وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of higher education and scientific research
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University- Tebessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
faculty of humanities and social sciences

قسم : **علم النفس**

تخصص : **إرشاد وتوجيه**

مذكرة ماستر تحت عنوان

الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء لدى رؤساء أقسام كليات القطب الجامعي دريد عبد المجيد

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

من إعداد الطلبة:

- نوال طرشان
- مروى دحدوح

إشراف الدكتور(ة):

- سليمان براجي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
نصر الدين حداد	استاذ محاضر أ	رئيسا
سليمان براجي	استاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
الشافعي بلهوشات	استاذ محاضر أ	ممتحنا

السنة الجامعية 2024 / 2025

شكر و تقدير

قال تعالى : **(لئن شكرتم لأزيدنكم)**

صدق الله العظيم

الحمدلله الشاكرين والصلاة والسلام على رسوله الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلّم وعلى آله وصحبه اجمعين.

بداية احمد الله كثيرا واشكر فضله الذي من علي بانجاز هذا العمل المتواضع ويسر لي طريقه. ونتوجه بجزيل الشكر والامتنان الى من ساعدنا من قريب وبعيد على انجاز هذا العمل ونخص بالذكر

الدكتور المشرف "براجي سليمان "

الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة والثرية التي كانت طريقا لنا نمشي عليه من اجل اتمام هذا العمل.

كما يسرني ان اشكر اعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل.

كما اتقدم بالشكر الخالص الى كل من علمني حرف وامدني بفكرة واعارني كتاب، واخذ بيدي لحضات الشدة.

الإهداء

إلى من حملوا عني ثقل الأيام، ووهبوني ظِلَّهم حين اشتدّ وهج الطريق...

إلى عائلتي، الذين بنوا صرح هذا الحلم حجراً حجراً، بصمتٍ لا يعرف المنّة.

إلى أمي "مليكة" النور الذي دلّني حين تاهت خُطاي، والدعاء الذي كان يسبقني دومًا إلى أبواب التوفيق.

وإلى أخواتي، سندي في لحظات الانكسار، والفرح الذي يزهر قلبي بهم مهما اشتدت الأيام.

وإلى زهرتَيّ" ريتال و فرح"،

كلما اشتد بي التعب، تذكرت أن عليّ أن أكون بحجم حبكما

أن أكون النسخة التي تفتخران بها حين تُتقنان نطق اسمي.

وإلى زميلتي في هذا العمل، مروى،

شكرًا لرفقتك الصادقة، ودعمك الذي كان أحد أسرار هذا الإنجاز.

نوال

الإهداء

اللهم لك الحمد قبل أن ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا،نحمد الله عز وجل أنه وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

اهدي هذا العمل:

إلى روحه الطاهرة طيب الله ثراه،..... أبي "يوسف".

إلى نبع الحنان الذي لا ينصب،أمد الله في عمرها وشفاها،.....أمي "الخامسة".

إلى إخوتي وأخواتي

الأحباء،حسين،حمزة،لبيب،أشواق.....

إلى أبناء إخوتي وأخواتي جميعا، كل بإسمه،عائلة "دحدوح".

إلى أصدقائي،منذر،إسماعيل،فارس،رؤوف،عز الدين،عمي فريد،وكل فرد من أفراد الإقامة الجامعية "الشهيد بوقفة عبد الحميد".

إلى صديقاتي رفيقات دربي،نوال،بسمة،شادية،سلسبيل،صورية،أماني،بثينة،شيماء،تهاني...

وكل من ساندني من قريب أو بعيد شكرا لكم جميعا.

مروى

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى رؤساء اقسام كليات القطب الجامعي بولحاف الدير.تبسة.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي،اعتمادا على إستمارة إستبيان،حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء أقسام كليات القطب الجامعي بولحاف الدير للعام الدراسي(2024/2025) والبالغ عددهم (13) رئيس ورئيسة قسم،تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل.

ابرز النتائج:

- مستوى الضغوط المهنية لدى رؤساء اقسام كليات القطب الجامعي دريد عبد المجيد بولحاف الدير مرتفع،حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.93)
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الضغوط المرتبطة بعبء العمل ومستوى أداء رؤساء أقسام كليات القطب الجامعي دريد عبد المجيد.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل وأداء رؤساء أقسام كليات القطب الجامعي دريد عبد المجيد.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين صراع الأدوار ومستوى أداء رؤساء أقسام كليات القطب الجامعي دريد عبد المجيد.

الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل،الأداء الوظيفي، عبئ العمل، صراع الدور.

Abstract :

This study aimed to identify occupational stress and its relationship to job performance among department heads at the University Pole of Boulhaf El Dir, Tebessa.

A descriptive-analytical approach was used, based on a questionnaire. The study population consisted of all department heads at the University Pole of Boulhaf El Dir for the academic year (2024/2025), totaling (13) department heads, both male and female. They were selected using a comprehensive survey.

The study reached the following results:

- The level of occupational stress among department heads at the University Pole of Drid Abdelmajid in Boulhaf El Dir was high, with an arithmetic mean of (3.93).
- There were statistically significant differences between the pressures associated with workload and the performance level of department heads at the University Pole of Drid Abdelmajid.
- There were statistically significant differences between the work environment and the performance of department heads at the University Pole of Drid Abdelmajid.
- There were statistically significant differences between role conflict and the performance level of department heads at the University Pole of Drid Abdelmajid.

Keywords :Job stress, job performance, workload, role conflict.

فهـــــــرس المحتويـات

الموضوع	الصفحة
شكر وتقدير	
اهداء	
ملخص الدراسة	ب
فهرس المحتويات	ج
فهرس الجداول	و
فهرس الأشكال	و
فهرس الملاحق	و
مقدمـــة	ح
الفصل الأول الاطار المفاهيمي والتصوري للدراسة	
1-اشكالية الدراسة	12
2-أهمية الدراسة	13
3-أهداف الدراسة	14
4-المفاهيم الإجرائية لمفاهيم الدراسة	14
5-الدراسات السابقة	15
6-التعقيب على الدراسات السابقة	23
الاطار النظري للدراسة	
الفصل الثاني الضغوط المهنية	
1-مفهوم الضغط	28
2-لمحة تاريخية حول مفهوم الضغط	29
3-مفاهيم لها علاقة بمصطلح الضغط	30
4-الضغوط المهنية	30
5-عناصر الضغوط المهنية	31
6-مراحل تشكل الضغوط المهنية	32
7-خصائص الضغوط المهنية	33
8-أسباب الضغوط المهنية	34
9-انواع الضغوط المهنية	36

فهـــــرس المحتويـات

10-النظريات والنماذج المفسرة للضغوط المهنية	37
11-آثار الضغوط المهنية	41
12-طرق وأساليب الضغوط المهنية	42
الفصل الثالث رؤساء الأقسام و الاداء الوظيفي	
أولا : الاداء الوظيفي	
1-مفهوم الأداء الوظيفي	46
2-أهمية الأداء الوظيفي	47
3-عناصر الأداء الوظيفي	48
4-أبعاد الآداء الوظيفي	49
5-نظريات الأداء الوظيفي	50
6-مكونات ومحددات الأداء الوظيفي	52
7-العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	54
8-علاقة الضغوط المهنية بالأداء الوظيفي	55
ثانيا: رؤساء الأقسام في الجامعات	
1-رئيس القسم العلمي	58
2-أسس اختيار رؤساء الأقسام	58
3-أدوار ومهام رؤساء الأقسام بالجامعة	59
4-المشكلات التي يواجهها رؤساء الأقسام العلمية	59
الجانب الميداني للدراسة	
الفصل الرابع إجراءات الدراسة الميدانية	
1-مجالات الدراسة	63
2-منهج الدراسة	63
3-الدراسة الاستطلاعية	64
4-مجتمع الدراسة	64
5-أدوات الدراسة	65
6-الخصائص السيكومترية للأداة	66
الفصل الخامس مناقشة وتفسير نتائج الدراسة	
1-عرض وتحليل نتائج السؤال الأول ومناقشتها	72

فهـــــرس المحتويـات

2-عرض وتحليل نتائج السؤال الثاني ومناقشتها	78
3-عرض وتحليل نتائج السؤال الثالث ومناقشتها	83
4-عرض وتحليل نتائج السؤال الرابع ومناقشتها	88
خلاصة نتائج الدراسة	95
خاتمة	97
قائمة المصادر والمراجع	99
الملاحق	103

فهرس الجداول والاشكال والملاحق

أولاً- فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوأن الجدول	الصفحة
01	مصفوفة الفجوة البحثية	25
02	توزيع رؤساء الاقسام على الكليات	64
03	نسبة الصدق لعبارات المحور الأول	67
04	نسبة الصدق لعبارات المحور الثاني	67
05	نسبة الصدق لعبارات المحور الثالث	67
06	نسبة الصدق لعبارات المحور الرابع	68
07	النتائج النهائية لصدق الاستمارة	68
08	معاملات ألف كرونباخ لجميع فقرات الاستمارة	69
09	معيار تصنيف مستوى الضغط	70
10	نتائج السؤال الأول	72
11	مستوى الضغط المهني	73
12	تفسير لنتائج البند رقم (1)	74
13	تفسير لنتائج البند رقم (2)	75
14	تفسر نتائج البند رقم (3)	76
15	تفسر نتائج البند رقم (4)	76
16	تفسير لنتائج البند رقم (5)	77
17	يفسر نتائج البند رقم (6)	78
18	نتائج السؤال الثاني	79
19	تفسير لنتائج البند رقم (1)	80
20	تفسير لنتائج البند رقم (2)	80
21	تفسر نتائج البند رقم (3)	81
22	تفسر نتائج البند رقم (4)	81
23	تفسير لنتائج البند رقم (5)	82
24	يفسر نتائج البند رقم (6)	82
25	نتائج السؤال الثالث	83
26	تفسير لنتائج البند رقم (1)	85
27	تفسير لنتائج البند رقم (2)	86
28	تفسر نتائج البند رقم (3)	86
29	تفسر نتائج البند رقم (4)	87
30	تفسير لنتائج البند رقم (5)	87

31	يفسر نتائج البند رقم (6)	88
32	نتائج السؤال الرابع	89
33	تفسير لنتائج البند رقم (1)	90
34	تفسير لنتائج البند رقم (2)	90
35	تفسر نتائج البند رقم (3)	91
36	تفسر نتائج البند رقم (4)	91
37	تفسير لنتائج البند رقم (5)	92
38	يفسر نتائج البند رقم (6)	92

ثانياً- فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	عناصر الضغوط المهنية	32
02	مراحل تشكل الضغوط المهنية	33
03	نموذج ميتشغين	40
04	نموذج عملية اتخاذ القرار	40
05	عناصر الاداء الوظيفي	49

