

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: علم النفس

الرقم التسلسلي:...../2019

الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس

الابتدائية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علم النفس تخصص: تخصص علم النفس عمل وتنظيم

إشراف الدكتور :

مغار عبد الوهاب

إعداد الطالبات:

- سماحي فاطمة الزهراء

- خاوي حياة

السنة الجامعية: 2019/2018





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر وتقدير

الحمد لله و الشكر لله الذي أعان و وفق.  
يطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر و عظيم الامتنان الى كل من ساهم في مساعدتنا  
و توجيهنا و إرشادنا.

فالشكر أولاً لله ، ثم جزيل الشكر والعرفان لأستاذنا الفاضل :عبد الوهاب مغار  
على تفضله وتكرمه بالتأطير والإشراف على هذه الدراسة وعلى نصائحه وتوجيهاته  
القيمة وعلى كل التسهيلات المقدمة والمعلومات الوفيرة التي كان لها الأثر الكبير في  
إتمام هذا العمل .

ومزيدا من الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في مساعدتنا وتوجيهينا من داخل  
وخارج جامعة محمد بوضياف الذين قدموا لنا كل التوصيات والملاحظات القيمة  
لإنجاز هذا العمل .

وفي الأخير نسال الله العلي القدير أن يجزيهم عنا خير الجزاء وان يوفقهم لما يحبه  
ويرضاه انه سميع مجيب الدعاء .

# الإهداء

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا  
بذكرك

..ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلالك  
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا  
محمد

صلى الله عليه وسلم..

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب .. إلى من كملت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة..  
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير والدي العزيز  
إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمّة الحياة وسر  
الوجود أمي الغالية

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة  
إلى من عليهم أعتد . . . إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها .. إلى من عرفت  
معهم معنى الحياة إخوتي وأخواتي

إلى من علمونا حروفاً من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى العبارات إلى  
أساتذتي الكرام

الطالبتان:

سماحي فاطمة الزهراء

خاوي حياة

## فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير.
	الإهداء.
	فهرس المحتويات.
	قائمة الأشكال.
أ-ب	مقدمة.
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة.
5	01-تحديد الإشكالية.
6	02- فرضيات الدراسة.
7	03- أهداف الدراسة.
7	04- أهداف الدراسة.
8	05- أسباب اختيار الموضوع.
8	06- تحديد المصطلحات.
10	07- الدراسات السابقة.
	الفصل الثاني: الخلفية النظرية للضغوط المهنية.
14	تمهيد.
15	01-تعريف الضغوط المهنية.
17	02-أسباب وخصائص الضغوط المهنية.
19	03- أنواع وعناصر الضغوط المهنية.
21	04- آلية ومراحل حدوث الضغوط المهنية.
21	05- مصادر ونظريات الضغوط المهنية.
26	06- النتائج والآثار المترتبة عن الضغوط المهنية.
29	07- طرق واستراتيجيات علاج مشاكل الضغوط المهنية.
32	خلاصة.
	الفصل الثالث: الخلفية النظرية للأداء الوظيفي.
34	تمهيد.
35	01-مفهوم الأداء الوظيفي.

35	02- نظريات الأداء الوظيفي.
36	03- أهمية الأداء الوظيفي.
37	04- محددات الأداء الوظيفي.
37	05- أنواع الأداء الوظيفي.
38	06- أبعاد وعناصر الأداء الوظيفي.
40	07- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
42	08- شروط الأداء الجيد.
44	خلاصة.
	الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة.
47	تمهيد:
47	1- الدراسة الاستطلاعية.
47	2- منهج الدراسة
47	3- حدود الدراسة...
47	4- مجتمع الدراسة
48-47	5- عينة الدراسة
48	6- الأدوات المستخدمة في الدراسة وخصائصها السيكمترية
53	7- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
54	خلاصة.
	الفصل الخامس : عرض ومناقشة النتائج
56	تمهيد
56	1- عرض وتحليل نتائج الدراسة
61	2- مناقشة النتائج
63	3- التوصيات
63	4- المقترحات
65	المراجع
	الملاحق

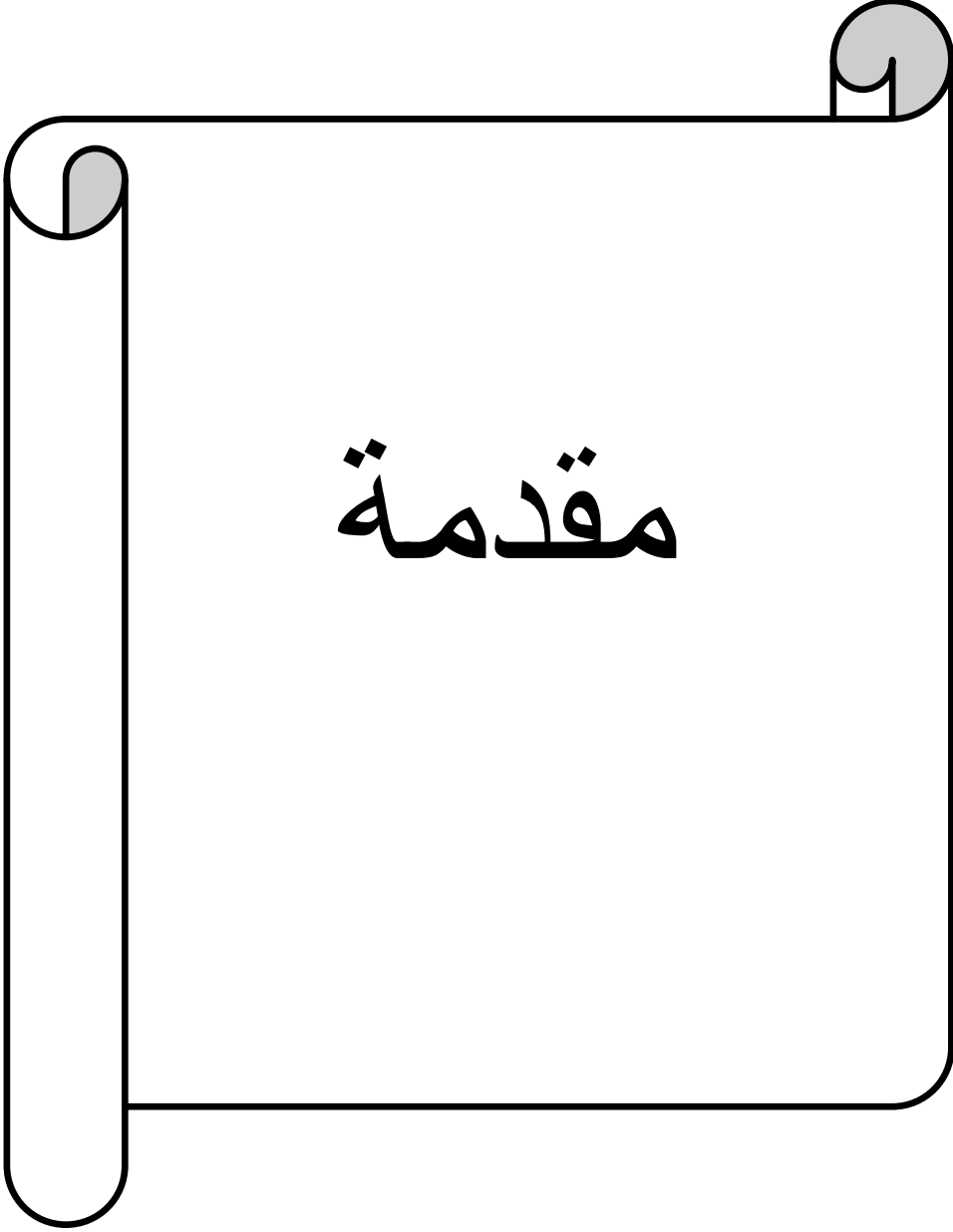
فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	نموذج مارشال للضغوط	01
24	نموذج جيسون وآخرون	02
25	نموذج كوبر للضغوط	03
26	نموذج هب للضغوط	04
57	شكل رقم (5) يوضح التوزيع الطبيعي لمتغير الاداء الوظيفي	05
57	شكل رقم (6) يوضح التوزيع الطبيعي لمتغير الضغوط المهنية	06

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
49	الجدول رقم (1): مصفوفة ارتباطات عبارات محور عبء الدور مع الدرجة الكلية لمحور عبء الدور	01
49	الجدول رقم (2): مصفوفة ارتباطات عبارات محور غموض الدور مع الدرجة الكلية لمحور غموض الدور	02
50	الجدول رقم (3): مصفوفة ارتباطات عبارات محور صراع الدور مع الدرجة الكلية لمحور صراع الدور.	03
50	الجدول رقم (4) يوضع العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للمقياس وأبعاده الفرعية	04
51	الجدول رقم (5): يوضح معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الضغوط المهنية	5
52	الجدول رقم (6): مصفوفة ارتباطات العبارات مع الدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي	6
53	الجدول رقم (7): يوضح قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس الأداء الوظيفي	7
56	جدول رقم (8) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة	8

58	جدول رقم (9) يوضح قيمة معامل الارتباط بين عبء الدور و الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة	9
58	جدول رقم (10) يوضح قيمة معامل الارتباط بين غموض الدور والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة	10
59	جدول رقم (11) يوضح قيمة معامل الارتباط بين صراع الدور والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة	11
60	جدول رقم (12) يوضح قيمة معامل الارتباط بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة	12



مقدمة

### مقدمة:

لا شك ان موضوع الضغط بشكل عام استقطب اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين وذلكما تفسره العديد من البحوث والدراسات في كتب علم النفس والسلوك الإنساني والتنظيمي بشكل عام ولقد أخذ مصطلح الضغط المهني عدة مسميات في الوطن العربي فتارة يأخذ اسم ضغوط العمل وتارة الضغوط الإدارية وتارة التوتر التنظيمي وكذا ضغوط الوظيفة والإجهاد في العمل.

ولقد أصبحت الضغوط تشكل جزءا من حياة الأفراد والمجتمعات بشكل عام نظرا لكثرة تحديات هذا العصر وزيادة مطالبه، فلا يكاد يخلو مجتمع من المجتمعات من تأثير الضغوط حيث بات من الصعوبة تفاديها أو تجاهلها، وهذا ما دفع الغالبية من الناس إلى العمل على مجابتهها أو محاولة التعايش معها، و لا يتوقف تأثير الضغوط على الجوانب الشخصية للأفراد والبيئة فحسب بل يرافق الأشخاص في بيئة العمل وتنعكس آثارها سلبا في العديد من الجوانب العضوية والنفسية كما انها تحد من الأداء الوظيفي لديهم وعلاقتهم مع الآخرين وتكيفهم مع ظروف العمل الأمر الذي يتسبب في انخفاض الإنتاجية وتدني الجودة ، وأشارت العديد من الدراسات إلى صعوبة وجود وظيفة أو مهنة خالية تماما من الضغوط ، ولكن تختلف حدتها من شخص إلى آخر ومن مهنة إلى أخرى ، وذلك لاختلاف مصادر هذه الضغوط في المنظمات وأيضاً لاختلاف نسبة استجابة الأفراد نظرا للفروق الفردية فيما بينهم وردود أفعالهم اتجاه المواقف الضاغطة، فضعف العمل لها آثار نفسية وبدنية ضارة إضافة إلى أن لها انعكاسات سلبية على سلوكيات الأفراد ومستوى أدائهم الوظيفي متمثلة في انخفاض الشعور بالانتماء الوظيفي وكثرة الغياب والتسرب الوظيفي وزيادة نسبة الأخطاء وانخفاض الإنتاجية ورداءة الأداء..

ولا شك أن تعرض فئة مدراء المدارس الابتدائية لمصادر الضغوط المهنية يعتبر من الأسباب الرئيسية لمعاناتهم النفسية بصفة خاصة ومن الأسباب المهمة لاختلال النظام التربوي بصفة عامة، وفشل المدرسة الابتدائية في تأدية مهامها، فمهما طورنا وغيرنا المناهج في سبيل الأحسن يبقى العامل البشري (المدير) الركيزة الأساسية في ذلك، لهذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن بعض مصادر الضغوط المهنية لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وقد ركزنا على عدد منها دون غيرها والمتمثلة في عبء الدور وغموض وصراع الدور لاعتقادنا بأنها الأكثر تأثيرا.

وانطلاقاً مما سبق اعتمدنا في دراستنا هذه على اربعة فصول قسمناها على التوالي 3 فصول للجانب النظري وفصل للجانب الميداني .

حيث جاء الفصل الأول والذي يندرج تحت عنوان: الإطار المفاهيمي للدراسة والذي تضمن كل من تحديد الإشكالية ، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، المفاهيم الأساسية للدراسة، وبعض الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني، فيتمثل في الخلفية النظرية للضغوط المهنية ويتضمن مفهوم الضغوط المهنية، وأسبابها وخصائصها، أنواع الضغوط المهنية وعناصرها، آلية حدوث الضغوط ومراحلها، المصادر المتعلقة بالضغوط وبعض النظريات المفسرة لها، والنتائج والآثار المترتبة والناجمة عن ضغوط العمل، وأخيراً طرق واستراتيجيات علاج مشاكل الضغوط المهنية.

والفصل الثالث من الجانب النظري فيحتوي: الخلفية النظرية للأداء الوظيفي وجاءت عناصره متضمنة كالتالي: نظريات الأداء الوظيفي، أهميته محدداته وأنواعه كذلك العوامل المؤثرة فيه وشروط الأداء الجيد.

**-الجانب التطبيقي:** حيث تم تقسيمه إلى فصلين، الأول خصص لإجراءات الدراسة الميدانية حيث تم التطرق فيه إلى الدراسة الاستطلاعية، المنهج، حدود الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة وخصائصها السيكومترية، وصف للأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة. أما الفصل الثاني خصص لعرض وتحليل ومناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة وانتهاءً باستنتاج عام والاقتراحات وتحديد لقائمة المراجع.

A graphic of a scroll with a black outline and a grey shadow on the left side. The scroll is unrolled, showing a white interior. The Arabic text is centered on the scroll.

الإطار  
النظري

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة



- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- أسباب اختيار الموضوع
- 5- تحديد مفاهيم الدراسة.
- 6- الدراسات السابقة.

## 1- الإشكالية:

إن نجاح أي إدارة في تحقيق أهدافها يقاس بمجموعة من المتغيرات وتعتبر ضغوط العمل جزءاً مهماً من هذه المتغيرات. بحيث تعد من أهم الموضوعات الأساسية التي يركز الباحثون في مجال الإدارة على دراستها من حيث المسببات والآثار باعتبار أن ضغط العمل هو أحد التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها الخاصة مع ازدياد حدة المنافسة التي تواجهها، بحيث أن وجود مستويات مرتفعة من الضغط المهني قد تؤثر سلباً على الأداء الفردي، وبالتالي على أداء المنظمة ككل.

ومن هنا لقي موضوع ضغوط العمل اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين في مجالات عدة لما له من انعكاسات سلبية على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وأدائهم في العمل نتيجة التأثير بالمثيرات والمنبهات البيئية المختلفة كغموض الدور الوظيفي والصراع وعبء الدور، وهذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال، ما يؤثر على صحته وتفاعلاته الجسدية، وبالتالي انعكاسها على مهام وظيفته وعلاقاته مع الزملاء في العمل. وتختلف مصادر ضغوط العمل التي يواجهها العاملون بحسب الخصوصية المهنية لكل عمل، كما تتباين درجة الشعور بضغط العمل تبعاً لعوامل عديدة تتعلق بالفرد ذاته من حيث شخصيته وجنسه ومستواه التعليمي<sup>1</sup>.

وتعد المؤسسات التربوية نظاماً متكاملًا يضم مجموعة من الأعضاء تربطهم علاقات حميمة بحيث يؤثر كل منهم في الآخر ويتأثر به، لذا فإن تعرض مديري المؤسسات التربوية لظروف غير مناسبة، أو لأي اضطراب سوف يمثل مصدر ضغط لبقية المرؤوسين سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر، ويعد مديري المدارس الذين يقودون المرؤوسين والموظفين إلى تنفيذ الخطة الموضوعة لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية من أهم عناصر الإدارة الفعالة مما يتطلب أن لا يعانون من زيادة الضغوط أو عدم القدرة على مواجهتها لأن الضغوط الكبيرة تحدث آثاراً سلبية على أداء الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء وأيضاً على نوعيته.

وتذكر إيزابيل أن المشكلات التي يصادفها الفرد في مواجهته لمطالب الحياة في عالم اليوم المعقد يقوده الإحساس بالضغط النفسي، في حين تتطلب مهنة الإدارة أن تكون لديه القدرة الكبيرة على التكيف مع المسؤوليات، والتوافق مع الأعمال ومواجهة الضغوط وهذا هو السبيل لرفع مستوى الأداء فيها. وان زيادة

<sup>1</sup> برهم جلال، ضغوط العمل وأثرها على الأداء: دراسة حالة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، عمان، الأردن، 2006، ص 03.

الضغوط وعدم القدرة على مواجهتها يصل بالفرد إلى حالة من الاحتراق النفسي الذي يؤدي إلى مستويات مرتفعة من اللامبالاة، وقلة الدافعية، وفقدان القدرة على الابتكار، والتصرف علة نحو يفتقر للاندماج الذاتي في العمل.<sup>2</sup>

وعليه فقد حظي موضوع الضغوط المهنية الاهتمام الكافي من قبل الباحثين لما ينجم عنها من آثار على سلوك العاملين، وتأتي معظم الضغوط والتوترات من مصادر مختلفة مرتبطة بالعمل وطبيعته، لذلك وجدنا من الأهمية تسليط الضوء على مصادر ومسببات وأنواع الضغوط المهنية لدى مدير المدرسة الابتدائية وكذا حقيقة الأداء وأهميته وأبعاده. ومما سبق فان مشكلة هذا البحث تتمحور حول الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي:

هل توجد علاقة بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية؟

وتدرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل توجد علاقة بين عبء الدور والأداء الوظيفي؟
- 2- هل توجد علاقة بين غموض الدور الوظيفي والأداء الوظيفي؟
- 3- هل توجد علاقة بين صراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي؟

## 02- فرضيات الدراسة:

تعتبر الفروض محور البحث العلمي، إذ إنها تعتبر تفسيراً أولياً للظاهرة المراد دراستها، إلى حين إثباتها أو نفيها في المراحل النهائية من البحث" ويجب أن تكون الفرضية واضحة ومحددة وخالية من الإسهاب والغموض. كما ينبغي أن تكون قابلة للاختبار والفحص والتحليل"<sup>3</sup>. وانطلاقاً من هذا التحديد وللإجابة على هذه الأسئلة تم الاعتماد في هذه الدراسة على الإجابات المؤقتة المتمثلة في الفرضيات التالية:

### 1-2- الفرضية العامة:

توجد علاقة بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية.

