية من التركيز والانتباه	3.78	1.15	4.68	0.00	02
04	امتلك الخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام الموكلة لي	4.17	0.78	10.16	0.00	01
05	توكل لي أعمال كثيرة تتطلب الإنجاز في نفس الوقت	3.00	1.31	0.00	1.00	03
	جميع الفقرات	3.33	0.57	3.98	0.00	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على نتائج spss قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" تساوي 1.662

من خلال الجدول نلاحظ أن درجة الموافقة كانت عالية إلى متوسطة بالنسبة لكامل عبارات هذا البعد وهو ما يمكن تفسيره من خلال قيم المتوسط الحسابي الذي تراوحت قيمه ما بين 2.80 و 4.17، في حين تراوحت قيم T المحسوبة بين 1.07 - و 10.16 .

وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لبعد عبء العمل هو 3.33 وانحراف معياري 0.57 و T المحسوبة 3.98 أكبر من T الجدولية 1.662 بمستوى معنوية 0.00 أقل من 0.05 و هذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف الأفراد المستجوبين اتجاه هذا البعد.

### 3- تحليل فقرات البعد الثالث: التداخل الوظيفي

الجدول رقم (21): نتائج إجابات عينة الدراسة على فقرات البعد الثالث (التداخل الوظيفي)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
03	0.29	1.06	1.6	3.21	أتعامل مع أكثر من مجموعة عمل ويوجد اختلاف فيما بينهما	01
04	0.00	- 3.67	1.15	2.38	تدخل الآخرون في مجال عملي لا يتيح لي أداءه بأسلوب سليم	02
02	0.00	4.15	1.15	3.70	أتمتع بالصلاحيات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي	03
05	0.00	- 4.94	1.20	2.12	يطلب مني تنفيذ أعمال متعددة ومتناقضة من قبل عدة رؤساء	04
01	0.00	6.43	0.97	3.91	هناك توافق مهني بيني وبين رئيسي في العمل	05
	0.35	0.92	0.50	3.06	جميع الفقرات	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على نتائج spss  
قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" تساوي 1.662

من خلال الجدول نلاحظ أن درجة الموافقة كانت عالية إلى منخفضة بالنسبة لكامل عبارات هذا البعد وهو ما يمكن تفسيره من خلال قيم المتوسط الحسابي الذي تراوحت قيمه ما بين 3.91 و 2.12، في حين تراوحت قيم T المحسوبة بين 4.94 - و 6.43 .

وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لبعد التداخل الوظيفي هو 3.06 وانحراف معياري 0.50 و T المحسوبة 3.92 أكبر من T الجدولية 1.662 بمستوى معنوية 0.35 أكبر من 0.05 و هذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف الأفراد المستجوبين اتجاه هذا البعد.

#### 4- تحليل فقرات البعد الرابع: ملائمة التوجيه

الجدول رقم (22): نتائج إجابات عينة الدراسة على فقرات البعد الرابع (ملائمة التوجيه)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
05	0.00	- 5.00	1.28	2.04	أشعر أنني في مكان غير مناسب	01
02	0.04	- 5.10	1.26	3.38	أمتلك طاقة لا يتم الاستفادة منها	02
03	0.00	2.08	1.27	2.23	نظام الاتصال بيني وبين رؤسائي ضعيف	03
04	0.00	- 4.12	1.35	2.17	الأعمال التي أقوم بها بعيدة عن خبراتي ومهاراتي	04
01	0.00	9.38	0.82	4.12	يساهم عملي في تحقيق أداء جيد	05
	0.09	- 1.72	0.82	2.79	جميع الفقرات	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على نتائج spss قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" تساوي 1.662

من خلال الجدول نلاحظ أن درجة الموافقة كانت عالية إلى متوسطة بالنسبة لكامل عبارات هذا البعد وهو ما يمكن تفسيره من خلال قيم المتوسط الحسابي الذي تراوحت قيمه ما بين 4.12 و 2.04، في حين تراوحت قيم T المحسوبة بين 5.00 - و 4.12 .

وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لبعد ملائمة التوجيه هو 3.79 وانحراف معياري 0.82 و T المحسوبة 1.72 - أقل من T الجدولية 1.662 بمستوى معنوية 0.09 أكك من 0.05 و هذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف الأفراد المستجوبين اتجاه هذا البعد.

#### 5- تحليل فقرات المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الجدول رقم (23): نتائج إجابات مجتمع الدراسة على فقرات المحور الثاني (الأداء الوظيفي)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
16	0.14	1.50	1.6	3.27	لدي الاستعداد والرغبة للقيام بأية مهام إضافية يتم تكليفي بها	01
15	0.00	4.02	1.01	3.59	أرى أن معدل أخطائي في العمل محدود مقارنة بزملائي	02

10	0.00	9.09	0.84	4.12	أتواصل مع زملائي وأعمل معهم بروح الفريق	03
05	0.00	9.60	0.85	4.19	ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملتي	04
01	0.00	13.64	0.66	4.31	أحرص على تحسين مستوى أدائي وجودته	05
04	0.00	12.65	0.65	4.21	أخطط جيدا للأعمال قبل تنفيذها بشكل دوري	06
09	0.00	9.52	0.84	4.17	القدرة على التكيف وإنجاز الأعمال في الحالات الطارئة	07
13	0.00	8.91	0.81	4.06	أحرص باستمرار على استغلال وقت المحدد	08
12	0.00	8.22	0.90	4.08	لدي الدقة في إنجاز الأعمال بالوقت المحدد	09
14	0.00	9.21	0.79	4.06	توجد عندي قدرة لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل	10
03	0.00	13.36	0.63	4.23	أحرص على تحقيق الأهداف العامة	11
06	0.00	8.62	0.94	4.19	تتوفر لدي الرغبة والحماس لإنجاز مهام العمل	12
07	0.00	9.32	0.87	4.19	أبدل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	13
11	0.00	9.09	0.84	4.12	أحرص على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المرسومة	14
08	0.00	8.23	0.99	4.19	عندي القدرة على الحوار وإدارة النقاش والتواصل مع زملائي	15
02	0.00	11.33	0.77	4.27	أحرص على الاهتمام بالمنظر العام أمام المواطنين	16
	0.00	12.32	0.60	4.08	جميع الفقرات	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على نتائج spss قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" تساوي 1.662

من خلال الجدول نلاحظ أن درجة الموافقة كانت عالية جدا بالنسبة للعبارتين (05) و (16) وهذا بمتوسط حسابي قدره 4.27 و 4.31 على التوالي في حين بلغت قيمة T المحسوبة للعبارتين 11.33 و 13.64 وهي قيم أكبر من T الجدولية المقدره ب 1.662 عند مستوى المعنوية 0.00 أقل من 0.05 وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف الأفراد المستجوبون وهو ما يدل على أن أفراد العينة مهتمون بتحسين أدائهم ومنظرهم امام المواطنين.