ثالثاً- فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوأن الملحق	الصفحة
الملحق 01	اداة الدراسة في صورتها الاولية	103
الملحق 02	قائمة اسمية للاساتذة المحكين	106
الملحق03	اداة الدراسة في صورتها النهائية	107
الملحق 4	نتائج مخرجات الاستبيان	110

مقدمة

يشكل العمل، بوصفه ظاهرة سوسيولوجية ونفسية معقدة، حجر الزاوية في التجربة الإنسانية المعاصرة ومحركاً أساسياً للتنمية المجتمعية. فإلى جانب وظيفته الاقتصادية المتمثلة في توفير سبل العيش (المحمدي، 2016، ص. 15)، يمثل العمل ميداناً رحباً لتحقيق الذات، وصقل المهارات، وترسيخ الهوية الفردية والجماعية. إلا أن هذه الأهمية الجوهرية للعمل لا تنفي كونه، في كثير من الأحيان، مصدراً لتحديات نفسية وجسدية معقدة. فبيئة العمل، بطبيعتها التفاعلية والمتطلبة، قد تتحول إلى ساحة للضغوط التي تستنزف طاقات الفرد وتؤثر سلباً على صحته النفسية والبدنية، مما ينعكس حتماً على استقراره العام وإنتاجيته (عيسى، 2018، ص. 47). إن هذا التوتر الجدلي بين ما يقدمه العمل من فرص للنمو وما قد يفرضه من أعباء يمثل محور اهتمام العديد من الدراسات في مجال علم النفس التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

وفي ظل اقتصاد المعرفة والتحولات المتسارعة، تبرز أهمية رأس المال البشري كأثمن مورد تمتلكه المنظمات الحديثة، والركيزة الأساسية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنافسية. هذا الاعتراف المتزايد بالقيمة المحورية للعنصر البشري يتزامن، بشكل مفارق، مع تنامي ظاهرة الضغوط المهنية (Occupational Stress)، التي تُعرَّف بأنها مجموعة الاستجابات الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية للفرد تجاه المتطلبات والتحديات التي تفوق قدرته على التكيف الفعّال في بيئة العمل. لقد أصبحت هذه الضغوط إحدى الإشكاليات التنظيمية المعقدة التي تهدد الأمن النفسي والوظيفي للعاملين، وتلقي بظلالها الكثيفة على الأداء الوظيفي العام، وتؤدي إلى تكاليف بشرية واقتصادية باهظة على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع ككل.

وقد أكدت أدبيات البحث العلمي، لا سيما في إطار نماذج نظرية مثل نموذج "متطلبات وضوابط العمل" (Job Demands-Control Model)لكاراسيك (Karasek) أو نموذج "متطلبات وموارد العمل Job) " (Demands-Resources Model، أن بعض المهن، وبخاصة تلك التي تتسم بالتفاعل الإنساني المكثف والطابع التعاوني، تشهد مستويات مرتفعة من الضغوط. فالعاملون في هذه المهن يواجهون باستمرار مواقف متطلبة عاطفياً ومعرفياً، ويتعرضون لضغوط نابعة من تعدد الأدوار وتضاربها أحياناً، فضلاً عن الحاجة الدائمة للتكيف مع احتياجات وتوقعات المستفيدين من خدماتهم.

وفي هذا السياق، تحتل الجامعات ومؤسسات التعليم العالي موقعاً فريداً؛ فهي ليست مجرد مؤسسات خدمية، بل هي "مصانع العقول" ومنارات التنوير التي يناط بها دور حيوي في بناء رأس المال البشري وتوجيه

مسارات التنمية المجتمعية (زواوي، 2019، ص. 91). بيد أن هذه المؤسسات، ورغم رسالتها السامية، لا تشكل استثناءً من التحديات التنظيمية والضغوط المهنية. بل إن طبيعة عملها، وما تتسم به من تعدد للمهام (تعليم، بحث، خدمة مجتمع، إدارة)، وما تواجهه من تحديات (ضغوط الاعتماد الأكاديمي، متطلبات الجودة، التنافسية، محدودية الموارد أحياناً)، تجعلها بيئة خصبة لنشوء الضغوط، لا سيما على مستوى القيادات الأكاديمية والإدارية. ويُعد شاغلو المناصب الإدارية الوسطى، كالعمداء ورؤساء الأقسام، من الفئات المعرضة بشكل خاص لهذه الضغوط، نظراً لوقوعهم في نقطة تقاطع بين متطلبات الإدارة العليا وتوقعات أعضاء هيئة التدريس، وتحملهم لمسؤوليات جسام في إدارة الموارد وتطوير البرامج وضمان سير العمليات الأكاديمية بفعالية، كل ذلك في ظل ظروف قد تتسم بالغموض أو نقص الدعم أو ضيق الوقت.

وتتقاطع نتائج العديد من الدراسات البحثية (مثل يونس، 2015، ص. 64) لتؤكد على أن الضغوط المهنية، بمختلف مصادرها التنظيمية (كعبء العمل الزائد، وغموض الدور، والصراع الدور، وضعف المساندة الاجتماعية من الزملاء والرؤساء، وصعوبة اتخاذ القرارات الحاسمة في الوقت المناسب) والشخصية والبيئية، تُعتبر من المحددات الفارقة للأداء الوظيفي. فالضغوط المفرطة والمزمنة قد تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي، وتراجع الدافعية، وانخفاض مستويات الرضا الوظيفي، وزيادة معدلات الغياب ودوران العمل، وتدهور جودة الأداء الفردي والمؤسسي. وبالتالي، فإن أي اختلال في التوازن بين متطلبات العمل وقدرات الفرد وموارد الدعم المتاحة له، سينعكس سلباً على إنتاجيته وقدرته على الإبداع والمساهمة الفاعلة في تحقيق الأهداف المؤسسية.

انطلاقًا مما سبق، وفي ظل الأهمية الاستراتيجية للقيادات الأكاديمية الوسطى في تحقيق رسالة الجامعة، وندرة الدراسات (أو محدوديتها في السياق المحلي/المحدد) التي تناولت بشكل معمق طبيعة العلاقة بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي لهذه الفئة تحديداً، تسعى هذه الدراسة إلى سبر أغوار هذه العلاقة لدى رؤساء أقسام كليات القطب الجامعي بولحاف الدير. وتهدف تحديداً إلى تشخيص دقيق لمصادر الضغوط المهنية السائدة ومستوياتها، وتحليل أنماط تأثيرها المختلفة (المباشرة وغير المباشرة) على أبعاد الأداء الوظيفي المتعددة (مثل الأداء المهمي، والأداء السياقي، والسلوك الإبداعي)، وصولاً إلى اقتراح حزمة من التوصيات العلمية والعملية التي من شأنها المساهمة في بناء بيئة عمل أكاديمية أكثر دعماً وصحة، وتعزيز الفعالية القيادية والأداء المؤسسي المتميز

الفصل الأول

الاطار المفاهيمي والتصوري للدراسة

1. اشكالية الدراسة :

تُعد البيئة الجامعية بيئة عمل معقدة ومتداخلة، حيث تتقاطع فيها الأدوار الأكاديمية والإدارية، وتتعدد فيها المسؤوليات بين ما هو بيداغوجي وما هو تنظيمي، ما يجعل من تسييرها تحديًا مستمرًا لمختلف الفاعلين داخلها. ويأتي رؤساء الأقسام في طليعة هذه الفئة القيادية، لما يمثّلونه من صلة وصل بين الإدارة العليا من جهة، والهيئة التدريسية والطلبة من جهة أخرى. غير أن ممارسة هذه الوظيفة القيادية لا تخلو من الضغوط اليومية، التي قد تنبع من تعدد المهام، أو محدودية الصلاحيات، أو التزامات العمل المتزايدة، أو طبيعة العلاقات الأنسأنية والمهنية داخل القسم.

فيفي هذا السياق، ظهرت اهتمامات بحثية متزايدة في مختلف الأدبيات التربوية والإدارية بدراسة الضغوط المهنية التي يواجهها العاملون في المؤسسات التعليمية، أنطلاقًا من فرضية أن البيئة المهنية قد تُنتج مستويات مختلفة من الضغط النفسي والسلوكي والوظيفي، سواء بفعلالتنظيم الداخلي للمؤسسة، أو الثقافة التنظيمية السائدة، أو بسبب طبيعة المهام المناطة بالعاملين. كما أن مفهوم "الضغوط المهنية" لا يُعد من المفاهيم الأحادية، بل يتضمن أبعادًا متعددة، من بينها عبء العمل، طبيعة بيئة العمل، وضوح الأدوار أو صراعاتها، وغيرها من العوامل التي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في سلوك الأفراد وأدائهم.

غير أن العلاقة بين هذه الضغوط والأداء الوظيفي تبقى علاقة مركّبة وغير محسومة، إذ تتداخل فيها متغيرات عدة، قد تجعل من الضغوط حافزًا في بعض السياقات، ومعيقًا في سياقات أخرى. لذلك، فأن دراسة هذه العلاقة تقتضي تحليلًا دقيقًا للمستوى الذي يُدرك فيه الأفراد هذه الضغوط، وكيفية تفاعلهم معها، والظروف المحيطة بممارستهم لمهامهم، خصوصًا في السياقات الجامعية الجزائرية التي تواجه تحولات تنظيمية وتحديات تطويرية متعددة. **ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي :**

ما علاقة الضغوط المهنية بالأداء لدى رؤساء أقسام كليات القطب الجامعي دريد عبد المجيد؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيس تساؤلات الدراسة التالية :

- ما مستوى الضغوط المهنية التي يواجهها رؤساء الأقسام من وجهة نظرهم؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الضغوط المرتبطة بعبء العمل ومستوى الأداء لديهم؟

- هل تمثل بيئة العمل عاملًا فارقًا في تفسير أداء رؤساء الأقسام؟
- هل يؤدي صراع الأدوار إلى تباين في مستويات الأداء بين أفراد العينة؟

ان معالجة هذه الإشكالية تهدف إلى فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي ضمن بيئة جامعية محددة، دون إصدار أحكام مسبقة، وبالاستناد إلى مقاربة علمية تسعى إلى توصيف الظاهرة وتحليل أبعادها كما هي معاشة من قبل الفاعلين داخلها

2. اهمية الدراسة :

تتمثل اهمية الدراسة في النقاط التالية :

- تساهم هذه الدراسة في سد نقص محتمل في الأدبيات العربية والجزائرية بشكل خاص، التي تتناول العلاقة بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي لدى فئة رؤساء الأقسام في السياق الجامعي، وهي فئة قيادية حيوية غالبًا ما يتم التركيز على أدوارها الأكاديمية أكثر من تحليل بيئة عملها وضغوطها.
- تقدم الدراسة إطارًا فهميًا معمقًا لطبيعة الضغوط المهنية (عبء العمل، بيئة العمل، صراع الأدوار) وتأثيراتها المتشابكة على الأداء في بيئة تنظيمية معقدة كالجامعة، مما يثري النقاش النظري حول هذه المتغيرات في قطاع التعليم العالي.
- من خلال دراسة ميدانية في القطب الجامعي بولحاف الدير، توفر الدراسة بيانات كمية ونوعية (حسب منهجية البحث) حديثة وموثقة حول مستويات الضغوط ومصادرها، وعلاقتها بالأداء، مما يمكن أن يشكل أساسًا لدراسات مقارنة أو تتبعية مستقبلية.
- يمكن لنتائج الدراسة أن تزود إدارة القطب الجامعي المعني، وكذلك الإدارات الجامعية الأخرى، بمعلومات دقيقة حول التحديات التي يواجهها رؤساء الأقسام، مما يساعدهم في اتخاذ قرارات مستنيرة
- من خلال تحديد مصادر الضغط، يمكن اقتراح تدخلات تساهم في تعزيز الرفاه النفسي والرضا الوظيفي لهذه الفئة، مما ينعكس إيجابًا على صحتهم وإنتاجيتهم.
- بفهم العلاقة بين الضغوط والأداء، يمكن للجامعة العمل على تهيئة بيئة عمل محفزة تقلل من التأثيرات السلبية للضغوط وتُعزز جوانب الأداء الإيجابية، مما يسهم في رفع مستوى الأداء العام للقسم والكلية والجامعة ككل.

