



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



## الضغوط المهنية و الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني و التمهين بالجلفة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف:

الدكتور: مرحون أحمد

إعداد:

بن مريّة سميرة فاطمة الزهراء

جلفاوى بشرى

أمام لجنة المناقشة المكونة من :

رئيسا	جامعة الجلفة	..... د.
مشرفا ومقررا	جامعة الجلفة	..... د.
عضوا مناقشا ( ممتحنا )	جامعة الجلفة	..... د.

الحرّة الجامعيّة: 2023 / 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## أهداء (01)

الحمد لله والشكر على جزيل نعمته ووافر عطائه وله الفضل  
عل على إحسانه ومنه.

اما بعد

أهدي ثمرة هذا العمل إلى من تمنيت ان تشاركني فرحة النجاح  
،إلى الروح الطاهرة التي فارقتني باكرا «امي الحنونة» التي لن  
أنساها أبدا

إلى من غمرني بعطفه وحنانه وسهل لي درب الحياة وكان دائما  
رمز العطاء والحب والأمان «ابي الحبيب» امده الله بالصحة  
والعافية

إلى زوجي الذي رافقتني طوال مساري الدراسي

إلى فلذات كبدي اولادي:

محمد- عيد الرحيم ساجد

إلى إخوتي واخواتي وبالأخص :سمية- مسعودة-توفيق

إلى منير دربنا في هذا العمل الأستاذ الدكتور رحمون احمد

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد بكثير او بقليل أو بحت  
كلمة

إلى كل طالبة هذه الدفعة.

الطالبة: بن بية سميرة فاطمة الزهراء

## أهداء (02)

بسم الله من خلق الإنسان وعلمه البيان وجعل القمر والشمس  
يسجدان وجعل الوالدان منبع الحنان والأمان.  
اهدي عملي المتواضع إلى والداتي الحبيبتة اطل الله في عمرها  
وجعلها تاجا فوق رؤوسنا  
الى روعي ابي الكريم أسأل الله ان يرحمه ويجمعنا به في جنته  
الفردوس الأعلى  
إلى إخوتي الأعزاء  
إلى أستاذي المشرف رحمون احمد  
إلى كل اساتذتنا الكرام الذين ساندوني طوال مشواري الدراسي  
إلى كل من ساندني في هذا العمل المتواضع  
إلى كل محبي العلم والعمل  
أسأل الله ان يكون علما نافعا

الطالبة: جلفاوي بشرى

# نَشْرُ وَ عِرْفَان

يقول عز وجل : ( ولئن شكرتم لأزيدنكم) قبل كل شيء، نشكر الله تعالى ونحمده على توفيقه في انجاز هذا العمل حمدا يليق بعظمته وجلالته، ان سهل لنا الطريق وأتانا من العلم والمعرفة، فالحمد والشكر لله والصلاة والسلام على نبينا رسول الله. الشكر للدكتور المشرف : رحمون أحمد الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتحفيزاته التي تبعث الثقة والاستمرار.

جزاه الله كل خير وسدد خطاه.

نتوجه بالشكر الخالص إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة زيان عاشور بالجلفة وأعضاء اللجنة المناقشة خصوصا. شكر موصول إلى كل من ساندنا ووقف بجانبنا ومدد لنا يد العون من قريب أو

بعيد

لكم منا جزيل الشكر والامتنان..

فهرس المحتويات

فهرس

المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	اهداء.
ب	شكر و عرفان.
ت - خ	ملخص البحث.
ذ - ض	فهرس المحتويات.
غ - ف	قائمة الجداول.
ق	قائمة الأشكال.

18	مقدمة.
----	--------

الباب الأول: الجانب النظري للدراسة.	
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.	
5	تمهيد.
6	1.1-الإشكالية.
7	2.1-الفرضيات
7	3.1-المفاهيم الأساسية للدراسة.
10	4.1- النموذج المفاهيمي للدراسة
11	5.1- أسباب اختيار الموضوع.
11	6.1- أهداف الدراسة
11	7.1- أهمية الدراسة.
12	8.1-الدراسات السابقة(نقد وتقييم).
16	9.1- المقاربة السوسيولوجية
19	خلاصة.

الفصل الثاني: الضغوط المهنية	
21	تمهيد.
22	1.2 تعريف الضغوط المهنية
27	2.2- أنواع الضغوط المهنية
28	1.2.2- الضغوط الإيجابية
28	2.2.2- الضغوط السلبية
29	3.2- النظريات والنماذج المفسرة للضغوط
33	4.2- مصادر الضغوط المهنية التنظيمية
37	5.2- أساليب إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة.
40	6.2- الآثار والنتائج المترتبة من جراء الضغوط على الفرد والمنظمة.
43	خلاصة.
الفصل الثالث: الأداء	
46	تمهيد.
47	1.3 مفهوم الأداء
49	2.3 . أهمية الأداء
50	3.3 - أنواع الأداء
51	1.3.3 - من حيث المصدر
52	2.3.3 - من حيث الشمولية
53	3.3.3 - حسب الوظائف
55	4.3 - محددات الأداء
56	5.3 - أبعاد الأداء
57	6.3 - العوامل المؤثرة على الأداء
60	7.3 - طرق تقييم الأداء
63	خلاصة.

الباب الثاني الجانب الميداني.	
الفصل الرابع اجراءات البحث الميدانية.	
66	تمهيد.
67	1-4- إجراءات الدراسة الاستطلاعية
67	1-1-4- أهداف الدراسة الاستطلاعية
67	2-1-4- مكان وزمان الدراسة الاستطلاعية
67	3-1-4- عينة الدراسة الاستطلاعية
67	4-1-4- أدوات الدراسة الاستطلاعية
67	5-1-4- عرض نتيجة الدراسة الاستطلاعية
69	2-4- إجراءات الدراسة الأساسية
69	1-2-4- منهج البحث
69	2-2-4- مجتمع الدراسة
69	3-2-4- عينة الدراسة
69	4-2-4- طريقة اختيار عينة الدراسة
69	5-2-4- أدوات الدراسة
70	6-2-4- حدود الدراسة
70	7-2-4- خصائص العينة
74	خلاصة.

الفصل الخامس عرض ومناقشة نتائج الدراسة.	
	تمهيد.
77	1.1.5- عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الأولى.
95	2.1.5- عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الثانية.
111	2.1.5- عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الثالثة GE ?.
127	- الاستنتاج العام.
	- خاتمة.
المراجع.	
الملاحق.	

# قائمة

# الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
68	معامل صدق وثبات محاور المتغير المستقل والمتغير التابع	1.
70	توزيع المبحوثين حسب الجنس	2.
71	توزيع العينة حسب السن	3.
73	توزيع العينة حسب الحالة العائلية	4.
74	الخبرة المهنية لعينة البحث	5.
77	يُبيّن علاقة انجاز العمل في الوقت المحدد بالشعور بالتوتر	6.
79	علاقة المشاركة في العمل بالشعور بتوترات	7.
81	علاقة إيجاد الحلول لمختلف المشاكل مع التوترات	8.
83	علاقة التقيد بأنظمة العمل و اثرها خارج حدود العمل	9.
85	علاقة انجاز العمل في الوقت المحدد و اثره خارج حدود العمل	10.
87	علاقة المشاركة في العمل الجماعي و اثره خارج حدود العمل	11.
89	الاعتماد على الذات في تنفيذ الاعمال بالتوتر	12.
91	الاستعداد بتحمل المسؤوليات بالضغط خارج حدود العمل	13.
93	التقيد بأنظمة العمل بعدم الوضوح المهام المكلف بها	14.
95	انجاز العمل بالالتزام بخطوط الاتصال	15.
97	علاقة .التقيد بأنظمة العمل بعدم تقبل الزملاء بطريقة العمل	16.
99	علاقة التفكير في الحلول لمختلف المشكل في العمل بتقبل الزملاء للاداء	17.
101	علاقة التقيد بأنظمة العمل بأداء الاعمال المتناقضة	18.
103	علاقة المشاركة في انجاز العمل بأداء اعمال متناقضة	19.
105	علاقة اتقان العمل بتناقض العمل المطلوب تنفيذه مع المبادئ	20.
107	علاقة إيجاد الحلول للمشاكل في العمل مع تناقض العمل للمبادئ	21.
109	علاقة المشاركة في الاعمال بالتعب نتيجة الفروقات بين الطلبة في المستوى	22.
111	علاقة انجاز العمل في الوقت المحدد بالاعتقاد على خدمة المستقبل الوظيفي بالبقاء في المنصب	23.
113	علاقة الاعتماد على الذات فب تنفيذ الاعمال وخدمة المستقبل الوظيفي بالبقاء في المكان الحالي	24.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
115	علاقة الاستعداد لتحمل المسؤوليات بخدمة المستقبل الوظيفي في المكان الحالي	25

قائمة  
الأشكال  
و  
الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الأشكال
71	توزيع المبحوثين على حسب الجنس لعينة البحث	.1
72	توزيع العينة حسب السن	.2
73	توزيع العينة حسب الحالة العائلية	.3
74	الخبرة المهنية لعينة البحث	.4

مقدمة

مقدمة

# مُقَدِّمَة

ان نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يقاس بمجموعة من المتغيرات، من بينها ضغوط العمل التي تعتبر من أهم الموضوعات التي شغلت اهتمام العديد من الباحثين في مختلف التخصصات. ضغوط العمل تُعد موضوعاً أساسياً لتحقيق الدافعية للعمل وكسب الرضا والولاء الوظيفي، الذي ينعكس بشكل مباشر على الأداء. هذا الأداء يعتبر أحد المقاييس الرئيسية التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم الأنشطة ونتائج الفرد (العامل) ونظراً إلى الآثار الناجمة عن ضغوط العمل، أصبحت هذه الظاهرة من المواضيع التي استقطبت العديد من المهن. التأثيرات السلبية لضغوط العمل تشمل زيادة مستوى التوتر بين العاملين، تقليل الإنتاجية، وزيادة معدلات الغياب والتغيب عن العمل، بالإضافة إلى تأثيرها على الصحة النفسية والجسدية للموظفين. في المقابل، إدارة ضغوط العمل بفعالية يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، تعزيز الصحة العامة للعاملين، وخلق بيئة عمل إيجابية.

الدراسات والبحوث في هذا المجال تركز على فهم أسباب ضغوط العمل، استراتيجيات التكيف معها، وتأثيراتها على الأداء الوظيفي. الأدبيات العلمية تشير إلى أن هناك عدة عوامل تساهم في ضغوط العمل، منها: عبء العمل الزائد، نقص الدعم من الزملاء والإدارة، غموض الأدوار الوظيفية، والصراعات الداخلية في بيئة العمل. إدارة ضغوط العمل تتطلب تبني استراتيجيات متعددة، منها تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين، تقديم الدعم النفسي والاجتماعي للعاملين، تنظيم العمل وتوزيع المهام بشكل عادل، وتوفير برامج تدريبية تهدف إلى تنمية مهارات التعامل مع الضغوط. أيضاً، تشجيع نمط حياة صحي ومتوازن يمكن أن يساهم في تقليل مستويات التوتر والضغط بين الموظفين.

بإجمال، يمكن القول أن الاهتمام بضغوط العمل وتأثيرها على الأداء يعدّ جزءاً أساسياً من الإدارة الناجحة للمؤسسات. تحقيق التوازن بين متطلبات العمل ورفاهية العاملين ليس فقط يحسّن الأداء الوظيفي، بل يساهم أيضاً في خلق بيئة عمل صحية ومستدامة..

هذا ما دفعنا للقيام بهذا البحث كمحاولة للتقصي على الأسباب المؤدية لهذه الظاهرة لأجل ذلك قمنا بتقسيم هذه المذكرة إلى بابين الأول نظري والثاني ميداني. أولاً الجانب النظري واشتمل على ثلاث فصول، تناولنا في الفصل الأول الاطار

المنهجي للدراسة

أما الفصل الثاني فتم التطرق الى الضغوط المهنية

بينما تناولنا في الفصل الثالث الذي كان بعنوان الاداء

أما الباب الثاني والمتمثل في الجانب التطبيقي من الدراسة فقد تضمن فصلين،

حيث تناولنا في الفصل الرابع المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، يأتي الفصل السابع لنقوم

بمناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

## الباب الأول

# الجانبي النظري للدراسة

✓ الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

✓ الفصل الثاني: الضغوط المهنية

✓ الفصل الثالث: الأداء

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي للدراسة

### تمهيد

1-1- الإشكالية.

1-2- الفرضيات.

1-3- المفاهيم الأساسية للدراسة.

1-4- النموذج المفاهيمي.

1-5- أسباب اختيار الموضوع.

1-6- أهداف الدراسة.

1-7- أهمية الدراسة.

1-8- الدراسات السابقة (نقد وتقييم).

1-9- المقاربة النظرية.

### خلاصة

**تمهيد:**

سنتطرق في هذا الفصل الى عرض الإطار العام للدراسة على اعتباره التعريف بحدود الدراسة، وفي دراستنا أصبح من البديهي اليوم أن النجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها أن ما هو يتوقف بالدرجة الأولى على مواردها البشرية، فهي أهم مورد تملكه المؤسسة وهي أساس ثروتها و مصدر ميزتها التنافسية.

لهذا ليس من الغريب أن يحظى موضوع أداء العاملين باهتمام كبير من طرف السلوكيين و الإداريين لما له من دور كبير في الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة فجودت أداء هذه الأخيرة يتوقف بشكل كبير على جودة أداء مواردها البشرية.

انطلاقا مما سبق ذكره و نظرا لأهمية موضوعي ضغوط العمل وأداء العاملين بالنسبة للمورد البشري والمؤسسة و جهت اهتمامنا الى دراسة الضغوط المهنية واثرها على الاداء الوظيفي

## 1-1- الإشكالية:

تتسم بيئة أعمال اليوم بالتغيير المتسارع والمستمر في كافة مكوناتها الداخلية والخارجية بيئة تسودها و المنافسة الشديدة والمتزايدة ما بين المؤسسات على مختلف الموارد البشرية، المادية، المالية، المعلوماتية، هذه المنافسة شملت حتى الجانب البشري فأمام واقع ندرة عرض الوظائف مقارنة بالطلب عليها، وكذا الاهتمام الكبير والمتزايد الذي تليه المؤسسات اليوم بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة للجانب العلمي والمعرفي للإفراد، وتركيزها على توظيف الكفاءات ذات الاتجاهات الإبداعية والابتكارية العالية، وجد الأفراد أنفسهم مجبرين على تنمية قدراتهم الذاتية باستمرار، والدخول في تنافس شديد للفوز بمنصب عمل يتوافق مع تطلعاتهم وإمكانياتهم ويضمن لهم مستقبل وظيفي ناجح وما أن يتقلدوا مناصبهم الوظيفية ويدخلوا حياتهم العملية، حتى يجدوا أنفسهم مجددا مجبرين على التكيف مع التغييرات الكثيرة والمستمرة التي تحدثها المؤسسة في مفاهيم العمل وأساليبه ومتطلباته لمواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال.

ويعيش الإنسان إلى جانب حياته العملية، حياة شخصية يسعى من خلالها إلى إيجاد الاستقرار، الأمان والطمأنينة له ولأسرته، ولما ازدادت الحياة تعقيدا وتوسعت مطالبها وحاجاتها ازدادت الضغوط الواقعة عليه لتلبية تلك المطالب .

ومنه يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر ضغوط العمل على أداء العاملين؟

وللإلمام بجميع النواحي التي تتضمنها هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية

التالية:

1. هل يوجد تأثير للدور على أداء العاملين في مؤسسة التكوين المهني؟

2. كيف يؤثر صراع المناصب على أداء العاملين في مؤسسة التكوين المهني؟

3. هل تؤدي الترقية لدى العاملين في زيادة و تحسين أدائهم داخل مؤسسة

التكوين المهني؟

### 1-2- الفرضيات:

إن الإجابة على الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية تقتضي ضرورة القيام

بدراسة ميدانية بمؤسسة التكوين المهني

#### أ\_ الفرضية العامة :

- تؤثر ضغوط العمل على أداء العاملين داخل المؤسسة.

#### ب\_ الفرضيات الجزئية

##### الفرضية الجزئية الأولى:

- يوجد تأثير للدور على أداء العاملين في مؤسسة التكوين المهني.

##### الفرضية الجزئية الثانية:

- يؤثر صراع المناصب على أداء العاملين في مؤسسة التكوين المهني.

##### الفرضية الجزئية الثالثة:

- تؤدي الترقية لدى العاملين في زيادة و تحسين أدائهم داخل مؤسسة التكوين

المهني.

### 1-3- المفاهيم الأساسية للدراسة:

#### 1-3-1- ضغوط العمل

التعريف الاصطلاحي : تعرف ضغوط العمل بأنها " هي التغيرات البيئية المكثفة التي يمكن

الاستجابة غير التوافقية لها وتراكمها مع العوامل العضوية والنفسية التي تشكل مجتمعاً ضاغطاً

على الفرد ينتهي بعجزه عن الوفاء بالتغيرات البيئية والاجتماعية "

ويعرفها الخضيرى بأنها " كل تأثير مادي أو نفسي معنوي يأخذ أشكالا مؤثرة على سلوك متخذ القرار ويعيق توازنه النفسي والعاطفي ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد أو القيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الإدارية التي تواجه متخذ القرار في المنشأة"<sup>1</sup>

**التعريف الاجرائي:** نقصد بضغط العمل في هذه الدراسة بأنها " الاستجابة للمثيرات التي تتواجد في بيئة الأفراد العاملين في مؤسسة التكوين المهني بن ربيع الجلفة، والتي تؤثر على أداء أعمالهم بشكل سلبي وتضعف رضاهم الوظيفي تجاه عملهم حيث ينتج عنها ردود أفعال والتي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية والجسمية أوفي أدائهم لأعمالهم.

### 1-3-2- الاداء:

**التعريف الاصطلاحي:** تعريف الأداء: هو عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه، كما أنه مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه و تحمل مسؤولياته.

**التعريف الإجرائي:** النتيجة النهائية لنشاط الافراد -المخرجات أو الأهداف - التي تسعى المؤسسة لتحقيقها .

### 1-3-3 الصراع :

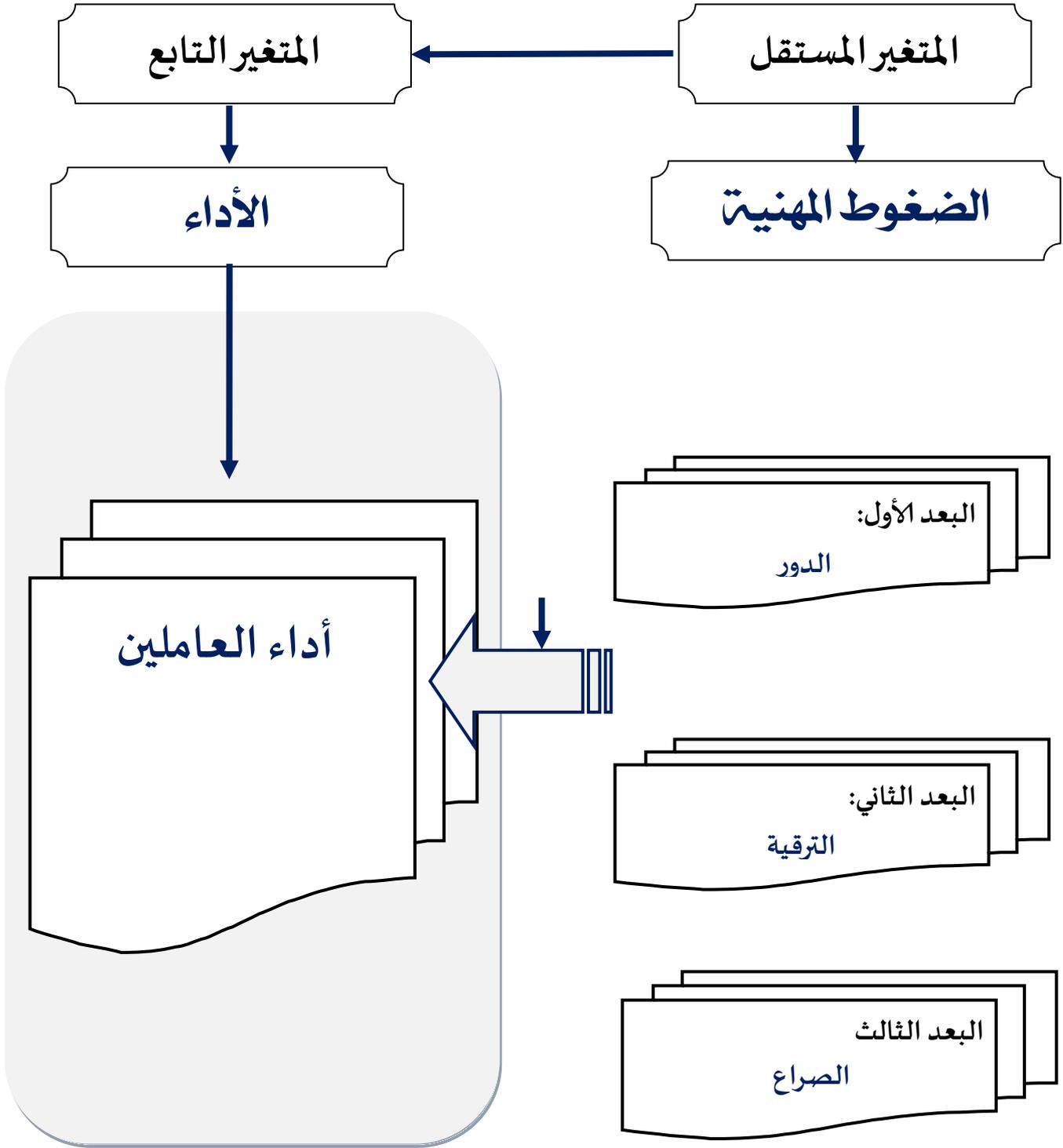
كلمة الصراع تعني الخلاف والخصام أو عدم الاتفاق وكذا التعارض في المصالح .  
 • "لا ينبغي أن نحدد مفهوم الصراع انطلاقا من مفاهيم تربطه بالعنف ولكن يجدر تناوله من خلال الاختلافات الموقفية حول عدد من القضايا التنظيمية" فليس بالضرورة تأويل الصراع دائما إلى وجود نوع من العدوانية بين أطرافه.

<sup>1</sup> ميسون سليم السقا ، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، 2009 ، ص9

• " هو الاختلاف بين العمال داخل التنظيمات بسبب تباين فيم وخلفيات أو تعارض الأهداف، أو بسبب ندرة الموارد، ويتمثل الصراع بعرقلة طرف من أطرافه لتحقيق أهداف الطرف الثاني<sup>1</sup>."

<sup>1</sup>هادي عبد الحميد مطر، إدارة الصراع في المنظمات، دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراع، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، م 4، ع 1، العراق، 2014 ص 6

1-4- النموذج المفاهيمي:



**1-5- أسباب اختيار الموضوع:****1-5-1- أسباب ذاتية:**

- رغبتنا الذاتية في دراسة الموضوع
- رؤيتنا لبعض المقربين يعيشون ضغوطا في العمل

**1-5-2- أسباب موضوعية:**

- أهمية مشكلة الضغوط المهنية ما استدعى بالسعي للوقوف على مصادره وأساليبه وهذا من اجل توضيح الرؤية للعاملين
- تلاؤمه مع التخصص المدروس

**1-6- أهداف الدراسة:**

تتمثل أهداف البحث في الكشف عن أكثر الإبعاد تأثيرا في مستوى الأداء من خلال الآتي:

- الكشف على مستوى ضغوط العمل لدى أفراد المؤسسة محل الدراسة.
- مدى تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء.
- التعرف على البعد الأكثر تأثيرا من أبعاد ضغوط العمل في مستوى الأداء لدى العينة المبحوثة.
- البحث عن الاستراتيجيات الأكثر ملائمة التي يمكن إتباعها من قبل إدارة المنظمة للتخفيف من تأثيرات هذه الضغوط على العاملين ومستوى أدائهم.

**1-7- أهمية الدراسة:**

تتجلى أهمية الدراسة باعتبارها أحد المواضيع الواسعة في عدة مجالات و خاصة في مجال الإدارة، وباعتبار أن التكوين المهني إحدى المؤسسات الهامة التي تعتمد عليها الدولة في التنمية.

تقوم هذه الدراسة على :

- إعطاء نظرة واسعة عن أهم أسباب و مصادر ضغط العمل.
- تحديد الآثار التي سوف تخلفه هذه الضغوط على العامل و المؤسسة.

- إثراء الجانب العلمي للموضوع
- أصبح من أهم المواضيع التي لها انعكاس على الحياة العملية والاجتماعية والنفسية للعمال

### 1-8- الدراسات السابقة:

#### 1-8-1- الدراسات العربية:

الدراسة الاولى :دراسة( الكبيسي 2004 ) بعنوان " ضغوط العمل و تأثيرها على الأداء" الوظيفي دراسة ميدانية في قطاع البنوك القطرية هدفت إلى تحديد أهم مصادر ضغوط العمل ومجموعة من المتغيرات التنظيمية و الشخصية على تصورات العاملين في قطاع البنوك و تحديد أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في البنوك العاملة في دولة قطر، تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات و تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بلغت 100 من العاملين في البنوك القطرية المختلفة، و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية إن حجم العاملين المطلوب من موظفي البنوك العاملة في قطر كبيرة مما يزيد من التوتر و الضغوط التي تواجههم و إن فرصة الترقية محدودة ، إن مستويات الضغوط المرتفعة تساهم في التأثير السلبي على أداء الموظفين كما أن الموظفين راضين عن حجم العمل المنجز من قبلهم، أهم توصيات البحث هي زيادة فرص الترقية للموظفين بشكل عادل والتخفيض من حجم العمل المطلوب انجازه وتحسين الظروف المادية للعمل في البنوك

الدراسة الثانية : دراسة( خليفات و المطارنة 2010 ) بعنوان " أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية في المدارس الأساسية الحكومية إقليم جنوب الأردن.

هدفت إلى تحديد أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وقد تم تطوير الاستبيانين تم توزيعهما على عينة الدراسة المتكونة من 331 مدير و مديرة و 985 معلم ومعلمة، وقد توصلت الدراسة على أن مستوى الضغوط في الأداء لدى

المديرين كان متوسط و هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل يؤول لمتغير الجنس و المستوى التعليمي و العمر و الحالة الإجتماعية

### 1-8-2- الدراسات المحلية:

- الدراسة الأولى :وهي بعنوان "ضغوط العمل وآثارها على أداء الأساتذة الجامعيين"، وهي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، من إعداد الطالبة " مانع سبرينة " أجريت هذه الدراسة في السنة الدراسية 2007-2008 بجامعة الحاج لخضر -باتنة - دام المجال الزمني للدراسة الميدانية من توزيع استمارات الاستبيان وتفريغ وتبويب وتحليل البيانات حوالي ثلاثة أشهر، حيث استمر توزيعها وجمعها من تاريخ 02 ماي 2007 إلى غاية 28 جوان 2007 ، أما بالنسبة للمكان الذي أجريت فيه دراسة الحالة فكان في كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة الحاج لخضر -باتنة -الجزائر .

أما فيما يخص إشكالية الدراسة فهي :

- ما مدى تأثير ضغوط العمل على أداء الأساتذة الجامعيين؟

وانطلاقا من هذا التساؤل الرئيسي قدمت الباحثة التساؤلات الفرعية على النحو التالي:

- ما هو مستوى أداء الأساتذة الجامعيين بكلية الاقتصاد والتسيير بجامعة باتنة؟
- ما هو مستوى ضغوط العمل على أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة باتنة؟
- هل لمستوى ضغوط العمل تأثير على مستوى الأداء لدى أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير؟

- ما الإجراءات المقترحة لتقليل أثر الضغوط على أداء الأستاذ الجامعي؟

- هل لضغوط العمل دائما آثار سلبية على الأداء؟

- هل يمكن للجامعة التخلص من الآثار السلبية لضغوط العمل على الأداء؟

تمثلت فرضيات الدراسة في النقاط التالية:

- يعتبر كل من عبئ العمل، صراع الدور، غموض الدور، قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي، طبيعة العمل والتوتر في العلاقات من أهم مصادر ضغوط العمل لدى أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة- .
- إن تعدد الأدوار والمهام التي يؤديها الأستاذ الجامعي من وظيفة أكاديمية تحوي الأداء التدريسي والبحثي، ووظيفة إدارية يؤثر سلبا على مستوى أدائه.
- إن لمستوى ضغوط العمل التي يعيشها الأستاذ الجامعي تأثير على مستوى الأداء الذي يحققه.