في حين كانت درجة الموافقة عالية بالنسبة لأغلب باقي العبارات حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 4.23 و 3.59 وبانحراف معياري قدره 0.63 و 1.01 على التوالي في حين كانت قيمة T المحسوبة تتراوح ما بين 4.02 و 13.63 على التوالي وهي كذلك أكبر من T الجدولية المقدره ب 1.662 .

وبشكل عام يمكن ملاحظة أن المتوسط الحسابي لمحور أداء العاملين هو 4.08 وانحراف معياري 0.60 و T المحسوبة 12.32 أكبر من T الجدولية 1.662 عند مستوى معنوية 0.00 أقل من 0.05 وهذا ما يبين درجة موافقة عالية من طرف المستجوبون اتجاه هذا المحور.

### 10- تحليل محاور الاستبيان

هنا نحاول اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل بيرسون، وقد تم توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (24): علاقة الارتباط بين ضغوط العمل والاداء

مستوى المعنوية	معامل الارتباط بيرسون	البيان
0.00	0.985	ظروف العمل
0.03	0.313	عبء العمل
0.07	0.264	التداخل الوظيفي
0.02	0.865	ملائمة التوجيه
0.14	0.214	ضغوط العمل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS21

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح نتائج تحليل قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة ومن خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون، يلاحظ أن:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل بأبعاده الأربعة كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع بنسب متقاربة حيث كانت علاقة من ضعيفة إلى قوية. وكانت أقوى علاقة بين أداء العاملين وظروف العمل بمعامل قدر ب 0.985 أي بنسبة 98.50.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة

من خلال هذا المطلب يتم اختبار الفرضيات الفرعية و الفرضية الرئيسية وذلك لمعرفة وجود أثر ضغوط العمل على أداء العاملين من عدمه، في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05 .

وللتأكد من وجود الأثر لضغوط العمل بأبعاده الأربعة في أداء العمل للعاملين، قمنا بتقسيم الفرضية الرئيسية إلى أربعة فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية.

### الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

حيث تنص هذه الفرضية على أنه يوجد هناك أثر ظروف العمل على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05. ولاختبار هذه الفرضية تم صياغتها إحصائياً على الشكل التالي:

فرضية العدم  $H_0$ : لا يوجد هناك أثر ظروف العمل على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

فرضية القبول  $H_1$ : يوجد هناك أثر ظروف العمل على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

وللقيام بهذا الاختبار تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

جدول رقم (25): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ظروف العمل على أداء العاملين.

المحور	قيمة B درجة التأثير	قيمة T	مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$
ظروف العمل	0.008	0.053	0.95	0.008	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

يوضح الجدول أنه يوجد هناك أثر ظروف العمل على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05، حيث أظهرت النتائج درجة ضعيفة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغ معامل الارتباط (0.450) عند مستوى دلالة 0.95 أكبر من 0.05، ومعامل التحديد 0.00 أي ما قيمته (00.00%) من التغيرات في أداء العاملين بالمدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة ناتجة عن التغير في ظروف العمل، كما بلغت درجة التأثير 0.008 وهذا يعبر على أن الزيادة في ظروف العمل يؤدي إلى زيادة الأداء، كما أن اختبار T المحسوبة 0.053 أقل من T الجدولية 1.662، وهذا ما يؤكد نفي هذه الفرضية، وعليه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على أنه لا يوجد هناك أثر ظروف العمل على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

### الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

حيث تنص هذه الفرضية على أنه يوجد هناك أثر عبء العمل على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعوان المصالح في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

ولاختبار هذه الفرضية تم صياغتها إحصائياً على الشكل التالي:

فرضية العدم  $H_0$ : لا يوجد هناك أثر عبء العمل على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعوان المصالح في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

فرضية القبول  $H_1$ : يوجد هناك أثر عبء العمل على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعوان المصالح في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

وللقيام بهذا الاختبار تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

جدول رقم جدول رقم (26): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر عبء العمل على أداء العاملين

المحور	قيمة B درجة التأثير	قيمة T	مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$
عبء العمل	0.330	2.20	0.03	0.313	0.098

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

يوضح الجدول أنه يوجد هناك أثر لعبء العمل على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعوان المصالح في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05، حيث أظهرت النتائج درجة ضعيفة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغ معامل الارتباط (0.313) عند مستوى دلالة 0.03 أقل من 0.05، ومعامل التحديد 0.098 أي ما قيمته (9.8%) من التغيرات في أداء العاملين بالمدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة ناتجة عن التغير في عبء العمل، كما بلغت درجة التأثير 0.330 وهذا يعبر على أن الزيادة في عبء العمل يؤثر في الأداء لدى العاملين، كما أن اختبار T المحسوبة 2.20 أكبر من T الجدولية 1.662، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على أنه يوجد هناك أثر عبء العمل على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعوان المصالح في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

### الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

حيث تنص هذه الفرضية على أنه يوجد هناك أثر التداخل الوظيفي على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

ولاختبار هذه الفرضية تم صياغتها إحصائياً على الشكل التالي:

فرضية العدم:  $H_0$  لا يوجد هناك أثر التداخل الوظيفي على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

فرضية القبول  $H_1$ : يوجد هناك أثر التداخل الوظيفي على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

وللقيام بهذا الاختبار تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

جدول رقم جدول رقم (27): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التداخل الوظيفي على أداء العاملين

المحور	قيمة B درجة التأثير	قيمة T	مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
التداخل الوظيفي	0.316	1.836	0.07	0.264	0.070

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

يوضح الجدول أنه يوجد هناك أثر التداخل الوظيفي على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05، حيث أظهرت النتائج درجة ضعيفة وغير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغ معامل الارتباط (0.264) عند مستوى دلالة 0.07 أكبر من 0.05، ومعامل التحديد 0.07 أي ما قيمته (7.00%) من التغيرات في أداء العاملين بالمدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة ناتجة عن التغير في التداخل الوظيفي، كما بلغت درجة التأثير 0.316 وهذا يعبر على أن الزيادة في التداخل الوظيفي يؤدي إلى زيادة أداء العاملين، كما أن اختبار T المحسوبة 1.836 أكبر من T الجدولية 1.662، وهذا ما يؤكد نفي هذه الفرضية، وعليه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على أنه لا يوجد هناك أثر للتداخل الوظيفي على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

#### الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

حيث تنص هذه الفرضية على أنه يوجد هناك أثر ملائمة التوجيه على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05. ولاختبار هذه الفرضية تم صياغتها إحصائياً على الشكل التالي:

فرضية العدم:  $H_0$  لا يوجد هناك أثر ملائمة التوجيه على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

فرضية القبول  $H_1$ : يوجد هناك أثر ملائمة التوجيه على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

وللقيام بهذا الاختبار تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

جدول رقم (28): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ملائمة التوجيه على أداء العاملين

المحور	قيمة B درجة التأثير	قيمة T	مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
ملائمة التوجيه	0.018	0.170	0.86	0.025	0.001