<sup>2</sup> علي عسكر، احمد عبدالله، مدى تعرض العاملين لضغوط العمل في بعض المهن وعلاقتها ببعض متغيرات الشخصية، المجلة المصرية للدراسات النفسية، العدد (16)، المجلد السابع، 1997، ص16.

<sup>3</sup> رشيد زرواتي، مناهج وادوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، ط1، 2007، ص96.

## 2-2- الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة بين عبء الدور الوظيفي والأداء الوظيفي.
- توجد علاقة بين غموض الدور الوظيفي والأداء الوظيفي.
- توجد علاقة بين صراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي.

## 03- أهداف الدراسة:

لا يمكن تصور اية دراسة تقوم على العدم، وبالتالي فلا بد من وجود هدف وغاية يريد الباحث أن يحققها ويصل من خلالها إلى نتائج علمية تفسر الظاهرة وتكشف عن أسباب وجودها، وفعالية العناصر التي تؤثر فيها من خلال اهتمامه بالظاهرة المدروسة، وهذه الدراسة تهدف إلى:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين عبء الدور والأداء الوظيفي.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين غموض الدور والأداء الوظيفي.
- معرفة العلاقة بين صراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي.

**04- أهمية الدراسة:** تتوقف أهمية أي دراسة على أهمية الظاهرة المدروسة وعلى قيمتها العلمية والعملية، ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة والجانب الميداني من جهة أخرى، ومنها قان الدراسات التي تناولت الضغوط المهنية والأداء الوظيفي بالنسبة لمديري المدارس الابتدائية في حدود علمنا جعلت من هذا الموضوع مجالاً مناسباً للدراسة والبحث. ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- إجراء بحث علمي أكاديمي.
- محاولة إثراء المكتبة العلمية بدراسة تتناول هذا الموضوع باستخدام أسلوب علمي.
- التعريف بالمفاهيم الأساسية للضغوط المهنية لدى المديرين، وكيفية التعامل معها في المؤسسة، وإبراز أهميتها في تحسين عملية الأداء الوظيفي الفعال.
- تعدد مصادر الضغوط المهنية لدى مديري المدارس الابتدائية.

- الاهتمام بمدير المدرسة الابتدائية وتحسين مكانته الاجتماعية و أوضاعه المهنية وذلك بالكشف عن المعوقات التي تواجهه في أدائه المهني خاصة منها الضغوط المهنية.
- تساعد دراسة الضغوط المهنية في التغلب على الاتجاهات السلبية بين المرؤوسين مثل عدم التعاون وازدياد حدة المشاكل بينهم والتي تؤثر في نجاح ونمو وتطور أي منظمة.
- آن دراسة الضغوط المهنية تعد مؤشرا حقيقيا لتفسير السلوك الإنساني سواء كان سلبيا ام ايجابيا، وذلك لتقليل النواحي السلبية في سلوك مديري الابتدائية وأدائهم الوظيفي، وتنمية وتطوير النواحي الايجابية.
- دراسة إدارة الضغوط المهنية تساعد على وضع معايير لاختيار المديرين ذوي المهارات الكافية لمواجهة الضغوط المهنية لتحقيق الأهداف التربوية..
- خصوصية الأداء الوظيفي لدى المديرين باعتبار المدرسة الابتدائية من المؤسسات الخدماتية.

## 05- أسباب اختيار الموضوع:

إن لكل دراسة أسباب تدفع الباحث للخوض في موضوعه، وتختلف هذه الأسباب من باحث لآخر، وفي هذه الدراسة ارتأينا أن نقسمها إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية.

### 5-1- أسباب ذاتية: وتتمثل في:

\*الموضوع المختار يمس جانب من جوانب التنظيم، وهو ما يوافق تخصصنا.

\* شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع في الوقت الراهن وعلى عدة مستويات.

### 5-2- أسباب موضوعية: ومن الأسباب الموضوعية لاختيارنا هذا الموضوع مايلي:

\*قلة الدراسات في هذا الموضوع وربط المتغيرين المختارين في حدود معرفة الطالبين.

\*قلة الاهتمام بموضوع الضغوط المهنية على مستوى المدرسة الابتدائية.

## 06- تحديد المصطلحات: آن عملية تحديد المفاهيم والمصطلحات الأساسية للدراسة ضرورية لأنها

تساعد الباحث على حصر جوانب موضوعه، ومعرفة حدوده، ولهذا سنحاول فيما يلي تحديد مصطلحات بحثنا وتتمثل في العناصر التالية:

\***الضغوط المهنية:** أن اضغط المهني هو استجابة انفعالية تحدث للموظف نتيجة تفاعله مع البيئة وعدم توافق قدراته مع متطلبات العمل والمهنة التي يمارسها

**التعريف الإجرائي:** ضغوط العمل هي استجابة مدير المدرسة للمواقف الضاغطة التي تتطلب منه التفاعل والتوافق معها سلوكيا ونفسيا في الميدان المهني لتحقيق النتائج المرغوبة. وهي الدرجة الكلية التي يحصل عليها مدير المدرسة عند إجابته عن فقرات الأداة المعتمدة في هذا البحث، وتقاس من خلال إجابة أفراد العينة على فقرات استبانة الضغوط المهنية التي يتعرض لها مدرء المدارس الابتدائية.

–**الأداء الوظيفي الأداء** هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد، الجودة والنوعية المحققة، مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة<sup>4</sup>.

**اجرائيا:** هو الأنشطة والمهام التي يزاؤها مدير المدرسة الابتدائية في مؤسسته والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله لتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفاعلية وفقا للموارد المتاحة والأنظمة والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل.

–**عبء الدور:** وهو تحمل الفرد العامل للأعباء ومسؤوليات تفوق طاقته وتحمله.

–**غموض الدور:** هو عدم وضوح في الادوار المرسله الى القائم بالدور، حيث ان غموض الدور هو نتيجة نقص المعلومات المطلوبة لإنجاز مهام دور وظيفي معين، فذا لم يعرف الموظف المهام الواجب عليه اداؤها والمسؤوليات الصلاحيات المعطاة له او كيف يقيم اداؤه في العمل، فذلك يجعله يتردد في اتخاذ القرارات الادارية ويلجأ الى التعلم عن طريق المحاولة والخطأ في استجابته لمتطلبات المنظمة.

–**صراع الدور:** هو تناقض بين الادوار في المنظمة فقد يقوم أكثر من شخص بالدور، وقد يؤدي الى اعاقه تحقيق الأهداف ويحدث نتيجة عدم وضوح توقعات الدور وعدم إدراك الدور، وايضا عن عدم توافق الفرد بين حاجاته وتوقعاته للدور الذي يقوم به في المنظمة مع متطلبات العمل وتعارض قيمه مع قيم المنظمة مما يؤثر على ادائه.

–**تعريف مدير المدرسة:** هو القائد التربوي في المدرسة وهو المسؤول الأول والمباشر عن كل العمليات التربوية والتعليمية في المؤسسة بحيث يقوم على التوجيه وتوزيع العمل، كما انه يهتم بتطوير البيئة المدرسية في كل جوانبها ويعمل على التغلب على المشكلات التربوية والضغوط المهنية الناجحة عن أعباء العمل التي

<sup>4</sup> طاهر محمود كلابدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن، ص 242.

تواجهه ويقود مؤسسته إلى تحقيق أهدافها الموسومة، وله دور كبير في تحفيز المعلمين والطلاب من خلال المعاملة الحسنة وينطبق ذلك في مقولة "أعطني مديرا ناجحا اعطيك مدرسة مميزة".

## 07-الدراسات السابقة:

### 7-1-الدراسات التي تناولت الضغوط المهنية:

**1-دراسة انور علي صالح:** تناولت هذه الدراسة مصادر ضغط العمل لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية والاعدادية من وجهة نظرهم في مركز محافظة نينوي، تضمن مجتمع البحث 50 مديرا ومديرة، وتم الاعتماد على اداة الطعاني المؤلفة من 60فقرة موزعة على تسعة مجالات لمصادر ضغط العمل، وقد اظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المديرين والمديرات في مصادر ضغط العمل لديهم كما اظهرت النتائج الى ان هناك حاجة الى المزيد من المعلومات والخبرات المهنية والادارية بشكل فعال كما انهم لا يزالون بحاجة الى التخطيط الفعال لتسيير شؤون الادارة .

**2-دراسة يوسف يعقوب شحادة:** تناولت هذه الدراسة عنوان إدارة الضغوط المهنية لدى الادارات المدرسية من وجهة نظرها، تضمن مجتمع البحث الكلي 171 واختيرت عينة عشوائية طبقية بلغت 44، واعتمدت هذه الدراسة على اداة الاستبانة لجمع المعلومات تألفت من 43 فقرة، هدفت الدراسة الى معرفة اسباب الضغوط المهنية وتشخيصها ومعالجتها وطرق مواجهتها لما لها من تأثير على اداء افراد المؤسسة التربوية وفعاليتها ونجاحها ، ومن اهدافها ايضا التعرف على طبيعة ادارة الضغوط المهنية لدى مديري المدارس المتوسطة والاعدادية من وجهة نظرهم، اذ جاءت نتائج البحث لصالح العينة أي وجود الضغوط المهنية وبدرجة عالية جدا ومن عدة مصادر سواء كانت من الاشراف او من اولياء الامور او من الناحية التنظيمية وكثرة الاعباء الناتجة من العمل اليومي.

**3-دراسة عبد الحميد معوش ونزيم صرداوي 2016 :** هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن الضغوط المهنية لدى عينة من مفتشي التعليم الابتدائي بولاية المسيلة. وبلغت عينة الدراسة 46 مفتشا ومفتشة للعام الدراسي 2015/2014 والذين تم اختيارهم عشوائيا وطبق عليهم استبيان الضغوط المهنية.

وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود مستوى متوسط للضغوط المهنية لدى مفتشي التعليم الابتدائي بولاية المسيلة، والى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين مفتشي المواد ومفتشي تخصص إدارة أولاً، وإلى عدم

وجود فروق دالة إحصائية بين مفتشي المواد باللغة العربية ومفتشي المواد باللغة الفرنسية ثانياً، وإلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المفتشين المكونين تكويناً إقامياً والمفتشين المكونين تكويناً تناوبياً.

## 7-2- الدراسات الخاصة بالأداء:

**1-دراسة بوخاري محمد:** تدرج هذه الدراسة المعنونة بـ " فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المدرسة الجزائرية، وتتلخص إشكالية هذه الدراسة في التساؤل التالي: إلى أي مدى تؤثر فعالية الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي للأستاذ داخل المدرسة الجزائرية؟ وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الاتصال التنظيمي السائد في المدارس الجزائرية كمنظومة اجتماعية مفتوحة وانعكاس ذلك على أداء وفعالية أفرادها وتحديد الأساليب الفعالة في الاتصال التنظيمي لرفع مستوى أداء الاساتذة بالمدرسة الجزائرية، واختيار العينة تم بطريقة عشوائية، حيث تم تصنيف الاساتذة إلى صنفين هما اساتذة المواد العلمية واساتذة المواد الادبية واشتملت عينة الدراسة على 200 استاذ، وقد استخدم الباحث المنهج الكمي بحيث خلصت الدراسة وفقاً لفرضيات البحث إلى النتائج التالية:

- زيادة الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية الادارية يؤدي إلى ارتفاع الأداء الوظيفي للأستاذ
- زيادة الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية التدميمية يؤدي إلى ارتفاع الأداء الوظيفي للأستاذ.

**2-دراسة عمر بن عبد الله مصطفى المغربي:** الدراسة التي قام بها الباحث الطالب لنيل شهادة الماجستير في علم النفس بعنوان " الذكاء الانفعالي وعلاقته بالكفاءة المهنية لدى عينة من معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة، وتمثلت الإشكالية في التساؤل التالي: هل توجد علاقة بين الذكاء الانفعالي والكفاءة المهنية للمعلمين؟ هذه الدراسة اختيرت لها كعينة الدراسة تتألف من 146 معلم من الذين يدرسون في المدارس الثانوية بمكة المكرمة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 1428/1429هـ، والتي اختيرت بالطريقة العشوائية العنقودية من مجموع مجتمع البحث، مستعينا بالمنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت إلى النتائج التالية:

-أكثر أبعاد الكفاءة المهنية توفرا لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة هي الكفايات الشخصية، تليها الكفايات الاجتماعية ثم المهارية فالكفايات المعرفية وقلها الكفايات الإنتاجية.

#### التعقيب عن الدراسات السابقة:

من خلال ما تقدم عرضه في الدراسات السابقة في مجال متغيري الدراسة: الضغوط المهنية والأداء الوظيفي، يمكن تأكيد ما توصلت اليه الدراسات السابقة الى انتشار الضغوط المهنية في المجال التربوي ولا سيما المجال الإداري، وأيضا تأكيد الدراسات السابقة على أن الضغوط المهنية ترتبط ارتباطا دالا بالأداء المهني وقد استفدنا من هذه الدراسات السابقة في تحديد معالم الجانب النظري للمتغيرات وبناء الأدوات المناسبة للدراسة، وكذا محاولة توظيفها في تفسير ومناقشة النتائج.

## الفصل الثاني: الخلفية النظرية للضغوط المهنية

تمهيد

- 1- تعريف الضغوط المهنية.
  - 2- أسباب وخصائص الضغوط المهنية.
  - 3- أنواع وعناصر الضغوط المهنية.
  - 4- آلية ومراحل حدوث الضغوط المهنية.
  - 5- مصادر ونظريات الضغوط المهنية.
  - 6- النتائج والآثار المترتبة عن الضغوط المهنية.
  - 7- طرق واستراتيجيات علاج مشاكل الضغوط المهنية.
- خلاصة.

### تمهيد:

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يقاس بمجموعة من المتغيرات، وتعتبر ضغوط العمل جزءاً مهماً من هذه المتغيرات، وتعد ضغوط العمل هي أحد الموضوعات الأساسية التي يركز الباحثون في مجال الإدارة على دراستها من حيث المسببات والآثار، باعتبار أن ضغط العمل هو أحد التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها الخاصة مع ازدياد حدة المنافسة التي تواجهها حيث أن وجود مستويات مرتفعة من الضغط الوظيفي قد تؤثر سلباً على الأداء الفردي وبالتالي على أداء المنظمة ككل. ومن هنا لقي موضوع الضغوط المهنية أو ضغوط العمل اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين في مجالات عدة لما له من انعكاسات سلبية على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وأدائهم في العمل نتيجة التأثير بالمتغيرات البيئية المختلفة المحيطة بهم.

## 1) تعريف الضغوط المهنية:

لغة: الضغط وهو القهر والاضطراب والضغط بمعنى الشدة والمشقة<sup>1</sup>.

اصطلاحاً: هناك العديد من التعريفات لمفهوم الضغوط المهنية، حيث عرفها عبد الباقي صلاح الدين محمد بأنها "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية والجسدية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط"<sup>2</sup>.

بينما عرفها ماهر احمد «بأنها حالة من عدم الاتزان النفسي والجسمي، وتنشأ عادة من عوامل تكون موجودة في العمل أو البيئة المحيطة، ومحصلتها هو عدم الاتزان النفسي والجسمي الذي يظهر في العديد من مظاهر الاختلال في أداء العمل"<sup>3</sup>.

وأما نعساني وآخرون فعرفوا الضغوط المهنية على أنها " تلك الظروف الديناميكية -الحركة- التي يواجه فيها الفرد بفرصة تتضمن مكاسب محتملة له، وقيود تحد من قدراته على تحقيق ما يرغب، ومطالب قد تتسبب في خسارته ما يرغب في تحقيقه"<sup>4</sup>.

كما يمكن تعريف ضغوط العمل بأنها " مجموعة الضغوط التي ترتبط بطبيعة الأعمال والمهام والأنشطة التي يمارسها العاملون في عملهم، ولذلك أطلق عليها أيضا الضغوط الوظيفية أو الضغوط المهنية والتي غالبا ما تستخدم بالتناوب على أنها الشيء نفسه ، كما أن مفهوم ضغوط العمل يتضمن ثلاثة معاني علة النحو التالي:

### ❖ المفهوم الذاتي للضغوط:

- أ- إنها إدراك أو شعور الفرد باختلال في حالته البدنية أو النفسية كرد فعل للأحداث والظروف الموجودة في بيئة العمل.
- ب- إنها الاستجابة الغير محددة لما تفرضه الظروف على الفرد من متطلبات.
- ت- تعرف بأنها استجابة الجسم لمجموعة من المواقف والمتغيرات البيئية التي يترتب عليها الكثير من الانحرافات والآثار السلوكية والفيزيولوجية والنفسية للعاملين في المنظمة.

<sup>1</sup> فتيحة بن زروال، العنف كظهور من مظاهر الاجهاد، الملتقى الدولي الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، دار الهدر للنشر والتوزيع، مارس 2003.

<sup>2</sup> عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، ط3، الاسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 284.

<sup>3</sup> ماهر احمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، ط3، الاسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص383.

<sup>4</sup> نعساني عبد المحسن، السلوك التنظيمي، دون طبعة، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب، سوريا، 2004، ص305.

### ❖ المفهوم البيئي للضغوط:

- أ- تعرف على إنها القوى الخارجية التي تؤثر في النظام سواء كان فردا أو منظمة وتؤدي إلى حدوث تغييرات داخلية تأتي في صورة الإجهاد<sup>1</sup>.
- ب- تعرف أنها مجموعة من العوامل السلبية مثل: (غموض الدور- صراع الدور-ظروف العمل وعبئ العمل الزائد) والتي لها علاقة بأداء عمل معين.
- ت- تعرف على إنها تلك القوى الخارجية التي تمارس تأثيرها على الفرد ويترتب عليها الإجهاد النفسي والجسماني والسلوكي لهذا الفرد.

ويتضح من هذه التعاريف أن الضغوط هي مجموعة من العناصر والمثيرات والقوى البيئية التي تؤثر في الفرد وتنعكس على أدائه في العمل وبالتالي فهي مجموعة العوامل السلبية مثل غموض الدور.