أما فيما يخص المنهج فقد استعانت الباحثة بالمنهج الوصفي بأسلوب المسح والتحليل، فالمسح على حد قول الباحثة يمكنها من استجواب أفراد مجتمع البحث بغية وصف لظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، أما التحليل يسمح لها بتحليل البيانات بغية الوصول إلى نتائج الدراسة، أما فيما يخص الأدوات الإحصائية فتمثلت في التكرارات والنسب المئوية واختبار كأي مربع بالإضافة إلى التمثيل البياني. ولجمع البيانات من الميدان فقد لجأت الباحثة إلى استخدام أداة الاستبيان.

بالنسبة لمجتمع البحث لهذه الدراسة فقد احتوى أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة العقيد الحاج لخضر - باتنة-، بمختلف درجاتهم العلمية والموزعة على الأقسام الأربعة هي قسم حيث تحوي هذه الأقسام على مؤطرين وهيئة تدريس، " LMD "الاقتصاد، التسيير والتجارة وقسم على مستوى عال من الكفاءة، كما تحوي على عدد ليس بالكبير بالنسبة للأساتذة محل الدراسة وهم الأساتذة الدائمين، وكون عدد الأساتذة بالكلية ليس كبيرا فقد فضلنا إجراء الدراسة على أساس المسح الشامل.

وقد قامت الباحثة بتوزيع استمارات الأسئلة على الأساتذة المستقنين عن طريق رؤساء أقسام الكلية وذلك لضمان وصول أكبر عدد ممكن منها للأساتذة، كما قامت أيضا بتوزيع جزء منها على الأساتذة الذين تعرفهم أو تصادفهم أثناء توزيعها. وقد دامت عملية

التوزيع والجمع لهذه الاستمارة حوالي شهرين. استطاعت الباحثة الحصول على 73 من مجموع 92 موزعة؛ أي بنسبة استرجاع قدرها

79,35%، ثم عملت الباحثة على فحص الاستمارات التي حصلت عليها فاستبعدت منها 08 وذلك إما لعدم جدية المبحوث في الإجابة عن الأسئلة أو لعدم إجابته عن كل الأسئلة أو أن الأستاذ غير دائم، وبهذا يكون عدد الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي هو 65 من مجموع 92 أي بنسبة 70,65%.

بعد تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة استمارة استبيان من الميدان قصد اختبار الفرضيات المطروحة بشأن تأثير ضغوط العمل على أداء الأستاذ الجامعي التدريسي منه والبحثي وحتى الإداري بكلية الاقتصاد والسياسات لجامعة باتنة، فقد تبين من خلال هذه الدراسة وبعد التحليل مجموعة من النتائج والتي أوردتها الباحثة حسب فرضيات الدراسة:

- توصلت الباحثة إلى أن الأستاذ بكلية الاقتصاد والسياسات يتعرض لجملة من الضغوط التي تقف حائلا بينه وبين تحقيق المستوى المطلوب من الأداء .

- توصلت الباحثة من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية إلى أن الأستاذ يؤدي وظيفة ثلاثية، حيث يؤدي الأداء التدريسي والبحثي من جهة ويؤدي الأداء الإداري الذي يمكنه من تسيير شؤون الجامعة والطلبة من جهة ثانية، حيث إتضح أن الأستاذ الذي يحمل على عاتقه الدور الإداري يكون عرضة لطائفة من الضغوط تتولد عن كثرة المهام المسندة إليه، والتي تتطلب وقتا وجهدا إضافيين، حيث أنها تأخذ أكثر من ثلاث أرباع وقته، وهذا طبعا سيقفل من رصيد الأستاذ فيما يخص عطائه في مجال البحوث والدراسات العلمية الأكاديمية التي تميز الأستاذ الجامعي عن باقي الأساتذة في مختلف المستويات التعليمية، مما يشكل عائقا أمام الجامعة في إحراز التفوق في ميدان البحوث وتوليد المعارف، كون الأستاذ في هذه الحالة يكون قليل الاهتمام بالأداء البحثي لتركيزه على تسيير الشؤون الإدارية للجامعة، وهذا له تأثيره أيضا على الأداء التدريسي للأستاذ من حيث تجديد المعارف وتوسيع دائرة العلوم، وتحريك عنصر الابتكارية الذي يمكنه من تجديد المقررات الدراسية.

الدراسة الثانية :<sup>1</sup> براهيمي عبد العالي، عباسي السعيد، تحت عنوان "أثر ضغوط العمل على أداء العاملين"، "2016/2017 الوادي، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ضغوط العمل على أداء العاملين داخل مؤسسة الضرائب بالوادي، ومحاولة تكوين إطار نظري يغطي كل مفاهيم ضغوط العمل وما يتعلق به. محاولة معرفة علاقة ضغط العمل بأبعاده. - الوصول إلى نتائج ونصائح للتخفيف من مسببات ضغط العمل الذي يؤثر على أداء العاملين ومحاولة ربط البحوث الجامعية بالواقع الاقتصادي.

كما خلصت الدراسة إلى النتائج التالية : - تبين من نتائج الإستبيان أن ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة تمثل جزء هام من معوقات الأداء بالنسبة للعامل ويمكن أن مرجع ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسة.

-تبين أن علاقة ضغط العمل بالأداء إيجابية من حيث مستوى تقييم الأجور والمكافئات، وهذا ما يعطي للعامل حافز بما يجعله يقدم أكثر عمل في المؤسسة. - تبين أن هناك سوء التسيير بين إدارة المستخدمين والمصالح الإدارية الأخرى وعدم التنسيق فيما بينهم وهذا ما يولد ضغوط العمل ونظام أجور ومكافئات غير عادلة

## 1-9- المقاربة النظرية:

لقد تعددت المداخل النظرية واختلفت حسب آراء وتجارب روادها وحسب أهداف ومجالات دراستهم، ويمثل تبني الباحث إحدى تلك المداخل والسير وفق قواعد نظرية مدعمة أثناء إنجاز دراسته.

أما مقاربتنا السوسولوجية فتقع ضمن اتجاه نظري في سوسولوجيا التنظيم والعمل

<sup>1</sup> براهيمي عبد العالي، عباسي السعيد: أثر ضغوط العمل على الأداء العاملين، رسالة ماجستير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016/2017

النموذج الاجتماعي البيئي ل: "كاتز وكان" "kahn" katz and

اقترح هذا النموذج كل من كاتز وكان "katz and kahn" على إثر الدراسات التي أجريها في معهد البحث الاجتماعية بجامعة ميتشغان وظهر عام 1978. وقد سمي هذا النموذج بنموذج ميتشغان نسبة إلى هذه الجامعة التي تمت فيها تلك الدراسات ، ويشير هذا النموذج إلى أن العوامل البيئية تعد أولى العوامل التي تعرض الفرد للضغوط وتشمل:

- البيئة الموضوعية: مكان العمل وترتيبه، وسائل الصحة والسلامة....
- البيئة النفسية: وتتضمن الاضطرابات النفسية كالقلق والشعور بالاكتئاب ....

وتأثير هذه العوامل البيئية يتوقف على مدى إدراك الأفراد لها أي تبعا للفروق الفردية، وكذا الجوانب لصحية والمرضية المرتبطة بالناحية العقلية أو الجسدية لهم ، بالإضافة إلى طبيعة الخصائص الثابتة لدى الأفراد والمتمثلة في الخصائص الوراثية والسكانية والشخصية، وأخيرا العلاقات التي يتمتع بها الأفراد في محيطهم البيئي حيث من الممكن أن تغير هذه العوامل استجابات الأفراد نحو المثيرات التي يتعرضون لها في بيئة العمل

نموذج "روبرت بارون، غيرالد غرين بيرغ : و هو نموذج طوره كلا من "روبرت بارون وغيرالد غرين بيرغ" في سنة 1990 من خلال ملاحظة النموذج يتضح لنا أنه تم تقسيم مصادر ضغوط العمل إلى فئتين الفئة الأولى تتمثل في العوامل المتعلقة بالعمل (كصراع الدور، عبء الدور...)، أما الفئة الثانية فتتمثل في العوامل المتعلقة بالفرد (كشخصيته، و أحداث الحياة ومتاعبها اليومية)، لكن ما قد يؤخذ عن هذا النموذج أنه اكتفى بتحديد مصادر الضغط دون التفصيل في كيفية حدوثه وكذا الآثار الناجمة عنه ، وكذا تغييره لمجموعة أخرى من العوامل والمصادر التي تتسبب في ضغوط العمل.

نموذج Kinicki et kreintrt

ولا يختلف هذا النموذج كثيرا عن نموذج جيبسن وزملائه ، حيث يوضح هذا النموذج مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد، والجماعة ، والمنظمة ) ، والخارجية

كالأوضاع الاقتصادية والأسرية ، ونوعية الحياة وغيرها . وهناك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط وبالتالي على مستوى الضغوط ونتائجها . كما يناقش النموذج إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة

### خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للدراسة حيث تعرضنا من خلال الى اهمية الموضوع واهم مصطلحاته ومفاهيم الدراسة كما تعرضنا من خلاله الى اشكالية الدراسة واهم الاعتبارات التي ادت بنا الى اختيار موضوع الدراسة مشيرين الى الدراسات السابقة في الموضوع التي تناولنا الزوايا التي تتاوتها والزاوية التمس شندرس منها موضوعنا، كما اشرنا الى المقاربة النظرية التي حددنا من خلال اهم النظريات التي تناولت الضغوط المهنية والنتائج التي وصلت اليها النظريات

## الفصل الثاني

### الضغوط المهنية

1\_2 تعريف الضغوط المهنية

2\_2 أنواع الضغوط المهنية

1\_2\_2 الضغوط الإيجابية

2\_2\_2 الضغوط السلبية

3\_2 النظريات والنماذج المفسرة للضغوط

1\_3\_2 نظرية هانز سيللي في الضغط

2\_3\_2 النظرية المعرفية

3\_3\_2 نظرية التوافق البيئي

3\_3\_2 نظرية التوافق البيئي

4\_2 مصادر الضغوط المهنية التنظيمية

5\_2 أساليب إدارة الضغوط على مستوى الفرد

والمنظمة.

6\_2 الآثار والنتائج المترتبة من جراء الضغوط على

الفرد والمنظمة.

## تمهيد:

مع التطورات المتعاقبة التي تشهدها البيئة الخارجية للمؤسسة، وجدت جل المؤسسات نفسها أمام ضرورة مواجهتها، خاصة ما تعلق منها باشتداد المنافسة والتطورات التكنولوجية، ولجأت الى احداث تغييرات مستمرة في مفاهيم العمل وإجراءاته، تلك التغييرات التي تحدثها المؤسسة كثيرا ما كانت مصدر فشل للعديد من الموارد البشرية في التأقلم مع متطلبات العمل المتزايدة، وهو ما ولد في نفسها شعورا بالضغط زادت من حدته الظروف الصعبة للحياة ومتطلباته المتزايدة

لقد اخذت الضغوط المهنية باعتبارها ظاهرة نفسية واجتماعية في التقايم بين الموارد البشرية في مؤسسات العصر الحديث، حتى أصبحت تعتبر الخطر الأول الذي يهدد فعالية أداء المؤسسات، حيث تمس إحدى أهم الموارد التي تملكها، ونقص ذلك المورد البشري

وهذا ما سنقف عليه في هذا الفصل من خلال عرض مختلف الأفكار التي تطرقت:

- تعريف الضغوط المهنية، وأنواع الضغوط المهنية، والنظريات والنماذج المفسرة للضغوط، مصادر الضغوط المهنية التنظيمية، وأساليب إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة، والآثار المترتبة من جراء الضغوط على الفرد والمنظمة .

## 1\_2 تعريف الضغوط المهنية

يرجع الاشتقاق اللغوي لكلمة ضغط إلى المعاجم اللغوية نجد أن الضغطة هي الضيق والقهر والاضطرار، والضغط: الزحمة والشدة والمجاهدة بين المدين والدائن، والضغط: تقال للرجل ضعيف الرأي لا يبعث مع القوم.<sup>1</sup>

وتعريف ضغط العمل بوصفه مصطلحاً قد نشأ في المؤسسات والمنظمات التي تعتمد في تحقيق أهدافها بصورة رئيسة على العنصر البشري، حيث يفترض هذه العناصر أن تقوم بواجباتها المهنية بأسلوب يتسم بالفاعلية لتقديم الخدمات المنتظرة منها على أكمل وجه، ولكن على الرغم من الرغبة الصادقة التي قد تكون لدى أولئك المهنيين ومؤسساتهم في تذليل العقبات التي تقف في طريق تقديم الخدمات المطلوبة إلا أن هناك معوقات في بيئة العمل تحول دون قيامهم بدورهم بصورة كاملة، وهذا ما يطلق عليه الضغوط المهنية، وهي بشكل عام المتغيرات التي تحيط بالعاملين وتسبب لهم شعوراً بالتوتر، وتكمن خطورة هذا الشعور في نتائجه السلبية التي تتمثل في حالات مختلفة منها القيام بالواجبات بصورة آلية تفتقر إلى الاندماج الوجداني، وقلة الدافعية، وفقدان القدرة على الابتكار.<sup>2</sup>

ومع أن المفهوم الاصطلاحي للضغوط المهنية بصورة عامة يكاد يكون واضحاً وسهل الفهم، إلا أن الباحثين في هذا المجال اختلفوا في التوصل إلى تعريف لمعنى الضغوط متفقاً عليه، حيث تعرف الضغوط المهنية بأنها: "كل ما له تأثير مادي أو معنوي ويأخذ أشكالاً مؤثرة على سلوك متخذ القرار ويعيق توازنه النفسي والعاطفي ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد أو القيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الإدارية أو التنفيذية"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مصطفى الخشاب، علم الاجتماع ومدارسه، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1983، ص54

<sup>2</sup> سمير احمد عسكر، متغيرات ضغط العمل، مجلة الإدارة العامة، 1988، ص65

<sup>3</sup> محسن احمد الخضيري، الضغوط الادارية: الظاهرة، الأسباب، العلاج، القاهرة: مكتبة مديولي، 1991، ص12

كما تعتبر " :تجربة ذاتية تحدث لدى الفرد محل هذا الضغط اختلالاً نفسياً كالتوتر أو القلق أو الإحباط، أو اختلالاً عضوياً كسرة ضربات القلب أو ارتفاع ضغط الدم، ويحدث هذا الضغط نتيجة لعوامل قد يكون مصدرها البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه، وتختلف المواقف المسببة للضغوط المهنية باختلاف مواقع الأفراد وطبيعة عملهم<sup>1</sup>، وهو كذلك: "استجابة وجدانية وسلوكية وفسولوجية لمنبه مؤلم، حيث تدل على مجموعة المواقف أو الحالات التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله، والتي تؤدي إلى تغيرات جسمية ونفسية نتيجة لردود فعلية لمواجهتها، وقد تكون هذه المواقف على درجة كبيرة من التهديد فتسبب الإرهاق والتعب والقلق من حيث التأثير فتولد شيئاً من الانزعاج"<sup>2</sup>.

تعتبر كذلك بأنها: تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسية أو من البيئة التي يعمل فيها"<sup>3</sup>

وهي أيضاً " :التغيرات البيئية المكثفة التي يمكن الاستجابة غير التوافقية لها وترآكمتها مع العوامل العضوية والنفسية التي تشكل مجتمعاً ضاغطاً على الفرد ينتهي بعجزه عن الوفاء بالتغيرات البيئية والاجتماعية "وهي" استجابة مكيفة تتوسطها الفروق الشخصية الفردية أو العمليات السيكولوجية نتيجة حدث أو فعل بيئي خارجي بحيث تضع متطلبات سيكولوجية أو مادية مفرطة على الفرد"<sup>4</sup> ويبدو من استعراض السياق السابق لوجهات النظر حول الضغوط المهنية عدم اتفاق الباحثين في إيجاد تعريف محدد للضغوط المهنية، رغم وجود مجموعة من النقاط المشتركة التي يلتقي فيها المفكرون والباحثون في هذا المجال، وترجع سبب هذه الفروقات في البعد المفهومي للمصطلح نتيجة اختلاف التجارب الشخصية والاهتمامات والخبرات للباحثين في مجال التخصص نفسه، إضافة إلى عامل أكثر قوة وهو ارتباط الضغوط المهنية بعلوم عديدة ومجالات عمل مختلفة، حيث يمثل الموضوع نقطة اهتمام مشتركة لا يخلو

<sup>1</sup> وافية احمد الهنداوي، استراتيجيات التعامل مع الضغوط، الإمارات العربية المتحدة: مكتبة الإدارة العامة، 1994، ص 91

<sup>2</sup> فوزي عبد الخالق فائق، ضغوط العمل الوظيفي، الرياض: مكتبة حرير، 1996، ص 136

<sup>3</sup> عبد الرحمان بن احمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، الرياض: أكاديمية نايف العربية، 1999، ص 36

<sup>4</sup> خضر عباس بارون، دراسة الفروق بين الجنسين في الضغوط الناتجة عن ضغوط العمل، رسالة ماجستير، الرياض، 1999، ص 53

منها أي مجال عمل مهما كان نوع العاملين المتخصصين فيه، لذا فإن الطريقة التي يتم دراسة الموضوع بها بالتأكيد لن تكون واحدة، وسيختلف مفهوم تحديد المصطلح بناء عليها، وتنظيمًا لمفهوم الضغوط حسب نقاط اتفاق الباحثين حولها، تم تصنيفها إلى ثلاثة اتجاهات يمكن من خلالها تشكيل إطار عام لها، يجمع اتجاهات الباحثين فيها، ويوضح مسار دراساتهم، وذلك على النحو الآتي:

### 2-1-1 الاتجاه الأول: المثيرات أو الأحداث الخارجية للبيئة المحيطة بالفرد:

يميل أصحاب هذا الاتجاه إلى قصر مصادر ضغوط البيئة ومسبباتها على المثيرات والأحداث المختلفة الموجودة في البيئة المحيطة للفرد مثل وفاة شخص عزيز أو الكوارث الطبيعية من زلازل وغيرها أو الحروب، دون الأخذ بالاعتبار القوى الذاتية للفرد أو ردود أفعاله التي يبدونها تجاه هذه المثيرات التي ينتج عنها مجموعة من التغيرات النفسية والجسمية

### 2-1-2 الاتجاه الثاني: إدراك الفرد للحدث وتقديره له :

يركز أصحاب هذا الاتجاه على استجابة الفرد للمصادر المسببة للضغوط دون وضع اعتبار لتفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع بيئة العمل، لأنهم يقيسون النتيجة التي تنجم عن حالة الضغوط والتي تتمثل في الاستجابة التي يتخذها الإنسان نحو المثير أو المسبب للضغط<sup>1</sup>.

### 2-1-3 الاتجاه الثالث: الاستجابة السيكولوجية للحدث ومثيرات البيئة:

يرى أصحاب هذا الاتجاه وجوب حدوث تفاعل بين مثيرات الضغوط واستجابة الفرد لها، وينشأ بسببها لدى الفرد حالة من التغيرات الداخلية وردود الفعل الفسيولوجية والنفسية، تدفعهم إلى سلوك غير طبيعي في أدائهم لعملهم<sup>2</sup>

<sup>1</sup> لطفي راشد محمد، نحو إطار شامل لتغير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها، القاهرة: مكتبة مديولي، 1996، ص72، 73.

<sup>2</sup> عويد سلطان المشعان، مرجع سابق، ص83.

كما خرج هيجان باتجاهات عامة للباحثين لا تختلف كثيراً عن سابقتها من استقرائه الأدبيات المتعلقة بالضغوط ووجهات النظر الخاصة بدراساتها، والتي حاول عند عرضها أن تعكس التطور التاريخي لمفهوم الضغوط المهنية وتعريفاتها حتى العصر الحديث، وقد قسم وجهات النظر فيها إلى ثلاث وجهات أساسية تتعلق بدراسة الموضوع تمثلت في:<sup>1</sup>

#### أ- النظر إلى الضغوط بوصفها استجابة للتهديد:

يربط الباحثون موضوع الضغوط هنا بالبقاء بالنسبة للإنسان، وذلك لما يترتب عليها من محاولة الدفاع عن النفس والبحث عن وسائل الحماية، فكلما زادت حالة الإجهاد أو الضغوط انتقل الفرد إلى مرحلة المقاومة التي يشعر فيها بالقلق والتوتر والإرهاق، مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغوط ويترتب على هذه المقاومة وقوع حوادث وضعف القرارات المتخذة والعرضة للأمراض خلال هذه المرحلة وذلك لأن الفرد لا يستطيع السيطرة على الموقف بإحكام. وتتبع ردود الفعل الناتجة عن الضغوط نمطاً يدعى بنمط التكيف العام للأعراض الدائمة، حيث أن ردود الأفعال التي يبديها الفرد في مواجهة المثيرات التي يتعرض لها تساعده على تحقيق التكيف والتعامل مع مسببات تلك الضغوط التي يواجهها، وتحدث هذه الردود وفقاً لثلاث مراحل متتالية، وهي:

- المرحلة الأولى: مرحلة التنبيه من الخطر أو الإنذار منه، وتعبّر عنها ردود الفعل الجسمية للفرد في حالة الضغط، حيث يقوم الجسم بإفراز هرمونات من الغدد الصماء ينتج عنها تغيرات جسمية متعددة، مثل سرعة ضربات القلب، وزيادة معدل التنفس، وارتفاع ضغط الدم، وزيادة السكر.

- المرحلة الثانية: تبدأ مع زيادة معدل الضغط الذي ينقل الفرد من مرحلة المقاومة إلى مرحلة الإنذار، وفي هذه المرحلة يحاول الجسم التغلب على الأعراض التي نتجت عن المرحلة الأولى السابقة، فيشعر بالقلق والتوتر والإرهاق، مما قد يترتب عليه وقوع الفرد في بعض الأخطاء،

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن احمد هيجان، مرجع سابق، ص 105.

واتخاذ بعض القرارات غير الصائبة، والتعرض للأمراض بسبب فقدان السيطرة على جميع المواقف المختلفة معاً.

-المرحلة الثالثة: تبدأ حين تنهار مقاومة الفرد، حيث تستنفد طاقة الجسم ويصبح غير قادر على التكيف، وهنا تظهر الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي كالصداع، وقرحة المعدة، وتصلب الشرايين، وأمراض القلب وغيرها من الأمراض التي تؤدي بالفرد في النهاية إلى انخفاض مستوى أدائه في عمله، ومن ثم تأثر فاعلية إنتاجية المنظمة وكفاءة أدائها بشكل عام<sup>1</sup>.

### ب- النظر إلى الضغوط بوصفها تهديداً في حد ذاتها:

حيث ينظر إلى الضغوط هنا باعتبارها القوى البيئية المحيطة بالفرد التي تحدث تأثيراً سلبياً عليه، والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات رئيسة تتمثل في:

-المصادر المتعلقة بالخصائص التنظيمية.

-المصادر المتعلقة بخصائص الدور.

-المصادر المتعلقة بخصائص الفرد وتوقعاته.

ومن التقسيم السابق يتضح تجاهل أتباع هذا التوجه للقوى الذاتية للفرد وردود أفعاله التي قد يبدونها تجاه تلك المصادر، وهذا التوجه نحو النظر إلى الضغوط بوصفها تهديداً بحد ذاتها يعد انعكاساً للتطور الصناعي، وما صاحبه من أحداث متعلقة بظروف العمل والعاملين، حيث إن الهدف من الدراسات المبنية على وجهة النظر هذه هو التوصل إلى إيجاد ظروف عمل ملائمة يمكن من خلالها تحسين ظروف الإنتاج بمراجعة:

- مطالب الدور الوظيفي وخصائصه ومعرفة مدى تأثيرها على العاملين .

- السياسات التنظيمية.

- البناء التنظيمي<sup>1</sup>.

ج- النظر إلى الضغوط بوصفها أموراً داخلية متعلقة بالفرد:

هنا يحدد الباحثون الفروق الفردية بين الأفراد، والعوامل التي تؤثر في وجود اختلافات بين الأفراد استجابة للضغوط وعلاقتها بالأمراض، لأن إدراك هذه الفروق الفردية للأفراد والتعرف إليها يفسر ردود الأفعال تجاه الضغوط المهنية التي تواجههم، والتي تمثل دافعاً للفرد نحو البقاء، لهذا فإن الفرد عندما يتعرض لقوى أو تأثيرات تهدد بقاءه، يحتم عليه ذلك التكيف أو التصرف لاستعادة حالة الثبات، كما يجدر القول إن هذه القوى أو المصادر المسببة للضغوط قد تكون كامنة في طبيعة الفرد ذاته وليس بالضرورة أن تكون خارج الفرد، حيث تمثل مصادر الضغوط بالنسبة له دوافع لمحاولة التكيف والبقاء في عالمه الخارجي<sup>2</sup>.

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هل كل ما يشعر به الموظف يصنف على أنه من الضغوط المهنية، لذا وضع كل من روي وكلاارك شروطاً ينبغي توافرها في الأحداث ليطلق عليها مسمى ضغوط، وهي:

- أن يكون الحدث دالاً على التغيير والتواصل في نشاطات العمل اليومية.

- أن يكون الحدث قابلاً للتمييز، بحيث يكون منفصلاً وذا علاقة بأحداث الحياة.

- أن يكون الحدث قابلاً للملاحظة أكثر من كونه اعتقاداً أو شعوراً شخصياً.

## 2.2- أنواع ضغوط العمل:

يوجد نوعان من الضغوط وهي ضغوط إيجابية وضغوط سلبية وهذا التقسيم للضغوط

يأتي وفقاً للآثار المترتبة عليها:

<sup>1</sup>-عبد الرحمان بن احمد هيجان، مرجع سابق، ص18، 21

## 2. 2. 1 الضغوط الإيجابية:

وهي الضغوط المفيدة التي لها انعكاسات إيجابية حيث يشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج وإنجاز المهام بسرعة وحسم كما أن لها آثار نفسية وإيجابية تتمثل فيما تولده لديه من شعور بالسعادة والسرور، وينعكس هذا في مجمله على إنتاجية العمل، حيث أن المهام التي تنفذ بتفوق، هي المحددة بإطار زمني لتنفيذها، أما غير المحددة فهي حتى لو أنجزت بدون تحديد إطار زمني فإن إنجازها يكون بطريقة سيئة وغير مقبولة.

## 2. 2. 2 لضغوط السلبية:

وهي الضغوط المؤذية ذات الانعكاسات السلبية على صحة ونفسية الإنسان ومن 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<sup>1</sup>

كما أنه يجب التفرقة بين كل من الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية وذلك من خلال المقارنة بينهما وذلك بهدف التعرف على الضغوط الإيجابية وأهم إيجابياتها والتعرف على الضغوط السلبية وأهم سلبياتها وذلك كما في الجدول التالي :

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن احمد هيجان، مرجع سابق، ص10

جدول يبين الفرق بين الضغوط الايجابية والسلبية<sup>(1)</sup>

الضغوط السلبية	الضغوط الايجابية
1- تسبب الانخفاض في الروح المعنوية.	1. تمنح دافعا للعمل.
2- تولد ارتباكا .	2. تساعد على التفكير .
3- تدعو للتفكير في الجهد المبذول.	3. تحافظ على التركيز على النتائج
4- تجعل الفرد يشغر بتراكم العمل عليه.	4. تحافظ على التركيز على العمل.
5- تشعر الفرد بان كل شئ ممكن ان يقطعه ويشوش عليه	5. النوم جيدا.
6- الشعور بالارق.	6. القدرة على التعبير عن الانفعالات و المشاعر .
7- ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير .	7. تمنح الإحساس بالمتعة .
8- الإحساس بالقلق.	8. تمنح الشعور بالانجاز.
9- تؤدي إلى الشعور بالفشل .	9. تمد الفرد بالقوة و الثقة.
10- تسبب للفرد الضعف.	10. التفاؤل بالمستقبل.
11- التشاؤم من المستقبل .	11. القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة .