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

يوضح الجدول أنه لا يوجد هناك أثر لملائمة التوجيه على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05، حيث أظهرت النتائج درجة ضعيفة جدا و غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغ معامل الارتباط (0.025) عند مستوى دلالة 0.86 أكبر من 0.05، ومعامل التحديد 0.001 أي ما قيمته (1.00%) من التغيرات في الأداء للعاملين بالمدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة ناتجة عن التغير في ملائمة التوجيه، كما بلغت درجة التأثير 0.018 وهذا يعبر على أن الزيادة في ملائمة التوجيه يؤدي إلى زيادة الاداء، كما أن اختبار T المحسوبة 0.170 أقل من T الجدولية 1.662، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية، وعليه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على أنه لا يوجد هناك أثر لملائمة التوجيه على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

### الفرع الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية

حيث تنص هذه الفرضية على أنه يوجد هناك أثر لضغوط العمل على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعوان المصالح في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

ولاختبار هذه الفرضية تم صياغتها إحصائياً على الشكل التالي:

فرضية العدم:  $H_0$  لا يوجد هناك أثر لضغوط العمل على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعوان المصالح في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

فرضية القبول  $H_1$ : يوجد هناك أثر لضغوط العمل على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعوان المصالح في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

وللقيام بهذا الاختبار تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

جدول رقم (29): نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ضغوط العمل على أداء العاملين

مستوى المعنوية Sig	قيمة F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R
0.16	1.730	0.141	0.376

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

يوضح الجدول السابق يوجد هناك أثر لضغوط العمل على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعوان المصالح في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05، حيث أظهرت النتائج درجة ضعيفة وغير دالة إحصائياً لأثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.376) عند مستوى دلالة 0.16 أكبر من 0.05، ومعامل التحديد (0.376) أي ما قيمته (2437.6%) من التغيرات في الاداء ناتجة عن ظروف العمل، وما يبين ويؤكد ذلك قيمة F المحسوبة و التي بلغت (1.730) وهي دالة عند مستوى أقل من 0.05 وهذا ما يؤكد عدم وجود أثر لضغوط العمل على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعوان المصالح في المؤسسة محل الدراسة، وعليه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على أنه لا يوجد هناك أثر لضغوط العمل على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعوان المصالح في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05

## خلاصة الفصل

من أجل الوقوف على أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين قمنا في هذا الفصل بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث قمنا في البداية بوصف منهج الدراسة وخصائص أفراد العينة بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل وبغرض معرفة مصادر ضغوط العمل في المؤسسة وأثر كل مصدر على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، وقمنا أيضا بتحليل محاور الاستبانة، واختبار فرضياتها بالاعتماد على المعالجة الإحصائية من خلال معادلة الانحدار البسيط والمتعدد لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان، بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال تأكيد فرضياتها أو نفيها.

أظهرت نتائج تحليل اتجاهات أفراد العينة عن درجة موافقة من عالية إلى منخفضة اتجاه محوري الدراسة ككل وكذلك بالنسبة لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل والمتمثل في ضغوط العمل، كما أن استخدام معامل بيرسون أكد عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والاداء، أما اختبار فرضيات الدراسة فقد بينت عدم وجود أثر لضغوط العمل بأبعاده على أداء العاملين في مؤسسة محل الدراسة.

## خاتمة

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة، والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي أجريناها من أجل إسقاط جزء كبير ومهم من الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على أهم ضغوط العمل، ومصادرها المختلفة، ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين. وكان من جملة النتائج المستخلصة حول موضوع الدراسة ما يلي:

## - اختبار الفرضية الفرعية الأولى

حيث تنص هذه الفرضية على أنه يوجد هناك أثر لظروف العمل على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

وبعد المعالجة الاحصائية أظهرت النتائج درجة ضعيفة جدا وغير دالة إحصائيا بوجود أثر لظروف العمل على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05، ما يفسر ذلك أن المدرسة توفر لدى العاملين أماكن للعمل تسمح لهم بأداء العمل في ارجحية تامة دون الشعور بالإزعاج. كذلك توفرها على المعدات الملائمة لأداء العمل. إضافة إلى ذلك نظام العمل يتميز بالمرونة ما يسمح للموظفين بالتنفس من دخول وخروج في أوقات الضرورة بترخيص مسبق من المسؤول المباشر وما يتيح لهم ذلك قرب المدرسة من المرافق العمومية.

## اختبار الفرضية الفرعية الثانية

حيث تنص هذه الفرضية على أنه يوجد هناك أثر لعبء العمل على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

وبعد المعالجة الاحصائية أظهرت النتائج درجة ضعيفة وذات دلالة إحصائية لأثر عبء العمل على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05، حيث أن ما نسبته 9.08% من التغيرات في الأداء ناتجة عن التغير في عبء العمل، فنجد المؤسسة مؤسسة عمومية ذات الطابع الإداري يتميز طبيعة العمل بالروتين اليومي وتكرار الأنشطة على مدار السنة وهو ما يخلق نوعا ما من القلق لدى الموظفين. ضف إلى ذلك بسبب التقشف وما انجر عنه من عدم توظيف يد

بشرية عاملة جديدة وزيادة حجم المدرسة أدى ب بروز نوع من العمل المكثف على بعض المصالح مثل مصلحة الميزانية والبيداغوجيا بصفة عامة.

#### اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

حيث تنص هذه الفرضية على أنه يوجد هناك أثر للتداخل الوظيفي على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

وبعد المعالجة الاحصائية أظهرت النتائج درجة ضعيفة جدا وغير دالة إحصائيا لأثر التداخل الوظيفي على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05، فتفسير ذلك أن المدرسة مهيكله هيكلا تنظيميا هرميا يوجد مسؤول عن كل مصلحة يرأس مجموعة من الموظفين يمارسون مهامهم تحت إشرافه كل منهم موضحة مهامه ذون زيادة او نقصان. بالإضافة إلى سيادة الاخوة بين الرئيس والمرؤوس وشبه انعدام التكتلات بين الموظفين ورؤساء المصالح.

#### اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

حيث تنص هذه الفرضية على أنه أثر لملائمة التوجيه على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

وبعد المعالجة الاحصائية أظهرت النتائج درجة ضعيفة جدا وغير دالة إحصائيا لأثر ملائمة التوجيه على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05، مرده أن المستوى العلمي لأغلبية موظفي المدرسة شهادة الماستر وهو ما يدخلهم في فئة النخبة ما يخول لهم شغل مناصب عليا. غير أن عناء المدرسة من اليد العاملة جعل منهم في مناصب غير مناصب مكافئة لشهاداتهم.