- يمكن أن تفيد نتائج الدراسة في تطوير سياسات موارد بشرية أكثر استجابة لاحتياجات الكوادر الإدارية والأكاديمية في الجامعة، بما في ذلك معايير الاختيار والتعيين والتدريب والتقييم.
- بما أن رؤساء الأقسام يلعبون دورًا محوريًا في تسيير العملية التعليمية والبحثية، فإن تحسين أدائهم وتقليل الضغوط الواقعة عليهم يمكن أن ينعكس بشكل إيجابي على جودة تكوين الطلبة ومستوى البحث العلمي، وهي مخرجات تخدم المجتمع بشكل مباشر.

3. اهداف الدراسة :

- قياس مستوى الضغوط المهنية لدى رؤساء اقسام كليات القطب الجامعي دريد عبد المجيد.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الضغوط المهنية المرتبطة بعبء العمل ومستوى آداء رؤساء اقسام كليات القطب الجامعي دريد عبد المجيد.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين بيئة العمل وآداء رؤساء اقسام القطب الجامعي دريد عبد المجيد
- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين صراع الادوار ومستوى آداء رؤساء أقسام كليات القطب الجامعي دريد عبد المجيد .

4. المفاهيم الاجرائية للدراسة :

- **الضغوط المهنية:** يُقصد بالضغوط المهنية في هذه الدراسة ذلك المستوى الذي يُعاني منه رئيس القسم نتيجة تراكم المهام الإدارية والأكاديمية، وتزايد عبء العمل، بالإضافة إلى ما قد يواجهه من صراع الأدوار وتضارب التوقعات داخل بيئة العمل الجامعية، بما يؤثر على أدائه الوظيفي واتخاذه للقرارات في سياق تنفيذ مهامه القيادية داخل القسم..
- **الاداء الوظيفي :** يُقصد بالأداء الوظيفي في هذه الدراسة مستوى الجهد والسلوك المهني الذي يبذله رئيس القسم في الجامعة أثناء ممارسته لمهامه الإدارية والأكاديمية، ويشمل ذلك قدرته على التخطيط والتنظيم، اتخاذ القرارات، المتابعة والتقييم، بالإضافة إلى مساهمته في تطوير القسم وتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية بفعالية وكفاءة..
- **رئيس القسم :** هو عضو من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة يُكلّف بمسؤولية إدارة قسم ، ويُشرف على الجوانب العلمية والإدارية فيه، بما في ذلك التخطيط وتنظيم الأنشطة الأكاديمية،

وتنسيق أعمال التدريس والبحث، وتوجيه أعضاء هيئة التدريس، والعمل على تحقيق أهداف القسم وفق سياسات المؤسسة الجامعية.

5. الدراسات السابقة :

أولا : الدراسات العربية

أ. دراسة السكرأن(2004):

هدفت هذه الدراسة للتعرف على توجهات العاملين في قطاع الأمن نحو المناخ التنظيمي السائد في هذا القطاع وعلاقة ذلك بأدائهم الوظيفي ،حيث اعتمد الباحث على المنهج المسحي الاجتماعي لأنه يفيد في وصف ومقارنة الظواهر كما هي في الواقع، وتكونت عينة الدراسة من 275 من العاملين في القطاع تم اختيارهم بشكل عشوائي بسيط كما اعتمد على الاستبيأن كأداة للدراسة ،وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج نذكر منها:

- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى ضباط قولت الأمن الخاصة نحو النظم واجراءات العمل.
- -وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى ضباط قوات الأمن الخاصة نحو الاتصالات الإدارية كأحد محاور المناخ التنظيمي المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي.
- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى ضباط الأمن الخاصة نحو محور إدراك الموظف لدوره كأحد محاور الأداء الوظيفي.

ب. دراسة باهي سلامي (2008)

بعنوأن" مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات السيكوسوماتية لدى مدرسي الابتدائي و المتوسط و الثأنوي" ،اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وتمثل مجتمع الدراسة في مدرسي الابتدائي والمتوسط والثأنوي في 4 ولايات جزائرية "غرداية ،الاغواط،الجلفة والمدية "تم اختيارهم بطريقة عشوائية وبلغ مجموع افراد العينة 816 من اصل المجتمع الكلي 23342 مدرس،واستخدم مقياسين "مقياس الضغوط المهنية للمدرسين و مقياس اعراض الاضطرابات السيكوسوماتية "كأنوا من اعداد الباحث ،وللمعالجة الاحصائية استخدم كل من المتوسط الحسابي ، تحليل التباين،معامل كرنباخ ومعامل بيرسون وسبيرمأن و تمت معالجة هذه المعطيات من خلال spssولخصت هذه الدراسة عدة نتائج :

- أن مدرسي الابتدائي و المتوسط والثأنوي يعأنون من مستوى عال من الضغوط .
- أن مدرسي الابتدائي و المتوسط والثأنوي يعأنون من الاضطرابات السيكوسوماتية بنسبة مقلقة اذا بلغ عددهم 37 فردا .

- مرحلة التدريس لم تظهر فروقا بين المدرسين في الاطوار الثلاث اي أن عامل المرحلة لا يتدخل في تحديد نوعية الاضطرابات .
- اثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مصادر الضغوط المهنية واعراض الاضطرابات السيكوسوماتية لدى مدرسي الابتدائي ،المتوسط والثأنوي.
- تحققت معظم الفرضيات.

ت. **دراسة عيسى ابراهيم المعشر (2009) :**

بعنوان "اثر ضغوط العمل على آداء العاملين "،استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتمثل مجتمع الدراسة في عمال الفنادق الاردنية 5 نجوم "،بلغ حجم العينة 240 موظفا تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية المنتظمة واعتمد على استمارة استبيأن في جمع المعطيات وتم تحليلها من خلال برنامج spss وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين المتغيرين المستقلين عبء العمل و الهيكل التنظيمي من جهة وآداء العاملين في تلك الفنادق من جهة اخرى .
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين المتغيرين المستقلين الاجور والمكافآت و بيئة العمل من جهة والمتغير التابع وهو الاداء من جهة اخرى .

ث. **دراسة حمد و عبد الله العجمي(2012):**

بعنوان "مصادر الضغوط المهنية لدى معلمي و معلمات مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت "،تم الاعتماد على المنهج الوصفي المقارن وشمل مجتمع الدراسة جميع المعلمين الذين يعملون في مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت ،اذ بلغ عدد العينة 404 معلم ومعلمة ،واستخدما مقياسا من تصميمهما لقياس الضغوط المهنية وتم معالجة البيأنات بواسطة برنامج spss وتوصلت الدراسة الى :

- أن اهم مصادر الضغوط المهنية التي تواجه معلمي التربية الخاصة هي عدم وجود مناهج مناسبة، زيادة عدد الطلاب في الفصول ،التوقعات العالية من ولي الامر ،نصاب عدد الحصص للمعلمين وضعف الراتب الشهري وضعف التقدير من قبل المسؤولين ،ضعف الدافعية لدى الطلاب .
- وجود علاقة دالة احصائيا بين معلمي التأهيل و معلمي الاعاقة الحركية لصالح معلمي الاعاقة الحركية .
- وجود فروق دالة احصائيا بين معلمي التوحد ومعلمي الاعاقة الحركية لصالح معلمي التوحد .

ج. **دراسة ماضي(2014)**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة جودة الحياة الوظيفية وأثر ما على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ،وقام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية والتي تكونت من(344) موظف وموظفة، كما اعتمد على الاستبيأن كأداة للدراسة،وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج نذكر منها:

- -أنه يوجد لدى العاملين درجة عالية من الالتزام التنظيمي في العمل ،وأنهم يشعرون بالفخر والأنتماء إلى الجامعة التي يعملون فيها، وعلى الرغم من ذلك فأن العاملين يجدون أن الإدارة لا تثمن اسهاماتهم في العمل ولا تعتني برفاهيتهم.
- توصلت النتائج إلى أن الجامعة لا توفر ترتيبات وجداول عمل مرنة لأداء بعض المهام الوظيفية خارج العمل
- تدني درجة الموافقة على بعد التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين وأنهم لا يشعرون أن الجامعة توفر ما يحقق التوازن المطلوب بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية
- توصلت النتائج الخاصة بتأثير ابعاد جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي (فرص الترقي والتقديم الوظيفي والعلاقات، الاستقرار والأمأن الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات.....)قد ترجع إلى عوامل اخرى تؤثر على الأداء الوظيفي.
- أن أعم ابعاد جودة الحياة الوظيفية تأثيرا على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

ج. **دراسة ليلى معلوم(2015) :**

بعنوان "الضغط المهني و علاقته بظهور الاحتراق النفسي لدى الصحفيين في المجال الكتابي و السمعي ."استخدمت المنهج التحليلي ،اجرت دراسة استطلاعية و تمثل مجتمع الدراسة في الصحفيين الذين يعملون في الصحافة المكتوبة في كلمن ولاية تيزي وزو،بجاية ،البويرة ،الجزائر العاصمة وبلغ عدد افراد العينة 100 صحفيا تم اختيارهم بطريقة عشوائية وتم الاعتماد على استمارة استبيأن في جمع المعطيات ،اما فيما يخص الاساليب الاحصائية نجد معامل الارتباط و اختبار T Test وتم التوصل للنتائج التالية :

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الضغط المهني و ظهور الاحتراق النفسي لدى صحفي المجال الكتابي

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الضغط المهني وظهور الاحتراق النفسي لدى صحفي المجال السمعي
- هناك فروق ذات دلالة احصائية بين الصحفيين في المجال الكتابي وفي المجال السمعي في درجات الضغط المهني
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الصحفيين في المجال الكتابي والصحفيين في المجال السمعي وفي مستويات الاحتراق النفسي .