## 2\_3 النظريات والنماذج المفسرة للضغوط

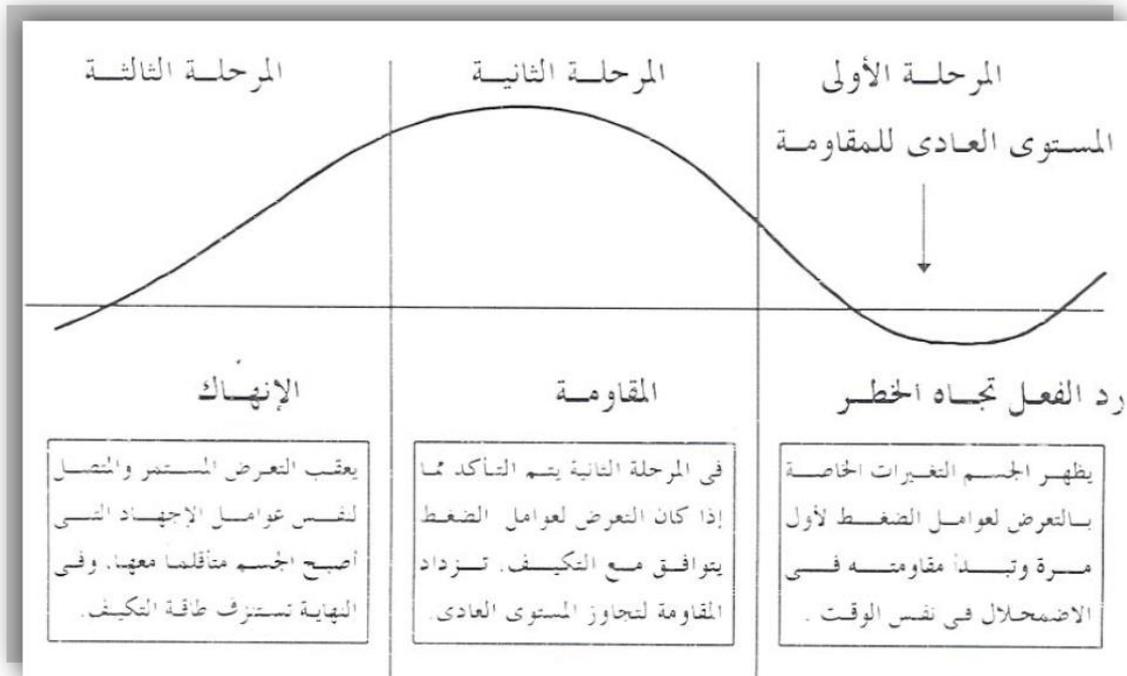
كان موضوع الضغوط محط اهتمام جل الباحثين والمهتمين بدراسة الضغوط مما جعلهم يقدموا بعض النظريات والنماذج الكثيرة التي حاولوا بها تفسير الضغوط، التي تحتاج إلى التعمق في دراستها و إلى التحليل العلمي الشامل والدقيق لمعرفة مكونات وأجزاء وعناصر هذه الضغوط، وفيما يلي نستعرض بعضاً من هذه النظريات والنماذج:

<sup>1</sup> Hamilton Alexander ، the executive time and streets ، institute inc ، 2001 ، u.s.a ، p155

## 2\_3\_1 نظرية هانز سيلبي في الضغط: Hans Selye

قدم سيلبي هذه النظرية عام 1936 م حيث أطلق على هذه النظرية اسم "زلمة التوافق العام" وكان متأثراً بفكرة أن معظم الكائنات البشرية لها رد فعل للضغوط عن طريق تنمية أعراض غير نوعية فتفرض الضغوط على الفرد متطلبات قد تكون فسيولوجية أو اجتماعية أو نفسية، وقد حدد سيلبي Selye ثلاث مراحل يمر بها الفرد في استجابته للضغوط، ويمكن التعرف عليها من خلال الشكل التالي :

الشكل يبين مراحل ردود الفعل النفسية والجسدية تجاه ضغوط العمل<sup>1</sup>



## 2\_3\_2 النظرية المعرفية:

تعد النظرية المعرفية إحدى النظريات التي ركزت على أهمية التفكير والعوامل المعرفية والتفسيرات التي تضيفها هذه النظرية على خبرات الفرد في تحديد استجابته

<sup>1</sup> سيزلاقي أندرودي، السلوك التنظيمي والأداء، تر: أبو القاسم أحمد جعفر. الرياض: معهد الإدارة العامة، ص 181.

للضغوط، حيث أن الاستجابة للضغوط تتأثر بما يشعر به الفرد من إثارة ومدى مقاومته وقدرته على الصمود والمواجهة، وتستند النظرية المعرفية في تفسيرها للضغوط إلى ثلاثة افتراضات وهي:

أ- الافتراض الأول يتمثل في أن الانفعالات التي تصيب الفرد تمثل انعكاساً لأفكار الفرد حول ذاته والعالم المحيط به.

ب- يتمثل الافتراض الثاني في مدى إمكانية الفرد في ضبط أفكاره التي قد تكون سبباً في الانفعالات السلوكية.

ج- أما الافتراض الثالث فيتمثل في كون أن السلوك ما هو إلا نتاج لتقييم الموقف الضاغط والاستجابة الأولية له، وتوقعات النجاح في التعامل مع ذلك الموقف<sup>1</sup>

### 2\_3\_3 نظرية التوافق البيئي:

تركز هذه النظرية على محصلة التفاعل المرن بين الفرد والبيئة التي يعمل بها وتأثير كل منهما في الآخر وتهدف إلى تحقيق الانسجام بينهما. وعليه فإن وجود الضغوط لدى الفرد وفقاً لهذه النظرية يعني أن هناك سوء توافق بين الفرد والبيئة التي يعمل بها.

وهناك نوعان من التوافق بين الفرد والبيئة التي يعمل بها وهما:

أ- النوع الأول ويمثل المدى الذي تواكب فيه إمكانات الفرد ومهاراته أعباء العمل ومتطلباته.

ب- النوع الثاني: ويتمثل في المدى الذي تعمل فيه بيئة العمل على إشباع حاجات

الفرد كما قدم الباحثون والمهتمون بدراسة الضغوط عدداً من النماذج والتي يمكن من

خلالها تفسير الضغوط، نستعرض بعضاً من تلك النماذج وهي:

### نموذج ميتشغن Michigan Model :

يعد نموذج ميتشغن أحد النماذج الأساسية والذي بني على نتائج الأبحاث التي أجريت في مركز البحوث الاجتماعية التابع لجامعة ميتشغن في الولايات المتحدة الأمريكية، ولذلك سمي بهذا الاسم ويأتي هذا النموذج في تصورين أحدهما أن البيئة تؤثر على إدراك الفرد لها، مما يؤثر بدوره على استجابته ومن ثم على صحته، وفي التصور الثاني، يبلور مفهوم توافق الفرد مع البيئة وعلاقة ذلك بضغط العمل، ويركز هذا النموذج على العلاقة بين إدراك الفرد لعمله وإدراكه لقدراته الشخصية، وعلاقة ذلك بالضغط أو الإجهاد .

### - نموذج الضغوط المهنية Mcgrath :

ظهر هذا النموذج عام 1972 م من خلال دراسات قام بها ماكجراث والذي أوضح فيه أن الموقف يتم إدراكه من قبل الفرد، ويؤكد على تقويم الموقف في عملية الإدراك مقارنة بالنموذج الاجتماعي والبيئي لدراسة الضغوط، وهذا التقويم للموقف قد يقود الفرد إلى القيام باستجابة محددة تجاه هذا الموقف وهذه الاستجابة هي سلوكية تطوعية في المقام الأول. ويطلق على هذا النموذج أيضاً نموذج عملية اتخاذ القرار لأنه يجعل التركيز على السلوك الاجتماعي الذي يقوم به الفرد في مقر العمل وبخاصة أداء المهمة.<sup>1</sup>

### - نموذج بيرونيومان Beehr & Newman :

قدم هذا النموذج من قبل بيرو نيومان Beehr & Newman عام 1978 م. وقد تم تصميمه ليضم العناصر الجوهرية بالنسبة للضغوط المهنية والعلاقة بين مسببات الضغوط والتوترات التي تصيب الفرد، حيث تم توضيحها في هذا النموذج من خلال العلاقة بين الجانب البيئي والآثار أو النتائج الإنسانية وهي تمثل التفاعل بين هذين الجانبين، وهذا العلاقة بين مصادر الضغوط المهنية ونتائجها تمثل من وجهة نظر الباحثين مطلباً أساسياً في فهم ضغوط العمل، ويعد نموذج بير ونيومان نموذجاً شاملاً لا

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن احمد هيجان، مرجع سابق، ص 24

لفهم ضغوط العمل، حيث أنه من الممكن أن يعمل كدليل أو موجه رئيسي في فهم التفكير الاعتيادي بخصوص ضغوط العمل.

## 2\_4 مصادر الضغوط المهنية التنظيمية :

تم اختيار مجموعة من مصادر الضغوط لهذه الدراسة وذلك لقياس درجة تأثير الضغوط المهنية لدى الموظفين وسيتم الحديث عن هذه المصادر كلا على حده بشيء من التفصيل ومصادر الضغوط المختارة لهذه الدراسة هي كل من، غموض الدور، صراع الدور، زيادة أعباء الدور كمياً، زيادة أعباء الدور نوعياً، التطوير الوظيفي، المسؤولية تجاه الآخرين

### 2\_4\_1 غموض الدور:

يعتبر غموض الدور من المصادر الرئيسية للضغوط المهنية في المنظمات. وينشأ عندما لا تتوفر المعلومات والبيانات الواضحة لدى الفرد عن الدور المطلوب منه القيام به. أو عدم توفر المعلومات بحدود سلطته والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة، أو يكون هناك ازدواجية وتعارض مع الدور الذي يقوم به الفرد.

أوضحت إحدى الدراسات أن غموض الدور وعدم كفاية المعلومات المتعلقة بوظائف العاملين يمثل مصدرًا للضغوط المهنية بالنسبة لثلث العاملين في حين أن 10% فقط منهم يشعرون بأن لديهم معلومات كافية عن وظائفهم والشركة التي يعملون بها ويتبين من الدراسة أن هذا الغموض يؤدي إلى زيادة التوتر والشعور بعدم الجدوى والأهمية وانخفاض الرضاء والثقة في النفس<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> رأفت بنت احمد فلبان، ضغوط العمل التنظيمية وأثرها على إنتاجية القيادات الإدارية، رسالة ماجستير، جدة، 1996، ص 44

2\_4\_2 صراع الدور:

هو شعور الفرد بتعارض إمكاناته وقدراته مع الدور أو الوظيفة التي يقوم بها ويرجع ذلك لعدم فهمه لدوره الوظيفي أو لعدم وجود توصيف سليم لوظيفته، وأما لتعارض الأوامر والتوجيهات الصادرة إليه من إدارته ومفاهيمه التي قد تكون صائبة أو خاطئة<sup>1</sup>

2\_4\_3 زيادة أعباء الدور كميًا (عبء العمل الكمي)

تعد زيادة كمية العمل أو نقصان كمية العمل أحد المؤثرات بالضغوط الوظيفية وزيادة كمية العمل تتمثل في زيادة المهام المطلوب إنجازها أو تعدد المهام في وقت ضيق، فزيادة الواجبات والمهام المناطة بالشخص بقدر أكبر مما هو متوافر لديه من قدرات وإمكانات تحدث اختلالاً نفسياً داخل الفرد، وذلك لعدم تناسق قدرات الفرد مع مهام العمل الموكلة له من حيث قلة تأهيله أو حداته أو عدم تناسب مؤهلاته مع طبيعة العمل .

وإذا كانت زيادة كمية العمل تسبب ضغطاً على الفرد فإنه يواجه ضغطاً في حالة انخفاض كمية العمل أيضاً وذلك عندما يسند إلى الفرد مهاماً تكون أقل من قدراته واستعداداته أو عندما يشعر أن كمية العمل قليلة بحيث لا تستوعب الوقت المتاح له.

2\_4\_4 زيادة أعباء الدور نوعياً (عبء العمل النوعي):

يحدث عندما يشعر الفرد بأن المهارات المطلوبة لإنجاز مستوى أداء معين أكبر من قدراته، أي أن الفرد يفتقر إلى القدرة اللازمة لأداء هذا العمل بالنسبة لعبء العمل النوعي، أما بالنسبة لانخفاض عبء العمل النوعي، فيتبين أن الفرد لديه قدرات ومؤهلات كبيرة أكبر من الأعمال الموكلة له، في هذا الصدد أجريت دراسة من قبل الباحث وإيمان وذلك لفحص العلاقة بين زيادة عبء العمل وانخفاض عبء العمل والضغط بين 1450 مدير وتبين أن المديرين الذين يعانون من مستوى عالي أو مستوى متدني من الضغط لديهم مشكلات صحية وأن زيادة عبء

<sup>1</sup> جميل فرج الله، دراسات تحليل الصراع الإداري، رسالة دكتوراه، جدة، 1994، ص 173.

العمل وانخفاضه يؤديان إلى انخفاض الأداء و حدوث المشكلات النفسية و البدنية و السلوكية، كما أن دراسة سمير أحمد عسكر التي أجريت على عينة من العاملين في المصارف بدولة الإمارات، تبين أن الضغوط الناتجة من كمية العمل تحتل المرتبة الأولى من بين المتغيرات الأخرى المستخدمة في الدراسة بغض النظر عن المستوى الإداري الذي يحتله الفرد<sup>1</sup>

## 2\_4\_5 - التطور والترقي الوظيفي:

يكاد يتفق من الباحثين إلى أن عدم التطور و الترقية الوظيفية للفرد في المنظمة يعد مصدراً من مصادر التوتر التنظيمي، وفي هذا الصدد يشير السالم إلى أن البحوث المهمة بتطور الوظيفة، وعلاقة هذا التطور بتوتر الفرد يركز على موضعين أساسيين هما:

- مدى ضمان العمل.

- مدى تناقص المركز مع واقع الفرد.

فبالنسبة لعدم ضمان الفرد للعمل في المنظمة التي يعمل بها بالمستقبل وذلك إما بسبب تقليص العمل، أو بسبب تقادمه الإداري، أو بسبب التقاعد المبكر، فإنه يحدث لديه انفعالات نفسية كالقلق، والخوف، والمعاناة نتيجة لعدم الضمان الوظيفي أما بالنسبة لتناقص المكان الوظيفية، مع الوضع الحقيقي للفرد فإن هذا السلوك الإداري ينتج عنه آثار سلبية تتمثل في أعراض نفسية متعددة، وذلك إما لحصول الفرد على ترقية أكثر من ما يتوقعه أو أقل من ما توقعه، ويمكن ملاحظة هذه الآثار عندما يصل الفرد إلى نهاية السلم الوظيفي أو الحدود العليا للدرجة الوظيفية دون أن يحصل زيادة في مرتبه، رغم بقاءه فترة طويلة في نفس درجته الوظيفية<sup>2</sup>

وفي جانب آخر تم تقسيم مسببات الضغوط المتعلقة بالنمو الوظيفي إلى ثلاث مراحل

جاءت على النحو التالي:

<sup>1</sup> رأفت بنت احمد فلمبان، مرجع سابق، ص 45.

<sup>2</sup> مؤيد سليمان السالم، التوتر التنظيمي: مفاهيمه وأسبابه وإستراتيجيته، جدة: مجلة الإدارة العامة، العدد 68، 2009، ص 86

أمرحلة بدء الحياة الوظيفية: تبدأ بمجرد التحاق الفرد في عمله بعد انتهائه من المراحل التعليمية و يحدث في هذه المرحلة ضغوط عمل وترجع مسببات الضغط في هذه المرحلة إما إلى نقص المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو عدم التوازن بين مغريات العمل ومنفرائه، أو عدم القدرة على تحمل مسئوليات العمل، أو صعوبة التكيف مع زملاء العمل، أو القيام بعمل قد لا يتفق مع مؤهلات الفرد وقدراته.

ب مرحلة منتصف النمو الوظيفي: لا يوجد اتفاق على ماهية هذه المرحلة أو متى تبدأ ومتى تنتهي. ويصل أغلب الناس في هذه المرحلة إلى أعلى المراتب ويطلق عليها البعض فترة التحول، أو فترة الأزمة، أو فترة معرفة الذات. ومن مسببات الضغوط في هذه المرحلة الآتي:

زيادة أعباء العمل وكثرة التغير وعدم التأكد، الحاجة الشديدة إلى اليقظة والانتباه، شدة التنافس بين الأقران، تقادم المعارف والمهارات، ضغوط الوقت، زيادة الاعتماد على الآخرين ورجال التخصص<sup>1</sup>.

ج مرحلة نهاية الوظيفة (التقاعد): ومن مسببات الضغوط في هذه المرحلة الخوف من فقد المنصب والسلطة، والمزايا المختلفة، التفكير في معاش التقاعد ومصادر الدخل، ترك الزملاء وفقد الأصدقاء، والشعور بالوحدة، التفكير في استغلال أوقات الفراغ بعد ترك العمل<sup>2</sup>.

## 2\_4\_6 -المسؤولية تجاه الآخرين أو الغير:

وتؤدي الوظائف التي تتميز بطبيعتها بالمسؤولية عن أرواح أو أموال الغير إلى زيادة في الضغوط المهنية بالنسبة لأصحابها فالأفراد الذين تستلزم طبيعة أعمالهم التعامل والمحافظة على مبالغ نقدية مملوكة للغير عادة ما يعانون بمرور الوقت من التوتر الشديد بالإضافة إلى ازدياد معدلات الشك والعصبية، وتظهر عليهم أمراض القرحة المعوية، وكذلك يعاني العاملون في وحدة العناية المركزة بالمستشفيات من الشد العصبي والتوتر وذلك نتيجة لمسؤولياتهم عن

<sup>1</sup> لطفي راشد محمد، نحو إطار شامل لتغير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها، القاهرة: جامعة عين شمس، 2000، ص 82

<sup>2</sup> هنية بنت محمود، ضغوط العمل، القاهرة: مكتبة مديولي، 2001، ص 33

أرواح تحت رعايتهم لا تحتمل مواقعهم الصحية أي خطأ أو تقصير تجاههم. وقد أثبتت إحدى الدراسات أن العاملين في وحدة المراقبة الجوية بالمطارات هم الآخرين يعانون من مستوى عالي من الضغوط المهنية نتيجة لما قد يترتب على أي خطأ من فقد عدد كبير من الأرواح<sup>1</sup>.

كما أن المسؤولية الملقاة على القيادات الإدارية تجاه الآخرين قد تشمل تطوير أداء الموظفين في منظماتهم، وتقديم الرأي والمشورة للعاملين بمساعدتهم في حل مشاكلهم، بالإضافة إلى أن اتخاذ القرارات قد يؤثر على العاملين، هذا إلى جانب المسؤولية عن المستقبل الوظيفي للعاملين بتلك المنظمات. كل هذه الأشياء قد تسبب ضغوطاً لدى هذه القيادات في تلك المنظمات. وهذه المصادر التي تكلمنا عنها بشيء من التفصيل هي مصادر الضغوط المهنية المختارة والتي سوف يتبناها الباحث في هذه الدراسة والتي قد تواجه القيادات الإدارية في المنظمات الأمنية والمدنية موضوع الدراسة والتي قد تسبب لها أنواعاً من الضغوط في مستويات مختلفة مما قد يؤثر عليها في عملية اتخاذ القرارات وانعكاساتها على أداء وكفاءة تلك المنظمات.

## 2\_5 أساليب إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة.

مهما تعددت مصادر الضغوط وكثرت نتائجها وأثارها على الفرد والمنظمة فإنه من الصعب أن نتخلص من هذه الضغوط أو أن نلغي هذه الضغوط من حياتنا بشكل عام، ولكن يجب أن نضع أساليب واستراتيجيات يمكن من خلالها أن تساعدنا على التقليل من مصادر هذه الضغوط أو الحيلولة دون وقوع بعضها، ومحاولة الحد من أثارها على المستويين الفردي والتنظيمي.

وتتمثل إدارة الضغوط في فلسفة المنظمة ومبادئها المبنية على استخدام مجموعة من الأساليب من أجل رفع مستوى الصحة والسلامة لدى الفرد والمنظمة، والتي بدورها تؤدي إلى تقليل أو منع حدوث متاعب للفرد أو المنظمة، وعلى الرغم من التأكيد الشديد على أهمية دور

<sup>1</sup> وافية احمد الهنداوي، مرجع سابق، ص 89

الفرد في إدارة ومواجهة الضغوط، فإن الأساليب التي يمكن إتباعها لمواجهة هذه الضغوط كثيرة ومتعددة بحيث يصعب حصرها إلا أن هناك بعض الأساليب المتمثلة في اللجوء إلى الله عز وجل في كل الأحوال وجاء القرآن الكريم ليؤكد على حقيقة التداوي والشفاء والفرع إلى الله من أجل تفريغ الكربات في كثير من الآيات.

إن الإيمان بالله والفرع إليه يعد جزءاً مهماً من العلاج الطبي والنفسي في مواجهة الهموم والضغوط، حيث يقتضي ذلك عدة أسباب من أهمها تقوى الله عز وجل، وكثرة الدعاء والاستغفار وكثرة الصلاة على النبي صلى الله عليه وسلم والتوكل على الله، ومن الأساليب والطرق التي يمكن بها مواجهة وإدارة الضغوط لدى الفرد تعديل بناء الشخصية لدى الفرد، حيث أن الضغوط أمر يتعلق بالفرد وأن مسببات هذه الضغوط قد تكون داخل هذا الفرد مثل حالات القلق والاكتئاب بحيث يكون الإنسان قادراً على التحكم في القلق والاكتئاب وذلك عن طريق إيقاف حالات التفكير المزعجة التي تسبب القلق والقيام بتخصيص وقت للراحة والاستجمام، وكذلك ممارسة بعض الرياضات والتمارين وطلب المساندة الاجتماعية أو اللجوء إلى طلب المساعدة من المختصين في معالجة الضغوط الذين لديهم القدرة على تقديم العون والمساعدة في تخفيف آثار الضغوط على الفرد<sup>1</sup>.

أما أساليب إدارة الضغوط على مستوى المنظمة فإنها تختلف من منظمة إلى أخرى باختلاف الضغوط التي تقع على تلك المنظمة ولكن هناك بعض الطرق والأساليب التي يمكن أن تلجأ إليها بعض المنظمات التي تعاني من الضغط والتي تتمثل في توظيف بعض الأساليب مثل الاهتمام بإدارة ثقافة المنظمة بتحديد وتوضيح القيم التنظيمية السائدة فيها بحيث تحاول أن تطابق هذه القيم مع قيم الأفراد وتوقعاتهم من المنظمة ويتم ذلك من خلال حسن استغلال الثقافة الموجودة حالياً في المنظمة وتوظيف هذه الثقافة بما يخدم أهداف الفرد والمنظمة وكذلك من خلال التطبيع الاجتماعي أي تلقين الأفراد ثقافة المنظمة مثل اختيار الأفراد المناسبين للتعيين وتكييف الأفراد مع واقع المنظمة وتحديد دور الفرد في المنظمة من خلال المهام المطلوب القيام

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن احمد هيجان، مرجع سابق، ص 291.

بها وذلك في ضوء ما لديه من إمكانيات ومهارات، ومن الأساليب المستخدمة لإدارة الضغوط في المنظمة عملية القيام بإعادة تصميم الوظائف التي من شأنها أن تكون مصدرًا من مصادر الضغوط والتي يعد إعادة تصميمها مطلبًا أساسيًا للتخفيف من حدة الضغوط ويشمل ذلك محتوى الوظيفة، ودرجة التعقيد في المهام، وواجبات الوظيفة مثل تحديد السلوك والمسؤولية، والعلاقات مع الآخرين وتوفير المناخ الملائم للتقويم والتطوير الوظيفي، ولا تقف تلك الأساليب التي من شأنها أن تقوم بإدارة الضغوط ومحاولة الحد من أثارها عند هذا الحد، بل تمتد إلى عدة طرق تشمل القيام بالإشراف الناجح من قبل المشرف الذي يستطيع أن يؤثر في الآخرين من خلال العمل على تحسين ظروف الأفراد والاهتمام بهم وبث روح الإخاء والمودة بينهم، وتوخي العدالة في التعامل معهم، كما يجب على العاملين في المنظمة تجنب الصراعات في بيئة العمل، والقدرة على حل الصراع إن وجد قبل أن تنعكس آثاره السيئة على الأداء حيث أن وجود الصراعات تشكل نوعًا من الضغوط لدى العاملين، ولكي تتجنب المنظمة آثار الضغوط في العمل لابد من تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية كالقيام بتوفير البيئة الصحية الملائمة لمنتسبيها من توفير في الإضاءة وإيجاد وسائل للسلامة وحماية العاملين من مخاطر التلوث كذلك ينبغي أن تقوم المنظمة بتدريب أفرادها على الأجهزة والمعدات الجديدة وأن توفر لهم وسائل الحماية من مخاطر هذه الأجهزة والاهتمام بحوادث وإصابات العمل والاهتمام بالجوانب المادية كإيجاد نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية التي من شأنها أن تحد وتقلل من الآثار والنتائج المترتبة على الضغوط للفرد والمنظمة<sup>1</sup>.

كما تعد الاستشارة إحدى الأساليب الفاعلة لإدارة الضغوط، حيث يعتمد القادة عند مواجهة المواقف الضاغطة إلى الاستشارة من ذوي الاختصاص من أجل الحد من آثار الضغوط وذلك لأن المستشار غالبًا ما يعمل عن قرب مع المدير لمساعدته على تشخيص المشكلات وتزويده بالمهارات التي تساعد على تحليل هذه المشكلات وإيجاد الحلول

<sup>1</sup> وافية احمد الهنداوي، مرجع سابق، ص 129

الملائمة لها، كما تعد الاستشارة الخارجية إحدى الوسائل التي تساعد العاملين على إدراك وفهم الأحداث والعمليات التي قد تكون سبباً في إيجاد نوع من الضغوط لديهم، وبالتالي يمكنهم التعامل معها بالطرق الملائمة لمحاولة التخفيف من آثار هذه الضغوط<sup>1</sup>

## 2\_6 الآثار والنتائج المترتبة من جراء الضغوط على الفرد والمنظمة.

من خلال دراستنا لمفهوم الضغوط لاحظنا أن الضغط يمكن أن يؤدي إلى نتائج فعالة، كما يمكن أن يؤدي إلى خلل وظيفي لدى كل من الفرد والمنظمة ومن المتفق عليه أن وجود قدرًا من الضغط يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الذي يعتبر بدوره دافعا إلى أداء أفضل كما أن زيادة الضغط تؤثر بشكل قوي على الأداء في كثير من الأعمال حيث ينخفض الأداء عادة وبشكل حاد مع ارتفاع مستوى الضغوط.

إن نتائج الجانب السلبي للضغط هي التي تحظى باهتمام الباحثين ورجال الإدارة وذلك لما لها من نتائج أو آثار ضارة على كل من الفرد والمنظمة والمجتمع بصفة عامة، ولهذا سوف نتناول في هذا الجزء النتائج المحتملة للضغوط وآثارها على كل من الفرد والمنظمة<sup>2</sup>

### 2\_6\_1 نتائج الضغط على الفرد:

عندما تتأثر استجابة الضغط لدى الفرد بشكل قوي ومتكرر ولم يستطع مواجهتها يظهر الجانب السلبي للضغط ومن ثم يؤدي إلى نتائج فسيولوجية، ونفسية، وسلوكية ضارة تختلف حدتها بين الأفراد وبعضهم البعض، وهذا يرجع إلى اختلاف الناس تبعاً لقوتهم الجسمانية وخصائصهم الشخصية حيث أن أضعف جزء في النظام الحيوي أو العضوي للإنسان في الجسم هو أول من يتأثر بالضغط ومن ثم يتعرض للانهايار أو التلف وتكمن نتائج الضغط المحتملة على الفرد في كل من:

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن احمد هيجان، مرجع سابق، ص 455

<sup>2</sup> لطفي راشد محمد، مرجع سابق، ص ص 75، 76.

## أ - النتائج الفسيولوجية:

حيث تبين عدد من الدراسات أن هناك علاقة قوية بين الضغط والاضطرابات الفسيولوجية كما أن البحوث الطبية تكشف عن أن أكثر من 50% من الأمراض يرتبط أصلاً بالضغط ومن بين هذه الأمراض، الأزمات القلبية، ارتفاع ضغط الدم، قرحة المعدة، وسكر الدم، والربو، والصداع النصفي، وآلام الظهر، والتهاب المفاصل، ويطلق البعض على هذه الأمراض أمراض التكيف، لأن هذه الأمراض لا تنشأ عن طريق العدوى أو الميكروبات.

## ب - النتائج النفسية:

يلاحظ أن هناك اهتماماً بالنتائج الفسيولوجية للضغط أكثر من اهتمامه بأثره على الصحة العقلية، ومن ذلك يمكن القول أن المستويات العالية من الضغط عادة ما يصاحبها الإحباط، والقلق، والاكنتاب، والغضب، والانفعال، والشعور بالملل، وقلة الأهمية وهذه الحالات تؤدي إلى تغير في المزاج النفسي والعاطفي للفرد، وضعف القدرة على التركيز في العمل واتخاذ القرارات، وعدم الرضا، وهذه النتائج بلا شك تنعكس على المنظمة خاصة عندما يعاني منها رجال الإدارة لما لهم من أثر اجتماعي ينعكس على بقية العاملين في المنظمة<sup>1</sup>.