### ❖ المفهوم المتكامل للضغوط:

- أ- تعرف الضغوط بأنها حالة تنتج عن التفاعل بين الظروف الموجودة في العمل وخصائص العامل ويترتب عليها خلل في التوازن النفسي والجسدي للفرد.
- ب- تعرف بأنها حالة تنتج عن ضعف الانسجام والتوافق بين الأفراد وبيئة عملهم التي تفرض عليهم متطلبات متزايدة تفوق قدرتهم على مواجهتها.
- ت- تعرف بأنها حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص<sup>2</sup>.

ويمكن القول من هذا المنظور أن ضغوط العمل تحدث نتيجة تفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع الظروف البيئية المحيطة به، وبالتالي فهي تعتبر عبارة عن حالة تنتج من التفاعل بين الظروف الموجودة في العمل وخصائص العامل ويترتب عليها خلل في الاتزان الفيزيولوجي والسيكولوجي لذلك الفرد.

<sup>1</sup> ابو العلا، محمد صالح الدين، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي -دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ،كلية التجارة ، غزة،2009،ص10.

<sup>2</sup> السعد صالح بن عبد الرحمن ، ودرويش مراد بن عمر ، أسباب ونتائج ضغوط العمل في بيئة المراجعة السعودية ، دراسة استكشافية ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة،الجلد22، العدد1،2008،ص72.

أما إجرائيا: فتعرف ضغوط العمل على إنها مجموعة من المثيرات والخصائص التي تتواجد داخل بيئة العمل والتي تشكل تهديدا للفرد والتي تنتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية أو الجسمية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم.

## 2) أسباب وخصائص الضغوط المهنية:

لقد أولت التنظيمات المختلفة ظاهرة الضغوط المهنية اهتماما كونها ظاهرة لا يمكن تجنبها وتأثيرها الذي يشمل كل المنظمات سواء الإنتاجية أم الخدماتية ويصيب مختلف الأفراد فيها سواء كانوا رؤساء ام مرؤوسين ولكن بدرجات متفاوتة ومن الأسباب التي تجعل الأفراد يشعرون بالضغوط نذكر:

- **طبيعة الوظيفة:** تتعدد العوامل المرتبطة بوظيفة العمل وتشمل ثلاثة جوانب أساسية هي الفئة الوظيفية، المكانة الوظيفية وعبئ العمل.
- **الفئة الوظيفية:** لقد كان موضوع العلاقة بين الفئة الوظيفية ودرجة الضغط مجال اهتمام الكثير من الباحثين، ففي دراسة تم إجراؤها على 22000 موظف يعملون في 120 مهنة مختلفة، تعرض بعضهم للوفاة أو الدخول إلى المستشفى أو المراكز الصحية العقلية، فقد تبين أن الضغوط التي تعرضوا لها نتيجة الوظائف التي كانوا يشتغلون بها.
- **المكانة الوظيفية:** لقد بين كل من الباحثين برونوت وفلام هولتز 1995 أن المديرين من أكثر الفئات الوظيفية معاناة للأمراض النفسية الناجمة عن الضغط المهني، كما بينت دراسات كوبر أن أكثر المديرين عرضة لأمراض القلب هم الذين يتسمون بالصفات التالية :
  - أ- الشخصية المتسمة بالتنافس الحاد، وغالبا ما تشعر إنها تحت الضغط وقت الانجاز أو اتخاذ القرارات الحاسمة.
  - ب- التغيير في العمل سواء كان بسبب الترقية أو النقل، حيث يفرض على المدير مطالب جديدة.
  - ت- المناخ التنظيمي السيئ الذي يعمل فيه المدير، والذي يحدد صلاحيته وحرية ويؤثر على اتخاذ القرارات.
  - ث- الدخول في صراع مستمر بسبب تعارض القيم الشخصية مع قيم المؤسسة التي يعمل فيها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> شويطر ليلي، دراسة لنيل شهادة الماجستير: الضغط المهني لصراع الدور وغموضه وعلاقته بالاضطرابات السيكوسوماتية لدى الموظفين، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والارطفونيا، جامعة الجزائر.

• **عبء العمل:**

✓ **العبء الزائد:** يكون عندما تفوق مطالب العمل قدرات وإمكانات الفرد سواء من حيث الكمية أو النوعية، والعبء الزائد في العمل قد يقتضي من الفرد العمل لساعات طويلة ومتواصلة دون اخذ فترات من الراحة، وقد يكون مصدرها تواصل العمل والمقاطعات المستمرة في العمل سواء كان ذلك من خلال الزيارات أو الاجتماعات.

أما النوعية فنقصد بها المهارات الفكرية أو الفنية للقائمين بالأعمال والتي قد تفوق مهاراتهم أو قدراتهم حيث تتطلب منهم قوة التركيز واتخاذ القرارات الحاسمة، ومن الممكن أن تكون سببا من أسباب الضغط المهني.

✓ **العبء المنخفض:** آن العمل المنخفض أو القليل لا يثير حماس ولا اهتمام الأفراد، بل قد يشعرون بالخوف والقلق والإهمال، مما يقلل شعورهم بالأهمية في المؤسسات التي يعملون بها.

• **المناخ التنظيمي:** ويشمل:

✓ **ثقافة المنظمة:** إذا تبنت المنظمة قيما معينة مثل الاهتمام بالوقت، فان المنظمة تتوقع من أفرادها أن يتبنوا هذه القيم وتظهر في سلوكياتهم وفي حالة العكس فانه يؤدي إلى ظهور الضغط على الموظف.

✓ **السياسة التنظيمية:** وتمثل سببا من أسباب الضغوط المهنية اذ تضمنت تقييم الأداء الغير ملائم، وعدم العدالة في المكافآت والرواتب وغموض السياسات وعدم دقتها وطريقة تغيير الأفراد من وظائفهم بصفة غير منظمة أو نقلهم من أماكن عملهم.

✓ **العمليات التنظيمية:** آن العمليات المسببة للضغط المهني هي النقاط التالية:

-الاتصال السيئ.

-التغذية المرتدة والسيئة والغير ملائمة فيما يتعلق بالأداء.

-الأهداف الغامضة أو المتعارضة.

-التفويض الغير فعال.

قصور أو ضعف برنامج التدريب<sup>1</sup>.

-**خصائص ضغوط العمل:** تمتاز ضغوط العمل بعدد من الخصائص الهامة نوضحها فيما يلي:

<sup>1</sup> شويطر ليلي، مرجع سابق، ص 38-40-57.

- ❖ آن ضغوط العمل منتشرة دائما وتوجد في مكان العمل بشكل أو بآخر.
- ❖ يختلف الناس في استجاباتهم وردود أفعالهم تجاه الضغوط.
- ❖ تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد<sup>1</sup>

### 3) أنواع وعناصر الضغوط المهنية:

هناك أنواع متعددة لضغوط العمل يمكن تصنيفها وفق عدة معايير، نذكر منها معيار الأثر ومعيار الشدة ومعيار المصدر.

#### أ- أنواع الضغوط وفق معيار الأثر: نجد نوعين:

\***ضغوط ايجابية:** هي عبارة عن تلك الضغوط التي تكون مهمة وضرورية للمورد البشري والمؤسسة فبالنسبة للمورد البشري تعمل الضغوط الايجابية على رفع دافعيته وتحسين أدائه ومن ثم تحقيق النجاح، أما بالنسبة للمؤسسة فان الضغوط الايجابية تكون بمثابة الوسيلة الفعالة للرفع من حيوية وأداء المورد البشري وكذا كسر الكسل والملل الناتج عن الروتين في العمل، وهو ما ينعكس في الأخير بالإيجاب على كمية وجودة الإنتاج.

\***الضغوط السلبية:** هي عبارة عن تلك الضغوط التي يكون لها انعكاس سابي على المورد البشري والمؤسسة حيث تسبب للمورد البشري انخفاضاً في الدافعية والشعور بالقلق والإرهاق والتشاؤم من المستقبل، أما بالنسبة للمؤسسة فان الضغوط السلبية تحملها تكاليف باهظة ناتجة عن انخفاض الرضا الوظيفي للموارد البشرية وكذا حوادث العمل والتسرب الوظيفي.

ب- أنواع الضغوط وفق معيار الشدة: وفق هذا المعيار نجد ثلاثة أنواع هي الضغوط البسيطة، المتوسطة والشديدة.

\***الضغوط البسيطة:** هي تلك الضغوط التي تستمر لوقت قصير قد يبلغ دقائق أو ساعات وهي عبارة عن تلك الأحداث البسيطة التي يتعرض لها المورد البشري في العمل أو خارجه.

\***الضغوط المتوسطة:** هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترات العمل الإضافية، زيارة شخص غير مرغوب فيه..

<sup>1</sup> سعد بن عميقان الدوسري ، رسالة ماجستير: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الاجهزة المهنية ، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض ، السعودية، 2007،ص26.

\***الضغوط الشديدة:** هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر لوقت طويل، فقد تصل إلى

أشهر أو سنوات، مثال على ذلك الفصل من العمل، غياب شخص عزيز من العائلة ...

ت- **أنواع الضغوط وفق معيار المصدر:** هنا نجد اختلاف الباحثين والكتاب نظرا لتعدد مصادر

ضغوط العمل، ومن بين هذه التصنيفات نجد الضغوط الناتجة عن البيئة المادية، الضغوط الناتجة

عن البيئة الاجتماعية، والضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري.

\***الضغوط الناتجة عن البيئة المادية:** هي تلك الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري نتيجة

توفر ظروف مادية غير ملائمة، مثل ضعف الإضاءة، الضوضاء، الحرارة الغير مناسبة .....

\***الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية:** هي تلك الضغوط الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية

ما بين الموارد البشرية داخل مواقع العمل مثل الصراعات التي تحدث بين الأفراد أو

الجماعات، خلافات مع أرباب العمل ...

\***الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري:** هي تلك الفروقات التي تنتج عن

ما بين الموارد البشرية، مثل الاختلاف في الجنس، الاختلافات الإيديولوجية مثل العرق أو

الديانة...<sup>1</sup>

-**عناصر ضغوط العمل:** ان الحديث عن عناصر ضغوط العمل يتناول العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض

وينتج عنها ضغوط العمل فلكل فعل رد فعل ولكل مثير استجابة لذا فانه يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية

للضغوط وهي:

\***عنصر المثير:** يحتوي هذا العنصر على المؤثرات التي تنتج عن المشرف نفسه أو المديرية، أو البيئة، وينتج عنها

شعور المشرف بالضغط.

\***عنصر الاستجابة:** وهي ردة الفعل التي تنتج عن الفرد نتيجة تعرضه للمثيرات الضاغطة وتمثل في الردود

النفسية أو الجسمانية أو السلوكية تجاه الضغط، وقد تكون على شكل إحباط والذي ينتج عن وجود عائق بين

السلوك والهدف الموجه له، وقد يكون في شكل قلق وعدم الاستعداد للإجابة بصورة مناسبة للمواقف.

\***عنصر التفاعل:** وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة، ويحدث بين مثيرات الضغوط سواء

كانت عوامل تنظيمية أو بيئية أو علاقات شخصية ومشاعر إنسانية وبين ما يحدث من استجابات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير جامعة احمد بوقرة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010، ص79.

#### 4) آلية ومراحل حدوث الضغوط المهنية:

أن ضغوط العمل لا تتكون بين ليلة وضحاها وإنما هناك مراحل عدة لا بد أن يمر بها الفرد حتى يظهر عليه اثر تلك الضغوط، ولضغوط العمل أربع مراحل على النحو التالي:

\***مرحلة التعرض للضغوط:** وهي مرحلة الإحساس بوجود الخطر وذلك عند تعرض الفرد لمثير داخلي أو خارجي، حيث أدى هذا المثير إلى حدوث ضغوط معينة يترتب عليها بعض المظاهر والتي من خلالها يمكننا معرفة تعرض الفرد للضغوط، واهم هذه المظاهر هي زيادة ضربات القلب، والأرق، وتوتر الأعصاب، وسوء استغلال الوقت، والحساسية للنقد.

\***مرحلة ردة الفعل (التعامل مع الضغوط):** وتبدأ هذه المرحلة بعد حدوث التغيرات السابقة، ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين أما المواجهة لمحاولة التغلب عليها أو الهروب ومحاولة التخلص منها وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن وإذا لم ينجح ينتقل للمرحلة التالية حيث يكون قد أصيب بالضغوط.

\***مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف:** في هذه المرحلة يحاول الفرد علاج الآثار التي حدثت ومقاومة أي تطورات إضافية ومحاولة التكيف مع ما حدث فعلا، وإذا نجح قد يستقر الأمر، ويصبح هناك أمل في الرجوع لحالة التوازن، أما في حالة الفشل ينتقل الفرد للمرحلة التالية.

\***مرحلة التعب والإرهاك:** يصل الفرد لهذه المرحلة بعد تعرضه للضغوط لمدة طويلة حيث يصاب بالإجهاد بسبب محاولاته المتكررة للمقاومة والتكيف حيث يمكن أن نستدل على هذه المرحلة من خلال بعض الآثار أهمها الاستياء من جو العمل وانخفاض معدلات الانجاز والتفكير في ترك الوظيفة والإصابة بالأمراض النفسية<sup>2</sup>.

#### 5) مصادر ونظريات الضغوط المهنية:

❖ **مصادر ضغوط العمل:** يتعرض الفرد في حياته إلى ضغوط تأتي من مصادر مختلفة تعمل كل منها بشكل مستقل أو تتفاعل معا في تأثيرها على الفرد.

<sup>1</sup> محمد حسن خميس ابو رحمة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص16.

<sup>2</sup> محمد حسن خميس ابو رحمة، مرجع سابق، ص 17

وتشير الكثير من الدراسات والبحوث على وجود مصادر عامة للضغوط يختلف مستواها وتأثيرها من بيئة عمل إلى أخرى، وهي تتباين أيضا في تأثيراتها على العامل بتباين سماته الشخصية، وهي:

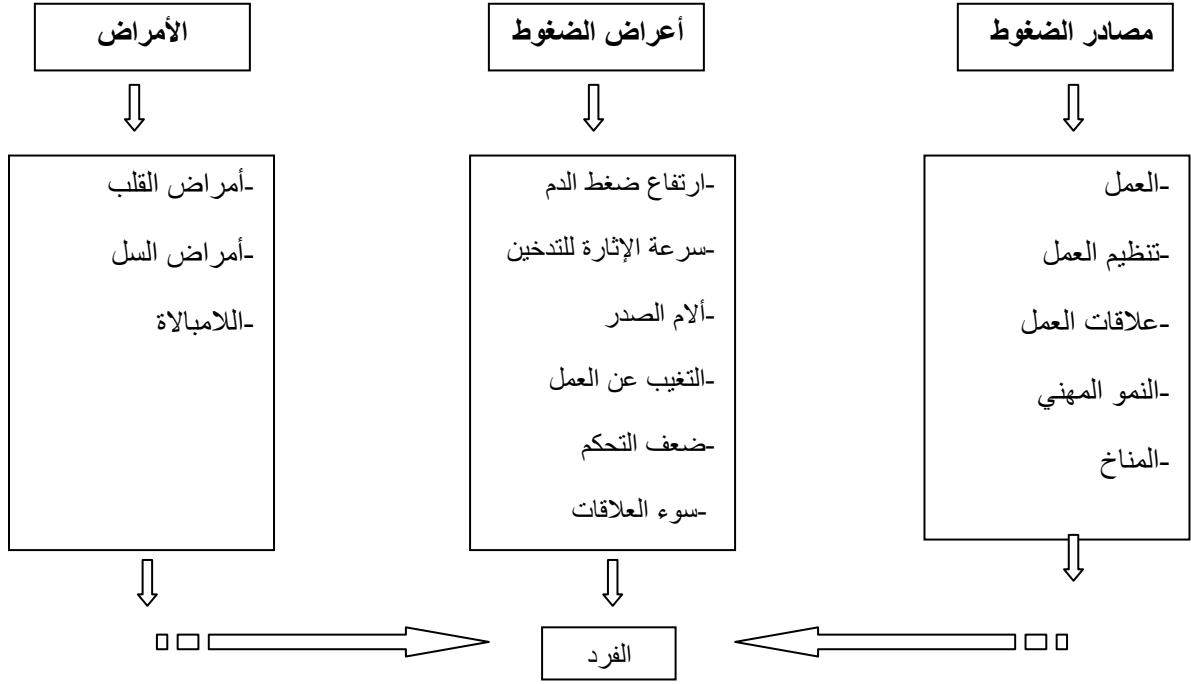
- 1- تعارض الأدوار المرتبطة بالعمل ويطلق عليه أحيانا "صراع الدور".
- 2- مدى وضوح الدور المنوط به العمل، ويطلق عليه "غموض الدور".
- 3- العبء الوظيفي ويعني مدى استطاعة العامل الوفاء بمتطلبات الوظيفة.
- 4- عدم مشاركة العامل في سياسيات العمل وقراراته.
- 5- غياب الدعم الاجتماعي للعامل وإنجازاته.
- 6- صعوبات في البيئة المادية للعمل "الإضاءة-التهوية-درجة الحرارة... إلى غير ذلك من الصعوبات" وعلى الرغم من ذلك من تنوع واختلاف أسباب ومصادر الضغوط التي يشعر بها مدراء الابتدائيات إلا أن الظروف المتعلقة بهذه المهنة بما تتضمنه من متطلبات ومهام ومسؤوليات وواجبات وأعباء مهنية.. ترتبط بأنشطة محددة يجب أن يقوم بها مديرو المدارس الابتدائية لأداء عملهم ووظيفتهم على أكمل وجه، تعتبر من أحد أهم تلك الأسباب والمصادر التي تشكل عاملا ضاغطا عليهم<sup>1</sup>.

#### ❖ النظريات المفسرة للضغوط المهنية:

هناك عدة نماذج نظرية حاولت تقديم تفسير لضغوط العمل لدى الأفراد قصد إيجاد أساليب التعامل معها وفيما يلي نقوم بعرض البعض من هذه النماذج المستخدمة في إدارة الضغوط المهنية وهكذا تتفق التعاريف السابقة أن ضغوط مهنة المدراء تترجم على شكل حالة من الإنهاك النفسي الجسمي والمهني التي تنعكس سلبا على الأداء الوظيفي وإتقانه نتيجة مواجهة المدير لأنواع مختلفة من الضغوط.