خ. دراسة العرباوي (2017)

هدفت هذي الدراسة إلى نوع العلاقة بين الضغوط المهنية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية بالجامعة، وتكونت عينة الدراسة من 290استاذ موزع على أربع ولايات(الجزائر، مستغأنم، مسيلة، قسنطينة)، تم اختيارهم بشكل مقصود، واستخدم الباحث المنهج الوصفي كما اعتمد على الاستبيأن كأداة للدراسة وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن أساتذة التربية البدنية والرياضية بالجامعة يواجهون ضغوطات مهنية تنعكس عليهم بالسلب في مردود عملهم.
- يجب على الجامعة أن تبرم علاقات مع جامعات وطنية ودولية.
- أن أساتذة التربية البدنية والرياضية بالجامعة راضين في عملهم من خلال العلاقة مع الطلبة وتفاعلهم أثناء إلغاء المحاضرة،او في الجأنب التطبيقي.
- يوجد اختلاف في درجة ممارسة الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في أقسام و(لصالح المؤهل العلمي ،والاقدمية المهنية)،معاهد التربية البدنية والرياضية يصعب لمتغير حملة الدكتوراه والاكثر من16سنة أقدمية مهنية.

د. دراسة دربال امال (2019):

بعنوان "علاقة الضغوط المهنية بالقدرة على القيام بالأدوار الاسرية" ،هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى تحكم الاطارات في العوامل المسببة للضغط المهني ومستوى قدرتهم على آداء ادوارهم الاسرية لدى الاطارات العاملة بشركة سونلغاز وهرأن ،استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي حيث تكونت عينة الدراسة من 250 اطار متزوج تم اختيارهم بطريقة قصدية ،كما استخدمت الباحثة مقياس woccq لتشخيص الضغط المهني ومقياس الادوار الاسرية من اعداد الباحثة وبعد معالجة البيأنات باستخدام برنامج spss تم التوصل لعدة نتائج :

- أن الاطارات العاملة بشركة سونلغاز يشعرون بمستوى متوسط من الضغط المهني ولديهم قدرة مرتفعة للقيام بأدوارهم الاسرية .
- توجد علاقة موجبة بين الضغط المهني و الادوار الاسرية .
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في القدرة على القيام بالأدوار الاسرية لدى الاطارات العاملة بشركة سونلغاز باختلاف السن .
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في القدرة على القيام بالأدوار الاسرية لدى الاطارات العاملة بشركة سونلغاز باختلاف عدد الابناء .
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في القدرة على القيام بالأدوار الاسرية لدى الاطارات العاملة بشركة سونلغاز باختلاف نظام المناوبة.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية في القدرة على القيام بالأدوار الاسرية لدى الاطارات العاملة بشركة سونلغاز باختلاف طبيعة السكن.

ذ. **دراسة بوطورة اكرم و اخرون (2020)** :

بعنوان "الضغوط المهنية للعاملين بالمكتبات الجامعية و أثرها على الاداء الوظيفي " ،حيث اعتمدوا على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيأنات، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين في مكتبة كلية العلوم الأنسأنية والاجتماعية ،قاموا بمسح شامل نظرا لصغر حجم العينة ،استخدموا أداة الملاحظة والاستبيأن في جمع البيأنات،وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

- الاعمال المكررة التي يقوم بها عمال المكتبة من الصادر التي تؤدي الى عدم الارتياح في مكأن العمل مما يخلق لهم نوع من الضغوطات التي تؤثر سلبا على ادائهم .
- طبيعة علاقة العاملين الجيدة مع مسؤولهم تؤدي الى التأثير بشكل ايجابي على تأدية المهام الموكلة لهم مما يؤدي الى تحسين الاداء الوظيفي .
- يساهم التعاون بين العاملين في اطار تقديم المساعدات لبعضهم البعض ورفع معنويات من يعأني ومن لديه مشاكل في خلق علاقات اجتماعية جيدة بينهم فتؤثر على الوسط المهني بشكل إيجابي.

ر. **دراسة فلسطين عبد القادر (2022) :**

بعنوان "الضغوط المهنية وعلاقتها بالالتزام المهني و الدافعة للأنجاز لدى الاخصائيين الاجتماعيين العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية بقطاع غزة "،استخدم المنهج الوصفي الارتباطي وتمثل مجتمع

الدراسة في الاخصائيين الاجتماعيين العاملين بوزارة التنمية في غزة ،وتكونت عينة الدراسة من 210 من الاخصائيين الاجتماعيين اذ تم اجراء مسح شامل وتم اجراء دراسة استطلاعية شملت 30 فردا قبل اجراء الدراسة الفعلية،وتم الاعتماد على استبيأن في جمع البيأنات التي تم تحليلها باستخدام المتوسط الحسابي،الأنحراف المعياري ،معامل الارتباط بيرسون و سبيرمأن و معامل جتمأن واختبار T Test اختبار تحليل التباين الاحادي وتم الوصول للنتائج التالية :

- مستوى الضغوط المهنية لدى الاخصائيين الاجتماعيين العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية بقطاع غزة قد كأن مرتفع
- الضغوط المهنية التي ترجع الى الموارد و الامكأنات كأنت اكبر من الضغوط المهنية لدى الاخصائيين الاجتماعيين العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية بقطاع غزة .
- مستوى الدرجة الكلية للالتزام المهني لدى الاخصائيين الاجتماعيين كأن مرتفع وفقا لمحك الدراسة
- مستوى الدرجة الكلية للدافعية للأنجاز لدى الاخصائيين الاجتماعيين كأن مرتفع وفقا لمحك الدراسة.

ثانيا : الدراسات الاجنبية :

أ. **دراسة ناريش كومار و فأندأنا سينغ (2011): Naresh kumar and vandana singh**

بعنوان :"الاجهاد المهني و آداء العمل " ،اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي و تمثل مجتمع الدراسة في موظفين يعملون في شركات تكنلوجيا معلومات مختلفة مقرها في شمال و جنوب الهند ،اذ بلغ مجموع افراد العينة 400 موظف و موظفة ،وتم جمع البيأنات من خلال مقياس ضغوط الدور التنظيمي ORS ،وتمت معالجة البينات المتحصل عليها ببرنامج spssوتم التوصل للنتائج التالية :

- المبحوثين يظهرون مستوى متوسط من التوترات المرتبطة بالوظيفة ومستوى مرتفع من اجهاد الدور التنظيمي .
- يرتبط اداؤهم سلبا بإجهاد الدور التنظيمي والتوترات المرتبطة بالوظيفة .

ب. **دراسة نورو و ادوارد كواكو (2012): Nhuro and edward.k بعنوان:**

"الاجهاد المهني و آثاره على الاداء الوظيفي .تمثل مجتمع العينة في اعضاء هيئة التدريس في كلية فلوريدا التقنية اذ بلغ عددهم 150 تم اختيارهم بطريقة العينة الاحتمالية وتم جمع البيأنات عن طريق استبيأن،وكشفت نتائج الدراسة على أن :

- عبء العمل كأن السبب الرئيسي للإجهاد المهني بين موظفي كلية فلوريدا التقنية .

ت. **دراسة جمشيد إدلاتيأن شهرياري، و آخرون(2013) : بعنوان:**

Influential factors on job stress and Its effect on the employee's performance among bank sepah branches In tehran.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العوامل المؤثرة على ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين في فروع بنك سبه في طهرأن ،تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ،حيث تم اختيار 343 من موظفي فروع بنك سبه باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة،وتم استخدام الإستبيأن كأداة للدراسة،وتم الوصول الى النتائج التالية:

- أن ضغوط العمل تؤثر بشكل كبير على أدائهم،كما أن للقضايا الشخصية والعلاقات الفردية والعوامل البيئية وحجم وطبيعة العمل لها تأثير كبير على مستوى أداء العاملين.

ث. **دراسة أنيونام بيس امواكو و آخرون (2017) Enyonam peace amoakoبعنوان :**

"تأثير الاجهاد المهني على الاداء الوظيفي في شركة**Aspet** اعتمدوا على المنهج الوصفي و بلغ حجم العينة 109 عينة وتم استخدام التكرارات و متوسطات الدرجات و النسب المئوية في تحليل البيأنات التي تم جمعها، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- علاقة الاجهاد بالحالة الاجتماعية للقوى العاملة و التعليم و الخبرة العملية كأنت سلبية .
- الاجهاد بين الموظفين يعزز أداءهم الوظيفي بشكل ايجابي و يميل اداءهم الى الزيادة و العكس صحيح .
- التوتر يعزز الى حد ما الاداء الوظيفي في الشركة.

ج. **دراسة R.k.tripathiو(2019)D.r.puja jain: بعنوان :**

Occupational stress and Its effect on job performance. A case study of medical house officer

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي ،حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي ،وتم استهداف كامل عدد موظفي المنازل الذين كأنوا موجودين في ذلك الوقت والبالغ عددهم 55 موظفا،كما اعتمدوا على الإستبيأن كأداة للدراسة وتم الوصول الل النتائج التالية:

- وجود علاقة عكسية بين الضغط في العمل والأداء الوظيفي،مشيرا الى أن هناك ضغوط في عمل الضباط مما أدى الى اداء وظيفي منخفض .

ح. **دراسة أديكونلي ايمأنويل وآخرون (2022) Adekunle Emmanuel oyadeyi بعنوان :** "تأثير الضغوط الشخصية و المهنية على الاداء الوظيفي لموظفي المكتبات" .

استخدموا المنهج المسحي في اجراء الدراسة و شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي المكتبات في الجامعات الخاصة في ولاية أويو نيجيريا ،قاموا بإجراء مسح شامل و كأن الاستبيأن هو الاداة الرئيسية لجمع البيأنات، والتي تم تحليلها باستخدام spss وكشفت الدراسة عن وجود علاقة بين الضغوط الشخصية و ضغوط العمل و الاداء الوظيفي .