## ج - النتائج السلوكية :

حيث تعتبر هذه النتائج أكثر وضوحاً من النتائج النفسية والفسيولوجية ومن ثم تساعد في تحليل آثار الضغوط المهنية على الأداء ومن بين هذه النتائج الغياب عن العمل والتأخر عنه، والإسراف في التدخين، وتناول العقاقير والمخدرات، والأرق أو الإفراط في النوم، فقد الشهية أو الإفراط في الطعام، ترك العمل، والميل للوقوع في الحوادث، وشروذ الذهن، والاعتداء على الأفراد والاستياء، والانتحار في أقصى حالات الضغط، ونؤكد من هذا المنطلق بأن نتائج الضغط على الفرد لا تقتصر آثارها على الفرد وحده بل ينعكس أيضاً على حياته خارج العمل، كما أن لهذه النتائج أثر مضاعف آخر حيث أنها تصبح من مسببات الضغط في حالة تفاقمها.

<sup>1</sup> لطفي راشد محمد، مرجع سابق، ص 80

## 2\_6\_2 نتائج الضغط على المنظمة:

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها والقيام بأوجه نشاطها من خلال الجهود البشرية الموجودة بها لذلك فإن الإنسان يمثل أهم وأعلى عناصر الإنتاج فيها ومن ثم فإن أي خلل قد يصيب الإنسان نتيجة للضغوط المهنية ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة وعلى قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة وضمن استمرارها وبقاؤها، حيث أن العطب الذي يصيب المنظمة من جراء تعرض أفرادها للضغوط المهنية يحملها أشكالاً مختلفة من التكاليف المباشرة وغير المباشرة الباهظة والتي بلا شك تضعف من مركزها التنافسي وبالتالي تعرضها للانهيار، والإدارة الواعية هنا هي التي تسعى إلى التعرف على هذه التكاليف وتحاول العمل على خفضها ووضع الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة الضغوط المهنية بقدر ما تستطيع، وأن تبذل من ما لديها من إمكانيات بشرية ومادية وذلك من أجل الوصول إلى استقرار وتطور وازدهار المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن احمد هيجان، مرجع سابق، ص 457

## خلاصة الفصل :

من خلال ماسبق كل الضغوط المهنية جزء من الضغوطات التي يتعرض لها الانسان في حياته، وقد حدد البعض مصادر الضغوط في عاملين أساسيين هما متطلبات العمل، والعوامل الشخصية الخاصة بالفرد نفسه، كما أشارت عدة دراسات إلى أن الضغوط النفسية في محيط العمل بوجه عام تظهر من خلال إحساس العاملين بالاحتراق النفسي، أكد العديد من الباحثين أن ضغوط العمل تنعكس سلبا على الظروف النفسية والجسدية للعاملين حيث تظهر أعراض التوتر والقلق والاحباط والاكتئاب وسرعة التهيج والاستثارة والميل الى العنف والعدوانية اضافة الى الاعراض الجسدية مثل الاصابة بأمراض القلب والقرحة وتصلب الشرايين.

يتضح جليا أن الضغوط المهنية هي محصلة تفاعل لعدة عوامل ومؤثرات نابغة من مصادر مختلفة تتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وبالحيات الشخصية و العملية للموارد البشرية و التي بدورها تؤثر على كمية ونوعية الجهد المبذول .

## الفصل الثالث

### الأداء

تمهيد

1\_3 مفهوم الأداء

2\_3 أهمية الأداء

3\_3 أنواع الأداء

1\_3\_3 من حيث المصدر

2\_3\_3 من حيث الشمولية

3\_3\_3 حسب الوظائف

4\_3\_3 من حيث الطبيعة

4\_3 محددات الأداء

5\_3 أبعاد الأداء

1\_5\_3 البعد التنظيمي

2\_5\_3 البعد الاجتماعي

6\_3 العوامل المؤثرة على الأداء

1\_6\_3 العوامل الداخلية

2\_6\_3 العوامل الخارجية

7\_3 طرق تقييم الأداء

خلاصة

## تمهيد

ترتبط نجاحات كل مؤسسة أساسا على أداء أفرادها، ومن هنا احتلت مسألة الاداء مكانة كبيرة ومساحة من الاهتمام بالنسبة للأفراد وادائهم لمختلف الوظائف، كما تحقق المؤسسة اهدافها من خلاله .

وقد اعتنى الباحثون وعلماء الادارة بمفهوم الأداء على أنه مؤشر يوجه العاملين في منظمات الأعمال، سواء كانت عامة أو خاصة ويعكس الأداء أهداف و وسائل التي تسعى المنظمات الإدارية الى تحقيقها فإذا كان الأداء مناسبا للعمل فإنه يحقق الغرض منه وتشير النظرة الحديثة للأداء على انه أهم مقومات التنمية التي تستخدمها المنظمات في مواجهة التحديات والضغوطات الداخلية و الخارجية المرتبطة بالأفراد وسلوكياتهم، من خلال هذا الفصل سنتطرق الى الأداء للفرد من خلال عناصره وأهميته وأبعاده وأهم العوامل المأثرة فيه وكيفية تقييمه.

## 3\_1 مفهوم الأداء

الأداء أحد المهام التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي الى تحسينه الا انه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح فالأداء في اللغة من اللفظ اللاتيني Performance التي تعني اعطاء كلية الشكل لشيء ما والمشتقة من اللفظي الانجليزية Perfomance التي تعني انجاز العمل او الكيفية التي تنجز بها الاعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة.

يتحقق الأداء بهذا المعنى من خلال انجاز الأعمال او هو مفهوم متعدد الأبعاد يأخذ مفاهيم متعددة تبعا للجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه او حسب هذا المفهوم فإن الأداء يتحقق من خلال اربعة أقطاب، كما يعرف الأداء أنه مستوى الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه

وفي تعريف آخر يعتبر الأداء درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلباته. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على اساس النتائج التي يحققها الفرد.<sup>1</sup>

بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما وهو القاسم المشترك لإهتمام العلماء الإدارة ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع حقول المنظمة. وهو المرآة العاكسة لوضع المنظمة من مختلف جوانبها وهو الفعل الذي يسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه وهو مفهوم عام يعكس بنجاح أو فشل المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها ومدى التزام الأفراد العاملين بها.

<sup>1</sup> تفريح امال، هادي نور الهدى، "النمط القيادي واثره على اداء العاملين" مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة احمد درارية"ادرار"، قسم العلوم الاجتماعية، ص33

بالنظر الى التعريفات السابقة يمثل الأداء مجموعة من الأعمال التي يقوم بها العامل الذي يتميز بخصائص معينة وهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد او مجموعة من الأفراد في شكل حركات من اجل القيام بعمل معين لتحقيق اهداف معينة.<sup>1</sup>

اختلفت التعاريف المقدمة للأداء إلا انها في مضمونها تؤكد ان الأداء يعد بالغ الأهمية من اجل ضمان استمرارية المؤسسة وبقائها ونذكر مايلي بعض التعاريف التي نظرت للاداء من زوايا مختلفة:

ففي تعريف لراوية حسن تشير الى أنه " درجة تحقيق واتمام المهام المكونة بدل وظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد."، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة اما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد

ومن خلال راوية حسن فإن الأداء يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته وهو قابل للقياس على أساس النتائج المحققة.

من جهة أخرى " فيعرف الأداء على انه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله اي ان الأداء هو مجموعة الأنشطة المنجزة التي تكون الوظيفة.

ويعرف "كلاود بلانش اليجر" وأخرون الأداء بأنه مجموعة المؤشرات اعادة في شكل أرقام الخاصة بنتائج شخص معين والتي بإمكانها توضيح الإتجاه الإنجاز الأمثل " يظهر التعريف ان الأداء هو بيانات ومعطيات معبر عنها بالأرقام توضح انجاز الفرد وما يجب على المؤسسة القيام به لتحقيق الإستغلال الأمثل لمواردها بعية الوصول الى أقصى حدود للإنجاز لتحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> تفريح امال، هادي نور الهدى، المرجع السابق، ص33.

ويعرفه "غربي" على ان الأداء هو الفعل بمعنى ان الأداء عبارة عن عملية Processus وليس عن نتيجة في لحظة ما في الزمن "اي أنه مجموعة من المهام المنظمة والمتسلسلة للوظيفة والتي تتمثل محطاتها في الأداء.

ويرى مصطفى عشوي"ان الأداء هونشاط يؤدي الى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط باي شكل من الاشكال حسب هذا التعريف الأداء عبارة عن نشاط وسلوك انساني يعمل على تحقيق الأهداف.

ويعرف الأداء ايضا"بانه القدرة على التكيف مع البيئة والإستقرار وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن استغلال الموارد المتاحة ومدى قدرة المنظمة على تحقيق التكامل بين هذه العناصر مجتمعة.<sup>1</sup>

### 2\_3 أهمية الأداء

يعتبر الأداء عنصرا حيويا في كل عملية لانه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام الى مواد مصنعة ذات قيمة مادية ولهذا يمكن القول بان الأداء له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول النجاح والتقدم.

انطلاقا من هذا يعد الأداء مؤشرا مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة الى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة الى مرحلة اخرى خلال مراحل تطورها.

وترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة الى ارتباطه بدورة حياتها المختلفة وهي مرحلة الظهور ومرحلة البقاء والإستمرار ومرحلة السمعة والتميز ثم مرحلة الزيادة.

كما يعتبر من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة ويتضح من خلال مناقشة الأداء في اطار ثلاث أبعاد رئيسية نظريا وتجريبيا واداريا فمن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب الدراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء لإختيار

<sup>1</sup> كيرد عمار، تأثير القيادة على اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير تخصص ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2014/2015، ص 60.

الإستراتيجية المختلفة والعمليات الناتجة عنها. اما من الناحية الإدارية فانها تظهر واضحة من خلال حجم الإهتمام الكبير والتميز من خلال إدارة المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء.<sup>1</sup>

للأداء أهمية كبيرة لاي منظمة تريد النجاح والتقدم فإذا كان الأداء مرتفعا فان ذلك يعدا مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها. فالمنظمة تكون أكثر استقرارا واطول بقاء حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب ويمكن القول أن الأداء للعاملين في المنظمة لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين والقادا أيضا.<sup>2</sup>

### 3\_3 أنواع الأداء

نظرا لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين جعل تحديد انواعه يختلف من باحث الى اخر حسب معايير معينة وحسب دراسة كل باحث ولذا يمكن ان نتطرق بإيجاز الى بعض المعايير التي أولاها الباحثون كل الإهتمام في تحديد أنواع الأداء نذكر منها:

#### 3\_3\_1 من حيث المصدر

الأداء الداخلي: ويتيح هذا النوع من خلال مجموعة الأدوات الجزئية ويحددها Bernard في 3 أجزاء هي:

الأداء البشري: وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض الى حصر أداء المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط وعرفوه انطلاقا من ان الأداء البشري يقصد به قيام الفرد بالأنشطة التنافسية لان التمييز في الأداء لن يستند لمجرد امتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول الى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

<sup>1</sup> طافر مريم، بومجربك احلام، القيادة الادارية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى "جيبل"، قسم علم الاجتماع، 2018/2019، ص64.

<sup>2</sup> مريم، أرفيس، "الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمة"، مجلة التغير الاجتماعي، العدد 6، جامعة بسكرة، ص481.

الأداء التقني: وينتج من خلال استغلال المؤسسة لإستثمارتها بفعالية.

الأداء المالي: ويتحدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الإعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية لذلك فان الأداء المالي للمؤسسة العمومية يتمثل في ضمان السير الحسن والإستغلال السليم والعقلاني للإعتمادات الممنوح ولتحقيق ذلك وضع المشرع العديد من القواعد القانونية والتنظيمية لضمان احترام الميزانية من جهة والبحث عن مواضيع الخلل التي تؤدي الى المساس بالأموال العامة والأخطاء المرتكبة في الميزانية من طرف الأعوان المكلفين بها من جهة اخرى.

وبشكل شامل فالأداء الداخلي للمنظمة هو الأداء الناتج عن الإستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية والمالية والتقنية فمن خلال دمج الأداءات المختلفة لهذه الموارد او العناصر نتحصل على الأداء الداخلي للمؤسسات<sup>1</sup>.

الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية عن المحيط ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها هذه التغيرات او التطورات تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي الى تغيير حتمي في مسار المؤسسة لذلك يتعين على المتابعة المستمرة والمباشرة حتى يمكن ادراك اثرها على الأداء فنجاح المؤسسات او فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين انشطتها وبين البيئة التي تنشط بها فمن خلال هذين الأداء يتضح ان الأداء ينتج من خلال استغلالها لمختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية من جهة وتوجيه جهودها نحو استغلال الفرص التي يمكن ان يتيحها المحيط الخارجي من جهة أخرى ، وذلك من خلال متابعة تغيراته التي تتصف بالحركية والتعقد وسرعة التغيير في نفس الوقت.

1 طافر مريم، بومجربك احلام، المرجع السابق ، ص 67

### 3\_3\_2 من حيث الشمولية

الأداء الكلي: ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها الرئيسية بأي التكاليف الممكنة هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم او وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة.

فيمكن ان يتمثل هذا النوع من الأداء في المؤسسات العمومية في كونها تهدف الى تقديم السلع والخدمات لسد الحاجات العامة للمجتمع على افضل وجه وبأقل تكلفة وفي اقصر وقت.

الأداء الجزئي: يتكون على مستوى نظام فرعي من المنطقة والذي غالبا ما يكون احدى وظائفها التنظيمية فالنظام التحتي يسعى الى تحقيق الأهداف الخاصة به لأهداف الأنظمة الأخرى ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المنظمة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي.<sup>1</sup>

### 3\_3\_3 حسب الوظائف الممارسة

يمكن تقسيم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة والتي يمكن حصرها في الوظيفة الإنتاجية والوظيفة بالأفراد ووظيفة التسويق ووظيفة التمويل ووظيفة العلاقات العامة

أداء الوظيفة المالية: يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للإعتمادات الممنوحة ويتجسد اداءها في ما مدى شرعية وصحة العمليات المالية(مثل التزوير، والإختلاس.....). حسن استخدام الأموال العامة وترشيد استعمالها ، احترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتسديد الميزانية.

<sup>1</sup> رزام خولة، "القيادة الادارية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة العربي بن مهيدي "ام البواقي"، قسم علم الاجتماع، 2022/2021، ص31.

فقد يحدث ان تلجأ بعض المؤسسات العمومية الى زيادة رسوم الخدمة او العام ولكن ذلك لا يعني انها تحاول زيادة ثروتها فهي ان حققت فائض فليس لتعظيم الربح وانما لتوفير موارد تساعد على توسيع دائرة نشاطها العام و تحسين جودة خدماتها لتحقيق المصلحة العامة لجمهور المنتفعين من خدماتها. وهناك بعض الخدمات تتولى تقدمها المؤسسات العمومية من اجل تحقيق اهداف اجتماعية مثل: خدمات التعليم...الرعاية.... الصحة للسكان.... وتعبيد الطرق.... ولعدم وجود قوانين واضحة تمنح الصلاحية او القدرة للقطاع الخاص للقيام بها ، تقوم الدولة بتقديمها بالمجان او سعر اقل من سعر السوق.<sup>1</sup>

**أداء وظائف الإنتاج:** يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مع مراعاة مستوى معين من الجودة وفي حدود الإمكانيات المتاحة فحجم نوعية الإنتاج السلي او الخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسة وقد وجدت هذه المؤسسات لتقديم خدمات محددة واشباع حاجات مجتمعية عامة او انتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة. فتوفر الخدمات بالمستوى الكافي وبالجودة المطلوبة هي انعكاس لمدى نجاح المؤسسات العمومية وقدرتها على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها.

**أداء وظيفة التسويق:** ويتمثل بشكل عام في تعريف المتعاملين بالخدمة وتسهيل لقاء المنتج به بهدف انتاج وتقديم الخدمة او الحصول عليها. ونجد اليوم ان المنظمات الخدماتية سواء كانت تهدف الى الربح او لا تعطي اهتماما كبيرا لوظيفة التسويق فقد بدأ العديد منها مثل: المستشفيات العامة والمنظمات التعليمية تؤمن بأهمية التسويق لتحقيق الاقبال على خدماتها وتحقيق الإقتناع والرضا عن هذه الخدمات.

<sup>1</sup> رزام خولة، المرجع السابق، ص 36

هذا النوع من التسويق الذي اصبح يعرف بإسم "التسويق الاجتماعي" لأن هذه المؤسسات تقوم بصفة عامة بتسويق خدمات اجتماعية كما بدأت في استخدام الإعلان المؤسساتي لتعريف الجمهور بخدماتها واسعارها.

أداء وظيفة الافراد: تعتبر الموارد البشرية ذات اهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فتحسن مردوديتها بتحسين قدرة وكفاءة الموارد البشرية ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منتظمين ومسيرين ومهندسين وغيرهم، ويقاس أداء الأفراد عادة بإستخدام معايير عديدة منها: كمية الانتاج والجودة، الخدمات المقدمة للعملاء، المعرفة والاستعداد للتطور، معالجة شكاوي العملاء، المواظبة على العمل ويستخدم عادة معدل التغيب كمؤشر للتعبير عن التعاون مع الزملاء.<sup>1</sup>

### 3\_3\_4 من حيث طبيعتها

تنقسم حسب أهداف المنظمة لان أهداف المنظمة (المؤسسة) تختلف حسب النشاط الذي تمارسه ونوجزها فيما يلي:

الأداء الاجتماعي: ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها اتجاهه واداء مسؤوليتها ويرى البعض ان الفعالية داخل المؤسسة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت في البيئة الداخلية او الخارجية فالأداء في المنظمة يتحقق بقدراتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها.

الأداء الاقتصادي: إن الدور التنموي للمؤسسات العمومية يعتبر من المؤشرات الإقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات حيث ان المشاركة في الجهود التنموية هي المبررات الأساسية لنشوء المؤسسات العمومية ويتمثل الأداء الإقتصادي للمؤسسات في

<sup>1</sup> أحمد زرنوح، الاداء في المنظمة، مجلة سوسولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 3، المجلد 1، جامعة زيان عاشور "الجلفة"،

الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدراتها على اتخاذ القرارات الرشيدة تسهم في تحريك كفاءة استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل اشباع الحاجات المجتمعية والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للإقتصاد القومي في علاقته الإقتصادية مع الدول الأخرى.<sup>1</sup>

### 3\_4 محددات الأداء

ان تحديد مستوى الأداء يتطلب معرفة العوامل المتحكمة في ذلك ومدى فعاليتها والتفاعل فيما بينها ومن أهمها:

3\_4\_1 الجهد المبذول: من ابرز الصور التي نلمسها داخل المنظمة والتي ترى مدى حماس الافراد لأداء العمل وفعالية كبيرة

3\_4\_2 القدرات: تشير القدرات الى خصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها بالتعليم والتدريب والخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل.

3\_4\_3 إدراك الدور: هو الطريقة التي يرى بها الفرد العالم المحيط به ويتم عن طريق استقبال المعلومات وتنظيمها وتفسيرها وتكوين المعاني ومفاهيم خاصة.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود الحد الأدنى من الإتفاق في كل مكونات الأداء اذ ان الأفراد عندما يبذلون جهود نظرا للأخرين فالبرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فانه لن يكون موجهها في الطريق الصحيح وهناك احتمال اخر هو ان الفرد قد يكون لديه قدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه لا يبذل مجهود كبيرا في العمل فيكون ايضا أدائه منخفضا وبطبيعة الحال ان الفرد قد يقوم مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف من مكون اخر.

<sup>1</sup> أحمد زرنوح ، المرجع السابق، ص28.

## 3\_5 أبعاد الأداء

ان الأداء متعدد الأبعاد وهذه الأبعاد تتمثل فيما يلي:

**3\_5\_1 البعد التنظيمي:** يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في مجال التنظيمي لتحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فاعلية الإجراءات التنظيمية المعتمدة واثرها على الأداء في قوتها مع الإشارة الى هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والإقتصادية ويختلف عن النتائج المتعلقة بالفاعلية التنظيمية ونستنتج مما سبق ان المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء.<sup>1</sup>

**3\_5\_2 البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء الى مدى تحقيق الرضا عند افراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا علة وفاء أفراد لمؤسستهم وتتجلى اهمية ودور هذا الجانب في كون ان الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد اذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الإقتصادي واهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية فكما هو معروف في ادبيات التسيير تن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلامزم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا يتضح بإعطاء اهمية معتبرة للمناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، ازمات.....الخ).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> تفريح امال، هادي نور الهدي، المرجع السابق، ص36\_37.

<sup>2</sup> مصطفى، يوسف، ادارة الاداء، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2018، ص22\_23.

### 3\_6 العوامل المؤثرة على الأداء

يتحدد مستوى أداء الفرد لتفاعل جميع العوامل المؤثرة فيه فهي متعددة فمنها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الداخلية ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الخارجية ومن أهم العوامل .

**3\_6\_1 العوامل الداخلية:** تتم بصفة عامة في ظروف العمل المادية والحوافز بأنواعها وكذا تحديد نوع العملية الإتصال اضافة الى أساليب القيادة المتبعة في المؤسسة. ظروف العمل المادية: حول العمل ما يحيط به من شروط كالتهووية، والحرارة، الإضاءة.

**الحوافز:** تعتبر الحوافز المادية والمعنوية عاملا فعالا لدفع العامل لإرتقاء بادائه وتقديم الافضل بشرط ان تناسب هذه الحوافز واحتياجاتهم .

**عملية الإتصال:** تعني بها مدى مساهمة نوعية العملية الإتصالية في اداء العامل منة خلال التعاون في المهارات واعضاء الجماعة.

**نمط القيادة:** تتوقف فعالية القيادة على نمط وشكل العلاقة الشخصية بين القائد واعضاء الجماعة.

**3\_6\_2 العوامل الخارجية:** و يمكن حصر العوامل الخارجية في الجوانب الإقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية.<sup>1</sup>

#### أ\_ العوامل الإقتصادية:

يلعب المحيط الإقتصادي دورا مهما في التأثير على المؤسسة وذلك من خلال التأثير على أداء الفرد بداخلها ويتمثل تأثيره في وفرة الموارد المالية وكذا درجة المنافسة في السوق.... فمثلا ازمة المالية العالمية.

<sup>1</sup> تفريح امال، هادي نور الهدى، المرجع السابق، ص 36\_37.

## ب\_العوامل التكنولوجية:

تؤثر مستوى التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة والتي تؤثر بدورها على أداء العامل بها حيث ان التكنولوجيا أصبحت هي العنصر الأساسي المعاون على اتخاذ القرارات وتحقيق الاهداف والتفوق والقدرة على المنافسة

## ج\_العوامل السياسية

تتمثل في كل المعطيات وواجه تدخل الدولة سواء كان مباشرا او غير مباشر في الميدان وذلك من خلال القوانين والتشريعات التي تخص كل من الأجور، الضمان الإجتماعي، العطل مدفوعة الأجر، حق الإضراب.....الخ.الى ذلك من القوانين المفروضة من طرف الدولة.فالعوامل السياسية تتضح من خلال تدخل الدولة في المنظمات.

د\_العوامل الإجتماعية: تتمثل بالخصوص في المستوى الثقافي وكذا المعيشي للأفراد والتي غالبا ما تتحدد مستوى أداء الافراد بالمؤسسة فالمستوى المعيشي الجيد والظروف الإجتماعية الملائمة كلها عوامل تؤدي الى زيادة الأداء كلما كان المستوى عاليا كلما زاد الإهتمام بتأدية واجبات العمل.ويقصد بها ايضا تلك العوامل التي تحكم تفاعل المدير مع جو العمل الجماعي وعلاقاته بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين.<sup>1</sup>

ه\_العوامل الذاتية: هذه العوامل مرتبطة بسلوك الفرد لأدائه وهذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل التغيرات بيئة العمل.

القدرة: تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعاليته وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل ويمكن تقسيم هذه القدرات الى:

<sup>1</sup> عمر محمد، دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة، الاردن: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2008، ص131.

قدرات فطرية او موروثة: وهي قدرات يمتلكها الفرد اصلا ويجلبها الى الوظيفة معه لذلك تسمى بالاستعدادات وهي اما ان تكون بدنية مثل: الصحة، اللياقة، حدة السمع، والبصر او شخصية مثل: ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق، وغيرها.

القدرات المكتسبة: هي قدرات يحمل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتمثل في المؤهلات العلمية ، الخبرات العملية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي ان يمارس دوره في المنظمة لذلك يطلق عليها مهارات ادراك الدور الذي قد يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.

الدافعية: مرتبطة بالدوافع ، ودوافع الفرد هي عناصر تكمن داخله تؤثر عليه او ترتبط بحاجياته المطلوب اشباعها(اولوياتها) ومن ثم على اهدافه في العمل والحياة. ثم تحركه نحو نشاط وسلوك واتجاهات مهينة ومحددة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بومجيزك احلام، طافر مريم، القيادة الادارية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى\_جيجل\_2018/2019، ص72

### 3\_7 طرق تقييم الأداء

تقييم الأداء هو عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المؤسسة حيث ان معظم المؤسسات تسعى الى تحديد نوعية وكمية أداء الافراد بها. كما يعبر عنه عملية يجب ان تمتاز بالعمومية والشمولية فالذي يتم تقييمه هو أداء العامل للعمل الذي يكلف به وليس الفرد العامل.

ويعرف "بودزة" تقييم الأداء بأنه "عملية دورية منتظمة يقوم بمعيار سلمتها المدير من خلال جمع المعلومات عن الإنجازات الفعلية للعاملين معه من خلال مدة معينة ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعد سلفا وهي فعالية يتطلب استخدام المهارات المختلفة من المدير لتطوير أداء الأفراد العاملين معه.

ايضا يعتبر بأنه "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويتضح من ذلك ان هذا النظام ينطبق على العاملين الذين يتم اختيارهم بوسائل الاختيار المختلفة والذين قضوا فترة زمنية في اعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم.

### 3\_7\_1 طريقة التدريب البسيط:

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل حيث يقوم كل رئيس مباشرة بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن نحو الأسوأ ولا يتم الإعتماد على معايير وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام. ويتم التوصل الى قائمة بترتيب العاملين بحسب ادائهم وهذه الطريق سهلة وبسيطة لكنها تعاني من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء ومن عيوبها انها عرضية لتأثير الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل أما مميزاتا انها تتميز بالبساطة وسهولة الاستخدام.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بومجريك احلام، المرجع السابق، ص72

## 3\_7\_2 التدرج البياني:

مفادها انه يقاس أداء الموظف وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء ، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل. العمل المظهر للتعاون، ويحدد الدرجات على اساس (1.....5) أو (1...3). حيث ورغم سهولة هذه الطريقة وإنخفاض تكاليف أعدادها إلا أنها تفرض أوزان لكل الخصائص.

عيب هذه الطريقة ان هذه الصفحات تأخذ درجات متساوية مع بعضها الوزن او القيمة لا يربط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم. وقد لا ترتبط الخصائص بالوظيفة المراد تقييمها ومن مميزاتها أنها تعتمد بعض الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبة بالأداء الفعال. ففي بعض المنظمات يقوم مصممي نظام تقييم الأداء بوضع هذه الصفحات اعتمادا على نظرتهم الذاتية.

## 3\_7\_3 الوقائع الحرجة:

تقوم بإشتراك مجموعة من المختصين في مجال الموارد البشرية واستبعاد احتمال التقييم علة اساس بحثه. ويتم الأداء في هذه الطريقة استنادا على سلوكيات الموظف أثناء العمل ويقوم المدير المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة وسيئة في ملف الموظف وعند عملية التقييم الدورية يقوم المدير بمراجعة الطريقة بعدم التحيز الشخصي وعند التصورات الذهنية للقائم على عملية التقييم وتساعد على ابراز نقاط القوة في أداء الفرد ومن عيوبها تحتاج الى مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين اذ يتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيههم وذلك للوقوف على الأعمال التي يقوم بها مرؤوسيههم بنجاحهم وإخفاقهم وتحليل الأسباب ومقارنة ذلك مع الوقائع المحددة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بومجيرك احلام ، المرجع السابق، ص73.

## 3\_7\_4 الإختبار الإجباري:

هي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العامل حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات عادة ما تكون عبارات تنائية تعبر عن نوايا سلبية او ايجابية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه ثم تقوم جهة ما جيدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم.

## 3\_7\_5 مقياس التدرج الأساسي السلوكي:

في هذا المقياس يتم تحديد تصميم أعمدة لكل صفة او سلوك مستقر من واقع العمل الفعلي البياني ويتم تقييم الفرد بناءا على إمتلاكه لصفات وسلوكه العمل الأساسية كذلك الأمر يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة مما يساعد المقيم في ربطه تقييمه مع السلوك الفرد في العمل اثناء عملية التقييم.