\***نموذج مارشال:** يحدد مارشال في هذا النموذج النظري العوامل المسببة للضغوط في العمل كما يبين الأعراض الناتجة عن ذلك وهناك أعراض خاصة بالفرد والتي تتمثل في مختلف الأمراض الجسمية كأمراض القلب كما أن هناك أعراض خاصة بالمؤسسة أو المنظمة تؤدي إلى العدوانية وتكرار الحوادث ونموذج مارشال يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> شارف حوجة مليكة، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين -دراسة مقارنة في المراحل التعليمية الثلاث ابتدائي، متوسط، ثانوي رسالة ماجستير، جامعة تيزي وزو الجزائر، 2011، ص69.



شكل (1) نموذج مارشال للضغوط

ركز هذا النموذج النظري على تبيان أهم مصادر الضغوط المهنية وكيفية تأثيرها على الفرد وذلك بالتطرق لأهم أعراضها التي تؤثر على الفرد والمنظمة معا<sup>1</sup>.

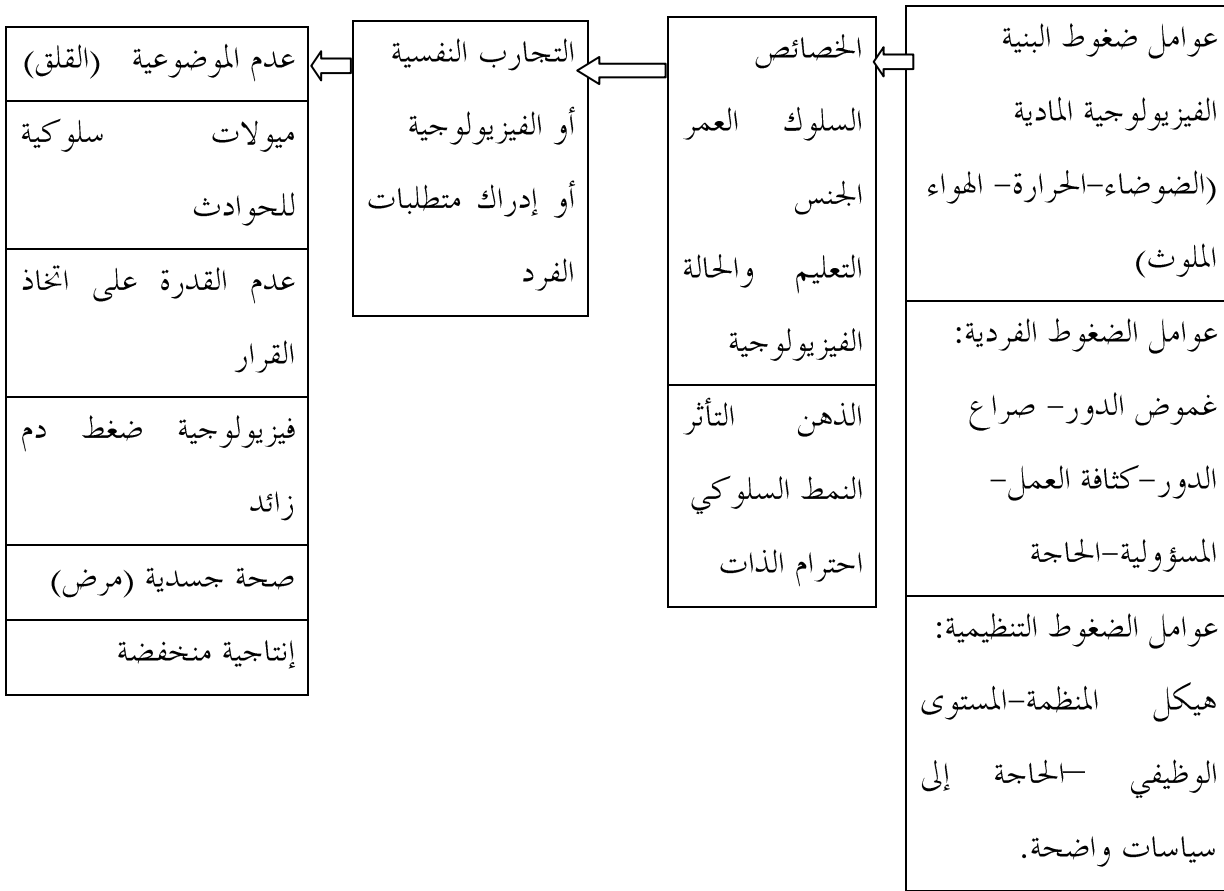
\*نموذج جيسون وآخرون:

يسمى هذا النموذج النظري بالنموذج المترابط لضغوط العمل يوضح فيه جيسون وآخرون العلاقة بين مؤثرات عديدة ومصادر مختلفة للضغوط والآثار المترتبة عنها والآثار الخاصة بالفرد التي تتمثل في الحوادث المختلفة وانخفاض في الإنتاج والشكل يوضح أهم مصادر الضغوط والآثار المترتبة عنها:

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 71-72.

النتائج (الإثارة)

الفروق الفردية للضغوط



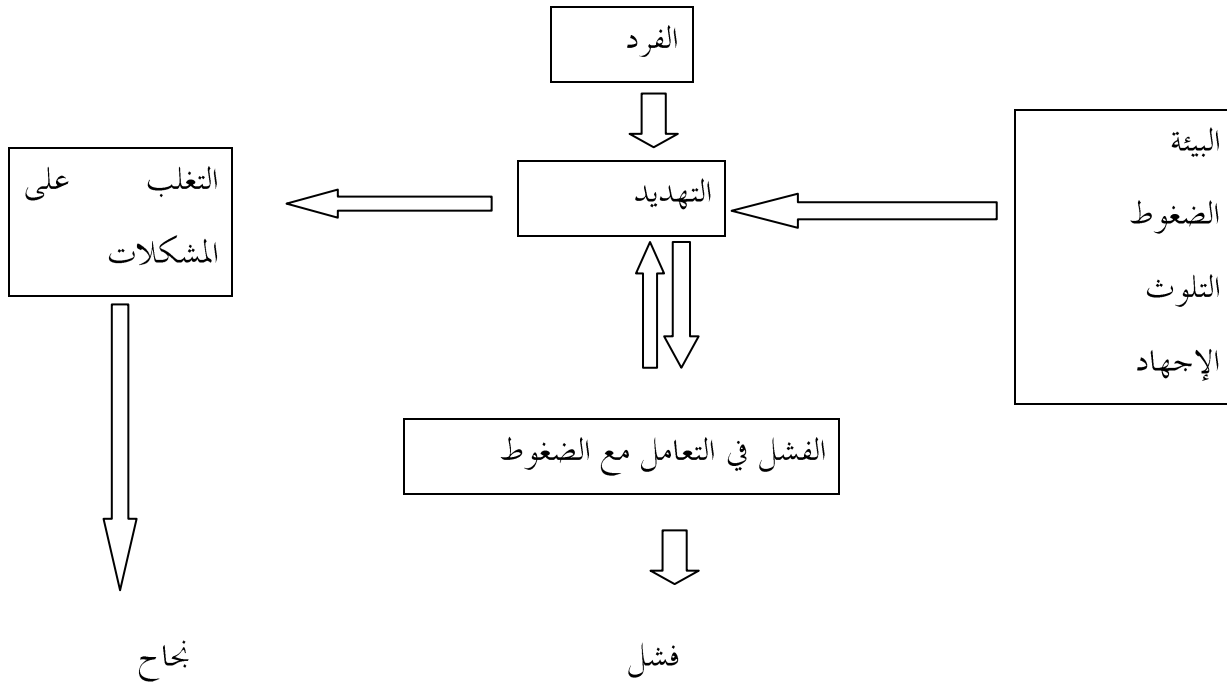
الشكل (2) نموذج جيسون وآخرون يوضح هذا الشكل نموذج جيسون وآخرون مختلف المصادر المسببة لضغوط العمل في اربع محاور رئيسية وهي عوامل ضغوط البيئة والعوامل الفردية وعوامل ضغوط الجماعة وعوامل الضغوط التنظيمية<sup>1</sup>

\*نموذج كوبر:

يذكر كوبر أن بيئة الفرد تعتبر مصدرا للضغوط والتي تشكل خطرا يهدد في حال ما استمرت هذه الضغوط لفترات طويلة وفشل الاستراتيجيات التي يستخدمها للتوافق مع الموقف الضاغط فان ذلك يؤدي إلى

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 71-72.

بعض الأمراض كما يؤدي إلى زيادة القلق والاكتئاب وانخفاض تقدير الذات. والشكل التالي يوضح هذا النموذج:



الشكل (3) نموذج كوبر للضغوط

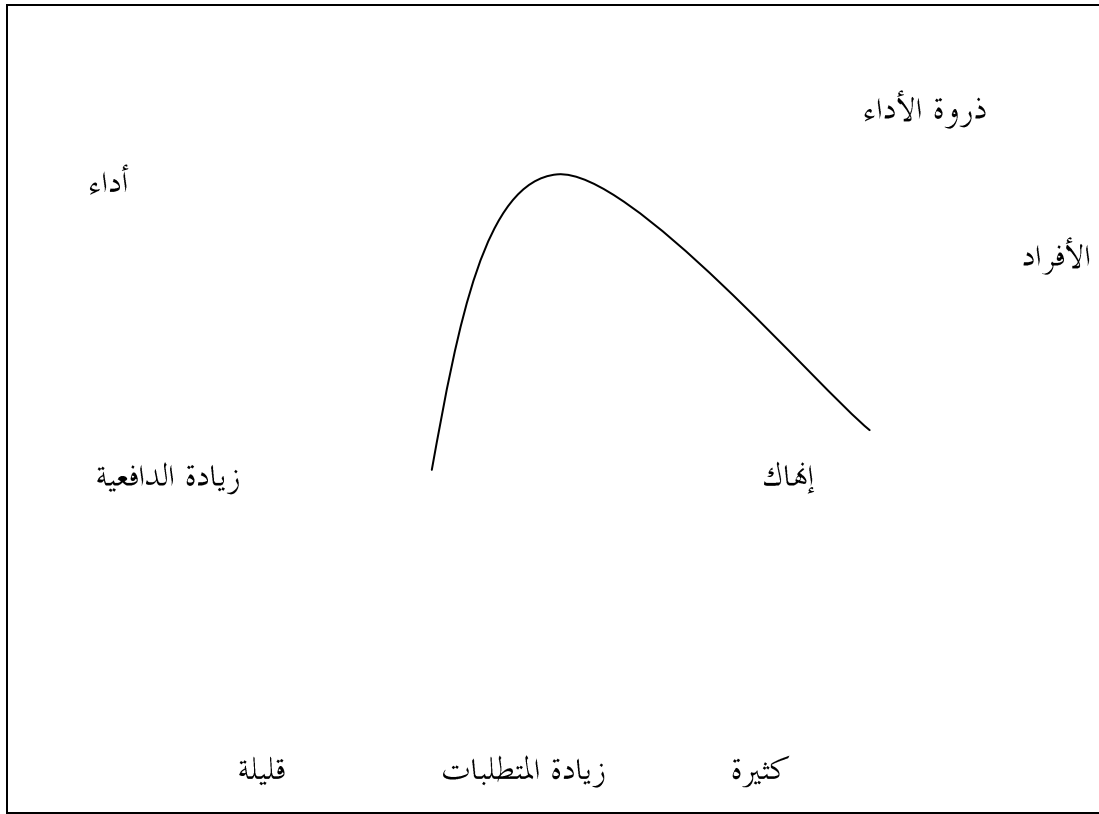
نلاحظ أن البيئة تبقى دائما مصدرا للضغوط ويحدث الضغط عندما يفشل الفرد في التعامل مع البيئة

الضاغطة<sup>1</sup>.

\*نموذج هب:

وضع هب هذا النموذج انطلاقا من دراسته للعلاقة بين الأداء الخاص بدور المدير والمتطلبات الملقاة على عاتقه وبذلك أكد هب أن العمل ذو المتطلبات القليلة يؤدي إلى الملل والزيادة في المتطلبات تعتبر نوعا ما من الحوافز لكن لو زادت هذه المتطلبات لو زادت على قدرة الفرد على الاستجابة لها والتوافق معها فإنها تؤدي إلى مستوى عالي من القلق وبالتالي تقل قدرة الفرد على التركيز وعلى الأداء بوجه عام، والزيادة المستمرة في المتطلبات الزائدة عن قدرات الفرد تؤدي إلى التعب وفقدان الرغبة في الأداء مما ينجم عنه الإنهاك النفسي وما يتبعه من أعراض كالانطواء والإثارة لأتفه الأسباب ويمكن رصد نموذج هب في الشكل التالي :

<sup>1</sup> المرجع السابق





الشكل (4) نموذج هب للضغوط يوضح هذا النموذج النظري وجود مصدرين رئيسيين للضغوط المهنية وهما  
زيادة الحمل الوظيفي وقلته:

- زيادة المتطلبات تعيق قدرة الفرد على مواجهتها والاستجابة لها.
- قلة الحمل الوظيفي يؤدي إلى الشعور بالملل والفراغ<sup>1</sup>.

#### 6) النتائج والآثار المترتبة عن الضغوط المهنية:

تعد ظاهرة الضغوط المهنية سمة طبيعية للحياة تترتب عنها مجموعة من النتائج السلبية علة الأفراد والمنظمة وتتفاوت هذه النتائج بتفاوت مستويات الضغوط وبالكيفية التي يتم التعامل بها، فالبعض يملك القدرة على مواجهتها، بينما يستسلم ويفشل في مقاومتها البعض الأخر وعلى الرغم من ذلك فالضغوط المهنية ذات تأثير مختلف وليست كلها سلبية فقد يكون البعض منها ايجابيا على الفرد والمنظمة كما يلي:

#### 1- النتائج الايجابية المترتبة عن ضغوط العمل:

- التحفيز الذاتي لتحقيق أهداف وغايات المدير وتأکید القدرة على القيام بالعمل.

<sup>11</sup> الرجوع نفسه، ص74-75.

- زيادة مهارات مديري المدارس ورفع كفاءتهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم.
- رفع الروح المعنوية ومستوى الشعور بالرضا بين العاملين مما يؤدي إلى الاستقرار في الحياة العملية وتحقيق الأداء المتميز.
- تدعيم وتقوية العلاقات الاجتماعية بين المرؤوسين في المؤسسات التربوية، واكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة بينهم لمواجهة تحديات الضغوط المهنية.
- تنمية وزيادة قنوات الاتصال بين المدراء والمرؤوسين واستعمالها لمواجهة الضغوط وتحقيق أهداف المؤسسة التربوية.
- زيادة تركيز المدير على العمل ونتائجه وشعوره بالإنجاز، والنظر إلى المستقبل بتفاؤل والقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر والعودة إلى الحالة الطبيعية، عند مواجهة تجربة غير سارة<sup>1</sup>.
- تنمية برامج التدريب والتأهيل على كيفية التعامل مع الضغوط المهنية، والسرعة في الانجاز واستثمار الوقت وتنمية مهارات التعامل مع الآخرين والعلاقات الإنسانية<sup>2</sup>.

## 2- الآثار السلبية على الأفراد:

- آثار نفسية: وتشمل الاضطرابات النفسية التي يقع فيها المدير والتي تتمثل في الإحباط والقلق أمام الأزمات، وكثرة الغضب، وعدم الرضا الوظيفي، وانخفاض تقدير الذات، وفقدان الاهتمام بالآخرين، والكآبة والتشاؤم، وضعف القدرة على التحمل، وعدم الإحساس بالمسؤولية.
- آثار جسدية: وهي العلامات التي تظهر على البدن مثل: الصداع المستمر، والأرق وضيق النفس وألم الظهر، وبحة الصوت، والسكري، وفقدان الشهية، واضطرابات الأكل، وأمراض القلب وانسداد الشرايين، وأمراض الرئة والسرطان والقولون العصبي وضغط الدم، وتوتر العضلات والروماتيزم، والإسهال وحب الشباب، والتهابات الجلد، وضعف الحيوية وقلة النشاط.
- الآثار السلوكية: يترتب على تعرض المدراء لمستويات مرتفعة من الضغوط المهنية وبشكل متكرر ومستمر إلى حدوث تغيرات سلبية في سلوكياته تؤثر في صحته في الأجل

<sup>1</sup> العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص305.

<sup>2</sup> محمود سمايلي، الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، الجزائر، 2011، ص47.

القصور والطويل ، وتمثل في عدم القدرة على فعل أي شيء، والتعامل مع الموقف بكل برود أو الهروب منه، والتغيب الطويل عن العمل ، والنقد الدائم للآخرين والسخرية منهم ، والعدوانية وأداء العمل بطريقة روتينية، والاتكالية، والاعتداء على حقوق الآخرين، والبعد عن الموضوعية في الحكم على الأداء الوظيفي، ونقص دافعية الأداء، والانسحاب من الحياة العائلية وحوادث الخلافات الزوجية ، وتعاطي المخدرات والكحوليات وتدني القدرة على الانجاز<sup>1</sup>

يتضح مما سبق أن الضغوط المهنية تؤدي إلى حدوث آثار سلبية على الأفراد والمنظمة على حد سواء، فمثلا الغياب عن العمل يمثل مشكلة لدى الفرد والمنظمة على حد سواء، فالغياب بالنسبة للفرد يؤدي إلى المساءلة أو تأخير الترقية، وأما فيما يتعلق بالمنظمة فإنها قد تعاني كثيرا من مشكلة التأخير وغياب الموظفين عن العمل، إذ يترتب على ذلك توتر العلاقات بين المدراء وبين المنتسبين نتيجة لاضطرار الإدارة إلى ممارسة حقها في ضبط المرؤوسين ومحاسبتهم مما يقودهم إلى كثرة التذمر والشكاوى ومن ثم تخلخل عملهم وانخفاض مستوى الأداء وتقديم الخدمات ، ولكن لا يمكن عد هذه الآثار سلبية دائما إذ يمكن أن تكون ايجابية ، لان كمية الضغط تعد مطلبا وشرطا أساسيا للانجاز وذلك لان حياة الفرد من دون ضغط تكون مملة وراكدة، فدور الضغط هو تحريك الدافعية لدى الفرد من اجل أن يبذل النشاط ومن ثم ينجز مهمته وذلك عندما يكون في المستوى المعتدل الذي يعد عاملا محفزا لأداء أعمال مديري المدارس والذي يولد طاقة عندهم ويحركهم من اجل الانجاز، أما المستوى العالي من الضغط فيسبب في حالة الإخفاق التام بل والفشل الذريع في انجاز المهمة التي يوكل المدير القيام بها .