#### اختبار الفرضية الرئيسية :

حيث تنص هذه الفرضية على أنه يوجد هناك أثر لضغوط العمل على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

وبعد المعالجة الاحصائية أظهرت النتائج درجة ضعيفة وغير دالة إحصائيا لأثر ضغوط العمل على أداء العاملين لدى الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح في المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

معنوية 0.05. استنادا على ما سبق من فرضيات فرعية التي اسفرت عن عدم وجود علاقة بين ابعاد ضغوط العمل والأداء باستثناء بعد عبئ العمل الذي كانت العلاقة ضعيفة. وعليه نستنتج ان ضغوط العمل في المدرسة لا تؤثر على أداء العاملين بسبب ما تم تفسيره أعلاه.

### الاقتراحات

على ضوء ما تم ذكره من نتائج يمكن وضع الاقتراحات التالية:

- ضرورة مواصلة العمل على هذا النهج الذي يضمن مشاركة فواعل المدرسة في اتخاذ القرار خاصة ما تعلق بالمسار المهني للموظفين؛
- السعي مع الوزارة الوصية للحصول على مناصب مالية تسمح باستقطاب يد عاملة جديدة تساعد ما هو موجود حاليا من أجل تخفيف الضغط؛
- مواصلة تكاثف الجهود والعمل كوحدة واحدة في سبيل تحقيق المصلحة العامة؛
- إعطاء حرية للأفراد للقيام بأعمالهم ونسب المهام لذوي الاختصاص؛
- توفير المؤسسة لوسائل اتصال حديثة لمواكبة التطور في السوق مثل البريد المهني... الخ؛

### - ثالثا: أفاق الدراسة

- من خلال هذه الدراسة ومن خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تصور أفاق الدراسة التالية:
- دور التأهيل الوظيفي في الحد من ضغوط العمل في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري؛
- الاختيار والتعيين الوظيفي وعلاقتها بالأداء الوظيفي؛
- استراتيجيات المؤسسة لمواجهة ضغوط العمل؛

# قائمة المراجع

- أحمد دن. (2019). أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في التخفيض من ضغوط العمل: دراسة حالة اتصالات الجزائر، تندوف مجلة البشائر الاقتصادية 4 (3)، الصفحات 559-575.
- أحمد ماهر. (2005). سلسلة ابن مهارتك وتدريب على كيفية التعامل مع وإدارة ضغوط العمل، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، ص 33.
- العمري عبيد بن عبد الله. (2004). تأثير كل من الولاء الوظيفي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، مجلة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 16، العدد 01، ص 120.
- العميان محمود. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان.
- الهاشمي لوكيا، وفتيحة بن زروال. (2006). الاجهاد، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري قسنطينة، عين مليلة: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ص 15-16.
- باديس بوخلوه وإيمان جعفرور. (2018). أثر ضغوط العمل على جودة الخدمة الصحية من وجهة نظر الاطباء والمرضى دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سعد دحلب بمدينة جامعة ولاية الوادي، الجزائر. مجلة آداء المؤسسات الجزائرية (13/2018)، الصفحات 248-267.
- بركات، ياسمين. (2020). أثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر مصلحة الاستعجالات بسكرة. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة موارد البشرية. الموسم الجامعي: 2019 / 2020. كلية العلوم الاقتصادية. جامعة بسكرة.
- بلال بن عقون. (جوان 2016). مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي (10)، الصفحات 382-399.
- جوهره أظي. (2020). ضغوط العمل لدى الأطباء المختصين في المستشفيات العمومية وأثرها على الاستقرار الوظيفي، دراسة تطبيقية في مستشفى " بشير بن ناصر " و "الحكيم سعدان " بسكرة، مجلة الدراسات الاقتصادية، الصفحات 189-202.

## قائمة المراجع

- حنان عبد الرحيم الأحمدي. (2002). ضغوط العمل لدى الأطباء دراسة ميدانية، مركز البحوث، الرياض، ص 43.
- خالد عيادة نزال عليمات. (2015). ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي (الإصدار 1)، عمان دار الخليج للنشر والتوزيع، ص 66-70.
- خالد رحم، بثينة زيراري وبوجمة عوني. (2019، 09، 12). تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 15 (21) الصفحات 477-494.
- سميرة لغويل، ضغوط العمل في التنظيم المستشفى كنموذج، مرجع سابق، صفحة 38.
- سيزلاقي، والاس مارك. (1991). السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أحمد جعفر، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص 189.
- شعبان علي الحسين السيسي. (2002). أسس السلوك الانساني بين النظرية والتطبيق، دار المكتب الجامعي الحديث، مصر، ص 356.
- صابر بحري. (جوان 2015). المصادر التنظيمية والعامة لضغوط العمل، مجلة الرواق (01)، الصفحات 12-21.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2001). السلوك الانساني في المنظمات، جامعة الاسكندرية الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع.
- طارق عبد الرؤوف عامر، وإيهاب عيسى المصري. (2018). الضغوط المهنية وضغوط العمل الإصدار الطبعة الأولى، القاهرة، مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ص 70.
- طارق مقدر. (بدون سنة). استراتيجية مواجهة ضغوط العمل في المنظمة، (جامعة زيان عاشور الجلفة، المحرر مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد الاقتصادي 25(1))، ص 251.
- عبد الباقي صلاح الدين. (2004). السلوك الفعال في المنظمات، طبعة 1، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، صفحة 184.

## قائمة المراجع

- عبد الفتاح صالح خليفات، شرين محمد المطارنة. (2010). أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق - المجلد - 26 العدد (21).
- عبد القادر سعيد بنات. (2009/2010). ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، إدارة الاعمال الجامعة الإسلامية غزة.
- عثمان قدور. (سبتمبر 2017). ضغوط العمل التنظيمية وأثرها على الاداء الوظيفي للعامل الجزائري، مجلة البحوث نفسية وتربوية (11)، الصفحات 287-334.
- عقلا مأمون علي. (2006). العلاقة بين الانضباط في العمل وبين إدراك السلوك الأخلاقي وبعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية، ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، جامعة أسيوط، مصر. (تم الاطلاع عليها من دكتوراه بوعاللة عائشة)
- علي عباس. (2008). ادارة الموارد البشرية الدولية، عمان- الأردن: اثناء للنشر والتوزيع مكتبة الجامعة، ص 120.
- عمار شلاي. (2019). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية المجلد 9 / العدد 18، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، ص 59-90.
- عيسى المعشر إبراهيم. (ايار 2009). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الاردنية فئة الخمسة نجوم (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية العلوم الادارية والمالية - قسم ادارة الاعمال الاردن جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، ص 16-17.
- فاروق عبده فلي، والسيد محمد عبد المجيد. (بدون سنة نشر). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية. المنصورة دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
- فراس حاج محمد. (2016). أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي، مذكرة ماجستير، ادارة الاعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- فيصل قاسني وعبد القادر بلخير. (افريل 2012). علاقة ادارة الوقت بمستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية: دراسة ميدانية المركبات ولايتي سطيف والمسيلا مجلة الابداع الرياضي (05)، الصفحات 290-310.