## 3\_7\_6 مقياس الملاحظات السلوكية:

لا يختلف هذا المقياس عن المقياس السابق الا ان المقيم بملاحظته سلوك الأفراد العاملين يرتبهم على 5أوزان بعد سلوكي خاص بالعمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بومجيزك احلام، المرجع السابق، ص74،

## خلاصة

يعتبر الأداء مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به والأخرى الخاصة بالمؤسسة مع التطرق الى أهمية تقييم الأداء والتي تعتبر عملية ضرورية لا بد منها لتسيير كفاءة الأفراد ومدى تأقلهمهم مع بيئة وظروف العمل في المؤسسة.بالإضافة الى أن الأداء يحتل مكانة خاصة داخل المؤسسات بإعتباره المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج والنتيجة المحصلة لمختلف أنشطة المنظمة.

## الباب الثاني

# الجانب الميداني

الفصل الرابع: اجراءات البحث الميدانية.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

المراجع.

أداة الدراسة.

الملاحق.

### اجراءات البحث الميدانية

تمهيد:

- 1-4- إجراءات الدراسة الاستطلاعية
- 1-1-4- أهداف الدراسة الاستطلاعية
- 2-1-4- مكان وزمان الدراسة الاستطلاعية
- 3-1-4- عينة الدراسة الاستطلاعية
- 4-1-4- أدوات الدراسة الاستطلاعية
- 5-1-4- عرض نتيجة الدراسة الاستطلاعية
- 2-4- إجراءات الدراسة الأساسية
- 1-2-4- منهج البحث
- 2-2-4- مجتمع الدراسة
- 3-2-4- عينة الدراسة
- 4-2-4- طريقة اختيار عينة الدراسة
- 5-2-4- أدوات الدراسة
- 6-2-4- حدود الدراسة
- 7-2-4- خصائص العينة

خلاصة

**تمهيد:**

بالاستناد إلى نتائج الدراسة الميدانية التي أجريناها على، سوف نحاول معرفة مدى تأثير الضغوط المهنية بالاداء ، تطرقنا في بداية هذا الفصل إلى عرض بيانات الدراسة الاستطلاعية ثم مجتمع الدراسة و تحديد عينتها ومنهجها، ثم قمنا بتحديد المجال الزمني والمكاني الذي أجريت به الدراسة، وأشرنا الى أدوات جمع البيانات، بعد ذلك قمنا بعرض خصائص عينة الدراسة

## 4-1- الدراسات الاستطلاعية

هي خطوة أولية ومبدئية مهمة جداً للقيام بها عندما يمتلك الباحث معرفة بسيطة ومعلومات قليلة عن المشكلة البحثية و لا يستطيع تحديدها بشكل دقيق فإنه يلجأ إلى استخدام الدراسة الاستطلاعية، فهي تعد مهمة في تحديد الموضوع المناسب للباحث و تكوين الصورة الأساسية للبحث العلمي وزيادة المعرفة وتجميع المعلومات الهامة للموضوع.

## 4-1-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- التعرف واستكشاف ميدان الدراسة.
- تحديد مجتمع الدراسة و العينة التي سيتعامل معها الباحث.
- تساعد في تحديد التساؤلات و الفروض المرتبطة بالمشكلة.
- اختيار مشكلة يمكن دراستها و مناقشتها.
- اختبار للمشكلة المختارة هل سيتم اختبارها تطبيقي و نظري لاحقاً.
- معرفة جميع الظروف المحيطة بمشكلة الدراسة.

## 4-1-2- مكان وزمان الدراسة الاستطلاعية:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بمركزو التكوين المهني والتمهين بين ربيع مدينة الجلفة

## 4-1-3- عينة الدراسة الاستطلاعية:

اعتمدنا في الدراسة على عينة قوامها 36 موظفا

## 4-1-4- ادوات الدراسة الاستطلاعية:

لقد تمت الدراسة باختيار اداة الاستيانه

## 4-1-5- عرض نتيجة الدراسة الاستطلاعية:

النتائج المتحصل عليها في الدراسة الاستطلاعية أتت كالتالي:

• صدق وثبات أداة الدراسة:

تهدف الدراسة الاستطلاعية لقياس مدى صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في الدراسة، كما تهدف الى معرفة لمحة عن المكان الذي سيتم فيه تطبيق الاستبانة والعينة التي ستطبق عليها.

وقد تم اختيار العينة من مجتمع الدراسة حيث تمثلت في 30 لقياس صدق وثبات الاستبانة من المحكمين من الأساتذة ومن ذوي الخبرة ومن ذوي الاطلاع والتجربة ومن ذوي التخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ثم هناك أيضا طرق مساعدة أخرى تُعزز تحكيم أدوات القياس مثل الاختبارات الاحصائية حيث يمكن أن تُعطي نتائج نفسها إذا أُعيد تطبيق الاستبيان على نفس العينة في نفس الظروف، ومنها الاختبار واعدادة الاختبار وطريقة الثبات عن طريق التجزئة النصفية وطريقة معامل الفا كرونباخ.

جدول رقم(01) يُبين معامل صدق وثبات محاور المتغير المستقل والمتغير التابع

قيمة معامل الفا كرونباخ Alpha de Cronbach	محاور المتغير المستقل والمتغير التابع
.....	المحور الثاني .....
.....	المحور الثالث .....
.....	المحور الرابع .....

يتبين من الجدول رقم (01) جميع قيم معامل الفا كرونباخ ..... وهذا ما يسمح للباحث ان يعتمد محاور المتغير المستقل والمتغير التابع في أداة الدراسة كأداة مقبولة في دراسته الميدانية.

## 4-2 الدراسات الأساسية:

## 4-2-1 منهج البحث:

المنهج هو الذي سيسير عليه الباحث خلال رحلته في البحث، ومن خلال هذا المنهج سيجد الباحث العلمي الحل لمشكلة الدراسة، وبالتالي سيصل إلى النتائج المرجوة، ويحدد التوصيات، وهناك عدة أنواع للمنهج منها المنهج الوصفي ويعد من المناهج الأكثر استخداما في البحث العلمي، وذلك نظرا لشموليته، ولقدرته على تقديم نتائج مطابقة للواقع، ويتميز المنهج الوصفي بمرونة كبيرة الذي جعله مفضلا لعدد كبير من الباحثين.

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي لدراسة العلاقات بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، واختلاف مستوى الضغوط وفقا لعدد سنوات الخبرة واختلاف الجنس، وذلك بهدف الوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة بها، والوقوف على دلالاتها

## 4-2-2 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين يركز التكوين المهني بين ربيع

## 4-2-3 عينة الدراسة:

تتمثل في 30 وقد تم اختيار العينة الاستطلاعية التي تهدف للتحقق من موثوقية أداة القياس من ضمن مجتمع البحث نفسه.

## 4-2-4 طريقة اختيار عينة الدراسة:

وقد تم اختيار عينة بطريقة مقصودة من مجتمع الدراسة

## 4-2-5 أدوات الدراسة:

اعتمدت الاستبانة التي صممت بالشكل الذي يخدم اهداف (فرضيات) البحث اذ نظم (29) سؤالا موزعا على متغيرات وابعاد البحث وقد تم استخدام مقياس البحث (likert) في تحديد شدة الاجابة على اسئلة الاستبانة ، وقد تم أخذ هذه الاستبانة من دراسة

استطلاعية تحليلية سابقة لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني لقياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي

#### 4-2-6 حدود الدراسة:

- المجال الزمني:

ونقصد به الوقت الذي استغرقناه لإنجاز هذه الدراسة، حيث امتدت دراستنا الميدانية

بداية من 2024/02/24 الى غاية 2024/004/06

- المجال المكاني:

تمت هذه الدراسة في مركز التكوين المهني بن ربيح الجلفة، يعتبر مركز التكوين

المهني بن ربيح الجلفة من اقدم مراكز التكوين المهني بالجلفة تم افتتاحه سنة 1983 و

يبلغ عدد موظفيه من اساتذة وعمال 97

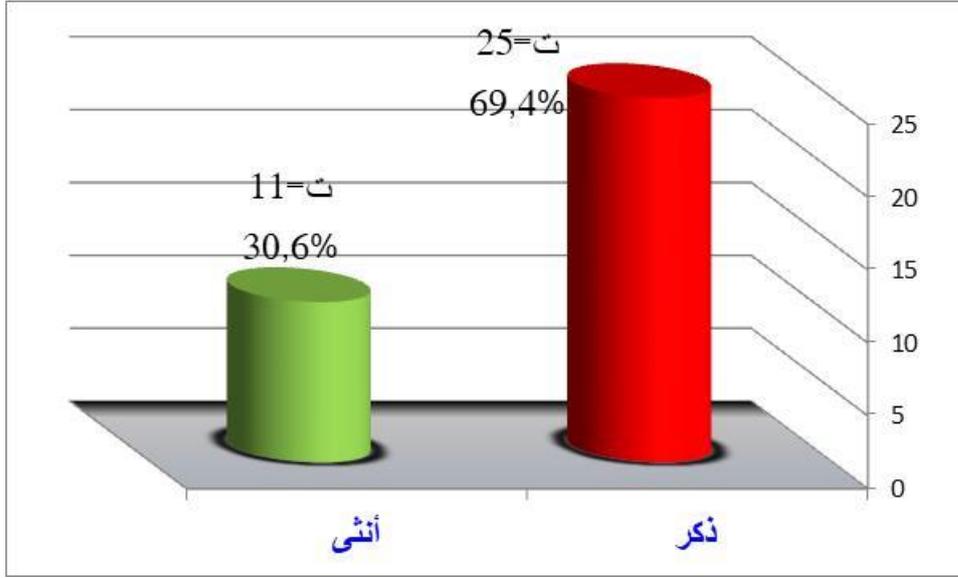
#### 4-2-7 خصائص العينة:

يتضمن عنصر خصائص العينة، تحليل خصائص الأفراد مجتمع البحث

- خصائص العينة حسب متغير الجنس:

جدول رقم (02) يُبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
69,4	25	ذكر
30,6	11	أنثى
100	36	المجموع



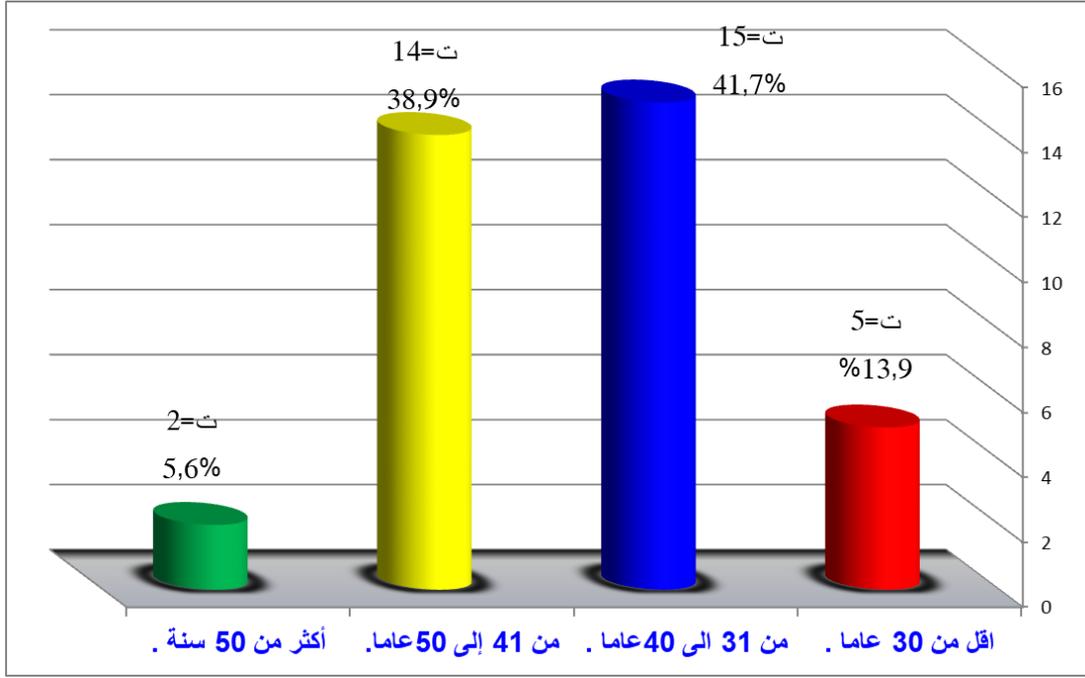
شكل رقم (01) يُبين توزيع المبحوثين على حسب الجنس لعينة البحث

تشير الدلائل الإحصائية من خلال الجدول (2.) الجدول اعلاه الخاص بالجنس أن أعلى نسبة للذكور حيث بلغت 69.4% وتليها نسبة الإناث وقدرت ب: 30,6%. ونلاحظ أن مجتمع عينة البحث ذكوري أكثر منه إناث.

#### • خصائص العينة حسب متغير السن:

جدول رقم (03) يُبين توزيع العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	العمر :
13,9	5	أقل من 30 عاما .
41,7	15	من 31 الى 40 عاما .
38,9	14	من 41 إلى 50 عاما.
5,6	2	أكثر من 50 سنة .
100	36	المجموع



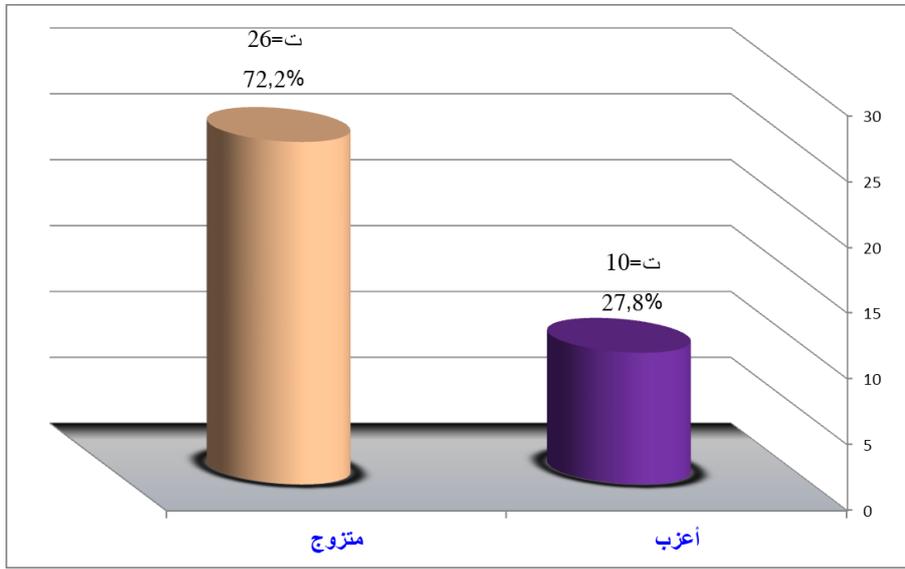
شكل رقم (02) يُبين توزيع العينة حسب السن

يتضح من خلال الجدول أعلاه إن أكبر نسبة من الأفراد تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 والمقدرة ب: 41,7 وأصغر نسبة هي الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 50 فما فوق والمقدرة ب 5,6 وهذا يعني أن الفئة الوسطى المحصورة بين 31 و 40 هم أصحاب الخبرة في العمل والقدرة على تحمل الأعباء في حين 50 فما فوق هم عمال ذو الخبرة العملية فقط، مما يجعل الفئة السابقة تتحمل وحدها أعباء العمل مما يسبب لها نوعا ما من الإرتياح في العمل.

• خصائص العينة حسب متغير الحالة العائلية:

جدول رقم (04) يُبين توزيع العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية :
27,8	10	أعزب
72,2	26	متزوج
<b>100</b>	<b>36</b>	<b>المجموع</b>



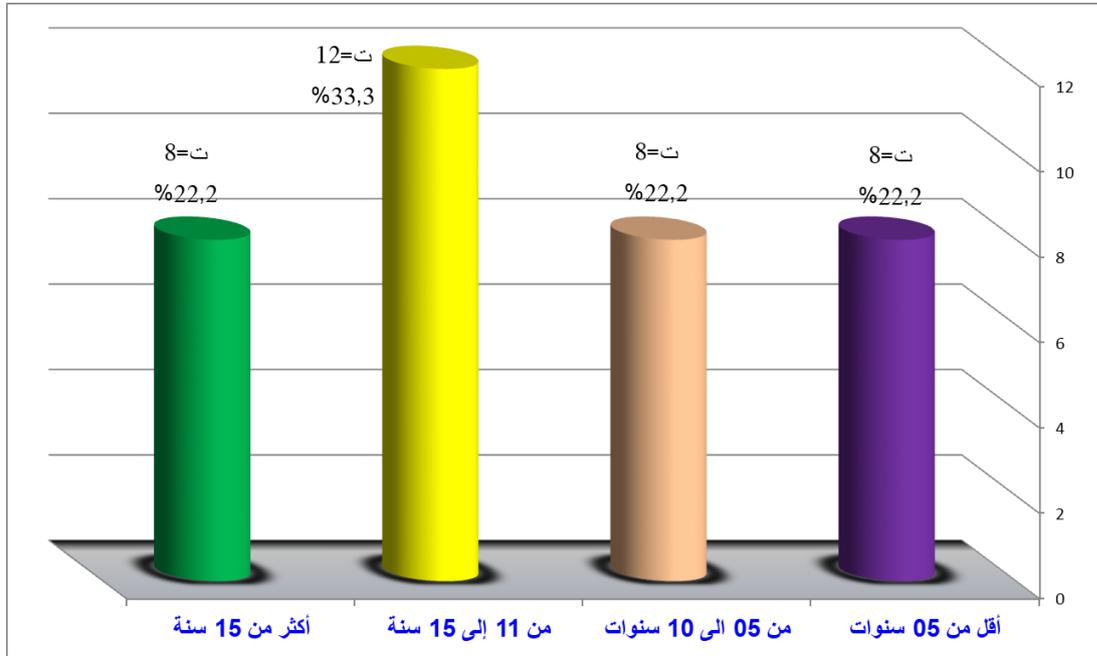
شكل رقم(03). يُبين توزيع العينة حسب الحالة العائلية

يتضح لنا من خلال الجدول(04) نلاحظ أن اغلبية أفراد العينة متزوجين ويمثلون أعلى نسبة 72,2% ثم فئة العزاب بنسبة 27,8% أما النسبة العالية للمتزوجين هو استقرارهم المادي وهذا ما يحملهم المسؤولية إتجاه أسرهم.

• خصائص العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

جدول رقم (05) يُبين الخبرة المهنية لعينة البحث

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخدمة (الخبرة) :
22,2	8	أقل من 05 سنوات
22,2	8	من 05 الى 10 سنوات
33,3	12	من 11 إلى 15 سنة
22,2	8	أكثر من 15 سنة
<b>100</b>	<b>36</b>	<b>المجموع</b>



شكل رقم(04) يُبين الخبرة المهنية لعينة البحث

تشير الدلائل الإحصائية من خلال الجدول رقم (05.) إلى أن أعلى نسبة هي 33,3% وتمثل الفئة من 11 إلى 15 سنة والفئة أقل من 5 سنوات ومن 5 إلى 10 سنوات وأكثر من 15 سنة تمثل أصغر نسبة وهي 22,2%.

# عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

1.5- عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الأولى.

2.5- عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الثانية.

3.5- عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الثالثة.

4-5- الاستنتاج العام.

الخاتمة.

## تمهيد:

بعد عرضنا للجانب النظري والجانب المنهجي المتضمن الدراسة الاستطلاعية  
وتعيين مجتمع البحث وعينة الدراسة، سنتناول في هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج  
الدراسة والفرضيات بعد احصائها من خلال مطابقتها مع الفرضيات ووصولاً الى النتائج

## 5-1 عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الأولى:

جاء في نص الفرضية الأولى ما يلي: " يوجد تأثير للدور على أداء العاملين في

مؤسسة التكوين المهني.. "

كان نص الفرضية الأولى يدل على أن: وجود تأثير للدور على أداء العاملين

جدول رقم (06) يبيّن علاقة انجاز العمل في الوقت المحدد بالشعور بالتوتر

المجموع	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	انجز العمل في الوقت المحدد	
						تشعر بتوترات ناتجة عن العمل	أبداً
2	1	1	0	0	0	ت	أبداً
5.6%	2.8%	2.8%	0.0%	0.0%	0.0%	%	
4	2	2	0	0	0	ت	نادراً
11.1%	5.6%	5.6%	0.0%	0.0%	0.0%	%	
13	2	11	0	0	0	ت	أحياناً
36.1%	5.6%	30.6%	0.0%	0.0%	0.0%	%	
7	4	3	0	0	0	ت	غالباً
19.4%	11.1%	8.3%	0.0%	0.0%	0.0%	%	
10	5	1	4	0	0	ت	دائماً
27.8%	13.9%	2.8%	11.1%	0.0%	0.0%	%	
36	14	18	4	0	0	ت	المجموع
100.0%	38.9%	50.0%	11.1%	0.0%	0.0%	%	

قيمة كا2 المحسوبة (الارتباط / الاستقلالية)	درجة الحرية	مستوى المعنوية (الدلالة الاحصائية) sig
<sup>a</sup> 19,741	8	0.011

في هذا الجدول رقم (...). نجد أن إختبار "كا2" المحسوبة كانت قيمته  $كا2=19,741$  بمستوى معنوية تقدر ب  $\alpha = 0,011$  و دال إحصائياً، أي القبول بالفرضية البديلة  $H1$ ، والقائلة بوجود إرتباط بين مؤشري المتغيرين (المستغل والتابع)، تشعر بتوترات ناتجة عن العمل وأنجز العمل في الوقت المحدد.

كما يتضح في الجدول أن هناك إرتباطاً بين المغيرين (المستغل والتابع) بين تشعر بتوترات ناتجة عن العمل وأنجز العمل في الوقت المحدد.

ونلاحظ أن 88% من عينة البحث يرون أن دائماً وغالبا من أنجز العمل في الوقت المحدد يقابلها 46% من عينة البحث يرون أن دائماً وغالبا من تشعر بتوترات ناتجة عن العمل.

الجدول (06) وحسب الإتجاه العام يتبين لنا أن نسبة 88% الذين صرحوا أنهم أنجزو العمل في الوقت المحدد من ويقابلها 46% من الموظفين من تشعر بتوترات ناتجة عن العمل، فهذه النتائج تشير للسلوك الناتج عن اللامبالاة بالمسؤولية إتجاه قسم الإدارة الخاصة بمؤسسة التكوين المهني وهذا لعدم الرضا و الاستقرار الوظيفي والشعور بالروتين داخل بيئة العمل ويدل على الميل للإنسحاب أو ترك الوظيفة سواء للبحث عن فرصة أفضل أو لعدم تحقق أهدافه ويكون هذا بإرتفاع مشاعر المقاومة للذهاب إلى العمل فيؤدي إلى الشعور بعدم تحمل الوظيفة، وهذا ما أكدته الباحثة " سهير عمر حمد أبو زيد" في دراستها المتعلقة بضغط العمل وعلاقته بالأداء المهني لدى العاملين الإداريين.

جدول رقم (07) يُبين علاقة المشاركة في العمل بالشعور بتوترات

المجموع	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	اشراك مع فريق العمل في انجاز الأعمال تشعر بتوترات ناتجة عن العمل	
						ت	أبداً
2	0	0	2	0	0	ت	أبداً
%5.6	0.0%	0.0%	5.6%	0.0%	0.0%	%	
4	2	1	1	0	0	ت	نادراً
%11.1	5.6%	2.8%	2.8%	0.0%	0.0%	%	
13	1	10	1	1	0	ت	أحياناً
%36.1	2.8%	27.8%	2.8%	2.8%	0.0%	%	
7	4	1	0	0	2	ت	غالباً
%19.4	11.1%	2.8%	0.0%	0.0%	5.6%	%	
10	5	2	3	0	0	ت	دائماً
%27.8	13.9%	5.6%	8.3%	0.0%	0.0%	%	
36	12	14	7	1	2	ت	المجموع
%100.0	33.3%	38.9%	19.4%	2.8%	5.6%	%	

قيمة كا2 المحسوبة (الارتباط / الاستقلالية)	درجة الحرية	مستوى المعنوية (الدلالة الاحصائية) sig
<sup>a</sup> 33,057	16	0.007

في هذا الجدول رقم (07) نجد أن إختبار "كا2" المحسوبة كانت قيمته كا2=19,741 بمستوى معنوية تقدر ب  $\alpha = 0,011$  و دال إحصائياً، أي القبول بالفرضية البديلة H1، والقائلة بوجود إرتباط بين مؤشري المتغيرين (المستغل والتابع)، تشعر بتوترات ناتجة عن العمل وأنجز العمل في الوقت المحدد.

كما يتضح في الجدول أن هناك إرتباطاً بين المتغيرين (المستغل والتابع) بين تشعر بتوترات ناتجة عن العمل وأنجز العمل في الوقت المحدد.

ونلاحظ أن 88% من عينة البحث يرون أن دائما وغالبا من أنجز العمل في الوقت المحدد يقابلها 46% من عينة البحث يرون أن دائما وغالبا من تشعر بتوترات ناتجة عن العمل.

الجدول (07) وحسب الإتجاه العام يتبين لنا أن نسبة 72% الذين صرحوا بالمشاركة مع فريق العمل في إنجاز الأعمال ويقابلها 47% من الموظفين من تشعر بتوترات ناتجة عن العمل ، فهذه النتائج تشير للسلوك الناتج عن اللامبالاة بالمسؤولية إتجاه قسم الإدارة الخاصة بمؤسسة التكوين المهني وهذا لعدم الرضا و الاستقرار الوظيفي والشعور بالروتين داخل بيئة العمل ويدل على الميل للإنسحاب أو ترك الوظيفة سواء للبحث عن فرصة أفضل أو لعدم تحقق أهدافه ويكون هذا بإرتفاع مشاعر المقاومة للذهاب إلى العمل فيؤدي الى الشعور بعدم تحمل الوظيفة، وهذا ماجاءت به نظرية البيروقراطية التي تؤكد على العامل مطالب بأداء أعمال محددة بطريقة ثم تدريبه عليها اذ ان توفير قدر من المعلومات والمعارف لدى الفرد ضرورة حتى يكون قادر على أداء وظيفة ما.

جدول رقم (08) يُبين علاقة إيجاد الحلول لمختلف المشاكل مع التوترات

المجموع	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	افكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك.		تشعر بتوترات ناتجة عن العمل
						ت	أبداً	
2	1	0	0	0	1	ت	أبداً	
%5.6	%2.8	%0.0	%0.0	%0.0	2.8%	%		
4	3	1	0	0	0	ت	نادراً	
%11.1	%8.3	%2.8	%0.0	%0.0	0.0%	%		
13	2	10	1	0	0	ت	أحياناً	
%36.1	%5.6	%27.8	%2.8	%0.0	0.0%	%		
7	3	2	2	0	0	ت	غالباً	
%19.4	%8.3	%5.6	%5.6	%0.0	0.0%	%		
10	10	0	0	0	0	ت	دائماً	
%27.8	%27.8	%0.0	%0.0	%0.0	0.0%	%		
36	19	13	3	0	1	ت	المجموع	
%100.0	%52.8	%36.1	%8.3	%0.0	2.8%	%		

قيمة كا2 المحسوبة (الارتباط / الاستقلالية)	درجة الحرية	مستوى المعنوية (الدلالة الاحصائية) sig
<sup>a</sup> 40,534	12	0.000

عند ربط المتغيرين تحصلنا على قيمة كا  $2=40,534$  بمستوى معنوية قيمتها  $\alpha=0,000$  بالتالي قبول الفرضية البديلة  $H1$ ، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تشعرتوترات ناتجة عن العمل وأفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك.

كما يتضح في الجدول أن هناك ارتباطاً بين المتغيرين (المستغل والتابع) بين تشعرتوترات ناتجة عن العمل وأفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك.

ونلاحظ أن 88% في عينة البحث يرون أن دائما وغالبا أفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك يقابلها 47% في عينة البحث يرون أن دائما وغالبا من تشعر بتوترات ناتجة عن العمل.

من خلال الجدول (08) وحسب الإتجاه العام يتبين لنا أن نسبة 88% من الموظفين منفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك ويقابلها 47% م ، فهذه النتائج تشير للسلوك الناتج عن اللامبالاة بالمسؤولية إتجاه قسم الإدارة الخاصة بمؤسسة التكوين المهني وهذا لعدم الرضا و الاستقرار الوظيفي والشعور بالروتين داخل بيئة العمل ويدل على الميل للإسحاب أو ترك الوظيفة سواء للبحث عن فرصة أفضل أو لعدم تحقق أهدافه ويكون هذا بإرتفاع مشاعر المقاومة للذهاب إلى العمل فيؤدي الى الشعور بعدم تحمل الوظيفة، وهذا ما أثبتته "دور كايم" في النظري البنائية الوظيفية الذي اكد على أهمية التنشئة الإجتماعية التي تعمل على الضغط الإجتماعي لسلوكيات كل فرد حتى يصبح عنصرا فاعل في المجتمع.