## 7) طرق واستراتيجيات علاج مشاكل الضغوط المهنية:

<sup>1</sup> الدوسري مبارك بن فالح، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2010، ص 20.

8) تمارس المنظمات سياسات مختلفة في طرق علاج ومنع الضغوط المهنية، كما أن العاملين في هذه المنظمات يدركون هذه السياسات بطرق مختلفة، حيث من الممكن أن تمارس المنظمات بعض السياسات التي من شأنها أن تعالج أو تقلل أو تمنع الآثار الناتجة عن الضغوط المهنية.

### 1. طرق علاج الضغوط المهنية على مستوى الفرد:

أن الإنسان يستطيع أن يتجنب الضغوط الناتجة عن الوظيفة ويعالجها بوسائل وطرق عديدة

من أهم هذه الطرق:

\***تقوية الجانب الديني:** تقوية الإيمان بالله واللجوء للصلاة وذكر الله كثيرا كما جاء في سورة الرعد  
"الَّذِينَ آمَنُوا وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُمْ بِذِكْرِ اللَّهِ أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ". (الآية 28).

\***التمارين الرياضية:** أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة، هم أقل عرضة للتوتر من غيرهم، وتؤدي ممارسة التمارين الرياضية إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد، فمن المعروف أن الشخص الذي يمارس التمارين لا يرهق بسرعة مثل الشخص الذي لا يمارس أي تمارين، كما أن الشخص المصاب بإرهاق تكون قدرته منخفضة في تحمل أي أعباء جسمانية أو نفسية للعمل.

\***التأمل:** وفيها يتم استرخاء العضلات والجهاز العصبي اللاإرادي، وتفرغ الذهن (استرخاء الحالة الذهنية) وسيكون ذلك بالابتعاد عن التفكير بالعالم الخارجي الذي قد يتسبب في الضغوط، ويردد الفرد عبارة أو كلمة مسالمة أو يركز على صورة ذهنية في موقع هادئ، وهناك طرق عديدة للتأمل منها قراءة القرآن الكريم، والتسييح.

\***الاسترخاء:** ويؤدي إلى انخفاض توتر العضلات، وانخفاض ضربات القلب وضغط الدم، وتباطؤ عملية التنفس، ويتم باتخاذ وضع مريح وإقفال العينين، ووسيلة عقلية متكررة في مكان هادئ.

\***التحكم الذاتي في السلوك:** لا تجعل الأشياء الصغيرة تتسبب في توترك دع جرس الهاتف يرن وانظر إليه مبتسما، لا تزعج من إشارات المرور الحمراء المتتالية واحرص على أن تكون هادئا، إذا أحسست بالأرق في ليلة ما افرغ ما في راسك من أفكار ستشعر بتحسن كبير.

\***الفكاهة:** حيث تشير بعض الدراسات والأبحاث إلى أن الضحك يساعد في تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الناس، كما تشير إلى أن بعض الممثلين الهزليين المشهورين ينتمون إلى عائلات تواجه حالات قلق وضغوط متزايدة.

\*إعادة البناء المعرفي: وهي تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بان إخفاقه المتقطع لا يجب أن يعنى له بأنه إنسان فاشل أو شيء.

\*شبكة العلاقات: وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق الصداقة والعلاقات بينه وبين الزملاء في العمل وغيرهم خارج العمل، مما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية له.

\*النظام الغذائي: ويقصد بذلك أنواع وكميات الغذاء التي تدخل الجسم، فالغذاء المتكامل ضروري لوظائف أعضاء الجسم، ولإعطاء الطاقة والحيوية اللازمة لأداء العمل، وبذلك النظام الغذائي السليم يتضمن بعض الجوانب التي منها، كمية الطعام المتوسطة لاهي كبيرة ولا صغيرة في أي وجبة، ونوع الطعام بحيث يضمن تغطية كاملة لكل المكونات الغذائية من بروتين، نشويات، فيتامينات، أملاح ومعادن، وغيرها من المكونات للفرد ويجب أيضا الأكل ببطء ومضغ الطعام جيدا.

## 2. طرق علاج مشاكل الضغوط المهنية:

وذلك بالتركيز على الأسباب للتقليل من حدة ضغوط العمل:

أ- الدعم العاطفي الذي يقوم به المشرفون في بيئة العمل للتأثير على مشاعر ووجدان الأفراد العاملين نحو التغلب على الضغوط التي يتعرضون لها.

ب- استخدام منهج الموائمة والتهدئة في تسوية الصراعات التنظيمية.

ت- وضع وتطبيق البرامج الخاصة مثل:

- برامج تهدف لتحسين صحة الأفراد.

- برامج لتدريب القيادات العليا وتدريب الأفراد.

- تقديم النصح والإرشاد للآخرين.

د- تطبيق برامج الوقت المرن مما يسمح للموظف بان يعمل في الوقت الذي يناسب ظروفه العائلية والصحية وهي تخلص الفرد من الأرق والقلق والإرهاق والتشتت<sup>1</sup>.

ويرى "هيجان" أن تحسين ظروف العمل المادية تعتبر عاملا أساسيا للتقليل من ضغوط العمل حيث

أن تحسين ظروف العمل المادية تأخذ بعين الاعتبار الإجراءات التالية:

<sup>1</sup> محمد جاد، السلوك التنظيمي، ب.ط، مضيعة العشري، السويس، مصر، 2005، ص 542-543..

-الصوت: يلزم اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من الأصوات المزعجة والتي تعتبر مصدر للضغوط كان يقوم بتكييف أصوات الأجهزة والمعدات المستخدمة لتتلاءم مع مستوى السمع العادي للأفراد أو تزويدهم ببعض وسائل الحماية من الأصوات الزائدة عن الحد.

-الإضاءة: يجب على المؤسسة توفير الإضاءة الملائمة للعمال.

- التلوث: من واجب المؤسسة تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية عن المخاطر المترتبة عن التلوث الناجع عن استخدام الأجهزة والمواد وإعلامهم بوسائل الوقاية والأمن الصحي<sup>1</sup>.

- تصميم أماكن العمل: يجب تصميم المكاتب وأماكن العمل بصورة تأخذ العوامل الصحية والاجتماعية في عين الاعتبار وتوفر الخصوصية المناسبة لإنجاز المهام، وتوفر أماكن خاصة مثل (المكتبة- قاعات الاستراحة- قاعات الاستقبال...

وبصرف النظر عن مكان العمل أو طبيعته فإن من المؤكد أن العامل سينظر إلى التعامل مع مجموعة من الناس السلبيين فبعضهم سيكون ذو سلوك عدواني مما قد يسبب حدوث صراعات داخل العمل وهذا مالا يؤكد على ضرورة تعلم كيفية التعامل مع هؤلاء الناس بحيث يؤثر على العامل.

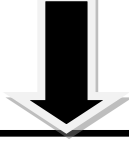
ولعل تجنب المبالغة في الاختلاط وإقامة العلاقات الاجتماعية على حساب العمل تعتبر من بين أهم الأساليب لتفادي الصراعات الشخصية في بيئة العمل.

## خلاصة:

<sup>1</sup> نايف التويم ، ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الاجهزة الامنية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الامنية ،2005،ص95.

من خلال هذا الفصل تم تناول موضوع الضغوط المهنية لما لها من انعكاسات سلبية على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وأدائهم في العمل نتيجة التأثير بالمتغيرات البيئية المختلفة ، وهذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة من التوتر والقلق والانفعال مما يؤثر على صحته وتفاعلاته الجسدية وبالتالي انعكاسها على أدائه الوظيفي وعلى علاقاته مع العاملين في المنظمة وتختلف ضغوط العمل التي يواجهها العاملون باختلاف الخصوصية المهنية لكل عمل كما تتباين درجة الشعور بضغط العمل تبعا لعوامل عديدة تتعلق بالفرد ذاته من حيث الشخصية والجنس والمستوى التعليمي.

## الفصل الثالث: الخلفية النظرية للأداء الوظيفي



تمهيد

- 1- مفهوم الأداء الوظيفي.
- 2- نظريات الأداء الوظيفي.
- 3- أهمية الأداء الوظيفي.
- 4- محددات الأداء الوظيفي.
- 5- أنواع الأداء الوظيفي.
- 6- أبعاد وعناصر الأداء الوظيفي.
- 7- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
- 8- شروط الأداء الجيد

خلاصة

## تمهيد

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص إذ يرتبط هذا المفهوم بكل من سلوك الفرد والمنظمة بحيث انه يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة ومع تداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها نجد أنفسنا أمام مهمة أخرى إنها إدارة هذا الأداء من حيث إيجاد نظام متميز لتقييم أداء الموظفين وقد جاء هذا الفصل ليوضح أهم ما ورد من مصطلحات حول الأداء الوظيفي وتقسيم الأداء الوظيفي.

## 1-الأداء الوظيفي:

هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة إليهم والمكونة لوظيفة الفرد<sup>1</sup>

1) مفهوم الأداء الوظيفي: عرف عبد المحسن الأداء الوظيفي على انه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها أي انه يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة<sup>2</sup>

أما إجرائيا: فيقاس الأداء الوظيفي بالدرجة الكلية التي يحصل عليها مدير المدرسة الأساسية من خلال إجابات المعلمين عن كل فقرة من فقرات أداة قياس الأداء الوظيفي المعتمدة في هذه الدراسة.

## 2-نظريات الأداء الوظيفي:

لا شك في أن محور العملية الإنتاجية هو الفرد، فقد شد انتباه الباحثين والدارسين إلى بلورة عدد من النظريات تفسر العلاقة بين الفرد و الجماعة، والأداء والمنظمة، ومما يلي أهم تلك النظريات:

\*نظرية الإدارة العلمية: يعتبر فريدريك تايلور من ابرز ممثلي هذه النظرية، والتي ركزت على وسائل رفع الإنتاج بتحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل وهو على دراسة الوقت، والحركة وقد أوصت بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وتدريبهم على انسب طريقة لأداء العمل، معتبرة العنصر البشري مورد من موارد المنظمة يمكن التحكم فيه من اجل رفع الإنتاجية<sup>3</sup>.

\*نظرية التقسيم الإداري: من ابرز روادها هنري فايول وقد ركز على إبراز الهيكل التنظيمي والمقسم إلى إدارات وأقسام كلها تنهض بأنشطة مخصصة بما تحقق في مجموعها تحقيق زيادة الكفاءة الإنتاجية من خفض التكاليف ، فقد وجد فايول أن نشاط المنظمة يظم 6 أنشطة وركز على الأنشطة الإدارية

4

<sup>1</sup> سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر، 2004.  
<sup>2</sup> عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الاداء. مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، 2002  
<sup>3</sup> طلعت ابراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008 د ط، ص 96-97.  
<sup>4</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ط 3، ص 51-53.

\* النظرية البيروقراطية: تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع ماكس فيبر لم يهتم النموذج البيروقراطي بزيادة الإنتاج بقدر ما اهتم بالنواحي التنظيمية والشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار الجانب الإنساني والاجتماعي<sup>1</sup>

\* نظرية العلاقات الإنسانية: استهدفت هذه النظرية الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج من خلال ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنسانا وجدانيا انفعاليا ، أكثر منه رشدا وعقلانية ومنطقية، وقد أثبتت تجارب التون مايو وزملائه أن نقص الإنتاج يعود إلى عدم الاهتمام بحل المشكلات العالقة والإنتاجية تتأثر بعلاقاته بزملاء العمل<sup>2</sup> .

\* النظرية اليابانية في الإدارة: توصل وليم أوشي إلى ما يسمى بالنظرية Z والتي تقوم على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من اجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي، وان العمل الجماعي وخلق روح الجماعة يساعد على تحقيق قدر اكبر من الفعالية في الأداء وهي تقوم على 3 مبادئ أساسية وهي:  
-الثقة بين العاملين.

-الحذق والمهارة في التعامل.

-الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم الآخرين<sup>3</sup> .

### 3-أهمية الأداء الوظيفي:

حتى تخرج أية عملية إلى الوجود وتنتج مخرجات سواء كانت منتجات أو خدمات وتحقق الأهداف المطلوبة لابد أن تمر بعدة مراحل، كما أنها تحتاج لعدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض، كان الأداء هو المكون الرئيسي للعملية وهو الجزء الرسمي فيها، والتركيز عليه يدفعنا إلى التركيز على كل ما يتعلق به وكل ما يتعلق بالعامل نفسه ومنه يجزنا إلى تحسين هذا الأداء لتنميته وتطويره، وعليه تبرز أهمية الأداء الوظيفي كما يلي:

-الأداء الوظيفي هو الأساس فلا إنتاج ولا تقديم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم.

-الأداء الوظيفي يمد الأفراد بالمشاورة والاجتهاد للحصول على المهارة والخبرة أو الكفاءة المهنية.

<sup>1</sup> طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 98-99.

<sup>2</sup> طلعت ابراهيم، المرجع السابق، ص 100-103.

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم ، مرجع سابق ، ص 107-109.

-الأداء يسهم في عملية تطوير الذات والوصول إلى الإبداع.

-استغلال قدرات وإمكانيات الفرد أحسن استغلال باستثمار الفرص المتاحة له <sup>1</sup>.

كما أن موضوع الأداء الوظيفي مرتبط بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بتحسين مستوى الأداء للعاملين لان نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم <sup>2</sup>

#### 4-محددات الأداء الوظيفي:

يمكن القول أن محددات الأداء تستند إلى 3 متغيرات:

❖ الجهد المبذول في العمل وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعية الأداء.

❖ القدرات والخصائص الفردية وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.

❖ إدراك الفرد لدوره الوظيفي ويتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء و تصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة <sup>3</sup>.

#### 5-أنواع الأداء الوظيفي:

الملاحظ أن هناك عدد من مستويات الأداء فمنها ما يكون على مستوى المنظمة ككل، ومنها ما يكون على مستوى الوحدة الإدارية، ومنها ما يكون على المستوى الفردي للموظف، وفي محاولة لتصنيف الأداء تطرح لنا إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعلمي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، ولكن من خلال ربط مفهوم الأداء إلى حد كبير بالأهداف فإنه يمكن استعمالها كمعيار في الاعتماد عليها كمعيار الشمولية، وحسب هذا الأخير الذي يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

\***الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، حيث لا يمكن نسب إنجازها إلى عنصر دون اعتبار مساهمة باقي العناصر.

\***الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

<sup>1</sup> فيصل عبد الرؤوف الدحلة ، تكنولوجيا الأداء البشري ، دائرة المكتبة الوطنية ، عمان ، 2001 ، د ط ، ص 98-99.  
<sup>2</sup> العربي عطية، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية ، مجلة الباحث ، دورية علمية محكمة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2012 ، ص 322.  
<sup>3</sup> نجد وسويرح ، اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة ، 2009.

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل اداءات أنظمتها الفرعية.

أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية وسياسية ...، فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى: اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني ....، وفي الإشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين: "لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج<sup>1</sup>."

وعلى جانب آخر يمكن تقسيم الأداء أيضا حسب معيار المصدر وحسب معيار الشمولية حيث نجد:

#### ✓ أنواع الأداء حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار نجد:

- الأداء الداخلي: أو أداء الوحدة الذي ينتج مما يلي: الأداء البشري {أداء الأفراد}، الأداء التقني {استعمال الاستثمار بشكل فعال}، الأداء المالي {تهيئة واستخدام الوسائل المادية المتاحة}.
  - الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي ولا تتسبب المؤسسة فيه وهو يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة.
- ✓ أنواع الأداء حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار نجد نوعين من الأداء وهما الأداء الكلي والأداء الجزئي<sup>2</sup>.

## 6-أبعاد وعناصر الأداء الوظيفي:

### 6-1 - أبعاد الأداء الوظيفي:

- ❖ **البعد التنظيمي:** ويقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية وأثرها على الأداء.
- ❖ **البعد الاجتماعي:** ويشير إلى مدى تحقيق الرضا عن أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، لان الأداء الكلي

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، 2001، ص 89.  
<sup>2</sup> بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمود، الجزائر، 2006، ص 76.

للمؤسسة يتأثر سلبيًا إذا ما اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية ففي أدبيات التسيير: آن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية<sup>1</sup>

وحين لخص الشيخ مفهوم الأداء قال: انه عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، أي الجمع بين الفعالية والكفاءة في التسيير و الإنتاج وانه لا يتضمن البعد الاقتصادي فقط بل يتعداه إلى البعد الاجتماعي و التنظيمي<sup>2</sup>، وعلى صعيد آخر يشير محمد سعيد أنور سلطان إلى انه يمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهي:

- الجهد المبذول: وتعني مستوى بعض الأنواع من الأعمال، بحيث يكون الاهتمام بنوعية وجودة الجهد المبذول.

- كمية الجهد المبذول: وهو تعبير عن الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية.

- غط الأداء: ويقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل<sup>3</sup>.

## 6-2- عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة ويقصد بالفاعلية عمل الأشياء الصحيحة، فهو يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف. بمعنى انه كلما كانت النتائج المحققة أقرب من النتائج المتوقعة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية والعكس صحيح، أما الكفاءة رغم عدم الاتفاق على تعريف واحد إلا أن جملة التعاريف تصب في آن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم النتائج وقلة التكاليف<sup>4</sup>.

وتتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، حيث يشير كثير من الباحثين إلى آن:

✓ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، 2010، ص 219.

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، المرجع السابق، ص 226.

<sup>3</sup> بو عطيظ جلال الدين، مرجع سابق، ص 78.

<sup>4</sup> الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 221.

- ✓ كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الانجاز.
  - ✓ نوعية العمل: وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وفيما يمتلكه من رغبة ومهارات وقدرة على تنظيم وتنفيذ الأعمال دون الوقوع في الخطأ<sup>1</sup>.
  - ✓ المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله<sup>2</sup>.
  - ✓ الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
  - ✓ الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكلة التنظيمية<sup>3</sup>..
- 7-العوامل المؤثرة في الأداء:**

وأهمها ما يلي:

- **غياب الأهداف المحددة:** المؤسسة التي لا تمتلك الخطط التفصيلية لعملها لا تستطيع قياس ما تحققة من إنجازات أو محاسبة العاملين فيها لأنها لا تمتلك المؤشرات ولا معايير الإنتاج والأداء الجيد.
- **عدم المشاركة في الإدارة:** ويقصد به عدم المشاركة في المستويات الإدارية المختلفة من تخطيط وصنع القرار حيث تتكون الفجوة بين الإدارة والموظفين ومنه ضعف في الشعور بالمسؤولية وهو ما قد يؤدي إلى تدني مستوى الأداء.
- **اختلاف مستويات الأداء:** كلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز كلما كانت غير مؤثرة فيه، وهو ما يتطلب نظاما متميزا لتقييم الأداء.
- **مشكلات الرضا الوظيفي:** مع أن الرضا يتأثر بكثير من العوامل الاجتماعية كالمؤهل التعليمي أو العوامل التنظيمية مثل المسؤوليات والواجبات، إلا أن عدم رضا الموظف أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل.