## قائمة المراجع

- مبارك بن فاتح مبارك الدوسري. (2010). ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص 21.
- محمد احمد مصطفى احمد. (2016). أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ضغوط العمل والأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية اماراباك: مجلة علمية محكمة تصدر عن الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 7 (20)، الصفحات 161 - 204.
- محمد حمام. (2017). القيادة والاشراف في الادارة الجزائرية، القبة، الجزائر: دار الخلدونية، ص 111.
- محمد سعيد انور سلطان. (2004). السلوك التنظيمي، مصر: دار الجامعة الجديدة، ص 204.
- محمد صلاح الدين ابو العلاء. (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة قسم ادارة الاعمال، غزة فلسطين الجامعة الاسلامية غزة، ص 12.
- محمد كباس نشوان. (مارس 2017). ضغوط العمل التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في ادارة رعاية الشباب في جامعة صنعاء، مجلة علوم وممارسات الانشطة البدنية الرياضية والفنية، ص 188.
- محمد مسلم. (2010). تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، المحمدية الجزائر: دار الطليعة، ص 152.
- مصطفى محمد ابوبكر. (2003). ادارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، ص 140.
- مليكة خوجة شارف. (2011). مصادر الضغوط المهنية لدى المتمدرسين الجزائريين دراسة مقارنة في المراحل التعليمية الثلاث الابتدائي المتوسط والثانوي، دراسة ميدانية بولاية تيزي وزو. رسالة ماجستير. الجزائر: كلية الادب والعلوم الانسانية جامعة تيزي وزو. ص 54.

- Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. Free Press.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). **Task and contextual performance: Meaning for personnel selection research**.
- Campbell, J. P. (1990). **Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology**.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). **Flow: The Psychology of Optimal Experience**. Harper & Row.
- Cooper, C. L., & Marshall, J. (1976). **Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health**. Journal of Occupational Psychology, 49(1), 11-28. DOI link
- Cooper, C. L., & Quick, J. C. (2017). **The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice**. Wiley.
- Gamassou, C. E. (2004, février). **prévenir le stress professionnel et promouvoir l'implication au travaille une enjeu de gestion des ressources humaines**. les cahier de GEORGE, 04 (01). paris, france.
- <https://magohcm.com/%D9%85%D8%A4%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%B3-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D9%84%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B8%D9%81%D9%8A%D9%86>
- Hobfoll, S. E. (1989). **Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress**. American Psychologist, 44(3), 513-524.
- Herzberg, F. (1959). **The Motivation to Work**. John Wiley & Sons.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). **Motivation through the design of work: Test of a theory**. Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), 250-279.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., et al. (2013). **Measuring individual work performance: A systematic review**. Journal of Occupational and Environmental Medicine.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). **Stress, Appraisal, and Coping**. Springer.
- Marien, P. (2012, 12 21). **ANALYSE PSYCHOPATHOLOGIQUE ET INTERACTIONNISTE DU STRESS PROFESSIONNEL CHRONIQUE DANS LES METIERS DE L'URGENCE**. DOCTORAT SPECIALITE PSYCHOLOGIE. UNIVERSITE BORDEAUX II. FRANCE.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). **Adaptability in the workplace**. Journal of Applied Psychology.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). **Organizational Behavior**. Pearson.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). **The effects of personal and contextual characteristics on creativity at work**. Journal of Applied Psychology.
- Stora, j. b. (1993). le stress (éd. 2). france: édition dahleb.
- Selye, H. (1976). **The Stress of Life**. McGraw-Hill.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). **Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study**. Journal of Organizational Behavior, 25(3), 293–315. DOI link
- Shahidul Hassan (2013) – **The Importance of Role Clarification in Workgroups: Effects on Perceived Role Clarity, Work Satisfaction, and Turnover Rates**.September 2013 Public Administration Review73(5) .(researchgate.net)
- Tubre, T.C. and Collins, J.M. (2000) **A Meta-Analysis of the Relationships between Role Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance**. Journal of Management, 26, 155-169. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630002600104> .(scirp.org)
- Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. (1908). **The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation**. Journal of Comparative Neurology and Psychology, 18(5), 459-482.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي سكيكدة  
قسم التكنولوجيا



استبيان الدراسة

عليكم ورحمة الله وبركاته، أما بعد:

أضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة أ ت ث في الهندسة المدنية، الموسومة بعنوان " ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين بالمدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة من وجهة نظر الموظفين الإداريين التقنيين وأعوان المصالح"، نرجو من سيادتكم التعاون معنا لإنجاح هذه الدراسة، بأن تفضلوا مشكورين مأجورين بالإجابة على جميع عبارات الاستبانة بكل دقة وموضوعية من وجهة نظركم، الإجابة تكون بوضع علامة (X) في المكان الذي تراه مناسباً، ونحيطكم علماً بان إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

## الملاحق

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

1 - الجنس:  ذكر  أنثى

2 - الفئة العمرية: أقل من 30 سنة  ما بين 30 إلى 39 سنة  ما بين 40 إلى 49 سنة

أكثر من 50 سنة

3 - المؤهل العلمي: بكالوريا  ليسانس  ماجستير  دكتوراه

4-سنوات الأقدمية: أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: ضغوط العمل

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	
<b>البعد الأول: ظروف العمل</b>						
					أعاني من كثرة الضوضاء في مكان عملي	01
					كثيرا ما يتوقف العمل بسبب نقص في الاحتياجات المطلوبة	02
					الأثاث والتجهيزات غير ملائمة لطبيعة عملي	03
					ساعات العمل لا تغطي على الوقت المخصص للأسرة	04
					الوصف الوظيفي لمهامي واضح ودقيق	05
<b>البعد الثاني: عبء العمل</b>						
					أشعر بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب مني من واجبات ومهام	06
					أشعر أن عملي روتيني ممل يحتاج الى التجديد	07
					يتطلب عملي درجة عالية من التركيز والانتباه	08
					امتلك الخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام الموكلة لي	09
					توكل لي أعمال كثيرة تتطلب الإنجاز في نفس الوقت	10
<b>البعد الثالث: التداخل الوظيفي</b>						
					أتعامل مع أكثر من مجموعة عمل ويوجد اختلاف فيما بينهما	11
					تدخل الآخرون في مجال عملي لا يتيح لي أداءه بأسلوب سليم	12
					أتمتع بالصلاحيات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي	13

## الملاحق

					14	يطلب مني تنفيذ أعمال متعددة ومتناقضة من قبل عدة رؤساء
					15	هناك توافق مهني بيني وبين رئيسي في العمل
<b>البعد الرابع: ملائمة التوجيه</b>						
					16	أشعر أنني في مكان غير مناسب
					17	أمتلك طاقة لا يتم الاستفادة منها
					18	نظام الاتصال بيني وبين رؤسائي ضعيف
					19	الأعمال التي أقوم بها بعيدة عن خبراتي ومهاراتي
					20	يساهم عملي في تحقيق أداء جيد