خ. **دراسة فيث ميبينيا و الدكتور توماس موس (2022): Faith mbinya and dr Thomas mose : بعنوان**

"تأثير الاجهاد المهني على آداء موظفي هيئة الخدمة القضائية في كينيا "استخدموا المنهج الوصفي و تمثل مجتمع الدراسة في موظفي السلطة القضائية في كينيا والذي بلغ عددهم 362 موظف و موظفة ،وتم استخدام الاستبيأنات لجمع البيأنات الاولية و التي تم تحليلها باستخدام Spssوفي الاخير توصلت الدراسة الى :

- ضغط عبء العمل له تأثير كبير على آداء موظفي هيئة الخدمة القضائية في كينيا.
- ضغط غموض الدور له تأثير كبير على آداء موظفي هيئة الخدمة القضائية في كينيا .
- ضغط ظروف العمل له تأثير كبير على آداء موظفي هيئة الخدمة القضائية في كينيا.

د. **دراسة ليفي يو آكاه و آخرون (2022): Levi u.Akah بعنوان**

" الضغط المهني وآداء أعضاء هيئة التدريس في جامعتين نيجيريتين "،تم استخدام المنهج الكمي باثر رجعي و تمثل مجتمع العينة في 400 محاضر في جامعتين حكوميتين ،تم اختيار 150 منهم بطريقة عشوائية ،وتم الاعتماد على الاستبيأن في جمع البيأنات وتم التوصل الى :

- الاجر مؤشر إيجابي مهم لأداء أعضاء هيئة التدريس في العمل .
- الاجهاد المهني أو الضغوط تؤثر بشكل كبير على الاداء الوظيفي للمحاضرين في الجامعات .

ذ. **دراسة أميهوجو دانيال و آخرون (2024) : Amehojo Daniel بعنوان**

"تأثير الضغوط النفسية على آداء الموظفين في المكتب الاقليمي لمجلس امتحأنات غرب افريقيا - كادونا-"،تم استخدام المنهج المسحي الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مجلس امتحأنات غرب افريقيا ،تم اختيارهم بطريقة العينة غير الاحتمالية حيث بلغ مجموعهم 200 موظف و موظفة ،وتم الاعتماد على استمارة استبيأن لجمع البيأنات وتوصلت الدراسة الى :

- وجود علاقة كبيرة بين المصادر الاولية للاجهاد للموظفين في مكتب منطقة مجلس امتحأنات غرب افريقيا في كادونا و كفاءة عملهم و فعاليتهم.
- الاجهاد في مكأن العمل له تأثيركبيرعلى الاداء الوظيفي العام للموظفين في مكتب منطقة مجلس امتحأنات غرب افريقيا في كادونا.

6. **التعقيب على الدراسات السابقة :**

❖ **أوجه الإفادة من الدراسات السابقة:**

نتائج الدراسات السابقة أفادت الدراسة الحالية، حيث كانت نقطة اطلاق لموضوع هذه الدراسة والتي أعانت الطالبتان الباحثتين على إثراء هذه الدراسة من خلال المعلومات التي تضمنتها هذه الدراسات، حيث ساعدت الطالبتان في ما يلي:

- ✓ بناء الإطار النظري للدراسة.
- ✓ توجيه الطالبتان إلى المراجع المتعددة.
- ✓ صياغة أدوات الدراسة التي تتناسب مع أسئلة الدراسة وأهدافها.
- ✓ اختيار منهجية للدراسة.
- ✓ اختيار أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة.
- ✓ تحديد أسئلة الدراسة.
- ✓ الاستفادة من المقترحات والتوصيات.
- ✓ الربط بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

❖ **أوجه الاختلاف والاتفاق بين الدراسات السابقة:**

من أبرز النقاط التي تختلف وتتفق فيها الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة هي:

- ✓ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل.
- ✓ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير التابع
- ✓ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المجتمع الذي سيتم تعميم النتائج عليه، وطبيعة العينة التي تناولتها.
- ✓ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني للدراسة.
- ✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من خلال موضوعها العام، إلا أنها تختلف في الموضوعات الفرعية.

- ✓ تختلف الدراسة الحالية مع معظم الدراسات وتتفق مع معظم الدراسات الأخرى في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- ✓ تختلف الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في استخدام الاستمارة كأداة لجمع بيانات الدراسة.

❖ **ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

- ✓ تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات وذلك حسب اطلاع الطالبتان التي شملت بين متغيرات الدراسة الحالية .
- ✓ نرى أنها دراسة نادرة من نوعها على حسب اطلاعنا حيث ركزت الدراسة الحالية بشكل أساسي على الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء كمتغير تابع، كما أن هذه الدراسة طبقت على رؤساء الاقسام بالقطب الجامعي الجديد بولحاف الدير ببلدية تبسة الجزائر.
- ✓ الاختلاف في المجال الزمني للدراسات السابقة المشار إليها عن المجال الزمني للدراسة الحالية، فالدراسات السابقة أجريت في الفترة الممتدة من (2022/2004) بينما سيتم إجراء الدراسة الحالية خلال العام الجامعي (2025/2024).
- ✓ جاءت هذه الدراسة لسد النقص الحاصل في هذا المجال (الخاص بالمتغيرين)، وهذا ما يميزها عن الدراسات السابقة.
- ✓ وهذا وقد استفاد الطالبتان من خلال اطلاعهما على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة و في إعداد أداة الدراسة .

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة الفجوة البحثية من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم(01):مصفوفة الفجوة البحثية

الجهة	الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	ا لدراسة الحالية
الحد المكأني	تنوعت الحدود المكأنية للدراسات السابقة فمنها المحلية و منها العربية و الاجنبية . طبقت الدراسات السابقة في وزارة التربية و التعليم،الجامعات ،الدوائر الحكومية .	لم تستهدف الدراسات السابقة على وجه الخصوص الضغوط المهنية وعلاقتها بالاداء لدى رؤساء الاقسام . _لا توجد دراسات طبقت على رؤساء الاقسام في كليات القطب الجامعي دريد عبد المجيد .	تستهدف الدراسة الحالية كليات القطب الجامعي دريد عبد المجيد بولحاف الدير تبسة. سوف تطبق على رؤساء اقسام كليات القطب الجامعي دريد عبد المجيد ولاية تبسة الجزائر.
الحد البشري	طبقت الدراسات السابقة على الموظفين في الجامعات،وزارة التعليم ،الاداريين.	لم تأخذ وجهات نظر العاملين في كافة المؤسسات و الوزارات الاخرى	ستتناول الدراسة الحالية الضغوط المهنية وعلاقتها بالاداء من خلال وجهة نظر رؤساء اقسام كليات القطب الجامعي دريد عبد المجيد .
متغيرات الدراسة	الدراسات السابقة تناولت الضغوط المهنية والاداء الوظيفي و علاقتهم بمتغيرات الدراسة .	تم التركيز في الدراسات السابقة على العلاقة المباشرة بين الضغوط المهنية والاداء دون التعمق في ابعاد او محددات مؤثرة	تحدثت الدراسة الحالية على الضغوط المهنية وعلاقتها بالاداء،وركزت على المتغير التابع الاداء وعلاقته بالمتغير المستقل الضغوط المهنية .

الجانب النظري للدراسة

الفصل الثاني

الضغوط المهنية

تمهيد :

تعد الضغوط جزءا لا يتجزأ من حياة الانسان ،حيث تنشأ نتيجة التحديات و المتطلبات المختلفة التي يواجهها في بيئته اليومية وتزداد هذه الضغوط في بيئة العمل ،حيث تؤثر على الموظفين في مختلف الادارات مما يعرف بالضغوط المهنية.

1/مفهوم الضغط :

لغة :

الضغطة هي الضيق و القهر و الاصرار ،و الضغطة الزحمة والشدة والضغط تقال للرجل ضعيف الرأي لا ينبعث مع القوم.

و يرجع حريم 1997 كلمة ضغوط Stress الى الكلمة اللاتينية Stringere التي تعني" يسحب بشدة " (بن حامد ،2015,ص 21)

و يشير المعجم الوجيز الى ان الاصل اللغوي لكلمة الضغط هو ضغطة ضغطا عصره وزحمه اي شدد و ضيق .

و كما ورد في معجم وبستر Webster's Dictionary ان الكلمة تعني القوة المجهدة :ويقال ايضا انه القوة التي تقع على الجسم مما يحدث تغييرا في شكله ،كأثر لهذه القوة ،كما يشير اللفظة أيضا إلى القوة ،كما تشير اللفظة أيضا إلى القوة المضادة التي يواجه بها الفرد ما يقع على جسمه من ضغط و اجهاد من قوة خارجية. (سلامي ،2008,ص 62)

اصطلاحا :

عرفها سيلي Sely انها الاستجابة الفيزيولوجية التي ترتبط بعملية التكيف ،فالجسم يبذل مجهودا كي يتكيف مع الظروف الخارجية و الداخلية ،محددا نمط من الاستجابات غير نوعية التي تحدث حالة من السرور و الالم .(سلامي ،2008, ص 59)

يرى "كوكس و مكاي " ان الضغط ظاهرة تنشأ من مقارنة الشخص للمتطلبات التي تطلب منه وقدرته على مواجهة هذه المتطلبات، وعندما يحدث اختلال او عدم توازن في الاليات الدفاعية الهامة لدى الشخص وعدم التحكم فيها اي الاستسلام للأمر الواقع ،يحدث ضغط و تظهر الاستجابات الخاصة به وتدل محاولة الشخص لمواجهة الضغط في كلتا الناحيتين النفسية والفيزيولوجية المتضمنة حيل سيكولوجية و وجدانية على حضور الضغط .(مقداد ،2015, ص 26)

من خلال ما سبق نجد ان الضغط هو مجموعة عوامل تسبب القلق و التوتر و الكثير من المشكلات والتي تؤثر على الصحة العقلية و النفسية و الجسدية للفرد و تؤدي الى الارهاق.

2/ لمحة تاريخية حول مفهوم الضغط :

الضغوط النفسية ظاهرة انسانية قديمة قدم الانسان ، والجديد في القضية هو الاهتمام بالضغوط حيث اصبحت من المواضيع التي كثر الحديث عنها في السنوات الاخيرة لما لها من تأثير في حياة الانسان ومستويات أدائه واستقراره النفسي .

ففي القرن الرابع عشر ميلادي أستخدم هذا المصطلح بطريقة أكثر عمومية ليصف المشقة او الضيق أو الشدة ،واستخدمت هذه الكلمة في القرن السابع عشر ميلادي لتصف الشدة والصعوبات الهندسية .

غير ان العديد من الدعم و التأييد النظري لمفهوم الضغط استمر إلى اليوم متأثرا بعمل المهندس روبرت هوك (Hooke) أواخر القرن السابع عشر ،فقد كان هوك مهتما بتصميم الابنية مثل الجسور التي تتحمل حمولة ثقيلة و تقاوم قوى الطبيعة مثل الرياح و الزلازل دون ان تنهار و تتداعى، ومن ثم كتب هوك عن فكرة الحمولة أو العبء كقوة خارجية ،وطبقا لوجهة نظره ينشأ الضغط من تأثير العبء أو الحمل على البناء الذي خلاله يظهر الاجهاد على البناء ،ويمكن للبناء أن ينهار و يتداعى ولذلك يكون الضغط هو استجابة النظام أو البناء للحمولة .