جدول رقم (09) يُبين علاقة التقيد بأنظمة العمل و اثرها خارج حدود العمل

المجموع	دائماً	غالبا	أحياناً	نادراً	أبداً	أنتقيد بأنظمة العمل إن كنت تشعر بذلك فهل تصاحبك إلى خارج حدود العمل	
						ت	أبداً
9	2	2	4	1	0	ت	أبداً
%25.0	%5.6	%5.6	%11.1	%2.8	%0.0	%	
2	1	1	0	0	0	ت	نادراً
%5.6	%2.8	%2.8	%0.0	%0.0	%0.0	%	
9	0	9	0	0	0	ت	أحياناً
%25.0	%0.0	%25.0	%0.0	%0.0	%0.0	%	
7	4	0	3	0	0	ت	غالبا
%19.4	%11.1	%0.0	%8.3	%0.0	%0.0	%	
9	5	0	2	2	0	ت	دائماً
%25.0	%13.9	%0.0	%5.6	%5.6	%0.0	%	
36	12	12	9	3	0	ت	المجموع
%100.0	%33.3	%33.3	%25.0	%8.3	%0.0	%	

قيمة كا2 المحسوبة (الارتباط / الاستقلالية)	درجة الحرية	مستوى المعنوية (الدلالة الاحصائية) sig
<sup>a</sup> 32,556	12	0.001

عند ربط المتغيرين تحصلنا على قيمة كا  $2=32,556$  بمستوى معنوية قيمتها  $\alpha=0,001$  وبالتالي قبول الفرضية البديلة  $H1$ ، القائلة بوجود إرتباط بين المتغيرين، أي هناك علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين إن كنت تشعر بذلك فهل تصاحبك إلى خارج حدود العمل وأنتقيد بأنظمة العمل.

كما يتضح في الجدول أن هناك إرتباطا بين المتغيرين (المستغل والتابع) بين إن كنت تشعر بذلك فهل تصاحبك إلى خارج حدود العمل وأنتقيد بأنظمة العمل. ونلاحظ أن 66% من عينة البحث يرون أن دائما وغالبا من إن كنت تشعر بذلك فهل تصاحبك إلى خارج حدود العمل.

من خلال الجدول (09) وحسب الإتجاه العام يتبين لنا أن نسبة 66% من الموظفين من تقيد بأنظمة العمل ويقابلها 44 % ما ان كنت تشعر بذلك فهل تصاحبك الى خارج حدود العمل ، فهذه النتائج تشير للسلوك الناتج عن اللامبالاة بالمسؤولية إتجاه قسم الإدارة الخاصة بمؤسسة التكوين المهني وهذا لعدم الرضا و الاستقرار الوظيفي والشعور بالروتين داخل بيئة العمل ويدل على الميل للإنسحاب أو ترك الوظيفة سواء للبحث عن فرصة أفضل أو لعدم تحقق أهدافه ويكون هذا بإرتفاع مشاعر المقاومة للذهاب إلى العمل فيؤدي الى الشعور بعدم تحمل الوظيفة، وهذا ما أكدته الباحثة "سهير عمر حمد أبو زيد" في دراستها المتعلقة بضغط العمل وعلاقته بالأداء المهني لدى العاملين الإداريين.

جدول رقم (10) يُبين علاقة انجاز العمل في الوقت المحدد و اثره خارج حدود العمل

المجموع	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	انجز العمل في الوقت المحدد إن كنت تشعر بذلك فهل تصاحبك إلى خارج حدود العمل	
						ت	أبداً
9 25.0%	3 8.3%	5 13.9%	1 2.8%	0 0.0%	0 0.0%	ت	أبداً
2 5.6%	0 0.0%	2 5.6%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	ت	نادراً
9 25.0%	1 2.8%	8 22.2%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	ت	أحياناً
7 19.4%	3 8.3%	2 5.6%	2 5.6%	0 0.0%	0 0.0%	ت	غالباً
9 25.0%	7 19.4%	1 2.8%	1 2.8%	0 0.0%	0 0.0%	ت	دائماً
36 100.0%	14 38.9%	18 50.0%	4 11.1%	0 0.0%	0 0.0%	ت	المجموع

قيمة كا2 المحسوبة (الارتباط / الاستقلالية)	درجة الحرية	مستوى المعنوية (الدلالة الاحصائية) sig
<sup>a</sup> 16,449	8	0.036

عند ربط المتغيرين تحصلنا على قيمة كا  $2=16,449$  بمستوى معنوية قيمتها  $\alpha=0,036$  وبالتالي قبول الفرضية البديلة  $H1$ ، القائلة بوجود إرتباط بين المتغيرين، أي هناك علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين إن كنت تشعر بذلك فهل تصاحبك إلى خارج حدود العمل وأنجز العمل في الوقت المحدد.

كما يتضح في الجدول أن هناك إرتباطاً بين المتغيرين (المستغل والتابع) بين إن كنت تشعر بذلك فهل تصاحبك إلى خارج حدود العمل وأنجز العمل في الوقت المحدد. ونلاحظ أن 61% من عينة البحث يرون أن أحياناً وغالباً من أنجز العمل في الوقت المحدد يقابلها 44% من عينة البحث يرون أن أحياناً وغالباً من إن كنت تشعر بذلك فهل تصاحبك إلى خارج حدود العمل.

من خلال الجدول (10) وحسب الإتجاه العام يتبين لنا أن نسبة 61% من الموظفين انجزو العمل في الوقت المحدد ويقابلها 44 ما ان كنت تشعر بذلك فهل تصاحبك الى خارج حدود العمل ، فهذه النتائج تشير للسلوك الناتج عن اللامبالاة بالمسؤولية إتجاه قسم الإدارة الخاصة بمؤسسة التكوين المهني وهذا لعدم الرضا و الاستقرار الوظيفي والشعور بالروتين داخل بيئة العمل ويدل على الميل للإنسحاب أو ترك الوظيفة سواء للبحث عن فرصة أفضل أو لعدم تحقق أهدافه ويكون هذا بإرتفاع مشاعر المقاومة للذهاب إلى العمل فيؤدي الى الشعور بعدم تحمل الوظيفة، وهذا مايتوافق مع "نموذج الإطار الشامل" لتفسير ضغوط العمل والذي يبين أن من بين مسببات الضغط متطلبات العلاقات مع الافراد والجماعات.

جدول رقم (11) يُبين علاقة المشاركة في العمل الجماعي واثره خارج حدود العمل

المجموع	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	اشراك مع فريق العمل في انجاز الأعمال	
						إن كنت تشعر بذلك فهل تصاحبك إلى خارج حدود العمل	
9	3	2	3	1	0	ت	أبداً
%25.0	%8.3	%5.6	%8.3	%2.8	%0.0	%	
2	0	2	0	0	0	ت	نادراً
%5.6	%0.0	%5.6	%0.0	%0.0	%0.0	%	
9	0	8	1	0	0	ت	أحياناً
%25.0	%0.0	%22.2	%2.8	%0.0	%0.0	%	
7	3	0	2	0	2	ت	غالباً
%19.4	%8.3	%0.0	%5.6	%0.0	%5.6	%	
9	6	2	1	0	0	ت	دائماً
%25.0	%16.7	%5.6	%2.8	%0.0	%0.0	%	
36	12	14	7	1	2	ت	المجموع
%100.0	%33.3	%38.9	%19.4	%2.8	%5.6	%	

قيمة كا2 المحسوبة (الارتباط / الاستقلالية)	درجة الحرية	مستوى المعنوية (الدلالة الاحصائية) sig
<sup>a</sup> 32,082	16	0.010

\_ عند ربط المتغيرين تحصلنا على قيمة كا 2=32,082 بمستوى معنوية قيمتها  $\alpha=0,010$ ، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H1، القائلة بوجود إرتباط بين المتغيرين، أي هناك علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين إن كنت تشعر بذلك فهل تصاحبك إلى خارج حدود العمل وأشارك مع فريق العمل في إنجاز الأعمال.

\_ كما يتضح في الجدول أن هناك إرتباطا بين المتغيرين (المستقل والتابع) بين إن كنت تشعر بذلك فهل تصاحبك إلى خارج حدود العمل وأشارك مع فريق العمل في إنجاز الأعمال.

ونلاحظ أن 58% من عينة البحث يرون أن أحيانا وغالبا من أشارك مع فريق العمل في إنجاز الأعمال يقابلها 44% من عينة البحث يرون أن أحيانا وغالبا من إن كنت تشعر بذلك فهل تصاحبك إلى خارج حدود العمل.

من خلال الجدول (11) وحسب الإتجاه العام يتبين لنا أن نسبة 58% من الموظفين لديهم الاستعداد لتحمل المسؤوليات اعلى ويقابلها.... % ما ان كنت تشعر بذلك فهل تصاحبك الى خارج حدود العمل، فهذه النتائج تشير للسلوك الناتج عن اللامبالاة بالمسؤولية إتجاه قسم الإدارة الخاصة بمؤسسة التكوين المهني وهذا لعدم الرضا والاستقرار الوظيفي والشعور بالروتين داخل بيئة العمل ويدل على الميل للإنسحاب أو ترك الوظيفة سواء للبحث عن فرصة أفضل أو لعدم تحقق أهدافه ويكون هذا بإرتفاع مشاعر المقاومة للذهاب إلى العمل فيؤدي الى الشعور بعدم تحمل الوظيفة، وهذا ما يتفق مع "نموذج الإطار الشامل" لتفسير ضغوط العمل والذي يبين ان من بين مسببات الضغط متطلبات العلاقات مع الافراد والجماعات.

جدول رقم(12) يُبين علاقة الاعتماد على الذات في تنفيذ الاعمال بالتوتر

المجموع	دائماً	غالبا	أحياناً	نادراً	أبداً	اعتمد على الذات في تنفيذ الأعمال إن كنت تشعر بذلك فهل تصاحبك إلى خارج حدود العمل	
						ت	أبداً
9 %25.0	2 %5.6	1 %2.8	6 %16.7	0 %0.0	0 %0.0	ت	أبداً
2 %5.6	1 %2.8	1 %2.8	0 %0.0	0 %0.0	0 %0.0	ت	نادراً
9 %25.0	2 %5.6	5 %13.9	2 %5.6	0 %0.0	0 %0.0	ت	أحياناً
7 %19.4	4 %11.1	2 %5.6	0 %0.0	0 %0.0	1 %2.8	ت	غالبا
9 %25.0	7 %19.4	1 %2.8	1 %2.8	0 %0.0	0 %0.0	ت	دائماً
36 %100.0	16 %44.4	10 %27.8	9 %25.0	0 %0.0	1 %2.8	ت	المجموع

قيمة كا2 المحسوبة (الارتباط / الاستقلالية)	درجة الحرية	مستوى المعنوية (الدلالة الاحصائية) sig
<sup>a</sup> 22,540	12	0.032

عند ربط المتغيرين حصلنا على قيمة كا  $2=22,540$  بمستوى معنوية قيمتها  $\alpha=0,032$ ، و بالتالي قبول الفرضية البديلة  $H1$ ،القائلة بوجود إرتباط بين المتغيرين، أي هناك علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين إن كنت تشعر بذلك فهل تصاحبك إلى خارج حدود العمل وأعتمد على الذات في تنفيذ الأعمال.

كما يتضح في الجدول أن هناك إرتباطا بين المتغيرين (المستقل والتابع) بين إن كنت تشعر بذلك فهل تصاحبك إلى خارج حدود العمل وأعتمد على الذات في تنفيذ الأعمال.

ونلاحظ أن 52% من عينة البحث يرون أن أحيانا وغالبا من أعتمد على الذات في تنفيذ الأعمال يقابلها 44% من عينة البحث يرون أن أحيانا وغالبا من إن كنت تشعر بذلك فهل تصاحبك إلى خارج حدود العمل.

من خلال الجدول (12) وحسب الإتجاه العام يتبين لنا أن نسبة 52% من الموظفين من اعتمد على الذات في تنفيذ الأعمال، ويقابلها 44 % ما ان كنت تشعر بذلك فهل تصاحبك الى خارج حدود العمل، فهذه النتائج تشير للسلوك الناتج عن اللامبالاة بالمسؤولية إتجاه قسم الإدارة الخاصة بمؤسسة التكوين المهني وهذا لعدم الرضا والاستقرار الوظيفي والشعور بالروتين داخل بيئة العمل ويدل على الميل للإنسحاب أو ترك الوظيفة سواء للبحث عن فرصة أفضل أو لعدم تحقق أهدافه ويكون هذا بإرتفاع مشاعر المقاومة للذهاب إلى العمل فيؤدي الى الشعور بعدم تحمل الوظيفة، وهذا ما أثبتته "دور كايم" في النظرية البنائية الوظيفية الذي اكد على أهمية التنشئة الإجتماعية التي تعمل على الضغط الإجتماعي لسلوكات كل فرد حتى يصبح عنصرا فاعل في المجتمع .

جدول رقم (13.) يُبين علاقة الاستعداد بتحمل المسؤوليات بالضغط خارج حدود العمل

المجموع	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	لدي الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى. إن كنت تشعر بذلك فهل تصاحبك إلى خارج حدود العمل	
						ت	أبداً
9 %25.0	4 %11.1	2 %5.6	0 %0.0	0 %0.0	3 %8.3	ت	أبداً
2 %5.6	1 %2.8	1 %2.8	0 %0.0	0 %0.0	0 %0.0	ت	نادراً
9 %25.0	3 %8.3	3 %8.3	1 %2.8	0 %0.0	2 %5.6	ت	أحياناً
7 %19.4	4 %11.1	0 %0.0	0 %0.0	2 %5.6	1 %2.8	ت	غالباً
9 %25.0	5 %13.9	0 %0.0	4 %11.1	0 %0.0	0 %0.0	ت	دائماً
36 %100.0	17 %47.2	6 %16.7	5 %13.9	2 %5.6	6 %16.7	ت	المجموع

قيمة كا2 المحسوبة (الارتباط / الاستقلالية)	درجة الحرية	مستوى المعنوية (الدلالة الاحصائية) sig
<sup>a</sup> 26,740	16	0.044

عند ربط المتغيرين تحصلنا على قيمة كا  $2=26,740$  بمستوى معنوية قيمتها  $\alpha=0,044$ ، و بالتالي قبول الفرضية البديلة  $H1$ ، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إن كنت تشعر بذلك فهل تصاحبك إلى خارج حدود العمل ولدي الإستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى.

كما يتضح في الجدول أن هناك ارتباطاً بين المتغيرين (المستقل والتابع) بين إن كنت تشعر بذلك فهل تصاحبك إلى خارج حدود العمل ولدي الإستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى.

ونلاحظ أن 58% من عينة البحث يرون أن أحيانا وغالبا لدي الإستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى يقابلها 44% من عينة البحث يرون أن أحيانا وغالبا من إن كنت تشعر بذلك فهل تصاحبك إلى خارج حدود العمل..

من خلال الجدول (13) وحسب الإتجاه العام يتبين لنا أن نسبة 58% من الموظفين لديهم الاستعداد لتحمل المسؤوليات اعلى ويقابلها.... % ما ان كنت تشعر بذلك فهل تصاحبك الى خارج حدود العمل، فهذه النتائج تشير للسلوك الناتج عن اللامبالاة بالمسؤولية إتجاه قسم الإدارة الخاصة بمؤسسة التكوين المهني وهذا لعدم الرضا و الاستقرار الوظيفي والشعور بالروتين داخل بيئة العمل ويدل على الميل للإسحاب أو ترك الوظيفة سواء للبحث عن فرصة أفضل أو لعدم تحقق أهدافه ويكون هذا بارتفاع مشاعر المقاومة للذهاب إلى العمل فيؤدي الى الشعور بعدم تحمل الوظيفة، وهذا ما يتفق مع "تمودج الإطار الشامل " لتفسير ضغوط العمل والذي يبين ان من بين مسببات الضغط متطلبات العلاقات مع الافراد والجماعات.

جدول رقم (14) يُبين علاقة التقيد بأنظمة العمل بعدم الوضوح المهام المكلف بها

المجموع	دائماً	غالبا	أحياناً	نادراً	أبداً	أنتقيد بأنظمة العمل مهام وأهداف العمل المكلف به ليست واضحة لي	
						ت	أبداً
0	8	2	6	0	0	ت	أبداً
%0.0	%22.2	%5.6	%16.7	%0.0	%0.0	%	
0	4	0	3	1	0	ت	نادراً
%0.0	%11.1	%0.0	%8.3	%2.8	%0.0	%	
0	12	5	2	5	0	ت	أحياناً
%0.0	%33.3	%13.9	%5.6	%13.9	%0.0	%	
3	8	2	1	2	3	ت	غالبا
%8.3	%22.2	%5.6	%2.8	%5.6	%8.3	%	
0	4	3	0	1	0	ت	دائماً
%0.0	%11.1	%8.3	%0.0	%2.8	%0.0	%	
3	36	12	12	9	3	ت	المجموع
%8.3	%100.0	%33.3	%33.3	%25.0	%8.3	%	

قيمة كا2 المحسوبة (الارتباط / الاستقلالية)	درجة الحرية	مستوى المعنوية (الدلالة الاحصائية) sig
<sup>a</sup> 27,458	12	0.007

في هذا الجدول رقم (14) نجد أن اختبار " كا2" المحسوبة كانت قيمته  $كا2=27,458$  بمستوى معنوية تقدر ب:  $\alpha=0,007$  وهو دال احصائياً، أي القبول بالفرضية البديلة  $H1$  والقائلة بوجود إرتباط بين مؤشري المتغيرين (المستقل والتابع)، مهام وأهداف العمل المكلف به ليست واضحة لي وأنتقيد بأنظمة العمل. كما يتضح من الجدول أن هناك ارتباطاً بين المتغيرين (المستقل والتابع) بين مهام وأهداف العمل المكلف به ليست واضحة لي وأنتقيد بأنظمة العمل. ونلاحظ أن 66% أحيانا وغالبا من أنتقيد بأنظمة العمل، يقابلها 76% من عينة البحث يرون أن أحيانا وغالبا ونادرا من مهام وأهداف العمل المكلف به ليست واضحة لي.

من خلال الجدول (14) وحسب الإتجاه العام يتبين لنا أن نسبة 76% الذين صرحوا أن مهام وأهداف العمل المكلف به ليست واضحة لهم ويقابلها 66% من الموظفين من تقيد بأنظمة العمل، فهذه النتائج تشير للسلوك الناتج عن اللامبالاة بالمسؤولية إتجاه قسم الإدارة الخاصة بمؤسسة التكوين المهني وهذا لعدم الرضا و الاستقرار الوظيفي والشعور بالروتين داخل بيئة العمل ويدل على الميل للإنسحاب أو ترك الوظيفة سواء للبحث عن فرصة أفضل أو لعدم تحقق أهدافه ويكون هذا بإرتفاع مشاعر المقاومة للذهاب إلى العمل فيؤدي الى الشعور بعدم تحصيل الوظيفة، وهذا ما يتوافق ما جاءت به النظرية البيروقراطية التي تؤكد أن العامل مطالب بأداء أعمال محددة بطريقة تم تدريبه عليها إذ أن توفر قدر من المعلومات والمعارف لدى الفرد ضرورة حتى يكون قادر على أداء وظيفة ما.

نتائج دراسة الفرضية الأولى :

من خلال الجدول رقم (6) (7) (8) (9) (10) (11) (12) (13) (14)

يبين أن هناك علاقة بين تأثير الدور على أداء العاملين في مؤسسة التكوين المهني وان الفرضية الأولى تحققت .

5-2- عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الثانية.

تنص الفرضية الثانية على أن " يؤثر صراع المناصب على أداء العاملين في مؤسسة التكوين المهني..".

في سياق الفرضية الثانية سنستعرض بالتحليل احصائيا وسوسولوجيا نتائج إجابات

جدول رقم(15) يُبين علاقة انجاز العمل بالالتزام بخطوط الاتصال

المجموع	دائما	غالبا	أحيانا	نادراً	أبداً	انجز العمل في الوقت المحدد	
						لا يوجد التزام بخطوط الاتصال	أبداً
7 19.4%	2 5.6%	5 13.9%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	ت	أبداً
9 25.0%	4 11.1%	3 8.3%	2 5.6%	0 0.0%	0 0.0%	ت	نادراً
8 22.2%	4 11.1%	4 11.1%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	ت	أحيانا
10 27.8%	4 11.1%	6 16.7%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	ت	غالبا
2 5.6%	0 0.0%	0 0.0%	2 5.6%	0 0.0%	0 0.0%	ت	دائما
36 100.0%	14 38.9%	18 50.0%	4 11.1%	0 0.0%	0 0.0%	ت	المجموع

قيمة كا2 المحسوبة (الارتباط / الاستقلالية)	درجة الحرية	مستوى المعنوية (الدلالة الاحصائية) sig
<sup>a</sup> 21,641	8	0.006

في هذا الجدول رقم (15) نجد أن اختبار "كا2" المحسوبة كانت قيمته كا2=21,641 بمستوى معنوية تقدر ب: =0,006 وهو دال احصائيا، أي القبول

بالفرضية البديلة H1 والقائلة بوجود إرتباط بين مؤشري المتغيرين (المستقل والتابع)، انجز العمل في الوقت المحدد ولا يوجد إلتزام بخطوط الإتصال في الكلية.

كما يتضح من الجدول أن هناك ارتباطا إيجابيا بين المتغيرين (المستقل والتابع) بين أنجز العمل في الوقت المحدد ولا يوجد إلتزام بخطوط الإتصال في الكلية من خلال الجدول (15) وحسب الإتجاه العام يتبين لنا أن نسبة 61,1% من الموظفين من انجاز العمل في الوقت المحدد ويقابلها 50 % من الذين صرحوا بأنه لا يوجد التزام بخطوط الإتصال في الكلية ، فهذه النتائج تشير للسلوك الناتج عن اللامبالاة بالمسؤولية إتجاه قسم الإدارة الخاصة بمؤسسة التكوين المهني وهذا لعدم الرضا و الاستقرار الوظيفي والشعور بالروتين داخل بيئة العمل ويدل على الميل للإسحاب أو ترك الوظيفة سواء للبحث عن فرصة أفضل أو لعدم تحقق أهدافه ويكون هذا بإرتفاع مشاعر المقاومة للذهاب إلى العمل فيؤدي الى الشعور بعدم تحمل الوظيفة، وهذا ما يتوافق مع "نموذج مغين" الذي يرى ان المشاكل و الصعوبات تنتج فرصة للنشاط البناء الذي يساعد على تحسين مستوى الاداء فإنه لا يوجه اي تأثير يبعث الاهتمام بتحسين الاداء.

ولكن عند وجود مستوى متوسط من الضغوط ينتج فرصة الاستثار التحدي الذي ينشط الفرد لتحسين مستوى أدائه.

## جدول رقم (16) يُبين علاقة. التقيد بأنظمة العمل بعدم تقبل الزملاء بطريقة العمل

المجموع	دائماً	غالبا	أحياناً	نادراً	أبداً	أنتقيد بأنظمة العمل طريقتي في أداء العمل غير مقبولة من معظم زملائي	
						ت	أبداً
16 44.4%	6 16.7%	5 13.9%	5 13.9%	0 0.0%	0 0.0%	ت	أبداً
5 13.9%	2 5.6%	3 8.3%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	ت	نادراً
5 13.9%	2 5.6%	1 2.8%	1 2.8%	1 2.8%	0 0.0%	ت	أحياناً
3 8.3%	0 0.0%	1 2.8%	0 0.0%	2 5.6%	0 0.0%	ت	غالبا
7 19.4%	2 5.6%	2 5.6%	3 8.3%	0 0.0%	0 0.0%	ت	دائماً
36 100.0%	12 33.3%	12 33.3%	9 25.0%	3 8.3%	0 0.0%	ت	المجموع

قيمة كا2 المحسوبة (الارتباط / الاستقلالية)	درجة الحرية	مستوى المعنوية (الدلالة الاحصائية) sig
21,259 <sup>a</sup>	12	0.047

في هذا الجدول رقم (16) نجد أن اختبار "كا2" المحسوبة كانت قيمته  $كا2=21,259$  بمستوى معنوية تقدر ب:  $\alpha=0,4047$  وهو دال احصائياً، أي القبول بالفرضية البديلة  $H1$  والقائلة بوجود إرتباط بين مؤشري المتغيرين (المستقل والتابع)، طريقي في أداء العمل غير مقبولة من معظم زملائي وأنتقيد بأنظمة العمل. نلاحظ من خلال الجدول أن هناك إرتباطاً بين المتغيرين (المستقل والتابع) بين طريقي في أداء العمل غير مقبولة من معظم زملائي وأنتقيد بأنظمة العمل. ونلاحظ ان 66 من مجتمع عينة البحث يرون غالباً ودائماً من أنتقيد بأنظمة العمل يقابلها 27 من مجتمع عينة البحث يرون غالباً ودائماً طريقي في أداء العمل غير مقبولة من معظم زملائي.

من خلال الجدول (16) وحسب الإتجاه العام يتبين لنا أن نسبة 66% من الموظفين من تقيد بأنظمة العمل ويقابلها 44 % الذين صرحوا بالشعور بأنني اعمل في الوظيفة غير المناسبة لي، بأن طريقتهم في أداء العمل غير مقبول في معظم زملائهم ، فهذه النتائج تشير للسلوك الناتج عن اللامبالاة بالمسؤولية إتجاه قسم الإدارة الخاصة بمؤسسة التكوين المهني وهذا لعدم الرضا و الاستقرار الوظيفي والشعور بالروتين داخل بيئة العمل ويدل على الميل للإنسحاب أو ترك الوظيفة سواء للبحث عن فرصة أفضل أو لعدم تحقق أهدافه ويكون هذا بإرتفاع مشاعر المقاومة للذهاب إلى العمل فيؤدي الى الشعور بعدم تحمل الوظيفة، وهذا ما أكدته الباحثة "سهير عمر حمد أبو زيد" في دراستها المتعلقة بضغط العمل وعلاقته بالأداء المهني لدى العاملين الإداريين.

جدول رقم (17) يُبين علاقة التفكير في الحلول لمختلف المشكل في العمل بتقبل زملاء للاداء

المجموع	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	افكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك	
						طريقتي في أداء العمل غير مقبولة من معظم زملائي	
16 44.4%	9 25.0%	7 19.4%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	ت	أبداً
5 13.9%	1 2.8%	3 8.3%	1 2.8%	0 0.0%	0 0.0%	ت	نادراً
5 13.9%	2 5.6%	2 5.6%	0 0.0%	0 0.0%	1 2.8%	ت	أحياناً
3 8.3%	1 2.8%	0 0.0%	2 5.6%	0 0.0%	0 0.0%	ت	غالباً
7 19.4%	6 16.7%	1 2.8%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	ت	دائماً
36 100.0%	19 52.8%	13 36.1%	3 8.3%	0 0.0%	1 2.8%	ت	المجموع

قيمة كا2 المحسوبة (الارتباط / الاستقلالية)	درجة الحرية	مستوى المعنوية (الدلالة الاحصائية) sig
27,539 <sup>a</sup>	12	0.006

في هذا الجدول رقم (17) نجد أن اختبار "كا2" المحسوبة كانت قيمته كا2=27,539 بمستوى معنوية تقدر ب:  $\alpha = 0,006$  وهو دال احصائياً، أي القبول بالفرضية البديلة H1 والقائلة بوجود إرتباط بين مؤشري المتغيرين (المستقل والتابع)، طريقتي في أداء العمل غير مقبولة من معظم زملائي وأفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك.

كما يتضح من الجدول أن هناك ارتباطا إيجابيا بين المتغيرين (المستقل والتابع) بين طريقتي في أداء العمل غير مقبولة من معظم زملائي وأفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك.

من خلال الجدول (17) وحسب الإتجاه العام يتبين لنا أن نسبة 88,9 من الموظفين من فكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك ويقابلها 27,7 % من الذين صرحوا بأن طريقتهم في أداء العمل غير مقبول في معظم زملائهم ، فهذه النتائج تشير للسلوك الناتج عن اللامبالاة بالمسؤولية إتجاه قسم الإدارة الخاصة بمؤسسة التكوين المهني وهذا لعدم الرضا و الاستقرار الوظيفي والشعور بالروتين داخل بيئة العمل ويدل على الميل للإنسحاب أو ترك الوظيفة سواء للبحث عن فرصة أفضل أو لعدم تحقق أهدافه ويكون هذا بإرتفاع مشاعر المقاومة للذهاب إلى العمل فيؤدي الى الشعور بعدم تحمل الوظيفة، وهذا ما أكدته الباحثة " سهير عمر حمد أبو زيد " في دراستها المتعلقة بضغط العمل وعلاقته بالأداء المهني لدى العاملين.