<sup>1</sup> عبد الله عبد الرحمن النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الامنية، رسالة ماجستير، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية ، 2003، ص 39.

<sup>2</sup> احمد الكردي، ادارة الأداء الفعال لمنظمات الاعمال ، ص 12.

<sup>3</sup> عبد الله عبد الرحمن النميان، مرجع سابق، ص 38.

• التسيب الإداري: والذي قد ينتج عن نوع الأسلوب القيادي أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، ومن ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة قد تكون مؤثرة على أداء الموظفين<sup>1</sup>.

وحيث أن معدل أداء الفرد يمكن أن ينخفض في المتوسط عن معدل الأداء القياسي، أي أن هناك تناقض بين الأداء المتوقع و الأداء الفعلي وهذا ناجم عن عدة مشكلات تجتمع في قسمين:

❖ القسم الأول: مشكلات ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية منها: إثارة المتاعب -العراك -، عدم التوازن والتوافق مع الزملاء، الانشغال بإنجاز الأعمال الشخصية، زيادة في وقت الراحة، الغياب والتأخر والمغادرة المبكرة للعمل ..

❖ القسم الثاني: مشكلات ترجع إلى الأداء الوظيفي وتتمثل في: عدم الكفاءة، التمرد ورفض تنفيذ العمل، عدم إتباع التعليمات<sup>2</sup>. وهذه المشكلات مردها إلى نوعين من الأسباب:  
-أسباب داخلية: تعود إلى خصائص ذاتية للفرد ونوجزها كما يلي:

\*عدم كفاية القدرات العقلية.

\*الحالات الانفعالية.

\*انخفاض دافع الأداء.

\*عدم كفاية طاقة الفرد.

\*تعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل.

-أسباب خارجية: وتعود إلى خصائص البيئة المحيطة وتتمثل فيما يلي:

\*عدم كفاية المعرفة المرتبطة بالوظيفة.

\*التأثيرات السلبية لجماعة العمل.

\*عدم ملائمة محيط العمل المادي.

<sup>1</sup> احمد الكردي، مرجع سابق، ص 12-13.  
<sup>2</sup> فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 2، 2009، ص 277-278.

عدم ملائمة الاتصالات المرتبطة بالعامل.

\*الأزمات العائلية والاهتمام بمطالب الأسرة على حساب متطلبات العمل<sup>1</sup>.

## 8- شروط الأداء الجيد:

قبل الحديث عن الأداء الجيد، يمكن استعراض العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء ومن أهمها:

❖ **العوامل الفنية:** وتتمثل في التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي وطرق وأسباب العمل.

❖ **العوامل الإنسانية:** وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل والتي تتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل.

كما أن هناك عوامل أخرى نحملها فيما يلي:

خصائص العمل، الرقابة الفعالة، نظام الأجور والخوافز، الخصائص الديموغرافية (الجنس-السن-المستوى التعليمي-الخبرة المهنية-المركز الوظيفي..)<sup>2</sup>. وحتى تكون رسالة الأداء واضحة تماما ويكون الأداء فعالا لا بد من شروط يجب مراعاتها وأخذها بعين الاعتبار قبل تنفيذ العامل للمهام الموكلة إليه بالصورة المتوقعة، وبذلك تتجنب الوقوع في الانحراف عن مسار الأهداف المحددة، بالإضافة إلى كون العامل يتمتع بمستوى من المعرفة والمهارات وموقفه اتجاه المؤسسة والعمل وكيف ينظر إليه. وهناك عدة شروط سنأتي لذكرها.

من شروط الأداء الجيد نذكر:

- وضوح وشفافية المهمة: حيث يمكن تحديد {الواجبات- المسؤول عن التنفيذ-حدود الصلاحية الممنوحة له- ومنه يتم التأكد من فهمه لمهمته}.
- الأهلية: وهي ما يملكه الموظف من المهارة والمعرفة المطلوبة لإنجاز المهمة، وامتلاكه القدرة على ترتيب ودمج مهاراته ومعرفته في أداء متكامل.
- حصيلة المهمة: والمقصود هنا هو النتائج المتوصل إليها، ومهما كانت مباشرة أو غير مباشرة، بحيث يمكن التنبؤ بها اعتمادا على الخبرة السابقة.

<sup>1</sup> فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، المرجع السابق، ص278-279.

<sup>2</sup> العربي عطية، مرجع سابق، ص323.


- مناقشة المهمة: حيث من الممكن أن يوكل للموظف إنجاز عدة مهام ومع الوقت المحدد للإنجاز لا يستطيع العامل أن يقوم بما هو متوقع منه.
- التعاون في أداء المهمة: كل شخص توكل له مهمة فإنه يقوم بالجزء المطلوب منه، ثم يجد نفسه في حاجة للاعتماد والتعاون مع الآخرين من أجل إنجاز المهمة كاملة.
- ضبط المهمة: المهمة جزء من العمل وهي محددة، لذا لا بد من ضبطها، وهذا يتطلب تحديد معايير للقياس والمقارنة من أجل اتخاذ كل الإجراءات التصحيحية كلما كان لزاماً لذلك.
- الالتزام بالمهمة: لأنه مهم جداً للإنجاز والأداء بالصورة المطلوبة، وهو أحد الأسباب وليس الوحيد في عدم الإنجاز.
- مميزات وظروف المهمة: لكل مهمة ظروفها الخاصة بها وتشمل كل ما يحيط بموقع العمل من مؤثرات قد تكون إيجابية أو سلبية على الأداء<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> فيصل عبد الرؤوف النحلة، مرجع سابق، ص 11-15.

### خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعني مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الموظف داخل المنظمة من اجل تحقيق أهدافه الخاصة وأهداف المنظمة العامة، ومع التطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته ومختلف جوانبه من محددات وأنواع وأبعاد وعناصر ومجموعة العوامل المؤثرة فيه وختاما شروط الأداء الجيد.

A graphic of a scroll with a black outline and a grey shadow. The scroll is unrolled, showing a white surface with Arabic text. The text is centered and consists of two lines: 'الإطار' on the top line and 'الميداني' on the bottom line. The scroll has a small grey circle at the top right corner, suggesting it is a page from a book or a scroll.

الإطار  
الميداني

## الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية.

تمهيد:

1- الدراسة الاستطلاعية.

2- منهج الدراسة .

3- حدود الدراسة .

4- مجتمع الدراسة .

5- عينة الدراسة .

5-1- عينة الدراسة الاستطلاعية

5-1- عينة البحث الأساسية.

6- أدوات الدراسة ومحدداتها السيكومترية.

7- الأساليب الإحصائية

خلاصة.

## تمهيد:

يتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات المنهجية التي أتبعنا لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها، بداية بالدراسة الاستطلاعية وتحديد المنهج المناسب للدراسة وحدودها المكانية والزمانية والبشرية وتحديد مجتمع وعينة الدراسة الاستطلاعية والأساسية، وأداة الدراسة وخصائصها السيكومترية، وتحديد الأساليب الإحصائية.

### 1-الدراسة الاستطلاعية:

هدفت الدراسة الاستطلاعية إلى استكشاف ميدان الدراسة الأساسية بصورة عامة وكذا التعرف على مدى ملائمة أدوات الدراسة على العينة المختارة وكذا التعرف على مدى فهم عينة الدراسة لعبارات اداتي الدراسة (استبيان الضغوط المهنية/ استبيان الأداء المهني) وكذا الوقوف على أهم العراقيل والصعوبات التي من الممكن تعترض سبيل الطالبين لتفاديها في الدراسة الأساسية، وقد قمنا بإجراء الدراسة الاستطلاعية خلال شهري فيفري 2019/2018، على بعض مدرء المدارس الابتدائية بولاية المسيلة، على عينة قوامها (14) مديرة ومديرة، بهدف التأكد من مدى فهم العينة لعبارات الاستبيانين، والتأكد من الخصائص السيكومترية.

**2-منهج الدراسة:** استخدم المنهج الوصفي الارتباطي والذي يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع أو وصف الأوضاع القائمة فعلا أي وصف ما هو كائن، بموجبه توصف الظروف القائمة وتحلل وتفسر وتجري المقارنات وتكتشف العلاقات.

### 3-حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود أو المجالات التالية:

**3-1-المجال البشري:** تم إجراء هذه الدراسة على عينة مدرء المدارس الابتدائية بولاية المسيلة للسنة الدراسية 2019/ 2018.

**3-2-المجال المكاني:** تم إجراء هذه الدراسة بمدينة المسيلة وبعض البلديات المجاورة.

**3-3-المجال الزماني:** تم إجراء هذه الدراسة في الموسم الدراسي 2019/2018 خلال شهري فيفري

ومارس.

**4-مجتمع الدراسة:** بعد وضع الحدود المكانية والزمانية للمجتمع الأصلي الذي شمل مدرء المدارس الابتدائية ببلدية المسيلة وبلدية برهوم المقدر عددهم بـ (88).

5- عينة الدراسة: يقصد بالعينة جزء من مجتمع معين يمثل في خصائصه ذلك المجتمع اختصاراً للوقت والجهد والمال.

5-1- اختيار عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة من مدرء المدارس الابتدائية بولاية المسيلة.

5-2- عينة الدراسة الاستطلاعية: للتأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، قمنا بتطبيق أداتي الدراسة (استبيان الضغوط المهنية/ استبيان الأداء المهني) على عينة استطلاعية عشوائية قوامها (14) طالب، بهدف التحقق من صلاحية أداتي الدراسة للتطبيق على أفراد العينة الأساسية من خلال حساب الصدق والثبات بالطرق الإحصائية الملائمة.

5-3- عينة الدراسة الأساسية: تم الاعتماد على الطريقة العشوائية في تحديد عينة الدراسة الأساسية التي تم اختيارها بطريقة بسيطة، حيث بلغ حجم العينة الأساسية (40) مدير ومديرة من مدرء المدارس الابتدائية ببلدية المسيلة وبرهوم المسيلة بنسبة 50%.

#### 6- أدوات الدراسة وخصائصها السيكومترية:

تم استخدام: أداتين وهما:

6-1- استبيان الضغوط المهنية: حيث قامت الطالبتين ببناء الاستبيان بالاستعانة بمجموعة من الأدوات الجاهزة وبالاستعانة بالتراث النظري والدراسات السابقة، وتكون الاستبيان في صورته النهائية بعد عرضه على مجموعة من المحكمين من (18) عبارة تقيس الضغوط المهنية موزعة على ثلاثة (3) محاور وهي (عبئ الدور/غموض الدور/ صراع الدور) في كل محور (6) عبارات علما أن بدائل الإجابة هي 3 بدائل (موافق محاييد، غير موافق) وتأخذ الدرجات على الترتيب (1/2/3).

6-1-1- الخصائص السيكومترية لمقياس الضغوط المهنية: بعد تفرغ البيانات المتحصل عليها من طرف أفراد العينة، تم حساب الخصائص السيكومترية لمقياس الضغوط المهنية، وذلك من أجل التأكد من ثبات وصدق المقياس.

أولا - الصدق:

- تم حساب الصدق عن طريق حساب الاتساق الداخلي للمقياس بطريقتين:

الطريقة الأولى:

- حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات المقياس كل محور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه:

1-1- حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور عبء الدور مع الدرجة الكلية لمحور الأمان الأسري كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): مصفوفة ارتباطات عبارات محور عبء الدور مع الدرجة الكلية لمحور عبء الدور

الدرجة الكلية		ع 5	الدرجة الكلية		ع 3	الدرجة الكلية		ع 1
معامل الارتباط	مستوى الدلالة		معامل الارتباط	مستوى الدلالة		معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
,742**			,778**			,886**		
0,002			0,001			0,000		
14	حجم العينة		14	حجم العينة		14	حجم العينة	
,689**		ع 360	,641*		ع 4	,788**		ع 2
0,006			0,013			0,001		
14	حجم العينة		14	حجم العينة		14	حجم العينة	

\*\*الارتباط دال عند (0.01) \* الارتباط دال عند (0.05)

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات (محور عبء الدور مع الدرجة الكلية لمحور عبء الدور) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ) حيث تراوحت جميعها بين (0,68) و(0,88)، ما عدى العبارة رقم (4) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05) حيث بلغت قيمة معامل ارتباطها مع الدرجة الكلية للمحور (0,64) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الأول كمؤشر لصدق التكوين في قياس عبء الدور.

1-2- حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور غموض الدور مع الدرجة الكلية لمحور غموض الدور كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): مصفوفة ارتباطات عبارات محور غموض الدور مع الدرجة الكلية لمحور غموض الدور

الدرجة الكلية		ع 11	الدرجة الكلية		ع 9	الدرجة الكلية		ع 7
معامل الارتباط	مستوى الدلالة		معامل الارتباط	مستوى الدلالة		معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
,751**			,744**			,840**		
0,002			0,002			0,000		
14	حجم العينة		14	حجم العينة		14	حجم العينة	
,717**		ع 12	,622*		ع 10	,717**		ع 8
0,004			0,018			0,004		
14	حجم العينة		14	حجم العينة		14	حجم العينة	

\*\*الارتباط دال عند (0.01) \* الارتباط دال عند (0.05)

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات (محور غموض الدور مع الدرجة الكلية لمحور غموض الدور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ) حيث تراوحت جميعها بين (0,71) و(0,84)، ما عدى العبارة رقم (10) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05) حيث بلغت قيمة معامل ارتباطها مع الدرجة الكلية للمحور (0,62) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثاني كمؤشر لصدق التكوين في قياس غموض الدور.

1-3- حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور صراع الدور مع الدرجة الكلية لمحور صراع الدور كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): مصفوفة ارتباطات عبارات محور صراع الدور مع الدرجة الكلية لمحور صراع الدور.

الدرجة الكلية		ع	الدرجة الكلية		ع	الدرجة الكلية		ع
معامل الارتباط	مستوى الدلالة		معامل الارتباط	مستوى الدلالة		معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
,970**		17	,885**		15	,892**		13
0,000			0,000			0,000		
14			14			14		
,935**		18	,746**		16	,816**		14
0,000			0,002			0,000		
14			14			14		

\*\*الارتباط دال عند (0.01) \* الارتباط دال عند (0.05)

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات (محور صراع الدور مع الدرجة الكلية لمحور صراع الدور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ) حيث تراوحت جميعها بين (0,74) و(0,97)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثالث كمؤشر لصدق التكوين في قياس صراع الدور.

–الطريقة الثانية:

–حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد مع لدرجة الكلية للمقياس: والجدول التالي يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده الفرعية:

الجدول رقم (4) يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للمقياس وأبعاده الفرعية.

أبعاد المقياس والدرجة الكلية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
عبء الدور	0,958**	0,01
غموض الدور	0,932**	0,01
صراع الدور	0,859**	0,01

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد مقياس الضغوط المهنية كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ )، حيث بلغت قيمها على التوالي (0,85 / 0,93 / 0,95) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمقياس كمؤشر لصدق التكوين في قياس الضغوط المهنية. ثانياً: ثبات الاستبيان:

تم التأكد من ثبات استبيان الضغوط المهنية عن حساب معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي: تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لهذا الاستبيان فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (5): يوضح معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الضغوط المهنية.

أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
عبء الدور	0,848	06
غموض الدور	0,824	06
صراع الدور	0,938	06
الدرجة الكلية	0,945	18

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد استبيان الضغوط المهنية جاءت مرتفعة حيث بلغت على التوالي (0,84/0,82/0,93) أما بالنسبة لمعامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل فبلغ (0,94) وهو معامل مرتفع وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات المقياس، وهذا يعني أن استبيان الضغوط المهنية يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحاً للتطبيق في الدراسة الأساسية.

6-2- استبيان الأداء الوظيفي: حيث قامت الطالبتين ببناء الاستبيان بالاستعانة بمجموعة من الأدوات الجاهزة وبالاستعانة بالتراث النظري والدراسات السابقة، وتكون الاستبيان في صورته النهائية بعد عرضه على مجموعة من

المحكمين من (16) عبارة تقيس الاداء الوظيفي علما أن بدائل الإجابة هي 3 بدائل (موافق محايد، غير موافق) وتأخذ الدرجات على الترتيب (1/2/3)..

### 6-2-1- الخصائص السيكمترية لاستبيان الأداء الوظيفي:

بعد تفريغ البيانات المتحصل عليها من طرف أفراد العينة، تم حساب الخصائص السيكمترية لاستبيان الأداء الوظيفي، وذلك من أجل التأكد من ثبات وصدق الاستبيان.

#### أولا - الصدق:

-تم حساب الصدق عن طريق حساب الاتساق الداخلي للمقياس بطريقة:

-حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس: كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (6): مصفوفة ارتباطات العبارات مع الدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي

الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية	
ع1	معامل الارتباط	ع7	معامل الارتباط	ع13	معامل الارتباط
	مستوى الدلالة	ع7	مستوى الدلالة	ع13	مستوى الدلالة
	حجم العينة	ع7	حجم العينة	ع13	حجم العينة
ع2	معامل الارتباط	ع8	معامل الارتباط	ع14	معامل الارتباط
	مستوى الدلالة	ع8	مستوى الدلالة	ع14	مستوى الدلالة
	حجم العينة	ع8	حجم العينة	ع14	حجم العينة
ع3	معامل الارتباط	ع9	معامل الارتباط	ع15	معامل الارتباط
	مستوى الدلالة	ع9	مستوى الدلالة	ع15	مستوى الدلالة
	حجم العينة	ع9	حجم العينة	ع15	حجم العينة
ع4	معامل الارتباط	ع10	معامل الارتباط	ع16	معامل الارتباط
	مستوى الدلالة	ع10	مستوى الدلالة	ع16	مستوى الدلالة
	حجم العينة	ع10	حجم العينة	ع16	حجم العينة
ع5	معامل الارتباط	ع11	معامل الارتباط	ع16	معامل الارتباط
	مستوى الدلالة		مستوى الدلالة		مستوى الدلالة
	حجم العينة		حجم العينة		حجم العينة
ع6	معامل الارتباط	ع12	معامل الارتباط	ع16	معامل الارتباط
	مستوى الدلالة		مستوى الدلالة		مستوى الدلالة
	حجم العينة		حجم العينة		حجم العينة

\*\*الارتباط دال عند (0.01)

\*الارتباط دال عند (0.05)

تشير البيانات الموضحة في الجدول رقم (6) إلى أن قيم معاملات الارتباط ل فقرات (مقياس الأداء الوظيفي) والدرجة الكلية للمقياس جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ) حيث تراوحت جميعها بين (0,70) و(0,94)، ما عدا العبارات رقم (6، 9، 10، 13، 16) كانت دالة عند مستوى الدلالة (0,05) حيث تراوحت قيم معاملات ارتباطها بين (0,55/0,63). وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمقياس كمؤشر لصدق التكوين في قياس الأداء الوظيفي.