وفي القرن السابع عشر استعمل من طرف الانجليز للدلالة على حالات الاسى والمحنة و الصعوبات و الشقاء ،ثم استعمل من طرف المنظرين في ميدان الفيزياء أمثال: (بويل boyle) لدراسة الغازات ،وكذا المنظرين في ميدان الهندسة امثال: هوك لدراسة مرونة النوابظ.

و ابتداءا من القرن التاسع عشر استعمل (كوشي Cauchy) مصطلح الضغط في ميدان الفيزياء لدراسة الاجسام الصلبة للدلالة على القوة الداخلية الناشئة داخل الجسم الصلب نتيجة لقوة تهدده بالتشويه

وفي 1872 أوضح داروين في نظريته التطورية بأن الخوف عند الانسان أو الحيوان يلعب في تجنيد الجسم لمواجهة الخطر .

وفي سنة 1915 " (كلود برنار)" بين أهمية التوازن الشخصي من أجل مواجهة أحداث الحياة اليومية، هذا التوازن ممكن اذا كان الشخص بمقدوره الحفاظ على هدوءه في مجاله الداخلي مهما كانت المؤثرات الخارجية ،عندما يفقد الشخص قدرته على التحكم في معطياته الداخلية بحدوث اللاتوازن وهذا ما يعرضه لحظر الامراض وحتى الموت .

وفي العشرينات أجرى (كانون Cannon) ملاحظاته لمنظمة على التغيرات الفيسيولوجية للمشقة، كالالم و الجرح ،وانتهى الى ان المنبهات التي تحدث اثارة انفعالية تسبب تغيرات في العمليات الفيسيولوجية الاساسية

ويعتبر (سيلي) أول من وضع هذا المفهوم حيز التطبيق عام 1946 في مقال بعنوان the stress of life و يقدم هنز سيلي انجازاته النظرية المشهورة حول التكيف الفيسيولوجي للمشقة حيث انتهى من خلال دراسته العملية الى مفهوم "زملة التكيف العام ".

ويتألف النسق الفكري لنظرية (سيلي selye) في الضغوط أن الضغط متغير غير مستقل وهو استجابة لعامل ضاغط stressor و يذكره ان الضغوط يكون لها دور هام في احداث معدل عال من الانهاك و الانفعال الذي يصيب الجسم.(سلامي، 2008,ص ص 55_56)

3/ مفاهيم لها علاقة بمصطلح الضغط :

- الضواغط Stressor

تشير الى تلك القوى و المؤثرات التي توجد في المجال البيئي "فيزيقية ،اجتماعية ،نفسية والتي يكون لها قدرة على انشاء حالة ضغط ،اما كلمة ضغط فهي تعبر عن الحدث ذاته أي وقوع الضغط بفاعلية الضواغط بمعني ان الفرد وقع تحت طائلة ضغط ما .

- الاحتراق النفسي Burn-OUT:

استنفاد تدريجي للرضا الوظيفي و للحماس و لتحقيق الهدف وتزايد الشعور بالقلق نتيجة لظروف العمل المادية و النفسية و الاجتماعية ،وبصورة عامة عبارة عن شعور عام لدى الفرد بعدم اهمية النتائج "شعور الفرد بانه لا يلقى من التقدير المالي و المعنوي بما يتناسب مع الجهد المبذول .

- اضطراب ضغوط ما بعد الصدمةPost traumatic stress disorder:

هي حدث نفسي داخلي ينتج عن التعرض لخطر متوقع ،وتتصف الزملة الحادة بصدمة نفسية العجز و تخدر المشاعر ،اضطرابات الكلام و الاكل و النوم و الانسجام الاجتماعي ،وقد يفضي استمرار حالة العجز الى الوفاة ،انا الاثار بعيدة المدى فعادة تتضمن "الانغمار النرجسي الدائم ،الشكاوى الجسمية ،اعراض الاكتئاب و القلق ،و الخوف من ان يكون ضحية اخرى .(سلامي ،2008,صص62_63)

4/ الضغوط المهنية :

شكل من اشكال الضغط او التوتر يتعرض له الفرد في بيئة العمل و بالرغم من الكتابات المتعددة في هذا المجال الا انه لم يتم التوصل الى تعريف متفق عليه بين الباحثين ،ومن اسباب ذلك

اساسا ارتباط مفهوم الضغط المهني بعدة علوم اخرى ،فهو يمثل احد الاهتمامات المشتركة بين الباحثين في مجالات طبية و نفسية واجتماعية و اقتصادية و ادارية و اختلف الباحثون في تعريفه (بن احمد و حابي،2016,ص 76)

- ✓ حيث يعرفها "كوبر" : انها عباره عن مجموعة من العوامل البيئية التي تأثر سلبا على اداء الفرد في العمل منها غموض الدور ،صراع الدور ،ظروف العمل البيئية ،عبء العمل ،العلاقات الشخصية في العمل وهذه العناصر تسبب الاجهاد الفيزيولوجي .
- ✓ ويرى المشعان :"انها تجربة ذاتية تحدث اختلال نفسي او عضوي لدى الفرد ،تنتج عن عوامل في البيئة الخارجية او المنظمة او الفرد نفسه(رقاب و همال ،2022,ص ص 14_15)
- ✓ ويعرفها شحاذة 2017 انها الاستجابة غير المحددة لما تفرضه الظروف على الفرد من متطلبات ،وانها ادراك أو شعور الفرد باختلال في حالته البدنية و النفسية ،كرد فعل للأحداث و الظروف الموجودة في بيئة العمل ،وهي استجابات للمواقف الضاغطة التي تتطلب التفاعل سلوكيا ونفسيا في الميدان المهني لتحقيق النتائج المرغوبة (أبو عامر ،2022,ص 19)
- ✓ كما قدمت الوكالة الاوروبية للأمن و الصحة تعريفا للضغط المهني على النحو التالي : ينتج الضغط عندما يحدث خلل او عدم توازن بين ادراك الشخص للمخاوف التي تفرض عليه من المحيط وموارده الشخصية من اجل مواجهة او مقاومة هذه المخاوف.(شريك و عداد ، 2021, ص 303)

من خلال ما سبق نرى أن الضغوط المهنية هي كل ما يتعرض له الموظف من مواقف و تحديات و توترات في عمله وترجع لعدة اسباب و تأثر بشكل كبير على صحة الموظف النفسية و الجسدية .

5/ عناصر الضغوط المهنية :

يمكن تحديد ثلاثة عناصر تتمثل فيما يلي (جاوتي و مبرك ، 2019,صص 17_18) :

- ➢ **عنصر المثير** : يحتوي على القوى المسببة التي تؤدي الى الشعور بالضغوط و قد يكون مصدر هذا الضغط هو البيئة المنظمة ،الفرد ..و تعبر ايضا عن مختلف العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة وكذلك العوامل المرتبطة بالمورد البشري والتي تولد شعور بالضغط .
- ➢ **عنصر الاستجابة** : وهي عبارة عن تلك الردود النفسية و الفيسيولوجية و السلوكية التي يبذلها المورد البشري اثناء تعرضه لمجموعة مثيرات مثل "القلق ،التوتر،الاحباط".

- **عنصر التفاعل** :وهو ذلك التفاعل بين العوامل المثيرة و المستجابة للضغط الذي يواجه الفرد ناتج عن التفاعل المركب بين العوامل المرتبطة أيضا بالمورد البشري.

الشكل رقم (01) : عناصر الضغوط المهنية



6/ مراحل تشكل الضغوط المهنية :

ذكر اونايسية و محجوب ان هناك ثلاثة مراحل لتشكل الضغوط وهي (اونايسية و محجوب،2023,صص 30_29) :

- **مرحلة الانذار:**

هذه المرحلة تمثل ردة فعل جسم الانسان الاولحينما يتعرض للضغط، حيث تظهر في شكل زيادة ضربات القلب و ارتفاع ضغط الدم و توتر الاعصاب .

- **مرحلة المقاومة :**

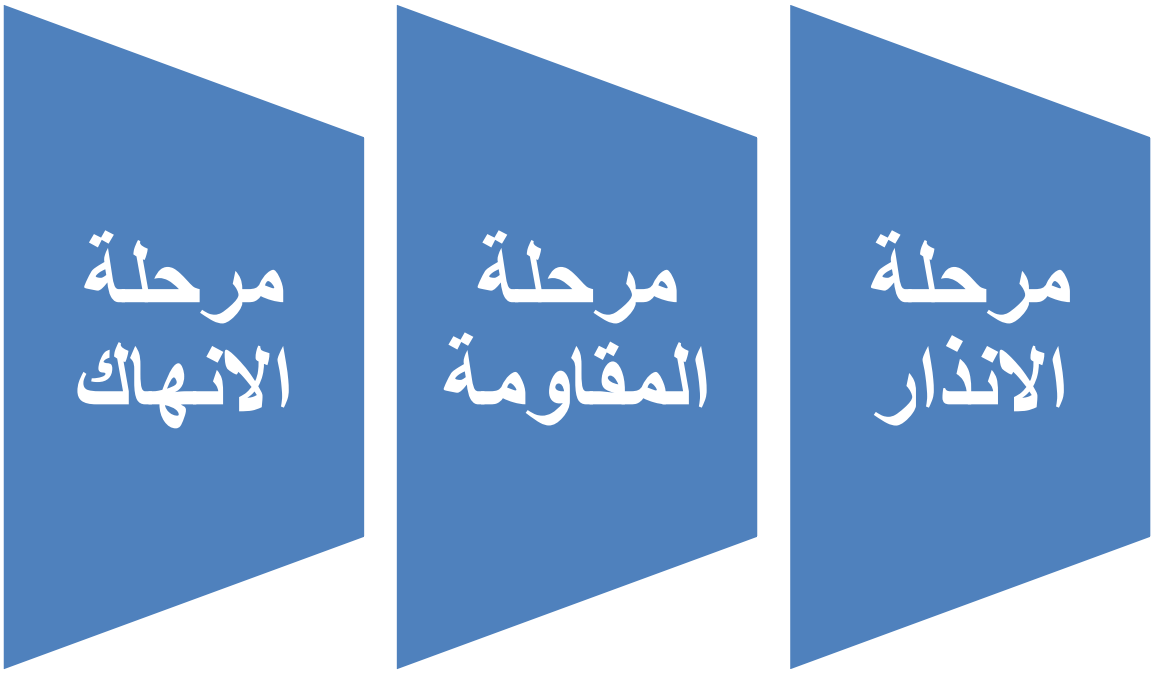
في هذه المرحلة يحاول جسم الانسان مواجهة الضغط و يشعر فيها بالتوتر و القلق و التعب، مما يشير الى مقاومة مسببات الضغط و تتميز هذه المرحلة بضعف التركيز و عدم صفاء الذهن و بالتالي عدم سلامة القرارات المتخذة بسبب عدم امكان الفرد السيطرة على متغيرات المواقف المختلفة .