جدول رقم (18) يُبين علاقة التقيد بأنظمة العمل بأداء الاعمال المتناقضة

المجموع	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	أقيد بأنظمة العمل	
						يطلب مني	أداء أعمال متناقضة
0	12	6	5	1	0	ت	أبداً
0.0%	33.3%	16.7%	13.9%	2.8%	0.0%	%	
0	6	0	2	4	0	ت	نادراً
0.0%	16.7%	0.0%	5.6%	11.1%	0.0%	%	
0	6	3	1	2	0	ت	أحياناً
0.0%	16.7%	8.3%	2.8%	5.6%	0.0%	%	
3	7	1	3	0	3	ت	غالباً
8.3%	19.4%	2.8%	8.3%	0.0%	8.3%	%	
0	5	2	1	2	0	ت	دائماً
0.0%	13.9%	5.6%	2.8%	5.6%	0.0%	%	
3	36	12	12	9	3	ت	المجموع
8.3%	100.0%	33.3%	33.3%	25.0%	8.3%	%	

قيمة كا2 المحسوبة (الارتباط / الاستقلالية)	درجة الحرية	مستوى المعنوية (الدلالة الاحصائية) sig
25,831 <sup>a</sup>	12	0.011

في هذا الجدول رقم (18) نجد أن اختبار "كا2" المحسوبة كانت قيمته  $كا2=25,831$  بمستوى معنوية تقدر ب:  $\alpha = 0,011$  وهو دال احصائياً، أي القبول بالفرضية البديلة  $H1$  والقائلة بوجود ارتباط بين مؤشري المتغيرين (المستقل والتابع)، بين يطلب مني أداء أعمال متناقضة وأتقيد بأنظمة العمل.

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين المتغيرين (المستقل والتابع) بين يطلب مني أداء أعمال متناقضة وأتقيد بأنظمة العمل.

من خلال الجدول (18) وحسب الإتجاه العام يتبين لنا أن نسبة 66 من الموظفين من تقيدوا بأنظمة العمل ويقابلها 8,3% من يطلب مني أداء أعمال متناقضة ، فهذه النتائج تشير للسلوك الناتج عن اللامبالاة بالمسؤولية إتجاه قسم الإدارة الخاصة بمؤسسة التكوين

المهني وهذا لعدم الرضا و الاستقرار الوظيفي والشعور بالروتين داخل بيئة العمل ويدل على الميل للإنسحاب أو ترك الوظيفة سواء للبحث عن فرصة أفضل أو لعدم تحقق أهدافه ويكون هذا بارتفاع مشاعر المقاومة للذهاب إلى العمل فيؤدي الى الشعور بعدم تحمل الوظيفة، وهذا ما أثبتته "دور كايم" في النظرية البنائية الوظيفية الذي أكد على أهمية التنشئة الإجتماعية التي تعمل على الضبط الإجتماعي لسلوكات كل فرد حتى يصبح عنصر فاعل في المجتمع.

جدول رقم (19) يُبين علاقة المشاركة في إنجاز العمل بأداء أعمال متناقضة

المجموع	دائماً	غالبا	أحياناً	نادراً	أبداً	اشراك مع فريق العمل في إنجاز الأعمال	
						يطلب مني أداء أعمال متناقضة	ت
12 33.3%	5 %13.9	7 %19.4	0 %0.0	0 %0.0	0 %0.0	ت	أبداً
6 16.7%	2 %5.6	1 %2.8	0 %0.0	1 %2.8	2 %5.6	ت	نادراً
6 16.7%	3 %8.3	2 %5.6	1 %2.8	0 %0.0	0 %0.0	ت	أحياناً
7 19.4%	2 %5.6	2 %5.6	3 %8.3	0 %0.0	0 %0.0	ت	غالبا
5 13.9%	0 %0.0	2 %5.6	3 %8.3	0 %0.0	0 %0.0	ت	دائماً
36 100.0%	12 %33.3	14 %38.9	7 %19.4	1 %2.8	2 %5.6	ت	المجموع

قيمة كا2 المحسوبة (الارتباط / الاستقلالية)	درجة الحرية	مستوى المعنوية (الدلالة الاحصائية) sig
<sup>a</sup> 29,360	16	0.022

في هذا الجدول رقم (19) نجد أن اختبار " كا2 " المحسوبة كانت قيمته كا2=29,360 بمستوى معنوية تقدر ب:  $\alpha = 0,022$  وهو دال احصائياً، أي القبول بالفرضية البديلة H1 والقائلة بوجود إرتباط بين مؤشري المتغيرين (المستقل والتابع)، بين يطلب مني أداء أعمال متناقضة وأشارك مع فريق العمل في إنجاز الأعمال. ونلاحظ 58 ومجتمع عينة البحث يرون أن أحياناً وغالبا من أشارك مع فريق العمل في إنجاز الأعمال يقابلها 36 من مجتمع عينة البحث يرون أن أحياناً وغالبا من يطلب مني أداء أعمال متناقضة

من خلال الجدول (19) وحسب الإتجاه العام يتبين لنا أن نسبة 58% من الموظفين من شارك مع فريق العمل في إنجاز الأعمال ويقابلها 36% من يطلب مني أداء أعمال متناقضة، فهذه النتائج تشير للسلوك الناتج عن اللامبالاة بالمسؤولية إتجاه قسم الإدارة الخاصة بمؤسسة التكوين المهني وهذا لعدم الرضا و الاستقرار الوظيفي والشعور بالروتين داخل بيئة العمل ويدل على الميل للإنسحاب أو ترك الوظيفة سواء للبحث عن فرصة أفضل أو لعدم تحقق أهدافه ويكون هذا بارتفاع مشاعر المقاومة للذهاب إلى العمل فيؤدي الى الشعور بعدم تحمل الوظيفة، وهذا ما يتوافق ما جاءت به النظرية "البيروقراطية"، التي تؤكد أن العامل مطالب بأداء أعمال محددة بطريقة ثم تدريبه عليها إذا أن توفير قدر من المعلومات والمعارف لدى ضرورة حتى يكون قادر على اداء وظيفة ما

جدول رقم (20) يُبين علاقة إتقان العمل بتناقض العمل المطلوب تنفيذه مع المبادئ

المجموع	دائماً	غالبا	أحياناً	نادراً	أبداً	اعمل بإتقان متميز	
						يطلب مني أداء للقيام بأعمال تتناقض مع المبادئ والقيم التي أحملها	ت
25 %69.4	16 %44.4	5 %13.9	4 %11.1	0 %0.0	0 %0.0	ت	أبداً
2 %5.6	0 %0.0	0 %0.0	2 %5.6	0 %0.0	0 %0.0	ت	نادراً
6 %16.7	3 %8.3	3 %8.3	0 %0.0	0 %0.0	0 %0.0	ت	أحياناً
3 %8.3	1 %2.8	1 %2.8	0 %0.0	1 %2.8	0 %0.0	ت	غالبا
0 %0.0	0 %0.0	0 %0.0	0 %0.0	0 %0.0	0 %0.0	ت	دائماً
36 %100.0	20 %55.6	9 %25.0	6 %16.7	1 %2.8	0 %0.0	ت	المجموع

قيمة كا2 المحسوبة (الارتباط / الاستقلالية)	درجة الحرية	مستوى المعنوية (الدلالة الاحصائية) sig
24,905 <sup>a</sup>	9	0.003

في هذا الجدول رقم (20) نجد أن اختبار "كا2" المحسوبة كانت قيمته كا2=24,905 بمستوى معنوية تقدر ب:  $\alpha = 0,003$  وهو دال احصائياً، أي القبول بالفرضية البديلة H1 والقائلة بوجود إرتباط بين مؤشري المتغيرين (المستقل والتابع)، بين العمل بإتقان مميز ويطلب مني أداء للقيام بأعمال تتناقض مع المبادئ والقيم التي أحملها. نلاحظ من خلال الجدول أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين المتغيرين (المستقل والتابع) بين أعمل بإتقان متميز ويطلب مني أداء للقيام بأعمال تتناقض مع المبادئ والقيم التي أحملها.

من خلال الجدول (20) وحسب الإتجاه العام يتبين لنا أن نسبة 88,9% من الموظفين فكروا في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك ويقابلها

8,3% الذين صرحوا بطلب مني أداء للقيام بأعمال تتناقض مع المبادئ والقيم التي أحملها، فهذه النتائج تشير للسلوك الناتج عن اللامبالاة بالمسؤولية إتجاه قسم الإدارة الخاصة بمؤسسة التكوين المهني وهذا لعدم الرضا و الاستقرار الوظيفي والشعور بالروتين داخل بيئة العمل ويدل على الميل للإنسحاب أو ترك الوظيفة سواء للبحث عن فرصة أفضل أو لعدم تحقق أهدافه ويكون هذا بإرتفاع مشاعر المقاومة للذهاب إلى العمل فيؤدي الى الشعور بعدم تحمل الوظيفة، وهذا ما يظهر في "نموذج ميجان" لتفسير ضغوط العمل أن من مصادر ضغوط العمل هي المصادر المتعلقة بالمنظمة والتي تشمل سياسة المنظمة وطبيعة الوظيفة وعبء العمل والإحباط الوظيفي.

جدول رقم (21) يُبين علاقة ايجاد الحلول للمشاكل في العمل مع تناقض العمل للمبادئ

المجموع	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	افكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك	
						يتطلب مني أداء للقيام بأعمال تتناقض مع المبادئ والقيم التي أحملها	
25	15	9	1	0	0	ت	أبداً
69.4%	41.7%	25.0%	2.8%	0.0%	0.0%	%	
2	1	1	0	0	0	ت	نادراً
5.6%	2.8%	2.8%	0.0%	0.0%	0.0%	%	
6	2	2	2	0	0	ت	أحياناً
16.7%	5.6%	5.6%	5.6%	0.0%	0.0%	%	
3	1	1	0	0	1	ت	غالباً
8.3%	2.8%	2.8%	0.0%	0.0%	2.8%	%	
0	0	0	0	0	0	ت	دائماً
0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	%	
36	19	13	3	0	1	ت	المجموع
100.0%	52.8%	36.1%	8.3%	0.0%	2.8%	%	

قيمة كا2 المحسوبة (الارتباط / الاستقلالية)	درجة الحرية	مستوى المعنوية (الدلالة الاحصائية) sig
17,501 <sup>a</sup>	9	0.041

في هذا الجدول رقم (21) نجد أن اختبار "كا2" المحسوبة كانت قيمته  $كا2=17,501$  بمستوى معنوية تقدر ب:  $\alpha=0,041$  وهو دال احصائياً، أي القبول بالفرضية البديلة H1 والقائلة بوجود إرتباط بين مؤشري المتغيرين (المستقل والتابع)، بين يتطلب مني أداء للقيام بأعمال تتناقض مع المبادئ والقيم التي أحملها وأفكر في الحلول لمختلفة المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك.

كما يتضح من الجدول أن هناك إرتباطا إيجابيا بين المتغيرين (المستقل والتابع) بين يطلب مني أداء للقيام بأعمال تتناقض مع المبادئ والقيم التي أحملها وأفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك

من خلال الجدول (21) وحسب الإتجاه العام يتبين لنا أن نسبة 80,6 من الموظفين من يعمل بإتفاق متميز ويقابلها 8,3% من يطلب مني أداء القيام بأعمال تتناقض مع المبادئ والقيم التي أحملها، فهذه النتائج تشير للسلوك الناتج عن اللامبالاة بالمسؤولية إتجاه قسم الإدارة الخاصة بمؤسسة التكوين المهني وهذا لعدم الرضا و الاستقرار الوظيفي والشعور بالروتين داخل بيئة العمل ويدل على الميل للإسحاب أو ترك الوظيفة سواء للبحث عن فرصة أفضل أو لعدم تحقق أهدافه ويكون هذا بإرتفاع مشاعر المقاومة للذهاب إلى العمل فيؤدي الى الشعور بعدم تحمل الوظيفة، وهذا ما يتفق "مع نموذج الإطار الشامل" لتفسير ضغوط العمل والذي يبين أن من بين مسببات الضغط متطلبات العلاقات مع الأفراد و الجماعات.

جدول رقم(22) يُبين علاقة المشاركة في الاعمال بالتعب نتيجة الفروقات بين الطلبة في المستوى

المجموع	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	اشراك مع فريق العمل في انجاز الأعمال	
						الفروقات بين الطلبة في المستوى تتعبنى في أداء مهمامي	ت
5	2	1	2	0	0	ت	أبداً
13.9%	5.6%	2.8%	5.6%	0.0%	0.0%	%	
6	0	4	0	0	2	ت	نادراً
16.7%	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%	5.6%	%	
4	3	0	1	0	0	ت	أحياناً
11.1%	8.3%	0.0%	2.8%	0.0%	0.0%	%	
9	1	5	2	1	0	ت	غالباً
25.0%	2.8%	13.9%	5.6%	2.8%	0.0%	%	
12	6	4	2	0	0	ت	دائماً
33.3%	16.7%	11.1%	5.6%	0.0%	0.0%	%	
36	12	14	7	1	2	ت	المجموع
100.0%	33.3%	38.9%	19.4%	2.8%	5.6%	%	

قيمة كا2 المحسوبة (الارتباط / الاستقلالية)	درجة الحرية	مستوى المعنوية (الدلالة الاحصائية) sig
25,826 <sup>a</sup>	16	0.050

في هذا الجدول رقم (22) نجد أن اختبار "كا2" المحسوبة كانت قيمته  $كا2=25,82$  بمستوى معنوية تقدر ب:  $\alpha=0,050$  وهو دال احصائياً، أي القبول بالفرضية البديلة H1 والقائلة بوجود إرتباط بين مؤشري المتغيرين (المستقل والتابع)، بين اشراك مع فريق العمل في إنجاز الأعمال والفروقات بين الطلبة في المستوى تتعبن في أداء مهمامه. كما يتضح من الجدول أن هناك إرتباطاً إيجابياً بين المتغيرين (المستقل والتابع) بين اشراك مع فريق العمل في إنجاز الأعمال والفروقات بين الطلبة في المستوى تتعبن في أداء مهمامي.

من خلال الجدول (22) وحسب الإتجاه العام يتبين لنا أن نسبة 72,2% الذين صرحوا أنهم شاركوا مع فريق العمل في إنجاز الأعمال ويقابلها 58,3% من الفروقات بين الطلبة في المستوى تتعين في أداء مهامي، فهذه النتائج تشير للسلوك الناتج عن اللامبالاة بالمسؤولية إتجاه قسم الإدارة الخاصة بمؤسسة التكوين المهني وهذا لعدم الرضا و الاستقرار الوظيفي والشعور بالروتين داخل بيئة العمل ويدل على الميل للإسحاب أو ترك الوظيفة سواء للبحث عن فرصة أفضل أو لعدم تحقق أهدافه ويكون هذا بإرتفاع مشاعر المقاومة للذهاب إلى العمل فيؤدي الى الشعور بعدم تحصيل الوظيفة، وهذا ما يتوافق مع "تمودج مغلين" الذي يرى أن المشاكل و الصعوبات تنتج فرصة للنشاط البناء الذي يساعد على تحسين مستوى الأداء بحيث يفترض أن عند وجود مستوى ضغط منخفض فإنه لا يوجد أي تأثير يبعث الإهتمام بتحسين الأداء ولكن عند وجود مستوى متوسط من الضغوط ينتج فرصة الإستشارة التحدي الذي ينشط الفرد لتحسين مستوى أدائه.

#### نتائج دراسة الفرضية الثانية:

من خلال الجدول رقم (15) (16) (17) (18) (19) (20) (21) (22) يبين ان هناك علاقة بين الصراع وأداء العاملين في مؤسسة التكوين المهني وان الفرضية الثانية تحققت.

### 5-3- عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الثالثة.

تنص الفرضية الثالثة على أن " . تؤدي الترقية لدى العاملين في زيادة و تحسين أدائهم داخل مؤسسة التكوين المهني..".

في سياق الفرضية الثالثة سنستعرض بالتحليل احصائيا وسوسولوجيا نتائج إجابات المبحوثين

جدول رقم(23) يُبين علاقة انجاز العمل في الوقت المحدد بالاعتقاد على خدمة المستقبل الوظيفي بالبقاء في المنصب

المجموع	دائما	غالبا	أحيانا	نادراً	أبداً	انجز العمل في الوقت المحدد	
						لا أعتقد بأنني أخدم مستقبلي الوظيفي في البقاء في مكاني هذا	أبداً
2	0	2	0	0	0	ت	أبداً
%5.6	%0.0	%5.6	%0.0	%0.0	%0.0	%	
4	2	1	1	0	0	ت	نادراً
%11.1	%5.6	%2.8	%2.8	%0.0	%0.0	%	
11	4	6	1	0	0	ت	أحيانا
%30.6	%11.1	%16.7	%2.8	%0.0	%0.0	%	
8	7	1	0	0	0	ت	غالبا
%22.2	%19.4	%2.8	%0.0	%0.0	%0.0	%	
11	1	8	2	0	0	ت	دائما
%30.6	%2.8	%22.2	%5.6	%0.0	%0.0	%	
36	14	18	4	0	0	ت	المجموع
%100.0	%38.9	%50.0	%11.1	%0.0	%0.0	%	

قيمة كا2 المحسوبة (الارتباط / الاستقلالية)	درجة الحرية	مستوى المعنوية (الدلالة الاحصائية) sig
<sup>a</sup> 15,568	8	0.049

عند ربط المتغيرين حصلنا على قيمة كا 2=15,568 بمستوى معنوية قيمتها  $\alpha=0,049$ ، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H1، القائلة بوجود إرتباط بين المتغيرين، أي

هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين لاأعتقد بأنني أخدم مستقبلي الوظيفي في البقاء في مكاني هذا وأنجز العمل في الوقت المحدد.

كما يتضح في الجدول أن هناك ارتباطا بين المتغيرين (المستقل والتابع) بين لا أعتقد بأنني أخدم مستقبلي الوظيفي في البقاء في مكاني هذا وأنجز العمل في الوقت المحدد.

ونلاحظ أن 61% من عينة البحث يرون أن أحيانا وغالبا من أنجز العمل في الوقت المحدد يقابلها 52% من عينة البحث يرون أن أحيانا وغالبا من لا أعتقد بأنني أخدم مستقبلي الوظيفي في البقاء في مكاني هذا.

خلال الجدول (23) وحسب الإتجاه العام يتبين لنا أن نسبة 61% من الموظفين انجزو العمل في الوقت المحدد ويقابلها 52 % من صرحوا أنهم لا اعتقد بانني اخدم مستقبلي الوظيفي في البقاء في مكاني هذا، فهذه النتائج تشير للسلوك الناتج عن اللامبالاة بالمسؤولية إتجاه قسم الإدارة الخاصة بمؤسسة التكوين المهني وهذا لعدم الرضا والاستقرار الوظيفي والشعور بالروتين داخل بيئة العمل ويدل على الميل للإنسحاب أوترك الوظيفة سواء للبحث عن فرصة أفضل أو لعدم تحقق أهدافه ويكون هذا بارتفاع مشاعر المقاومة للذهاب إلى العمل فيؤدي الى الشعور بعدم تحمل الوظيفة، وهذا ما يظهر في "نموذج هيجان" لتفسير ضغوط العمل ان من مصادر ضغوط العمل هي المصادر المتعلقة بالمنظمة والتي تشمل سياسة المنظمة وطبيعة الوظيفة وعبء العمل والاحباط الوظيفي.

جدول رقم(24) يُبين علاقة الاعتماد على الذات فب تنفيذ الاعمال وخدمة المستقبل  
الوظيفي بالبقاء في المكان الحالي

المجموع	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	اعتمد على الذات في تنفيذ الأعمال	
						لا أعتقد بأنني أخدم مستقبلي الوظيفي في البقاء في مكاني هذا	ت
2	1	1	0	0	0	ت	أبداً
%5.6	%2.8	%2.8	%0.0	%0.0	%0.0	%	
4	3	0	0	0	1	ت	نادراً
%11.1	%8.3	%0.0	%0.0	%0.0	%2.8	%	
11	3	2	6	0	0	ت	أحياناً
%30.6	%8.3	%5.6	%16.7	%0.0	%0.0	%	
8	7	1	0	0	0	ت	غالباً
%22.2	%19.4	%2.8	%0.0	%0.0	%0.0	%	
11	2	6	3	0	0	ت	دائماً
%30.6	%5.6	%16.7	%8.3	%0.0	%0.0	%	
36	16	10	9	0	1	ت	المجموع
%100.0	%44.4	%27.8	%25.0	%0.0	%2.8	%	

قيمة كا2 المحسوبة (الارتباط / الاستقلالية)	درجة الحرية	مستوى المعنوية (الدلالة الاحصائية) sig
<sup>a</sup> 27,332	12	0.007

عند ربط المتغيرين تحصلنا على قيمة كا  $2=27,332$  بمستوى معنوية قيمتها  $\alpha=0,007$ ، وبالتالي قبول الفرضية البديلة  $H1$ ، القائلة بوجود إرتباط بين المتغيرين، أي هناك علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين لا أعتقد بأنني أخدم مستقبلي الوظيفي في البقاء في مكاني هذا وأعتمد على الذات في تنفيذ الأعمال.

كما يتضح في الجدول أن هناك إرتباطا بين المتغيرين (المستقل والتابع) بين لا أعتقد بأنني أخدم مستقبلي الوظيفي في البقاء في مكاني هذا وأعتمد على الذات في تنفيذ الأعمال.

ونلاحظ 72% من عينة البحث يرون أن دائما وغالبا من أعتمد على الذات في تنفيذ الأعمال يقابلها 52% من عينة البحث يرون أن دائما وغالبا من لا أعتقد بأنني أخدم مستقبلي الوظيفي في البقاء في مكاني هذا.

من خلال الجدول (24) وحسب الإتجاه العام يتبين لنا أن نسبة 72 من الموظفين الذين اعتمدوا على الذات في تنفيذ الأعمال ويقابلها 52% من صرحوا انهم لا اعتقد بأنني اخدم مستقبلي الوظيفي في البقاء في مكاني هذا، فهذه النتائج تشير للسلوك الناتج عن اللامبالاة بالمسؤولية إتجاه قسم الإدارة الخاصة بمؤسسة التكوين المهني وهذا لعدم الرضا و الاستقرار الوظيفي والشعور بالروتين داخل بيئة العمل ويدل على الميل للإسحاب أو ترك الوظيفة سواء للبحث عن فرصة أفضل أو لعدم تحقق أهدافه ويكون هذا بإرتفاع مشاعر المقاومة للذهاب إلى العمل فيؤدي الى الشعور بعدم تحمل الوظيفة، وهذا ما يتوافق مع نموذج مغلين الذي يرى ان المشاكل و الصعوبات تنتج فرصة للنشاط البناء الذي يساعد على تحسين مستوى الاداء بحيث يفترض ان عند وجود مستوى ضغط منخفض فانه لا يواجه اي تأثير يبعث الاهتمام بتحسين الاداء، ولكن عند وجود مستوى متوسط من الضغط ينتج فرصة الاستثارة التحدي الذي ينشط الفرد لتحسين مستوى ادائه.

جدول رقم (25) يُبين علاقة الاستعداد لتحمل المسؤوليات بخدمة المستقبل الوظيفي في المكان الحالي

المجموع	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	لدي الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى. لا أعتقد بأنني أخدم مستقبلي الوظيفي في البقاء في مكاني هذا.	
						ت	أبداً
2	0	2	0	0	0	ت	أبداً
%5.6	%0.0	%5.6	%0.0	%0.0	%0.0	%	
4	0	0	2	0	2	ت	نادراً
%11.1	%0.0	%0.0	%5.6	%0.0	%5.6	%	
11	6	2	1	0	2	ت	أحياناً
%30.6	%16.7	%5.6	%2.8	%0.0	%5.6	%	
8	7	1	0	0	0	ت	غالباً
%22.2	%19.4	%2.8	%0.0	%0.0	%0.0	%	
11	4	1	2	2	2	ت	دائماً
%30.6	%11.1	%2.8	%5.6	%5.6	%5.6	%	
36	17	6	5	2	6	ت	المجموع
%100.0	%47.2	%16.7	%13.9	%5.6	%16.7	%	

قيمة كا2 المحسوبة (الارتباط / الاستقلالية)	درجة الحرية	مستوى المعنوية (الدلالة الاحصائية) sig
<sup>a</sup> 29,840	16	0.019

عند ربط المتغيرين تحصلنا على قيمة كا  $2=29,840$  بمستوى معنوية قيمتها  $\alpha=0,001$ ، و بالتالي قبول الفرضية البديلة  $H1$ ، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين لا أعتقد بأنني أخدم مستقبلي الوظيفي في البقاء في مكاني هذا ولدي الإستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى.

كما يتضح في الجدول أن هناك ارتباطاً بين المتغيرين (المستقل والتابع) بين لا أعتقد بأنني أخدم مستقبلي الوظيفي في البقاء في مكاني هذا ولدي الإستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى.

ونلاحظ أن 30% من عينة البحث يرون أن غالبا وأحيانا من لا أعتقد بأنني أخدم مستقبلي الوظيفي في البقاء في مكاني هذا.

من خلال الجدول (25) وحسب الإتجاه العام يتبين لنا أن نسبة 52% الذين صرحوا أنهم لا يعتقدون بانني اخدم مستقبلي الوظيفي في البقاء في مكاني هذا ويقابلها 30% من الموظفين لديهم الاستعداد لتحمل مسؤوليات اعلى ، فهذه النتائج تشير للسلوك الناتج عن اللامبالاة بالمسؤولية إتجاه قسم الإدارة الخاصة بمؤسسة التكوين المهني وهذا لعدم الرضا و الاستقرار الوظيفي والشعور بالروتين داخل بيئة العمل ويدل على الميل للإنسحاب أو ترك الوظيفة سواء للبحث عن فرصة أفضل أو لعدم تحقق أهدافه ويكون هذا بإرتفاع مشاعر المقاومة للذهاب إلى العمل فيؤدي الى الشعور بعدم تحمل الوظيفة، وهذا وما يتوافق مع ما جاءت به "النظرية البيروقراطية" التي تؤكد أن العامل مطالب بأداء أعمال محددة بطريقة ثم تدريبه عليها اذ أن توفر قدر من المعلومات والمعارف لدى الفرد ضرورة حتى يكون قادر على أداء وظيفة ما.

جدول رقم (26) يُبين علاقة التقيد بأنظمة العمل و الشعور بالعمل في الوظيفة غير المناسبة

المجموع	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	أُتقيد بأنظمة العمل أشعر بأنني أعمل في الوظيفة غير المناسبة لي.	
						ت	أبداً
5	4	1	0	0	0	ت	أبداً
%13.9	%11.1	%2.8	%0.0	%0.0	%0.0	%	
3	0	0	3	0	0	ت	نادراً
%8.3	%0.0	%0.0	%8.3	%0.0	%0.0	%	
12	6	3	1	2	0	ت	أحياناً
%33.3	%16.7	%8.3	%2.8	%5.6	%0.0	%	
7	2	3	1	1	0	ت	غالباً
%19.4	%5.6	%8.3	%2.8	%2.8	%0.0	%	
9	0	5	4	0	0	ت	دائماً
%25.0	%0.0	%13.9	%11.1	%0.0	%0.0	%	
36	12	12	9	3	0	ت	المجموع
%100.0	%33.3	%33.3	%25.0	%8.3	%0.0	%	

قيمة كا2 المحسوبة (الارتباط / الاستقلالية)	درجة الحرية	مستوى المعنوية (الدلالة الاحصائية) sig
<sup>a</sup> 25,085	12	0.014

عند ربط المتغيرين تحصلنا على قيمة كا  $2=25,085$  بمستوى معنوية قيمتها  $\alpha=0,014$ ، وبالتالي قبول الفرضية البديلة  $H1$ ، القائلة بوجود إرتباط بين المتغيرين، أي هناك علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين لا أشعر بأنني أعمل في الوظيفة غير المناسبة لي وأتقيد بأنظمة العمل.

كما يتضح في الجدول أن هناك إرتباطا بين المتغيرين (المستقل والتابع) بين أشعر أنني أعمل في الوظيفة غير المناسبة لي وأتقيد بأنظمة العمل.

ونلاحظ أن 66% من عينة البحث يرون أن دائماً وغالباً من أتقيد بأنظمة العمل يقابلها 44% من عينة البحث يرون أن دائماً وغالباً من أشعر بأنني أعمل في الوظيفة غير المناسبة لي.