ثانياً: الثبات:

تم التأكد من ثبات المقياس بطريقة:

- معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي: تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لهذا المقياس فتحصلنا على النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): يوضح قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس الأداء الوظيفي

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
16	0,945

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل بلغ (0,94) وهو معامل ثبات مرتفع، وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الأداة، وهذا يعني أن الأداة تتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعلها صالحة للتطبيق في الدراسة الأساسية.

#### 7- الأساليب الإحصائية:

قمنا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) النسخة 25 وتمثلت فيما يلي:

- معامل الارتباط بيرسون تم استخدامه في حساب (الصدق).
- معامل الارتباط سبيرمان تم استخدامه في اختبار الفرضيات.
- معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات مقياس الدراسة.
- اختبار كولموغوروف سيميرنوف واختبار شايبيروا ويلك تم استخدامهما للتأكد من اعتدالية التوزيع.

#### خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية من خلال تبني المنهج المناسب، وكذلك تحديد لمجتمع الدراسة لاختيار عينة الدراسة الأساسية، كما تم إجراء دراسة استطلاعية بهدف التأكد من صلاحية أداتي الدراسة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، وحساب خصائصهما السيكومترية، والتي تتمثل في الصدق والثبات، حيث تبين بعد تطبيقهما على العينة الاستطلاعية صلاحيتهما للتطبيق في الدراسة الأساسية، كما تمت الإشارة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة الفرضيات.



الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج



تمهيد:

- 1- عرض وتحليل نتائج الدراسة.
- 2- مناقشة النتائج.
- 3- التوصيات.
- 4- المقترحات

تمهيد:

في هذا الفصل سوف نقوم بعرض ومناقشة نتائج الدراسة المتحصل عليها، من أجل تأكيد أو نفي فرضيات الدراسة بعد أن تم تحليل نتائج أداة الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.25) Statistical Package for the Social Science لتحليل البيانات وفيما يلي عرض ومناقشة فرضيات الدراسة.

### 1- عرض النتائج:

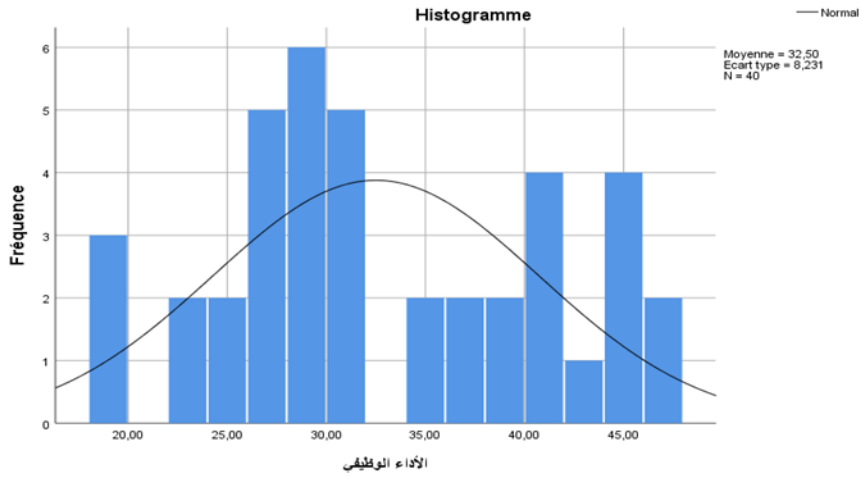
قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية والمتمثلة في المتغيرات التالية (متغير الأداء الوظيفي-متغير الضغوط المهنية)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (8) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

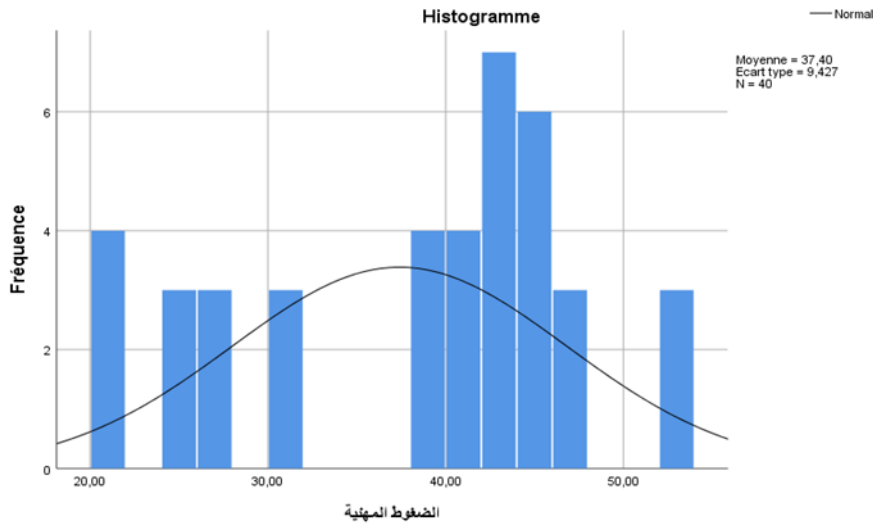
القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
دال	0,002	40	0,900	0,000	40	0,200	الضغوط المهنية
دال	0,019	40	0,932	0,005	40	0,169	الأداء الوظيفي

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم إختبار كولموغوروف سميروف، وإختبار شابيرو أن كل القيم بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة وهما متغير الأداء الوظيفي-متغير الضغوط المهنية، جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) مما يجزنا إلى القول بأن بيانات المتغيرين تتوزعان توزيعاً غير طبيعي وبالتالي فإن كل الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في معالجة مختلف فرضيات الدراسة الحالية هي أساليب لا بارامترية. كما هو موضح في الشكلين التاليين:

شكل رقم (5) يوضح التوزيع الطبيعي لمتغير الاداء الوظيفي



شكل رقم (6) يوضح التوزيع الطبيعي لمتغير الضغوط المهنية.



### 1-1- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

-نصت الفرضية على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبء الدور والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة. وللتحقق من صحة هذا لفرض استخدم الباحث معامل ارتباط سبيرمان Rho de Correlation Spearman للكشف عن قيم معامل لارتباط بين المتغيرين والجدول رقم (9) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (9) يوضح قيمة معامل الارتباط بين عبء الدور و الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

الأداء الوظيفي			متغيري الدراسة
القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط سبيرمان Spearman	
دال احصائيا عند $(\alpha=0.01)$	0,000	$-,805^{**}$	عبء الدور

ويتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين الدرجة الكلية عبء الدور و الأداء الوظيفي حيث بلغت  $(-,805^{**})$  هي قيمة قوية عالية وسلبية و دالة احصائيا عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.01)$ ، بمعنى كلما زاد مستوى عبء الدور قل مستوى الأداء الوظيفي، وعليه نستنتج وجود علاقة عكسية بين متغيري الدراسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية التي نصت على عدم وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين عبء الدور والأداء الوظيفي وقبول الفرضية البحثية التي تؤكد وجود علاقة بين عبء الدور والأداء الوظيفي ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

1-2- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية: نصت الفرضية على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

وللتحقق من صحة هذا لفرض استخدم الباحث معامل ارتباط سبيرمان Rho de Spearman Correlation للكشف عن قيم معامل لارتباط بين المتغيرين والجدول رقم (10) يوضح نتائج ذلك. جدول رقم (10) يوضح قيمة معامل الارتباط بين غموض الدور والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

الأداء الوظيفي			متغيري الدراسة
القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط سبيرمان Spearman	

دال احصائيا عند ( $\alpha=0.01$ )	0,000	-,874**	40	غموض الدور
-----------------------------------------	-------	---------	----	------------

ويتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين غموض الدور والدرجة الكلية للأداء الوظيفي بلغت ( -,874\*\* ) قيمة قوية عالية وسلبية و دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، بمعنى كلما زاد مستوى غموض الدور قل مستوى الأداء الوظيفي، وعليه نستنتج وجود علاقة عكسية بين متغيري الدراسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية التي نصت على عدم وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين غموض الدور والأداء الوظيفي وقبول الفرضية البحثية التي تؤكد وجود علاقة بين غموض الدور والأداء الوظيفي ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

### 1-3- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

نصت الفرضية على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

وللتحقق من صحة هذا لفرض استخدم الباحث معامل ارتباط سبيرمان Rho de Spearman Correlation للكشف عن قيم معامل لارتباط بين المتغيرين والجدول رقم (11) يوضح نتائج ذلك. جدول رقم (11) يوضح قيمة معامل الارتباط بين صراع الدور والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

الأداء الوظيفي				متغيري الدراسة
القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط سبيرمان Spearman	حجم العينة	
دال احصائيا عند ( $\alpha=0.01$ )	0,000	-,891**	40	صراع الدور

ويتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين الدرجة الكلية صراع الدور والدرجة الكلية للأداء الوظيفي بلغت ( -,891\*\* ) قيمة قوية عالية وسلبية و دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، بمعنى كلما زاد مستوى صراع الدور قل مستوى الأداء الوظيفي، وعليه نستنتج وجود علاقة عكسية بين متغيري الدراسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية التي نصت على عدم وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين صراع الدور والأداء الوظيفي وقبول الفرضية البحثية التي تؤكد وجود علاقة بين صراع الدور والأداء الوظيفي ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

#### 1-4- عرض وتفسير نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة. وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحث معامل ارتباط سبيرمان للكشف عن قيم معامل لارتباط بين المقياسين والجدول رقم (12) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (12) يوضح قيمة معامل الارتباط بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

الأداء الوظيفي			متغيري الدراسة
القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط سبيرمان Spearman	
دال احصائياً عند $(\alpha=0.01)$	0,000	$-,882^{**}$	الضغوط المهنية
			حجم العينة 40

ويتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين الضغوط المهنية و الأداء الوظيفي بلغت  $(-,882^{**})$  قيمة قوية عالية وسلبية و دالة احصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.01)$ ، بمعنى كلما زاد مستوى الضغوط المهنية قل مستوى الأداء الوظيفي، وعليه نستنتج وجود علاقة عكسية بين متغيري الدراسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية التي نصت على عدم وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي وقبول الفرضية البحثية التي تؤكد وجود علاقة بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

## 2-مناقشة النتائج:

تبين من خلال المعالجة الإحصائية لفرضيات الدراسة تحقق الفرضية العامة والفرضيات الجزئية، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج الدراسات السابقة حيث تتفق مع نتائج دراسة (يوسف يعقوب شحادة) حيث توصلت الى وجود الضغوط المهنية وبدرجة عالية جدا ومن عدة مصادر سواء كانت من الاشراف او من اولياء الامور او من الناحية التنظيمية وكثرة الاعباء الناتجة من العمل اليومي.

كما تتفق أيضا مع نتائج دراسة (معوش وصرداوي، 2016) والتي توصلت الى وجود مستوى متوسط للضغوط المهنية لدى مفتشي التعليم الابتدائي بولاية المسيلة.

وفي ضوء نتيجة الفرضية العامة التي أكدت وجود علاقة بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي فان النتيجة أكدت على ما تشير اليه إيزابيل على أن إيزابيل أن المشكلات التي يصادفها الفرد في مواجهته لمطالب الحياة تقوده الى الإحساس بالضغط النفسي، وكلما زادت الضغوط وعدم القدرة على مواجهتها يصل بالفرد إلى حالة من الاحتراق النفسي الذي يؤدي إلى مستويات مرتفعة من اللامبالاة، وقلة الدافعية، وفقدان القدرة على الابتكار، والتصرف علة نحو يفتقر للاندماج الذاتي في العمل (علي عسكر، 1997، ص16)، كما أن العبء الزائد يكون سببا من أسباب الضغط المهني وهذا يكون عندما تفوق مطالب العمل قدرات وإمكانات الفرد سواء من حيث الكمية أو النوعية، والعبء الزائد في العمل قد يقتضي من الفرد العمل لساعات طويلة ومتواصلة دون اخذ فترات من الراحة، وقد يكون مصدرها تواصل العمل والمقاطعات المستمرة في العمل سواء كان ذلك من خلال الزيارات أو الاجتماعات ، ومن الناحية النوعية فنقصد بها المهارات الفكرية أو الفنية للقائمين بالأعمال والتي قد تفوق مهاراتهم أو قدراتهم حيث تتطلب منهم قوة التركيز واتخاذ القرارات الحاسمة ، ومن الممكن أن تكون سببا من أسباب الضغط المهني. كما تعد السياسة التنظيمية أيضا سببا من أسباب الضغوط المهنية اذ تضمنت تقييم الأداء الغير ملائم، وعدم العدالة في المكافآت والرواتب وغموض السياسات وعدم دقتها وطريقة تغيير الأفراد من وظائفهم بصفة غير منظمة أو نقلهم من أماكن عملهم.

ويذكر (احمد الكردي) أن من العوامل المؤثرة في الأداء غياب الأهداف المحددة فالمؤسسة التي لا تمتلك الخطط التفصيلية لعملها لا تستطيع قياس ما تحققة من إنجازات أو محاسبة العاملين فيها لأنها لا تمتلك المؤشرات ولا معايير الإنتاج والأداء الجيد، أيضا مشكلات الرضا الوظيفي حيث يتأثر بكثير من العوامل

الاجتماعية كالمؤهل التعليمي أو العوامل التنظيمية مثل المسؤوليات والواجبات، إلا أن عدم رضا الموظف أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية اقل.

وقد أكد هب في دراسته على أن العمل ذو المتطلبات القليلة يؤدي إلى الملل والزيادة في المتطلبات تعتبر نوعا ما من الحوافز لكن لو زادت هذه المتطلبات لو زادت على قدرة الفرد على الاستجابة لها والتوافق معها فإنها تؤدي إلى مستوى عالي من القلق وبالتالي تقل قدرة الفرد على التركيز وعلى الأداء بوجه عام، والزيادة المستمرة في المتطلبات الزائدة عن قدرات الفرد تؤدي إلى التعب وفقدان الرغبة في الأداء مما ينجم عنه الإهمال النفسي وما يتبعه من أعراض كالانطواء والإثارة لأتفه الأسباب.

وعلى الرغم من اختلاف أسباب ومصادر الضغوط التي يشعر بها مدرء الابتدائيات إلا أن الظروف المتعلقة بهذه المهنة بما تتضمنه من متطلبات ومهام ومسؤوليات وواجبات وأعباء مهنية ترتبط بأنشطة محددة يجب أن يقوم بها مديرو المدارس الابتدائية لأداء عملهم ووظيفتهم على أكمل وجه، تعتبر من أحد أهم تلك الأسباب والمصادر التي تشكل عاملا ضاغطا عليهم (شارف حوجة، 2011، ص69)

ويمكن القول أن ضغوط مهنة المدرء تترجم على شكل حالة من الإهمال النفسي الجسمي والمهني التي تنعكس سلبا على الأداء الوظيفي وإتقانه نتيجة مواجهة المدير لأنواع مختلفة من الضغوط، ولكي يتغلب على هذه الضغوط لابد من زيادة القدرة على الأداء الفعلي للعمل والتي تتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، إضافة الى الرغبة في العمل، وهذا ما أكدته دراسة **بوخاري محمد** التي توصلت الى أن الاتصال التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية.

### 3-التوصيات:

- تكوين المدراء الجدد وتدريبهم على مهارات ادارة ضغوط العمل وضرورة التكيف مع الضغوط بهدف رفع مستوى الأداء الوظيفي.
- أيضا تعريف المدراء بأعباء دور الإدارة المدرسية.
- التركيز أثناء تكوين المدراء الجدد على إزالة غموض الدور.
- أيضا تدريبهم على استراتيجيات تخفيض صراع الدور.

### 4-الدراسات المقترحة:

- اجراء دراسات حول صراع الدور.
- اجراء دراسات حول غموض الدور.
- اجراء دراسات حول عبئ الدور.
- اجراء دراسات للتعرف على مستوى الضغوط المهنية.

A graphic of a scroll with a black outline and a grey shadow on the left side. The scroll is partially unrolled, showing a white interior. In the center of the scroll, the Arabic text "قائمة المراجع" is written in a black, stylized font. The word "قائمة" is on the top line and "المراجع" is on the bottom line.

قائمة  
المراجع

### \* قائمة المصادر والمراجع:

#### قائمة الكتب:

- 1- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- 2- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، عمان، 2007.
- 3- رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، ط1، 2007.
- 4- سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر، 2004.
- 5- طاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
- 6- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، القاهرة، 2008.
- 7- عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، ط3، الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 8- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء. مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، 2002.
- 9- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، 2009.
- 10- فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة الممتبة الوطنية، عمان 2001.
- 11- ماهر احمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط3، الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 12- محمد جاد، السلوك التنظيمي، ب.ط، مضيعة العشري، السويس، مصر، 2005.
- 13- نجد وسويرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، 2009.

14- نعباني عبد المحسن، السلوك التنظيمي، دون طبعة، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية ، حلب ، سوريا، 2004.

### قائمة المذكرات:

1- / ابو العلا، محمد صالح الدين، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي -دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2009.

2- الدوسري مبارك بن فالح، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2010.

3- / برهم جلال، ضغوط العمل وأثرها على الأداء: دراسة حالة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، عمان، الأردن، 2006.

4- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمود، الجزائر، 2006.

5- سعد بن عميقان الدوسري، رسالة ماجستير: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة المهنية، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007.

6- شاطر شفيق، اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير جامعة احمد بوقرة، بومرداس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010.