➢ **مرحلة الانهاك :**

وفي هذه المرحلة تنهار آليات التكيف بسبب عدم استطاعة الفرد التغلب على مسببات الضغط حيث تضعف مقاومة الجسم الصدمات او الامراض المرتبطة بالضغط النفسي.

والشكل الموالي يوضح مراحل تشكل الضغوط المهنية

شكل رقم (02) : مراحل تشكل الضغوط المهنية



7/خصائص الضغوط المهنية :

تمتاز الضغوط المهنية في العمل بالعديد من السمات و الخصائص التي يستطيع الموظف تمييزها على انها ضغوط مهنية و تتمثل هذه الخصائص فيما يلي (بوازدية و سعدود،2021,ص 5) :

- تعتبر الضغوط المهنية في العمل شائعة دوما و توجد في جميع الوظائف و لا تقتصر على مجال مهني واحد او موظف واحد ،بحيث يشمل ازدحام المكاتب في العمل ، زيادة طلبات العملاء ،تغيير مواعيد الاجتماعات المهنية في العمل، كل ذلك يشكل ضغطا على تفكير الموظف و اعصابه و حالته المزاجية في العمل .
- يختلف الموظفين في استجابتهم و ردود افعالهم تجاه الضغوط المهنية و ذلك ناتج عن معرفتهم لهذه الضغوط ،حيث يكون العمل مقلق ويؤدي الى التوتر عند البعض ،بينما يعتبره الاخرون

فرصة للإبداع المهني عن الشكل المطلوب و يعتبرها البعض سوء تقدير لمهاراتهم وغياب فرص النجاح المهني التي يسعون لها .

8/أسباب الضغوط المهنية :

حسب عقيلي هناك عدة أسباب متعددة للضغوط يختلف تأثيرها من فرد الى اخر وان معظمها تكون ناتجة عن المناخ التنظيمي في العمل مثل (عقيلي ، 2007,ص 108) :

- غموض تقييمات الرئيس المباشر الخاصة بالمرؤوسين .
- الخوف من الفصل التعسفي.
- عبء العمل الكبير.
- اسناد مهمة تمثل انتهاك للمعايير الاخلاقية .

حيث يشير الى ان المديرين هم اكثر الافراد تعرضا للضغوط و خصوصا في المستويات الادارية العليا .

وحسب الفرماوي وعبد الله فان اساب العوامل المهنية تنقسم الى (الفرماوي و عبد الله ، 2009,ص_ص62_64) :

- **عوامل تتعلق بالعمل :**
  - متطلبات العمل و درجة تفاوتها من مهنة الى اخرى .
  - التعارض في الادوار المطلوبة من الفرد .
  - عدم وضوح المسؤوليات .
  - زيادة العبء الوظيفي "زيادة الاثارة ".
  - المسؤولية عن الاخرين .
  - غياب الدعم الاجتماعي من الزملاء .
  - غياب المشاركة في القرارات و عدم تشجيع الاستقلالية .
  - عملية تقويم الاداء اذا ادركها الفرد بانها غير عادلة .
  - بيئة العمل المادية "الاضاءة ،التهوية ،درجة الحرارة ،مستوى الضجيج"
  - التغيرات التي تحدث من حين الى اخر من حيث السياسة العامة للمنظمة و اعادة التنظيم فيها.

- **العوامل الشخصية :**
  - احداث الحياة المختلفة التي تمر بالفرد بايجابياتها و سلبياتها مثل : الزواج، الطلاق ، تغيير مكان الاقامة ، حالات الوفاة ، العطل، التقاعد و غيرها...
  - الفروق الفردية في درجة التفريغ او التخلص من التوتر ،وتدخل ضمن درجة القدرة على ترك هموم العمل مع نهاية الدوام و تنمية انشطة تنسي الفرد في الهموم.
  - نمط الشخصية ،حيث يمكن تصنيف الافراد الى نمطين ،احداهما اكثر قابلية لضغوط العمل و الحياة بسبب رغبته في انجاز اكبر المهام في اقصر وقت ممكن و المبالغة في طموحاته و كأنه يسابق الزمن .
  - مركز التحكم ،يتعلق بمدى اعتقاد الفرد في مدى تحكمه و سيطرته على الاحداث المحيطة به و الفرد الذي يوصف بانه صاحب مركز تحكم خارجي يعتقد بان ما يحدث له خارج عن تطابق سيطرته .
  - قدرات و حاجات الفرد و مدى توافقها مع متطلبات المنظمة.
- **اسباب عامة للضغط في مجال العمل :**
  - مشكلات تنظيمية .
  - نقص الكفاءة المهنية .
  - ساعات العمل الطويلة او غير المنظمة .
  - الشعور بالمكانة الاقل و المكافأة غير المناسبة .
  - مهام و اجراءات غير ضرورية .
  - عدم الاستقرار و فقد الامن .
- **اسباب محددة للضغط في مجال العمل : ويمكن ذكرها في النقاط التالية :** (اونايسية و محجوب ،2023,ص ص 28_29)
  - غموض الدور.
  - صراع الدور.
  - توقعات غير واقعية عن الذات "الكمالية ".
  - ضعف التأثير على صنع القرار.

- مواجهات متكررة مع المسؤولية .
- فقد التأييد او الدعم من الزملاء .
- الافراط في العمل و ضغوط الوقت .
- الرتابة و عدم التغيير.
- سوء الاتصال في مجال العمل.
- القيادة غير المناسبة .
- الصراع بين الزملاء.
- صعوبة اتمام او انجاز المهام .
- معارك غير مطلوبة .
- مهام تتسبب في الضغط و تشمل صعوبة التعامل او التفاهم مع العميل وتضاؤل فرص التدريب، التوحد العاطفي مع العميل ، مسؤوليات العمل ،عدم استطاعة الفردة المساعدة او التصرف بفاعلية .

9/انواع الضغوط المهنية :

تنقسم الضغوط المهنية بالنظر الى اعتبارات متعددة وهي كالتالي :

- **من حيث الاثار المترتبة عن ضغوط العمل و الضرورة** تنقسم(صالح،2022,ص ص47_ 48)

- **الضغوط الايجابية** :

هي الضغوط التي تقيد الشخص وتؤثر عليه بشكل ايجابي من خلال زيادة قدرته على العمل والانجاز و تشعره بالسعادة كأن يتم تحديد وقت معين لإنجاز مهمة ما و دفع الشخص الى التفوق و الشعور بالإنجاز عن انجازه لكافة المهام الموكلة اليه و بالوقت الذي تم تحديده.

- **الضغوط السلبية** :

هي الضغوط التي تؤدي بالشخص و تؤثر عليه بشكل سلبي و تنعكس على ادائه و انتاجيته ،وتجعله يبدو غير راضي عن العمل ،وهناك العديد من الاسباب لضغوط العمل السلبية مثل :مواجهة صعوبة في العمل وعدم قدرة الشخص على حل المشكلات التي تواجهه و التي تتعلق بأدائه و فهمه للعمل ،بحيث يكون مستوى قدراته اقل من مستوى العمل.

- **من حيث المصدر** تختلف ظروف العمل باختلاف مصادرها المتعددة ووفقا لهذا الاساس يمكن ان تنبع ضغوط العمل من ثلاث مصادر اساسية وهي (ابن خرور،2011,ص 50) :
  - **مصدر داخلي للضغط** : اي من داخل المؤسسة ويشمل هذا المصدر كلا من الضغوط الناجمة عن العاملين و عن نظام العمل وعن اللوائح و النظم الداخلية للمؤسسة .
  - **مصدر خارجي للضغط** : فهو يتصل بالبيئة المحيطة بالمؤسسة من تنظيمات و مؤسسات مختلفة داخل المجتمع بما تضعه من قيود و ضوابط تأثيرية على تلك المؤسسة وبما تفرضه من ضغوط للاستجابة لمطالبها المختلفة .
  - **مصدر ذاتي للضغط** : وهو اخطر المصادر حيث يرتبط هذا المصدر بالعامل ذاته باعتباره هو مصدر ضغط العمل حيث تتولد لديه اتجاهات و تنشأ لديه احتياجات و تنمو داخله رغبات وهي جميعا تؤثر على طموحاته و آماله وتولد ضغوط تؤثر على سلوكياته وهذه الضغوط متولدة من مصادر ذاتية داخل اعماق نفسه .
- **من حيث معيار السبب:**
  - الضغوط الانفعالية و النفسية : "القلق ، الاكتئاب و المخاوف المرضية ".
  - الضغوط الاسرية : بما فيها الصراعات الاسرية ، الانفصال، الطلاق، تربية الاطفال...الخ
  - الضغوط الاجتماعية : كالتفاعل مع الاخرين ،كثرة اللقاءات او قلتها ،الاسراف في التزاور مع الحفلات...الخ
  - ضغوط العمل : كالصراعات مع الرؤساء ،ضغوط الانتقال كالسفر و الهجرة ...

10/النظريات و النماذج المفسرة للضغوط المهنية : قام العديد من الباحثين بتقديم نظريات و نماذج تفسر ظاهرة الضغوط المهنية ،نذكر منها :

- **نظرية الاعراض العامة للتكيف ل :"هانز سيلي " Sely1974**

تعد من اقدم النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة الضغوط المهنية ،وظهرت هذه النظرية على اثر الدراسات التي اجراها سيلي عام 1974 حول الاستجابة النفسية للمرض ،وكشف ان هناك سلسلة متصلة من الاستجابات يمكن التنبؤ بها و اطلق عليها سيلي "الاعراض العامة للتكيف " ،فقد وضح في نموذجه تصور لردود الافعال النفسية و الجسدية تجاه الضغوط او تلك الردود التي لا تحدث في وقت واحد انما تمر بثلاث مراحل،فتتمثل في مرحلة الانذار او التنبيه للخطر رد الفعل الاولي للجسم لحالة الضغوط، الذي يتخذ بوجه عام صيغة تفاعل المركبات الكيماوية في جسم الانسان ،و يظهر في توتر

الاعصاب وارتفاع ضغط الدم ،زيادة معدل التنفس وغير ذلك من الاعراض ..ومن ثم يتهيأ الجسم لمرحلة المقاومة ،الا ان تعرض الفرد لضغط طويل المدة فانه يصل الى نقطة يعجز فيها على الاستمرار و تصبح الطاقة على التكيف منهكة و مجهدة ،وبالتالي يدخل الفرد في مرحلة الاعياء و الانهاك، حيث تستفد الاعضاء الحيوية لقواها اللازمة للصمود الذي يؤدي في بعض الحالات الى الموت حسب ادلة علمية ،حيث ان الضغوط يمكن ان تؤدي الى ضعف جهار المناعة في الجسم و في كثير من الحالات الى الوفاة (فوراي ، 2014,ص43)

- **النظرية المعرفية : لازاروس و آخرون** ويرى (أبو عامر ،2022,ص 28)

سمى لازاروس هذه النظرية بنظرية "التقييم المعرفي "،هذا النموذج الذي اوضح فيه انه لكي يكون هناك ضغط يجب ان ندرك الموقف اولا على انه ضاغط ،اي ان الموقف يجب ان يدرك على انه مهدد لسلامة الفرد

وقد ميز كل من "لازاروس و كوهين " بين نوعين من المواقف الضاغطة الخارجية ،وتتمثل في احداث البيئة المحيطة بالفرد و المواقف الداخلية التي تتمثل في الاحداث الداخلية والتي تعني مجموعة الاحداث الشخصية التي تتكون من خلال التوجه الادراكي نحو العالم الخارجي.