من خلال الجدول (26) وحسب الإتجاه العام يتبين لنا أن نسبة 66% من الموظفين من تقيد بأنظمة العمل ويقابلها 44 % الذين صرحوا بالشعور بأنني اعمل في الوظيفة غير المناسبة لي، بأن طريقتهم في أداء العمل غير مقبول في معظم زملائهم ، فهذه النتائج تشير للسلوك الناتج عن اللامبالاة بالمسؤولية إتجاه قسم الإدارة الخاصة بمؤسسة التكوين المهني وهذا لعدم الرضا و الاستقرار الوظيفي والشعور بالروتين داخل بيئة العمل ويدل على الميل للإنسحاب أو ترك الوظيفة سواء للبحث عن فرصة أفضل أو لعدم تحقق أهدافه ويكون هذا بارتفاع مشاعر المقاومة للذهاب إلى العمل فيؤدي الى الشعور بعدم تحمل الوظيفة، وهذا ما أكدته الباحثة "سهير عمر حمد أبو زيد" في دراستها المتعلقة بضغط العمل وعلاقته بالأداء المهني لدى العاملين الإداريين.

جدول رقم (27) يُبيّن علاقة المشاركة في انجاز الاعمال بالشعور بالعمل في وظيفة غير مناسبة

المجموع	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	أشعر بأنني أعمل في الوظيفة غير المناسبة لي.	
						أشعر بأنني أعمل في انجاز الأعمال	أشارك مع فريق العمل
5	3	2	0	0	0	ت	أبداً
%13.9	%8.3	%5.6	%0.0	%0.0	%0.0	%	
3	2	1	0	0	0	ت	نادراً
%8.3	%5.6	%2.8	%0.0	%0.0	%0.0	%	
12	7	4	1	0	0	ت	أحياناً
%33.3	%19.4	%11.1	%2.8	%0.0	%0.0	%	
7	0	2	4	1	0	ت	غالباً
%19.4	%0.0	%5.6	%11.1	%2.8	%0.0	%	
9	0	5	2	0	2	ت	دائماً
%25.0	%0.0	%13.9	%5.6	%0.0	%5.6	%	
36	12	14	7	1	2	ت	المجموع
%100.0	%33.3	%38.9	%19.4	%2.8	%5.6	%	

قيمة كا2 المحسوبة (الارتباط / الاستقلالية)	درجة الحرية	مستوى المعنوية (الدلالة الاحصائية) sig
<sup>a</sup> 28,217	16	0.030

عند ربط المتغيرين تحصلنا على قيمة كا  $2=28,217$  بمستوى معنوية قيمتها  $\alpha=0,030$ ، و بالتالي قبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، القائلة بوجود إرتباط بين المتغيرين، أي هناك علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين أشعر أنني أعمل في الوظيفة غير المناسبة لي وأشارك مع فريق العمل في إنجاز الأعمال.

كما يتضح في الجدول أن هناك إرتباطاً بين المتغيرين (المستقل والتابع) بين أشعر بأنني أعمل في الوظيفة غير المناسبة لي وأشارك مع فريق العمل في إنجاز الأعمال.

ونلاحظ أن 72% من عينة البحث يرون أن دائما وغالبا من أشارك مع فريق العمل في إنجاز الأعمال يقابلها 44% من عينة البحث يرون أن دائما وغالبا من أشعر بأنني أعمل في الوظيفة غير المناسبة لي.

من خلال الجدول (27) وحسب الإتجاه العام يتبين لنا أن نسبة 72% من الموظفين من شاركوا مع فريق العمل في إنجاز الأعمال ويقابلها 44% من صرحوا بالشعور بأنني أعمل في الوظيفة غير المناسبة لي، بأن طريقتهم في أداء العمل غير مقبول في معظم زملائهم ، فهذه النتائج تشير للسلوك الناتج عن اللامبالاة بالمسؤولية إتجاه قسم الإدارة الخاصة بمؤسسة التكوين المهني وهذا لعدم الرضا و الاستقرار الوظيفي والشعور بالروتين داخل بيئة العمل ويدل على الميل للإنسحاب أو ترك الوظيفة سواء للبحث عن فرصة أفضل أو لعدم تحقق أهدافه ويكون هذا بإرتفاع مشاعر المقاومة للذهاب إلى العمل فيؤدي الى الشعور بعدم تحمل الوظيفة، وهذا ما أثبتته " دور كايم" في النظرية البنائية الوظيفية الذي اكد على أهمية التنشئة الإجتماعية التي تعمل على الضبط الإجتماعي لسلوكات كل فرد حتى يصبح عنصرا فاعل في المجتمع.

جدول رقم (28) يُبين علاقة الفعالية والنشاط والعمل بالجهد الإضافي

المجموع	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	لي فعالية ونشاط في العمل متطلبات جودة العمل تفرض علياً جهداً إضافي	
						ت	أبداً
4 %11.1	2 %5.6	0 %0.0	2 %5.6	0 %0.0	0 %0.0	ت	أبداً
3 %8.3	3 %8.3	0 %0.0	0 %0.0	0 %0.0	0 %0.0	ت	نادراً
6 %16.7	0 %0.0	6 %16.7	0 %0.0	0 %0.0	0 %0.0	ت	أحياناً
12 %33.3	5 %13.9	4 %11.1	3 %8.3	0 %0.0	0 %0.0	ت	غالباً
11 %30.6	7 %19.4	1 %2.8	3 %8.3	0 %0.0	0 %0.0	ت	دائماً
36 %100.0	17 %47.2	11 %30.6	8 %22.2	0 %0.0	0 %0.0	ت	المجموع

قيمة كا2 المحسوبة (الارتباط / الاستقلالية)	درجة الحرية	مستوى المعنوية (الدلالة الاحصائية) sig
<sup>a</sup> 22,170	8	0.005

عند ربط المتغيرين تحصلنا على قيمة كا  $2=22,170$  بمستوى معنوية قيمتها  $\alpha=0,005$ ، و بالتالي قبول الفرضية البديلة  $H1$ ، القائلة بوجود إرتباط بين المتغيرين، أي هناك علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين متطلبات جودة العمل تفرض علياً جهداً إضافي ولي فعالية ونشاط في العمل.

كما يتضح في الجدول أن هناك إرتباطاً بين المتغيرين (المستقل والتابع) بين متطلبات جودة العمل تفرض علياً جهداً إضافي ولي فعالية ونشاط في العمل.

ونلاحظ أن 52% من مجتمع عينة البحث يرون أن أحياناً وغالباً لي فعالية ونشاط في العمل يقابلها 50% من مجتمع عينة البحث يرون أن أحياناً وغالباً من متطلبات جودة العمل تفرض علياً جهداً إضافي.

من خلال الجدول (28) وحسب الإتجاه العام يتبين لنا أن نسبة 52% من الموظفين لهم فعالية ونشاط في العمل ويقابلها 50% من صرحوا بمتطلبات جودة العمل تفرض عليا جهدا إضافيا ف بأن طريقتهم في أداء العمل غير مقبول في معظم زملائهم ، فهذه النتائج تشير للسلوك الناتج عن اللامبالاة بالمسؤولية إتجاه قسم الإدارة الخاصة بمؤسسة التكوين المهني وهذا لعدم الرضا و الاستقرار الوظيفي والشعور بالروتين داخل بيئة العمل ويدل على الميل للإنسحاب أو ترك الوظيفة سواء للبحث عن فرصة أفضل أو لعدم تحقق أهدافه ويكون هذا بإرتفاع مشاعر المقاومة للذهاب إلى العمل فيؤدي الى الشعور بعدم تحمل الوظيفة، وهذا ما يتوافق مع "نموذج الإطار الشامل" لتفسير ضغوط العمل والذي يبين ان من بين مسببات الضغط متطلبات العلاقات مع الأفراد والجماعات.

جدول رقم(29) يُبين علاقة المشاركة في انجاز الاعمال بازدياد تعقيدات العمل

المجموع	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	اشترك مع فريق العمل في انجاز الأعمال	
						المهام التي يطلب مني تأديتها	تزداد تعقيدا مع مرور الوقت
7	2	5	0	0	0	ت	أبداً
%19.4	%5.6	%13.9	%0.0	%0.0	%0.0	%	
6	3	2	0	1	0	ت	نادراً
%16.7	%8.3	%5.6	%0.0	%2.8	%0.0	%	
10	2	1	5	0	2	ت	أحياناً
%27.8	%5.6	%2.8	%13.9	%0.0	%5.6	%	
6	1	4	1	0	0	ت	غالباً
%16.7	%2.8	%11.1	%2.8	%0.0	%0.0	%	
7	4	2	1	0	0	ت	دائماً
%19.4	%11.1	%5.6	%2.8	%0.0	%0.0	%	
36	12	14	7	1	2	ت	المجموع
%100.0	%33.3	%38.9	%19.4	%2.8	%5.6	%	

قيمة كا2 المحسوبة (الارتباط / الاستقلالية)	درجة الحرية	مستوى المعنوية (الدلالة الاحصائية) sig
<sup>a</sup> 25,902	16	0.050

عند ربط المتغيرين تحصلنا على قيمة كا  $2=25,902$  بمستوى معنوية قيمتها  $\alpha=0,050$ ، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H1، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المهام التي يطلب مني تأديتها تزداد تعقيدا مع مرور الوقت وأشارك مع فريق العمل في إنجاز الأعمال.

كما يتضح في الجدول أن هناك ارتباطا بين المتغيرين (المستقل والتابع) بين المهام التي يطلب مني تأديتها تزداد تعقيدا مع مرور الوقت وأشارك مع فريق العمل في إنجاز الأعمال.

ونلاحظ أن 72% من مجتمع عينة البحث يرون أن غالبا ودائما من أشارك مع فريق العمل في إنجاز الأعمال يقابلها 36% من مجتمع عينة البحث يرون أن غالبا ودائما من المهام التي يطلب مني تأديتها تزداد تعقيدا مع مرور الوقت.

من خلال الجدول (29) وحسب الإتجاه العام يتبين لنا أن نسبة 72% من الموظفين من شاركوا مع فريق العمل في انجاز الأعمال ويقابلها 36% من صرحوا بالمهام التي يطلب تأديتها تزداد تعقيدا مع مرور الوقت ، فهذه النتائج تشير للسلوك الناتج عن اللامبالاة بالمسؤولية إتجاه قسم الإدارة الخاصة بمؤسسة التكوين المهني وهذا لعدم الرضا و الاستقرار الوظيفي والشعور بالروتين داخل بيئة العمل ويدل على الميل للإسحاب أو ترك الوظيفة سواء للبحث عن فرصة أفضل أو لعدم تحقق أهدافه ويكون هذا بإرتفاع مشاعر المقاومة للذهاب إلى العمل فيؤدي الى الشعور بعدم تحمل الوظيفة، وهذا ما اكدته الباحثة " سهير عمر حمد أبو زيد " في دراستها المتعلقة بضبط العمل وعلاقته بالأداء المهني لدى العاملين الإداريين.

جدول رقم (30) يُبين علاقة التفكير في إيجاد حلول لمشاكل العمل بعدم وضوح المهام

الموكلة

المجموع	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	أفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك.	
						المهام الموكلة لي صعبة وغير واضحة .	
11	2	9	0	0	0	ت	أبداً
%30.6	%5.6	%25.0	%0.0	%0.0	%0.0	%	
6	3	2	1	0	0	ت	نادراً
%16.7	%8.3	%5.6	%2.8	%0.0	%0.0	%	
12	8	1	2	0	1	ت	أحياناً
%33.3	%22.2	%2.8	%5.6	%0.0	%2.8	%	
5	5	0	0	0	0	ت	غالباً
%13.9	%13.9	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	%	
2	1	1	0	0	0	ت	دائماً
%5.6	%2.8	%2.8	%0.0	%0.0	%0.0	%	
36	19	13	3	0	1	ت	المجموع
%100.0	%52.8	%36.1	%8.3	%0.0	%2.8	%	

قيمة كا2 المحسوبة (الارتباط / الاستقلالية)	درجة الحرية	مستوى المعنوية (الدلالة الاحصائية) sig
<sup>a</sup> 20,911	12	0.050

عند ربط المتغيرين تحصلنا على قيمة كا  $2=20,911$  بمستوى معنوية قيمتها  $\alpha=0,050$ ، و بالتالي قبول الفرضية البديلة H1، القائلة بوجود إرتباط بين المتغيرين أي هناك علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين المهام الموكلة لي صعبة وغير واضحة وأفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك.

كما يتضح في الجدول أن هناك إرتباطا بين المتغيرين (المستقل والتابع) بين المهام الموكلة لي صعبة وغير واضحة وأفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك.

ونلاحظ أن 88% من مجتمع عينة البحث يرون أن غالبا ودائما ما أفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك يقابلها 19% من مجتمع عينة البحث يرون أن غالبا ودائما من المهام الموكلة لي صعبة وغير واضحة.

من خلال الجدول (30) وحسب الإتجاه العام يتبين لنا أن نسبة 88% من الموظفين فكر في حلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك ويقابلها 19% الذين صرحوا بالمهام الموكلة لهم صعبة وغير واضح ، فهذه النتائج تشير للسلوك الناتج عن اللامبالاة بالمسؤولية إتجاه قسم الإدارة الخاصة بمؤسسة التكوين المهني وهذا لعدم الرضا و الاستقرار الوظيفي والشعور بالروتين داخل بيئة العمل ويدل على الميل للإنسحاب أو ترك الوظيفة سواء للبحث عن فرصة أفضل أو لعدم تحقق أهدافه ويكون هذا بإرتفاع مشاعر المقاومة للذهاب إلى العمل فيؤدي الى الشعور بعدم تحمل الوظيفة، وهذا ما يتوافق ما جاءت به النظرية البيروقراطية التي تؤكد ان العامل مطالب بأداء أعمال محددة بطريقة ثم تدريبه عليها اذ أن توفر قدر من المعلومات والمعارف لدى الفرد ضرورة حتى يكون قادر على اداء وظيفة ما.

#### نتائج دراسة الفرضية الثالثة:

من خلال الجدول رقم (23) (24) (25) (26) (27) (28) (29) (30) يبين ان هناك علاقة بين الترقيّة وأداء العاملين في مؤسسة التكوين المهني والتمهين وبالتالي تحققت الفرضية الثالثة.

## 5-4- الاستنتاج العام:

من خلال هذه الدراسة في البحث عن العلاقة بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي قام الباحثان بعرض النتائج التي توصلا إليها باستخدام أساليب إحصائية وصفية واختبارات فروق وكشف علاقات من خلال الجداول التوضيحية اللازمة معتمدتان على عدد من المؤشرات المناسبة للإجابة على تساؤلات الدراسة الرئيسية والفرعية، وقد خلاص من ذلك إلى التحقق من مصداقية الفرضيات المطروحة

وخلاصة لهذا البحث وكنتيجة وصول الباحثان الى نتيجة مفادها ان هناك ارتباط او علاقة بين الدور و الترقية والصراع وأداء العاملين لدى مؤسسة التكوين المهني والتمهين بالجلفة

وفي الاخير من هذه الدراسة، كل عمل في مجال البحث العلمي لا يشعر صاحبه بالوفاء للحظة انطلاقته الأولى، بأنه جانب الموضوع ولم يوف موضوع البحث حقه في كل جوانبه التي كان ينبغي أن يصل إليها

## الخاتمة:

ان موضوع الضغوط المهنية يعتبر من المواضيع المهمة التي يجب على المؤسسة أن لا تغفلها وأن تعطي لها أهمية كبيرة وتحاول معالجتها بدراسة أسباب ومشكلات ومصادر ضغوط العمل لما لها من تأثير سلبي على أداء العاملين ومن خلال فتح أبواب الحوار أمام الشركاء الاجتماعيين قنوات الاتصال لايجاد حلول ناجعة وفعالة تخدم مصلحة الموظف أي التوفيق بين الأهداف الشخصية و أهداف المنظمة .

كما أننا توصلنا من خلال دراستنا أن الاهتمام ببيئة عمل الموظف تساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي من خلال الاستجابة لمطالبها خصوصا إذا كانت لا تتعارض مع مصالح المؤسسة، كما تساعد على تجنب الآثار السلبية سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، ولاشك أنه يتعين على المؤسسة تدرك أهمية الظروف المناسبة للعمل لأنها تعتبر من الشروط الضرورية للعنصر الفعال في إدارة المؤسسة ألا وهو الأستاذ الجامعي، إذ يتوقف نمط تفكيرهم وقيمتهم وشخصيتهم على ما تقدمه من تسهيلات وخدمات لتحقيق

إن النتيجة السلبية لضغوط العمل تعد من أهم الموضوعات التي مازالت اهتماما وجدالا بحثيا واسعا لدى الباحثين لما لها من آثار ضارة على الفرد والمجتمع بصفة عامة، ومن الممكن أن يؤدي استمرار الضغوط في العمل وفي حالة من التكيف السلبي، إلى استجابة انفعالية حادة ومستمرة ومضاعفات صحية، جسدية نفسية وسلوكية تجعل الموظف ينحرف عن الأداء الوظيفي المعتاد في عمله، مع العلم أن تأثير هذه الضغوط يتوقف على طبيعة الشخصية، وما تتصف به من قدرة على تحمل الإحباط، المرونة، أو مستوى التفاؤل

المَصَادِرُ

وَ

المَرَاجِعُ

## قائمة المصادر والمراجع

1. القرآن الكريم.

### ب-المراجع الخاصة بالمنهجية.

2. شورن فريترز ، ماهي الدراسة الإحصائية ، تر : هشام عبد الله ، مصر : دار المعرفة ، 2004.

3. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: بوزيد صحرابي وآخرون، الجزائر، دار القصة للنشر، 2004م.

4. طلعت إبراهيم لطفي، أساليب البحث العلمي وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع

5. رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.

### ت-المراجع الخاصة بعلم الاجتماع.

6. احمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005.

7. احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007.

8. بن رحمون سهام ، العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية، دار ابن بطوطة ، 2012، الأردن،

9. ثابت زهير ، كيف يتم أداء الشركات والعاملين ، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001.

10. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2006، مصر.

11. جميل فرج الله ، دراسات تحليل الصراع الإداري ، رسالة دكتوراه ، جدة ، 1994 ،

12. الحزامي عبد الحكم احمد ،تكنولوجيا،الأداء من التقييم إلى التحسين -تقييم الأداء ،ج1 مكتبة ابن سينا ،1999،القاهرة
13. حنفي مسعود سليمان " السلوك التنظيمي و الأداء "دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية، مصر ، 1975
14. الحزامي عبد الحكم احمد،تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين -تقييم الأداء ،ج1،مكتبة ابن سينا القاهرة ،1999.
15. درة عبد الباري إبراهيم، العامل البشري و الإنتاجية في المؤسسات العامة،دار الفرقان للتوزيع والنشر ،1982،عمان،الأردن.
16. زهير ثابت،كيف تقيم الأداء،دار القباء،د-س،القاهرة،.
17. سهيلة محمد عباس ،إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي - ط1،ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع ،2007،عمان ،الأردن.
18. سيزلاقي أندرودي ، السلوك التنظيمي والأداء،تر: أبو القاسم أحمد جعفر. الرياض: معهد الإدارة العامة
19. صبحي جبر العتيبي ، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة ،ط1،دار الحامد للنشر والتوزيع ،2005،عمان ، الأردن،
20. صلاح الدين عبد الباقي ، الموارد البشرية بين الناحية العلمية والعملية،الدار الجامعية، مصر ،2005.
21. صلاح عبدالباقي،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية،دار الجامعة الجديدة للنشر،2002،الإسكندرية.
22. عبد الباري إبراهيم،زهير نعيم الضباغ ،إدارة الموارد البشرية في ق21،دار وائل للنشر،عمان،2008.
23. عبد الرحمان بن احمد هيجان ، المدخل الإبداعي لحل المشكلات ، الرياض : أكاديمية نايف العربية ، 1999.
24. عبدالغفار حنفي ،إدارة الأفراد، الدار الجامعية ،2002،الإسكندرية ،مصر.
25. عبده و عبد المجيد،السيد محمد،السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط2،دار المسيرة ،2009،مصر

26. عمار بوحوش وآخرون، البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
27. عمروصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي -، ط1، دار وائل للنشر، 2005، عمان، الأردن
28. فاروق عبده فليح، محمد عبدالمجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.
29. فايز جمعة نجار وآخرون، أساليب البحث العلمي، دار المحامد، ط2، عمان، 2008،
30. فائزة محمد ،رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، ط1، دار الوفاء لنديا الطبع والنشر ، 2011، الإسكندرية،
31. فرج عبدالقدر طه ، علم النفس الصناعي والإداري ، ط1 ، مكتبة الانجلو المصرية ، 2008، القاهرة.
32. فليح، عويضة كمال، علم النفس الصناعي ، دار الكتب العلمية ، 1996، بيروت.
33. فوزي عبد الخالق فائق ، ضغوط العمل الوظيفي ، الرياض: مكتبة حرير، 1996.
34. لطفي راشد محمد ، نحو اطار شامل لمتغير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها ، القاهرة: مكتبة مديولي ، -
35. لطفي راشد محمد ، نحو اطار شامل لمتغير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها ، القاهرة: جامعة عين شمس ،
36. محسن احمد الخضير ، الضغوط الادارية : الظاهرة ، الاسباب، العلاج ، القاهرة: مكتبة مديولي ، ، 1991.
37. مد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، 2003، الإسكندرية، مصر.
38. مصطفى الخشاب، علم الاجتماع ومدارسه ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، 1983 .
39. موريس انجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2 ، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.

40. هنية بنت محمود ، ضغوط العمل ، القاهرة: مكتبة مديولي ، 2001
41. وافية احمد الهنداوي ، استراتيجيات التعامل مع الضغوط ، الإمارات العربية المتحدة:مكتبة الإدارة العامة ، ، 1994 .

## ذ-المراجع باللغة الأجنبية.

- 1-Boislandelle, H, M : Gestion de ressources humaines dans la petite moyenne entreprise, economica, Paris , 1998.
- D. E. super. A theory of vocational Development The American Psychologist2
- 3-Hamilton Alexander ‘the executive time and streets ‘institute inc ‘ u.s.a.1996
- 4-j.berraux, entreprise et performance globale outils, évaluation et pilotage, édition economica, paris,2000.
- Jean-Marie Peretti : Dictionnaire des Ressource Humaines, Librairie Vuibert,10-1999. 5
- Martoy Bernard , danial crozet, gestion des ressources humaines pilotage et sociale 6
- Martoy bernard, danial crozet, op cit performances,6eme edition, dunod, paris 2005.7
- 8- Wiley john- ‘louder strees source ‘new york ‘u.s.a ‘1983،

## المجلات

1. قوي بوحنية وسلوى الإمام ، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية ، المجلة العلمية للإدارة (ج1)الجمعية السعودية للإدارة ، الرياض ، 2006.
2. مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد الرابع ، مجلة أكاديمية محكمة تصدر عن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة عمار ثليجي ، 2013، الأغواط.

3. مؤيد سليمان السالم ، التوتر التنظيمي : مفاهيمه وأسبابه وإستراتيجيته ، جدة : مجلة الإدارة العامة ، العدد 68 ، 2009 .

## الرسائل

4. أحمد محمود خالد حلي " أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي " رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط ، الاردن ، قسم إدارة الأعمال ، 2011 .
5. بوعطيط جلال الدين ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2009 .
6. خضر عباس بارون ، دراسة الفروق بين الجنسين في الضغوط الناتجة عن ضغوط العمل ، رسالة ماجستير ، الرياض ، 1999 .
7. رافت بنت احمد فلمبان ، ضغوط العمل التنظيمية واثرها على انتاجية القيادات الادارية ، رسالة ماجستير ، جدة ، 1996 .
8. رضا حاتم علي ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي . ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2003 .
9. الشريف طلال ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2004 .
10. صليحة شامي ، المناخ التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المنظمات ، جامعة بومرداس ، 2012 .

11. عادل عشي ،الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم،رسالة ماجستير،2002،معهد

الاقتصاد، جامعة بسكرة

12. عيسى إبراهيم المعشر " أثر ضغوط العمل على أداء العاملين "رسالة ماجستير جامعة الشرق

الأوسط للدراسات العليا ، كلية العلوم الإدارية و المالية ، قسم إدارة الأعمال 2009 .

### المراجع الاجنبية

1-Boislandelle, H, M : **Gestion de ressources humaines dans la petite moyenne entreprise**, economica, Paris , 1998.

-D. E. super. **A theory of vocational Development** The American Psychologist<sup>2</sup>

3-Hamilton Alexander ، **the executive time and streets**، institute inc ، u.s.a1996.

4-j.berraux, **entreprise et performance globale outils, évaluation et pilotage**, édition economica, paris,2000.

-Jean-Marie Peretti : **Dictionnaire des Ressource Humaines**, Librairie Vuibert,10-1999.5

-Martoy Bernard , danial crozet, **gestion des ressources humaines pilotage et sociale** 6

-Martoy bernard, danial crozet, op cit **performances**,6eme edition, dunod, paris 2005.7

8- Wiley john-، **louder strees source**، new york، u.s.a. 1983،

أداة الدراسة

الاستبيان



جامعة زيان عاشور - الجلفة -  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم الاجتماع  
تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل



## استمارة

### إخى الموظف اختي الموظفة

نضع بين ايديكم ،مجموعة من الاسئلة،ان الهدف منها هو اجراء بحث فالرجاء منكم الاجابة بكل صدق و صراحة وحرية تامة دون ذكر الاسم واللقب، و ذلك بوضع علامة ( √ ) في الخانة المناسبة.  
ونعدكم بالسرية التامة لهذه المعلومات،فما يهمنا هو الوصول الى الاجابات التي تفيدنا في بحثنا والتوصل الى نتائج علمية مميزة ، فمعلوماتكم تستخدم لاغراض البحث العلمي فقط .

شكرا على حسن تعاونكم

### البيانات الشخصية

أنثى

ذكر 1- الجنس :

من 31 الى 40 عاما .

اقل من 30 عاما . 2- العمر :

أكثر من 50 سنة .

من 41 إلى 50 عاما .

3 الحالة العائلية :

متزوج

أعزب

أرمل

مطلق

4- سنوات الخدمة (الخبرة) :

أقل من 05 سنوات .	<input type="checkbox"/>	من 05 سنة الى 10 سنوات .	<input type="checkbox"/>
من 11 إلى 15 سنة .	<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة .	<input type="checkbox"/>

الجزء الأول : ضغوط العمل

الرقم	الضغوط الناتجة عن الدور					
	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	
01						تشعر بتوترات ناتجة عن العمل
02						إن كنت تشعر بذلك فهل تصاحبك إلى خارج حدود العمل
03						تفهم السبب وراء هاته التوترات
04						مهام وأهداف العمل المكلف به ليست واضحة لي
05						لا أتمتع بالسلطات الكافية للقيام بالمسؤوليات الخاصة بي .
06						أقوم بمهام ليست من اختصاصي .
07						تضطر لأخذ بعض الأعمال معي لانجازها خارج ساعات العمل
08						امضي وقتاً طويلاً في مهام إضافية تشغلني عن أداء عملي الأساسي
09						اسمح للعمل بان يطغى على حياتي الخاصة
						<u>الضغوط الناتجة عن صراع</u>
10						أقوم بمهام وأعمال أشعر بأنها غير ضرورية.
11						لا يوجد التزام بخطوط الاتصال في الكلية .
12						طريقي في أداء العمل غير مقبولة من معظم زملائي.
13						يطلب مني أداء أعمال متناقضة
14						يطلب مني أداء للقيام بأعمال تتناقض مع المبادئ والقيم التي أحملها.
15						الفروقات بين الطلبة في المستوى تتعني في أداء مهامي
						<u>الضغوط الناتجة عن الترقية</u>
16						لا أعتقد بأنني أخدم مستقبلي الوظيفي في البقاء في مكاني هذا .

					أشعر بأنني أعمل في الوظيفة غير المناسبة لي.	17
					متطلبات جودة العمل تفرض عليا جهدا إضافيا .	18
					المهام التي يطلب مني تأديتها تزداد تعقيدا مع مرور الوقت .	19
					المهام الموكلة لي صعبة وغير واضحة .	20

### الجزء الثاني : أداء العاملين

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	أداء العاملين	الرقم
					اقوم بالتحضير لأداء العمل	21
					لي فعالية ونشاط في العمل	22
					اعمل باتقان متميز	23
					أتقيد بأنظمة العمل	24
					انجز العمل في الوقت المحدد	25
					اشارك مع فريق العمل في إنجاز الأعمال	26
					اعتمد على الذات في تنفيذ الأعمال	27
					لدي الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى.	28
					افكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك.	29

شكراً جزيلاً على تعاونكم

الملاحق

الملاحق