7- شارف خوجة مليكة، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين -دراسة مقارنة في المراحل التعليمية الثلاث ابتدائي، متوسط، ثانوي. رسالة ماجستير، جامعة تيزي وزو، الجزائر، 2011.

8- شويطر ليلي، دراسة لنيل شهادة الماجستير: الضغط المهني لصراع الدور وغموضه وعلاقته بالاضطرابات السيكوسوماتية لدى الموظفين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والارطفونيا، جامعة الجزائر.

9- عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.

- 10 - محمد حسن خميس ابو رحمة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
- 11- محمود سمايلي، الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، الجزائر، 2011.
- 12- نايف التويم، ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2005.
- المقالات والمجلات:
- 1- السعد صالح بن عبد الرحمن، ودرويش مراد بن عمر، أسباب ونتائج ضغوط العمل في بيئة المراجعة السعودية، دراسة استكشافية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد 22، العدد 1، 2008
- 2- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، 2010.
- 3- العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، دورية علمية محكمة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012.
- 4- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، 2001.
- 5- <sup>1</sup> علي عسكر، احمد عبد الله، مدى تعرض العاملين لضغوط العمل في بعض المهن وعلاقتها ببعض متغيرات الشخصية، المجلة المصرية للدراسات النفسية، العدد (16)، المجلد السابع، 1997.
- 6- فتيحة بن زروال، العنف كمظهر من مظاهر الإجهاد، الملتقى الدولي الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، دار الهدى للنشر والتوزيع، مارس 2003.

قائمة الملاحق



أدوات الدراسة  
مخرجات spss

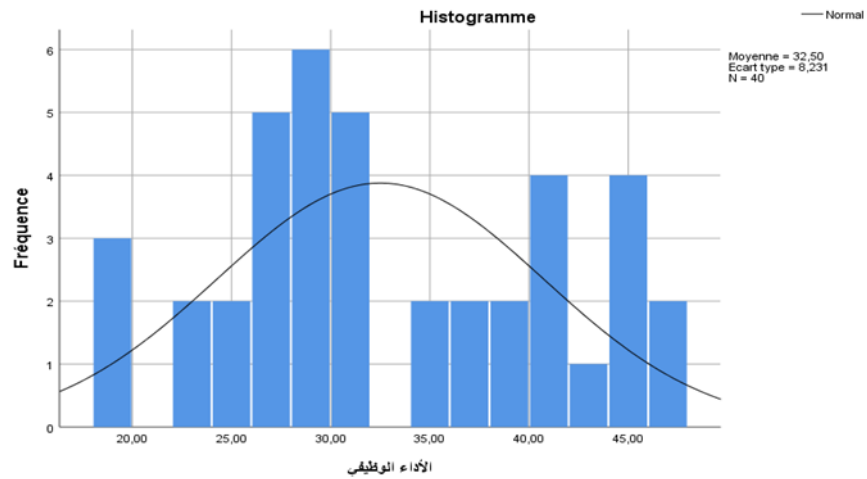
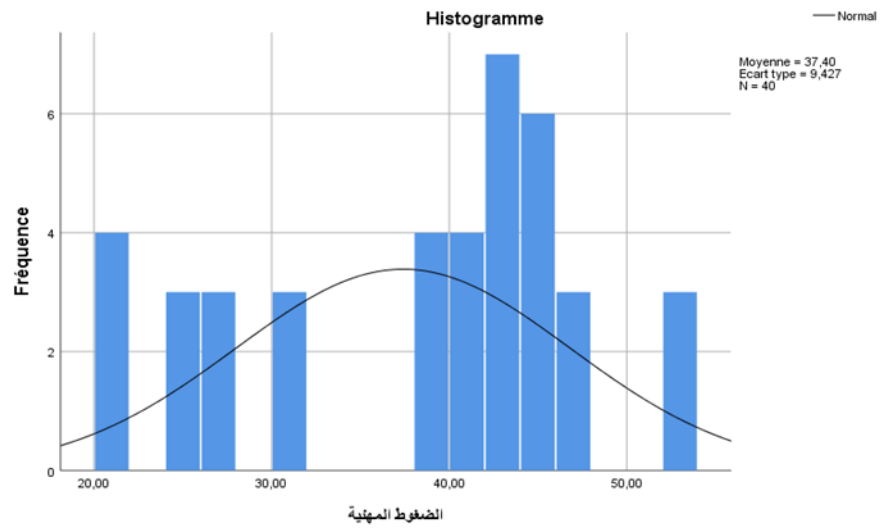
تَحْمِيْدُ  
اللّٰهِ



## اختبار الاعتدالية:

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الضغوط المهنية	0,200	40	0,000	0,900	40	0,002
الأداء الوظيفي	0,169	40	0,005	0,932	40	0,019

a. Correction de signification de Lilliefors



## الفرضيات:

<b>Corrélations</b>							
			غموض الدور	صراع الدور	عبء الدور	الضغوط المهنية	الأداء الوظيفي
Rho de Spearman	غموض الدور	Coefficient de corrélation	1,000	,930**	,860**	,978**	-,874**
		Sig. (bilatéral)		0,000	0,000	0,000	0,000
		N	40	40	40	40	40
	صراع الدور	Coefficient de corrélation	,930**	1,000	,769**	,956**	-,891**
		Sig. (bilatéral)	0,000		0,000	0,000	0,000
		N	40	40	40	40	40
	عبء الدور	Coefficient de corrélation	,860**	,769**	1,000	,885**	-,805**
		Sig. (bilatéral)	0,000	0,000		0,000	0,000
		N	40	40	40	40	40
	الضغوط المهنية	Coefficient de corrélation	,978**	,956**	,885**	1,000	-,882**
		Sig. (bilatéral)	0,000	0,000	0,000		0,000
		N	40	40	40	40	40
الأداء الوظيفي	Coefficient de corrélation	-,874**	-,891**	-,805**	-,882**	1,000	
	Sig. (bilatéral)	0,000	0,000	0,000	0,000		
	N	40	40	40	40	40	

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

الصدق والثبات الضغوط المهنية:

المحور الأول :

Corrélations								
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	عبء الدور
Q1	Corrélation de Pearson	1	,665**	,705**	0,454	,705**	0,461	,886**
	Sig. (bilatérale)		0,010	0,005	0,103	0,005	0,097	0,000
	N	14	14	14	14	14	14	14
Q2	Corrélation de Pearson	,665**	1	0,343	0,329	0,511	,763**	,788**
	Sig. (bilatérale)	0,010		0,231	0,251	0,062	0,002	0,001
	N	14	14	14	14	14	14	14
Q3	Corrélation de Pearson	,705**	0,343	1	0,528	0,459	0,459	,778**
	Sig. (bilatérale)	0,005	0,231		0,052	0,099	0,099	0,001
	N	14	14	14	14	14	14	14
Q4	Corrélation de Pearson	0,454	0,329	0,528	1	0,362	0,219	,641*
	Sig. (bilatérale)	0,103	0,251	0,052		0,204	0,452	0,013
	N	14	14	14	14	14	14	14
Q5	Corrélation de Pearson	,705**	0,511	0,459	0,362	1	0,280	,742**
	Sig. (bilatérale)	0,005	0,062	0,099	0,204		0,331	0,002
	N	14	14	14	14	14	14	14
Q6	Corrélation de Pearson	0,461	,763**	0,459	0,219	0,280	1	,689**
	Sig. (bilatérale)	0,097	0,002	0,099	0,452	0,331		0,006
	N	14	14	14	14	14	14	14
عبء الدور	Corrélation de Pearson	,886**	,788**	,778**	,641*	,742**	,689**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,001	0,001	0,013	0,002	0,006	
	N	14	14	14	14	14	14	14
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).								
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).								

الثبات:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,848	6

المحور الثاني:

Corrélations								
		Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	غموض الدور
Q7	Corrélation de Pearson	1	,616*	,655*	0,436	,587*	0,393	,840**
	Sig. (bilatérale)		0,019	0,011	0,119	0,027	0,165	0,000
	N	14	14	14	14	14	14	14
Q8	Corrélation de Pearson	,616*	1	0,393	0,283	0,264	,656*	,717**
	Sig. (bilatérale)	0,019		0,164	0,326	0,362	0,011	0,004
	N	14	14	14	14	14	14	14
Q9	Corrélation de Pearson	,655*	0,393	1	0,378	,537*	0,284	,744**
	Sig. (bilatérale)	0,011	0,164		0,183	0,048	0,325	0,002
	N	14	14	14	14	14	14	14
Q10	Corrélation de Pearson	0,436	0,283	0,378	1	0,303	0,303	,622
	Sig. (bilatérale)	0,119	0,326	0,183		0,293	0,293	0,018
	N	14	14	14	14	14	14	14
Q11	Corrélation de Pearson	,587*	0,264	,537*	0,303	1	,557*	,751**
	Sig. (bilatérale)	0,027	0,362	0,048	0,293		0,039	0,002
	N	14	14	14	14	14	14	14
Q12	Corrélation de Pearson	0,393	,656*	0,284	0,303	,557*	1	,717**
	Sig. (bilatérale)	0,165	0,011	0,325	0,293	0,039		0,004
	N	14	14	14	14	14	14	14
غموض الدور	Corrélation de Pearson	,840**	,717**	,744**	,622*	,751**	,717**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,004	0,002	0,018	0,002	0,004	
	N	14	14	14	14	14	14	14
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).								
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).								

الثبات:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,824	6

## المحور الثالث:

Corrélations								
		Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	صراع الدور
Q13	Corrélation de Pearson	1	,588	,691**	,812**	,812**	,790**	,892**
	Sig. (bilatérale)		0,027	0,006	0,000	0,000	0,001	0,000
	N	14	14	14	14	14	14	14
Q14	Corrélation de Pearson	,588*	1	,691**	0,406	,812**	,790**	,816**
	Sig. (bilatérale)	0,027		0,006	0,150	0,000	0,001	0,000
	N	14	14	14	14	14	14	14
Q15	Corrélation de Pearson	,691**	,691**	1	,540*	,900**	,793**	,885**
	Sig. (bilatérale)	0,006	0,006		0,046	0,000	0,001	0,000
	N	14	14	14	14	14	14	14
Q16	Corrélation de Pearson	,812**	0,406	,540*	1	,600*	,574*	,746**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,150	0,046		0,023	0,032	0,002
	N	14	14	14	14	14	14	14
Q17	Corrélation de Pearson	,812**	,812**	,900**	,600*	1	,957**	,970**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,023		0,000	0,000
	N	14	14	14	14	14	14	14
Q18	Corrélation de Pearson	,790**	,790**	,793**	,574*	,957**	1	,935**
	Sig. (bilatérale)	0,001	0,001	0,001	0,032	0,000		0,000
	N	14	14	14	14	14	14	14
صراع الدور	Corrélation de Pearson	,892**	,816**	,885**	,746**	,970**	,935**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	
	N	14	14	14	14	14	14	14
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).								
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).								

الثبات:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,938	6

## الصدق والثبات الكلي:

Corrélations					
		عبء الدور	غموض الدور	صراع الدور	الضغط المهنية
عبء الدور	Corrélation de Pearson	1	,960	,691	,958
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,006	0,000
	N	14	14	14	14
غموض الدور	Corrélation de Pearson	,960	1	,630	,932
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,016	0,000
	N	14	14	14	14
صراع الدور	Corrélation de Pearson	,691	,630	1	,859
	Sig. (bilatérale)	0,006	0,016		0,000
	N	14	14	14	14
الضغط المهنية	Corrélation de Pearson	,958	,932	,859	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	
	N	14	14	14	14
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).					

الثبات:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,945	18

الصدق والثبات الأداء الوظيفي:

Corrélations																		
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	الأداء الوظيفي
S1	Corrélacion de Pearson	1	,563	0,436	,643*	,921**	0,421	,843**	,582	0,421	0,372	1,000**	0,375	0,287	0,436	,958**	0,233	,814**
	Sig. (bilatérale)		0,036	0,119	0,013	0,000	0,134	0,000	0,029	0,134	0,211	0,000	0,186	0,320	0,119	0,000	0,423	0,000
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	13	14	14	14	14	14	14
S2	Corrélacion de Pearson	,563*	1	,714**	,937**	0,489	,598*	0,447	,829**	,598*	,660*	,563*	,785**	,563*	,714**	0,525	,636*	,876**
	Sig. (bilatérale)	0,036		0,004	0,000	0,076	0,024	0,109	0,000	0,024	0,014	0,036	0,001	0,036	0,004	0,054	0,014	0,000
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	13	14	14	14	14	14	14
S3	Corrélacion de Pearson	0,436	,714**	1	,785**	0,353	0,505	,692**	,699**	0,505	0,365	0,436	0,528	,824**	,579*	,591*	0,394	,786**
	Sig. (bilatérale)	0,119	0,004		0,001	0,216	0,065	0,006	0,005	0,065	0,220	0,119	0,052	0,000	0,030	0,026	0,164	0,001
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	13	14	14	14	14	14	14
S4	Corrélacion de Pearson	,643*	,937**	,785**	1	,587*	,635*	,537*	,879**	,635*	,646*	,643*	,745**	,643*	,785**	,613	,613	,940**
	Sig. (bilatérale)	0,013	0,000	0,001		0,027	0,015	0,048	0,000	0,015	0,017	0,013	0,002	0,013	0,001	0,020	0,020	0,000
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	13	14	14	14	14	14	14
S5	Corrélacion de Pearson	,921**	0,489	0,353	,587*	1	0,392	,739**	,542	0,392	0,196	,921**	0,275	0,179	0,353	,862**	0,296	,724**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,076	0,216	0,027		0,166	0,003	0,045	0,166	0,521	0,000	0,342	0,540	0,216	0,000	0,304	0,003
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	13	14	14	14	14	14	14
S6	Corrélacion de Pearson	0,421	,598*	0,505	,635*	0,392	1	0,358	,888**	-0,077	0,433	0,421	0,483	0,421	0,505	0,405	0,405	,639*

	Sig. (bilatérale)	0,134	0,024	0,065	0,015	0,166		0,208	0,000	0,794	0,139	0,134	0,080	0,134	0,065	0,151	0,151	0,014
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	13	14	14	14	14	14	14	14
S7	Corrélation de Pearson	,843**	0,447	,692**	,537*	,739**	0,358	1	0,496	0,358	0,178	,843**	0,251	0,504	0,323	,962**	0,099	,746**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,109	0,006	0,048	0,003	0,208		0,071	0,208	0,560	0,000	0,386	0,066	0,260	0,000	0,737	0,002
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	13	14	14	14	14	14	14	14
S8	Corrélation de Pearson	,582	,829**	,699**	,879**	,542	,888**	0,496	1	0,391	,601*	,582	,669**	,582*	,699**	,561*	,561*	,871**
	Sig. (bilatérale)	0,029	0,000	0,005	0,000	0,045	0,000	0,071		0,167	0,030	0,029	0,009	0,029	0,005	0,037	0,037	0,000
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	13	14	14	14	14	14	14	14
S9	Corrélation de Pearson	0,421	,598	0,505	,635*	0,392	-0,077	0,358	0,391	1	0,433	0,421	0,483	0,421	0,505	0,405	0,405	,609*
	Sig. (bilatérale)	0,134	0,024	0,065	0,015	0,166	0,794	0,208	0,167		0,139	0,134	0,080	0,134	0,065	0,151	0,151	0,021
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	13	14	14	14	14	14	14	14
S10	Corrélation de Pearson	0,372	,660	0,365	,646*	0,196	0,433	0,178	,601	0,433	1	0,372	,660	0,372	,602*	0,285	0,397	,612*
	Sig. (bilatérale)	0,211	0,014	0,220	0,017	0,521	0,139	0,560	0,030	0,139		0,211	0,014	0,211	0,029	0,345	0,179	0,026
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
S11	Corrélation de Pearson	1,000**	,563	0,436	,643*	,921**	0,421	,843**	,582	0,421	0,372	1	0,375	0,287	0,436	,958**	0,233	,814**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,036	0,119	0,013	0,000	0,134	0,000	0,029	0,134	0,211		0,186	0,320	0,119	0,000	0,423	0,000
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	13	14	14	14	14	14	14	14
S12	Corrélation de Pearson	0,375	,785**	0,528	,745**	0,275	0,483	0,251	,669**	0,483	,660	0,375	1	0,375	0,528	0,325	0,424	,706**

	Sig. (bilatérale)	0,186	0,001	0,052	0,002	0,342	0,080	0,386	0,009	0,080	0,014	0,186		0,186	0,052	0,257	0,131	0,005
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	13	14	14	14	14	14	14	14
S13	Corrélation de Pearson	0,287	,563	,824**	,643*	0,179	0,421	0,504	,582	0,421	0,372	0,287	0,375	1	0,436	0,414	0,233	,623*
	Sig. (bilatérale)	0,320	0,036	0,000	0,013	0,540	0,134	0,066	0,029	0,134	0,211	0,320	0,186		0,119	0,141	0,423	0,017
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	13	14	14	14	14	14	14
S14	Corrélation de Pearson	0,436	,714**	,579*	,785**	0,353	0,505	0,323	,699**	0,505	,602*	0,436	0,528	0,436	1	0,394	,788**	,748**
	Sig. (bilatérale)	0,119	0,004	0,030	0,001	0,216	0,065	0,260	0,005	0,065	0,029	0,119	0,052	0,119		0,164	0,001	0,002
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	13	14	14	14	14	14	14
S15	Corrélation de Pearson	,958**	0,525	,591*	,613*	,862**	0,405	,962**	,561	0,405	0,285	,958**	0,325	0,414	0,394	1	0,171	,811**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,054	0,026	0,020	0,000	0,151	0,000	0,037	0,151	0,345	0,000	0,257	0,141	0,164		0,559	0,000
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	13	14	14	14	14	14	14
S16	Corrélation de Pearson	0,233	,636*	0,394	,613*	0,296	0,405	0,099	,561	0,405	0,397	0,233	0,424	0,233	,788**	0,171	1	,556*
	Sig. (bilatérale)	0,423	0,014	0,164	0,020	0,304	0,151	0,737	0,037	0,151	0,179	0,423	0,131	0,423	0,001	0,559		0,039
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	13	14	14	14	14	14	14
الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,814**	,876**	,786**	,940**	,724**	,639*	,746**	,871**	,609*	,612*	,814**	,706**	,623*	,748**	,811**	,556*	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,001	0,000	0,003	0,014	0,002	0,000	0,021	0,026	0,000	0,005	0,017	0,002	0,000	0,039	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	13	14	14	14	14	14	14

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

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

الثبات:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,945	16