### الجزء الثالث: الأداء الوظيفي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
					01	لدي الاستعداد والرغبة للقيام بأية مهام إضافية يتم تكليفي بها
					02	أرى أن معدل أخطائي في العمل محدود مقارنة بزملائي
					03	أتواصل مع زملائي وأعمل معهم بروح الفريق
					04	ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملي
					05	أحرص على تحسين مستوى أدائي وجودته
					06	أخطط جيدا للأعمال قبل تنفيذها بشكل دوري
					07	القدرة على التكيف وإنجاز الأعمال في الحالات الطارئة
					08	أحرص باستمرار على استغلال وقت المحدد
					09	لدي الدقة في إنجاز الأعمال بالوقت المحدد
					10	توجد عندي قدرة لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل
					11	أحرص على تحقيق الأهداف العامة
					12	تتوفر لدي الرغبة والحماس لإنجاز مهام العمل
					13	أبدل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة
					14	أحرص على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المرسومة
					15	عندي القدرة على الحوار وإدارة النقاش والتواصل مع زملائي
					16	أحرص على الاهتمام بالمنظر العام أمام المواطنين

## الملاحق

ملحق رقم (02): معامل ارتباط بيرسون ( I الجدولية)

معامل ارتباط بيرسون

قيم معامل الارتباط عند مستويات معنوية مختلفة

$\alpha$ n	.1	.05	.02	.01	.001	$\alpha$ n	.1	.05	.02	.01	.001
1	.98769	.99692	.999507	.999877	.9999988	16	.4000	.4683	.5425	.5897	.7084
2	.90000	.95000	.98000	.990000	.99900	17	.3887	.4555	.5285	.5751	.6932
3	.8054	.8783	.93433	.95873	.99116	18	.3783	.4438	.5155	.5614	.6787
4	.7293	.8114	.8822	.91720	.97406	19	.3687	.4329	.5034	.5487	.6652
5	.6694	.7545	.8329	.8745	.95074	20	.3598	.4227	.4921	.5368	.6524
6	.6215	.7067	.7887	.8343	.92493	25	.3233	.3809	.4451	.4869	.5974
7	.5822	.6664	.7498	.7977	.8982	30	.2960	.3494	.4093	.4487	.5541
8	.5494	.6319	.7155	.7646	.8721	35	.2746	.3246	.3810	.4182	.5189
9	.5214	.6021	.6851	.7348	.8471	40	.2573	.3044	.3578	.3932	.4896
10	.4973	.5760	.6581	.7079	.8233	45	.2428	.2875	.3384	.3721	.4648
11	.4762	.5529	.6339	.6835	.8010	50	.2306	.2732	.3218	.3541	.4433
12	.4575	.5324	.6120	.6614	.7800	60	.2108	.2500	.2948	.3248	.4078
13	.4409	.5139	.5923	.6411	.7603	70	.1954	.2319	.2737	.3017	.3799
14	.4259	.4973	.5742	.6226	.7420	80	.1829	.2172	.2565	.2830	.3568
15	.4124	.4821	.5577	.6055	.7246	90	.1726	.2050	.2422	.2673	.3375
						100	.1638	.1946	.2301	.2540	.3211

## الملاحق

ملحق رقم (03): t الجدولية

**t Table**

cum. prob	$t_{.50}$	$t_{.75}$	$t_{.80}$	$t_{.85}$	$t_{.90}$	$t_{.95}$	$t_{.975}$	$t_{.99}$	$t_{.995}$	$t_{.999}$	$t_{.9995}$
one-tail	<b>0.50</b>	<b>0.25</b>	<b>0.20</b>	<b>0.15</b>	<b>0.10</b>	<b>0.05</b>	<b>0.025</b>	<b>0.01</b>	<b>0.005</b>	<b>0.001</b>	<b>0.0005</b>
two-tails	<b>1.00</b>	<b>0.50</b>	<b>0.40</b>	<b>0.30</b>	<b>0.20</b>	<b>0.10</b>	<b>0.05</b>	<b>0.02</b>	<b>0.01</b>	<b>0.002</b>	<b>0.001</b>
df											
1	0.000	1.000	1.376	1.963	3.078	6.314	12.71	31.82	63.66	318.31	636.62
2	0.000	0.816	1.061	1.386	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	22.327	31.599
3	0.000	0.765	0.978	1.250	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	10.215	12.924
4	0.000	0.741	0.941	1.190	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	7.173	8.610
5	0.000	0.727	0.920	1.156	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	5.893	6.869
6	0.000	0.718	0.906	1.134	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5.208	5.959
7	0.000	0.711	0.896	1.119	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	4.785	5.408
8	0.000	0.706	0.889	1.108	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	4.501	5.041
9	0.000	0.703	0.883	1.100	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	4.297	4.781
10	0.000	0.700	0.879	1.093	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4.144	4.587
11	0.000	0.697	0.876	1.088	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4.025	4.437
12	0.000	0.695	0.873	1.083	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	3.930	4.318
13	0.000	0.694	0.870	1.079	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	3.852	4.221
14	0.000	0.692	0.868	1.076	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	3.787	4.140
15	0.000	0.691	0.866	1.074	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	3.733	4.073
16	0.000	0.690	0.865	1.071	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	3.686	4.015
17	0.000	0.689	0.863	1.069	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.646	3.965
18	0.000	0.688	0.862	1.067	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.610	3.922
19	0.000	0.688	0.861	1.066	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.579	3.883
20	0.000	0.687	0.860	1.064	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.552	3.850
21	0.000	0.686	0.859	1.063	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.527	3.819
22	0.000	0.686	0.858	1.061	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.505	3.792
23	0.000	0.685	0.858	1.060	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.485	3.768
24	0.000	0.685	0.857	1.059	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.467	3.745
25	0.000	0.684	0.856	1.058	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.450	3.725
26	0.000	0.684	0.856	1.058	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.435	3.707
27	0.000	0.684	0.855	1.057	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.421	3.690
28	0.000	0.683	0.855	1.056	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.408	3.674
29	0.000	0.683	0.854	1.055	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.396	3.659
30	0.000	0.683	0.854	1.055	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.385	3.646
40	0.000	0.681	0.851	1.050	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	3.307	3.551
60	0.000	0.679	0.848	1.045	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3.232	3.460
80	0.000	0.678	0.846	1.043	1.292	1.664	1.990	2.374	2.639	3.195	3.416
100	0.000	0.677	0.845	1.042	1.290	1.660	1.984	2.364	2.626	3.174	3.390
1000	0.000	0.675	0.842	1.037	1.282	1.646	1.962	2.330	2.581	3.098	3.300
<b>Z</b>	0.000	0.674	0.842	1.036	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	3.090	3.291
	0%	50%	60%	70%	80%	90%	95%	98%	99%	99.8%	99.9%
	<b>Confidence Level</b>										

## الملاحق

الملحق رقم (04): البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

### الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	13	27,7	27,7	27,7
Valide أنثى	34	72,3	72,3	100,0
Total	47	100,0	100,0	

### العمرية الفئة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 39 إلى 30 ما بين	11	23,4	23,4	23,4
Valide سنة 49 إلى 40 ما بين	32	68,1	68,1	91,5
سنة 50 من أكثر	4	8,5	8,5	100,0
Total	47	100,0	100,0	

### العلمي المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بكالوريا	7	14,9	14,9	14,9
ليسانس	13	27,7	27,7	42,6
Valide ماستر	25	53,2	53,2	95,7
دكتوراه	2	4,3	4,3	100,0
Total	47	100,0	100,0	

### الأقدمية سنوات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 10 إلى 05 من	13	27,7	27,7	27,7
Valide سنوات 10 من أكثر	34	72,3	72,3	100,0
Total	47	100,0	100,0	

## الملاحق

ملحق رقم (05): الصدق البنائي لابعاد الدراسة (معاملات إرتباط بين الابعاد والمحاور والاستبيان الكلي)

		Corrélations					الأول_البعد
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	
Q1	Corrélation de Pearson	1	,176	,356*	-,136	-,487**	,475**
	Sig. (bilatérale)		,237	,014	,362	,001	,001
	N	47	47	47	47	47	47
Q2	Corrélation de Pearson	,176	1	,412**	-,081	,149	,721**
	Sig. (bilatérale)	,237		,004	,586	,317	,000
	N	47	47	47	47	47	47
Q3	Corrélation de Pearson	,356*	,412**	1	-,280	-,239	,529**
	Sig. (bilatérale)	,014	,004		,057	,106	,000
	N	47	47	47	47	47	47
Q4	Corrélation de Pearson	-,136	-,081	-,280	1	,153	,308*
	Sig. (bilatérale)	,362	,586	,057		,304	,035
	N	47	47	47	47	47	47
Q5	Corrélation de Pearson	-,487**	,149	-,239	,153	1	,203
	Sig. (bilatérale)	,001	,317	,106	,304		,170
	N	47	47	47	47	47	47
الأول_البعد	Corrélation de Pearson	,475**	,721**	,529**	,308*	,203	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,035	,170	
	N	47	47	47	47	47	47

\*. La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		Corrélations					الثاني_البعد
		Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	
Q6	Corrélacion de Pearson	1	-,203	,368*	-,078	,524**	,714**
	Sig. (bilatérale)		,172	,011	,603	,000	,000
	N	47	47	47	47	47	47
Q7	Corrélacion de Pearson	-,203	1	-,109	,222	-,162	,283
	Sig. (bilatérale)	,172		,468	,133	,276	,054
	N	47	47	47	47	47	47
Q8	Corrélacion de Pearson	,368*	-,109	1	-,007	-,014	,510**
	Sig. (bilatérale)	,011	,468		,962	,924	,000
	N	47	47	47	47	47	47
Q9	Corrélacion de Pearson	-,078	,222	-,007	1	-,042	,316*

## الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,603	,133	,962		,780	,031
	N	47	47	47	47	47	47
Q10	Corrélation de Pearson	,524**	-,162	-,014	-,042	1	,601**
	Sig. (bilatérale)	,000	,276	,924	,780		,000
	N	47	47	47	47	47	47
الثاني_البعد	Corrélation de Pearson	,714**	,283	,510**	,316*	,601**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,054	,000	,031	,000	
	N	47	47	47	47	47	47

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	الثالث_البعد	
Q11	Corrélation de Pearson	1	,320*	,068	-,030	-,084	,675**
	Sig. (bilatérale)		,028	,648	,842	,574	,000
	N	47	47	47	47	47	47
Q12	Corrélation de Pearson	,320*	1	-,271	,151	-,203	,502**
	Sig. (bilatérale)	,028		,066	,310	,172	,000
	N	47	47	47	47	47	47
Q13	Corrélation de Pearson	,068	-,271	1	-,267	,400**	,401**
	Sig. (bilatérale)	,648	,066		,070	,005	,005
	N	47	47	47	47	47	47
Q14	Corrélation de Pearson	-,030	,151	-,267	1	-,397**	,257
	Sig. (bilatérale)	,842	,310	,070		,006	,081
	N	47	47	47	47	47	47
Q15	Corrélation de Pearson	-,084	-,203	,400**	-,397**	1	,243
	Sig. (bilatérale)	,574	,172	,005	,006		,100
	N	47	47	47	47	47	47
الثالث_البعد	Corrélation de Pearson	,675**	,502**	,401**	,257	,243	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,005	,081	,100	
	N	47	47	47	47	47	47

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	الرابع_البعد	
Q16	Corrélation de Pearson	1	,460**	,499**	,607**	,159	,833**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,000	,286	,000
	N	47	47	47	47	47	47
Q17	Corrélation de Pearson	,460**	1	,404**	,419**	,098	,727**
	Sig. (bilatérale)	,001		,005	,003	,511	,000
	N	47	47	47	47	47	47
Q18	Corrélation de Pearson	,499**	,404**	1	,367*	,095	,724**
	Sig. (bilatérale)	,000	,005		,011	,524	,000
	N	47	47	47	47	47	47
Q19	Corrélation de Pearson	,607**	,419**	,367*	1	-,078	,740**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,011		,601	,000
	N	47	47	47	47	47	47
Q20	Corrélation de Pearson	,159	,098	,095	-,078	1	,282
	Sig. (bilatérale)	,286	,511	,524	,601		,055
	N	47	47	47	47	47	47
الرابع_البعد	Corrélation de Pearson	,833**	,727**	,724**	,740**	,282	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,055	
	N	47	47	47	47	47	47

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

	الثاني المحور	
Q21	Corrélation de Pearson	,691**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	47
Q22	Corrélation de Pearson	,336*
	Sig. (bilatérale)	,021
	N	47
Q23	Corrélation de Pearson	,797**
	Sig. (bilatérale)	,000

	N	47
	Corrélation de Pearson	,805**
Q24	Sig. (bilatérale)	,000
	N	47
	Corrélation de Pearson	,678**
Q25	Sig. (bilatérale)	,000
	N	47
	Corrélation de Pearson	,810**
Q26	Sig. (bilatérale)	,000
	N	47
	Corrélation de Pearson	,376**
Q27	Sig. (bilatérale)	,009
	N	47
	Corrélation de Pearson	,863**
Q28	Sig. (bilatérale)	,000
	N	47
	Corrélation de Pearson	,813**
Q29	Sig. (bilatérale)	,000
	N	47
	Corrélation de Pearson	,639**
Q30	Sig. (bilatérale)	,000
	N	47
	Corrélation de Pearson	,708**
Q31	Sig. (bilatérale)	,000
	N	47
	Corrélation de Pearson	,763**
Q32	Sig. (bilatérale)	,000
	N	47
	Corrélation de Pearson	,882**
Q33	Sig. (bilatérale)	,000
	N	47
	Corrélation de Pearson	,781**
Q34	Sig. (bilatérale)	,000
	N	47
	Corrélation de Pearson	,774**
Q35	Sig. (bilatérale)	,000
	N	47
	Corrélation de Pearson	,561**
Q36	Sig. (bilatérale)	,000
	N	47
	Corrélation de Pearson	1
الثاني_المحور	Sig. (bilatérale)	
	N	47

Corrélations

		الأول_البعد	الثاني_البعد	الثالث_البعد	الرابع_البعد	الأول_المحور
الأول_البعد	Corrélation de Pearson	1	,017	,309*	,088	,513**
	Sig. (bilatérale)		,908	,034	,555	,000
	N	47	47	47	47	47
الثاني_البعد	Corrélation de Pearson	,017	1	,295*	,332*	,639**
	Sig. (bilatérale)	,908		,044	,023	,000
	N	47	47	47	47	47
الثالث_البعد	Corrélation de Pearson	,309*	,295*	1	,154	,620**
	Sig. (bilatérale)	,034	,044		,302	,000
	N	47	47	47	47	47
الرابع_البعد	Corrélation de Pearson	,088	,332*	,154	1	,729**
	Sig. (bilatérale)	,555	,023	,302		,000
	N	47	47	47	47	47
الأول_المحور	Corrélation de Pearson	,513**	,639**	,620**	,729**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	47	47	47	47	47

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		الأول_المحور	الثاني_المحور	الاستبيان
الأول_المحور	Corrélation de Pearson	1	,214	,726**
	Sig. (bilatérale)		,148	,000
	N	47	47	47
الثاني_المحور	Corrélation de Pearson	,214	1	,827**
	Sig. (bilatérale)	,148		,000
	N	47	47	47
الاستبيان	Corrélation de Pearson	,726**	,827**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	47	47	47

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## الملاحق

ملحق رقم (06): ثبات الاستمارة

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	47	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	47	100,0

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

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,801	36

## الملاحق

ملحق رقم (07): نتائج إجابات أفراد العينة حول أبعاد ومحاور الدراسة

### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Q1	47	2,5106	1,48723	,21693
Q2	47	2,5745	1,26396	,18437
Q3	47	2,4681	1,10042	,16051
Q4	47	2,3404	1,30678	,19061
Q5	47	3,5106	1,17718	,17171
الأول البعد	47	2,6809	,56823	,08288

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Q1	-2,256	46	,029	-,48936	-,9260	-,0527
Q2	-2,308	46	,026	-,42553	-,7966	-,0544
Q3	-3,314	46	,002	-,53191	-,8550	-,2088
Q4	-3,460	46	,001	-,65957	-1,0433	-,2759
Q5	2,974	46	,005	,51064	,1650	,8563
الأول البعد	-3,851	46	,000	-,31915	-,4860	-,1523

### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Q6	47	2,8085	1,22720	,17901
Q7	47	2,8936	1,22002	,17796
Q8	47	3,7872	1,15976	,16917
Q9	47	4,1702	,78903	,11509
Q10	47	3,0000	1,31876	,19236
الثاني البعد	47	3,3319	,57070	,08325

..

## الملاحق

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Q6	-1,070	46	,290	-,19149	-,5518	,1688
Q7	-,598	46	,553	-,10638	-,4646	,2518
Q8	4,654	46	,000	,78723	,4467	1,1278
Q9	10,168	46	,000	1,17021	,9385	1,4019
Q10	,000	46	1,000	,00000	-,3872	,3872
الثاني البعد	3,987	46	,000	,33191	,1644	,4995

### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Q11	47	3,2128	1,36631	,19930
Q12	47	2,3830	1,15256	,16812
Q13	47	3,7021	1,15936	,16911
Q14	47	2,1277	1,20897	,17635
Q15	47	3,9149	,97423	,14211
الثالث البعد	47	3,0681	,50265	,07332

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Q11	1,068	46	,291	,21277	-,1884	,6139
Q12	-3,670	46	,001	-,61702	-,9554	-,2786
Q13	4,152	46	,000	,70213	,3617	1,0425
Q14	-4,947	46	,000	-,87234	-1,2273	-,5174
Q15	6,438	46	,000	,91489	,6288	1,2009
الثالث البعد	,929	46	,358	,06809	-,0795	,2157

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Q16	47	2,0426	1,28465	,18739
Q17	47	3,3830	1,26066	,18389
Q18	47	2,2340	1,27199	,18554
Q19	47	2,1702	1,35645	,19786
Q20	47	4,1277	,82402	,12019
الرابع البعد	47	2,7915	,82878	,12089

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Q16	-5,110	46	,000	-,95745	-1,3346	-,5803
Q17	2,083	46	,043	,38298	,0128	,7531
Q18	-4,128	46	,000	-,76596	-1,1394	-,3925
Q19	-4,194	46	,000	-,82979	-1,2281	-,4315
Q20	9,382	46	,000	1,12766	,8857	1,3696
الرابع البعد	-1,725	46	,091	-,20851	-,4519	,0348

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Q21	47	3,2766	1,26323	,18426
Q22	47	3,5957	1,01424	,14794
Q23	47	4,1277	,84999	,12398
Q24	47	4,1915	,85053	,12406
Q25	47	4,3191	,66288	,09669
Q26	47	4,2128	,65727	,09587
Q27	47	4,1702	,84233	,12287
Q28	47	4,0638	,81838	,11937
Q29	47	4,0851	,90481	,13198
Q30	47	4,0638	,79137	,11543
Q31	47	4,2340	,63289	,09232
Q32	47	4,1915	,94727	,13817
Q33	47	4,1915	,87572	,12774
Q34	47	4,1277	,84999	,12398
Q35	47	4,1915	,99211	,14471
Q36	47	4,2766	,77184	,11259
الثاني المحور	47	4,0824	,60190	,08780

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Q21	1,501	46	,140	,27660	-,0943	,6475
Q22	4,027	46	,000	,59574	,2980	,8935
Q23	9,095	46	,000	1,12766	,8781	1,3772
Q24	9,604	46	,000	1,19149	,9418	1,4412
Q25	13,643	46	,000	1,31915	1,1245	1,5138
Q26	12,650	46	,000	1,21277	1,0198	1,4057
Q27	9,524	46	,000	1,17021	,9229	1,4175
Q28	8,912	46	,000	1,06383	,8235	1,3041
Q29	8,222	46	,000	1,08511	,8194	1,3508
Q30	9,216	46	,000	1,06383	,8315	1,2962
Q31	13,367	46	,000	1,23404	1,0482	1,4199
Q32	8,623	46	,000	1,19149	,9134	1,4696
Q33	9,328	46	,000	1,19149	,9344	1,4486
Q34	9,095	46	,000	1,12766	,8781	1,3772
Q35	8,233	46	,000	1,19149	,9002	1,4828
Q36	11,339	46	,000	1,27660	1,0500	1,5032
الثاني المحور	12,329	46	,000	1,08245	,9057	1,2592