حسب بيك Beck : فان سلوك الفرد يتجدد بالطريقة التي يدرك بها الواقع ،اي انه مرتبط بالاعتقادات والافكار التي يكونها للفرد عن هذا الواقع ،فالتعلم الخاطئ يكسب الفرد افكارا غير منطقية لذلك استجابة الفرد لأحداثفي البيئة تتحدد بشكل كبير بتفسيرات الفرد للأحداث، فتبرز أهمية الدور المعرفي في نشأة الضغوط و ذلك في النموذج الذي قدمه "لازاروس و فولكمان" والذي اكدا فيه على عملية التقويم الاولي والثانوي في نشأة الضغوط .

- ✓ **التقويم الاولي** : وهو الذي يحدد وجود درجة التهديد الناتج عن المنبع .
- ✓ **التقويم الثانوي**: هو المحدد لعمليات التعامل او المجابهة اللازمة للتخلص من الخطر.

وكلتا المرحلتين تتأثر بالعوامل التالية :

- طبيعة المنبه نفسه.
- خصائص الفرد الشخصية .
- الخبرة السابقة بالمنبه .
- الذكاء.
- المستوى الثقافي للفرد .
- تقوم الفرد لإمكاناته .

- **نظرية هنري موراي :**

يعتبر موراي ان مفهوم الحاجة و مفهوم الضغط مفهومان اساسيان ،على أساس ان مفهوم الحاجة يمثل المحددات الجوهرية للسلوك و مفهوم الضغط يمثل المحددات المؤثرة الجوهرية للسلوك في البيئة ،و يميز موراي بين نوعين من الضغوط هما "ضغط Beta" ويشير الى دلالة الموضوعات البيئية و الاشخاص كما يدركها الفرد ، و "ضغط Alpha" ويشير الى خصائص الموضوعات و دلالتها كما هي .

ويوضح موراي ان سلوك الفرد يرتبط بالنوع الاول و يؤكد على ان الفرد بخبرته يصل الى ربط موضوعات معينة بحاجة معينة ويطلق على ذلك مفهوم تكامل الحاجة ،اما عندما يحدث تفاعل بين المواقف و الحافز و الضغط والحاجة النشطة هذا ما يعبر عنه بمفهوم ألفا .

مما سبق يتضح لنا في نظرية موراي بان الضغط مرتبط تمام الارتباط بالحاجة ،حيث عند عدم تلبية حاجة العامل يكون هناك ضغط .

- **نظرية والتر كانون1932 Walter Cannon**

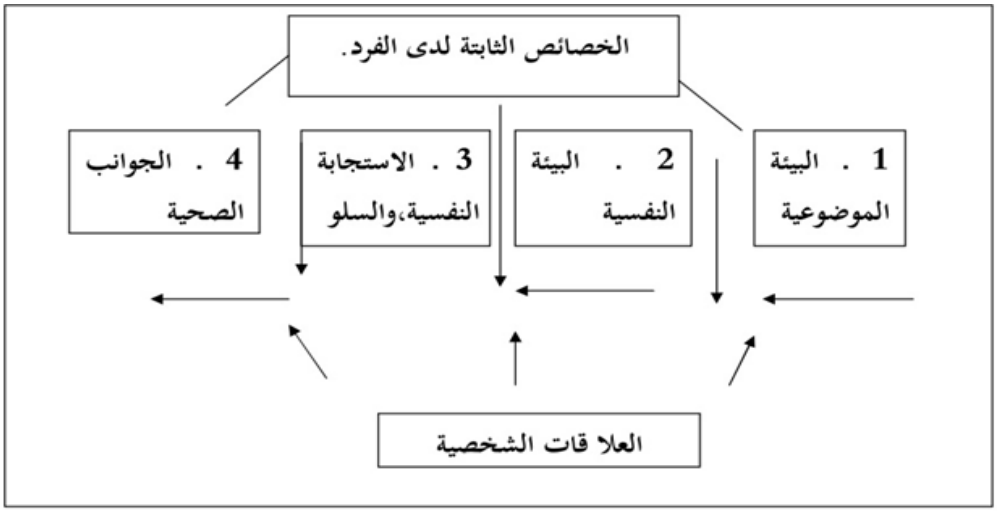
فسر والتر الضغط تفسيرا ماديا ،حيث ان النظرية اشارت الى ان العوامل الذاتية تتأثر بالعوامل البيئية، فالتعرض للظروف القاسية في العمل يؤدي الى خلل في النظام البيولوجي للفرد ،فاعتبر العامل كائن بيولوجي وشخصيته مجرد معدن .

وهذه النظرية لم تأخ بعين الاعتبار العوامل العقلية و النفسية للفرد التي تعتبر جوهر الفروق الفردية ،اين تختلف الاستجابة البيئية من فرد الى آخر. (معلوم ، 2015, ص 108)

- **نموذج ميتشيغن Michigan Model**

يعد احد النماذج الاساسية والذي بني على نتائج الابحاث التي أجريت في مركز البحوث الاجتماعية التابعة لجامعة "ميتشيغن " في الولايات المتحدة الامريكية ولذلك سمي بهذا الاسم .يأتي هذا النموذج في تصورين ,احداهما يرى ان البيئة تؤثر على ادراك الفرد لها مما يؤثر على استجابته و من ثمة على صحته ،اما التصور الثاني فيبلور مفهوم توافق الفرد لعمله و ادراكه لقدراته الشخصية و علاقة ذلك بالضغوط او الاجهاد و ذلك كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (03): نموذج ميتشغين

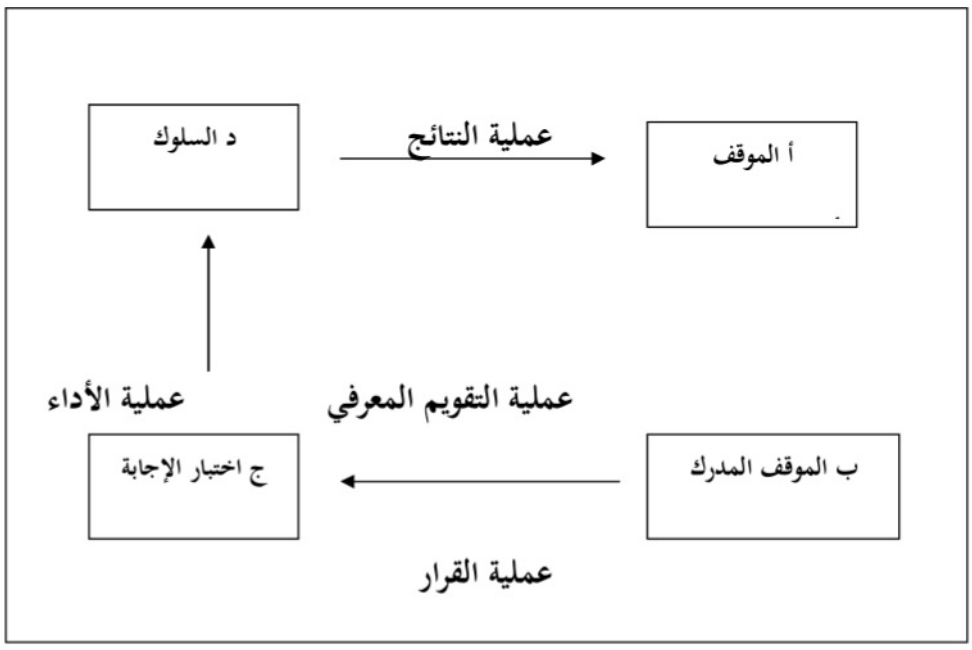


- **نموذج ماكجراث للضغوط المهنية : McGrath**

ظهر هذا النموذج عام 1976 من خلال دراسات قام بها "ماكجارث "الذي اوضح فيه ان الموقف يتم ادراكه من قبل الفرد ،و يؤكد على تقويم الموقف في عملية الادراك مقارنة بالنموذج الاجتماعي و البيئي لدراسة الضغوط ،وهذا التقويم للموقف قد يقود الفرد الى القيام باستجابة محددة تجاه هذا الموقف وهذه الاستجابة هي سلوكية تطوعية في المقام الاول .

ويطلق على هذا النموذج ايضا "عملية اتخاذ القرار" لأنه يجعل التركيز على السلوك الاجتماعي الذي يقوم به الفرد في مقر عمله بخاصة أداء المهمة وذلك كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (04): نموذج عملية اتخاذ القرار حسب ماكجراث



- **نموذج بيير و نيومان Beehr &Newman**

قدما هذا النموذج عام 1978 وقد تم تصميمه ليضم العناصر الجهوية النفسية لضغوط العمل و العلاقة بين مسببات الضغوط والتوترات التي تصيب الفرد ،حيث تم توضيحها في هذا النموذج من خلال العلاقة بين الجانب البيئي و الاثار او النتائج الانسانية وهي تمثل التفاعل بين هذين الجانبين و هذه العلاقة بين مصادر ضغوط العمل و نتائجها ، تمثل من وجهة نظر الباحثين مطلبا اساسيا في فهم ضغوط العمل.

يعد نموذج بيير و نيومان شاملا لفهم ضغوط العمل حيث انه من الممكن ان يعمل كدليل او موجه رئيسي في فهم التفكير الاعتيادي بخصوص ضغوط العمل .(بن حامد، 2015,ص ص 29_32)

11/آثار الضغوط المهنية :

يواجه العامل في بيئة عمله عدة ضغوط ،فاذا استمرت و زادت عن القدر المعقول تركت اثرا سلبيا عل الفرد في حد ذاته وعلى المنظمة ،لكن لا ينفى انها يمكن ان تؤدي الى نتائج فعالة مما تساهم في تحسين آداء الفرد ،وعليه فان للضغوط آثار سلبية و اخرى ايجابية . (دوشة،2017, ص 150)

_الآثار الايجابية للضغوط المهنية :

- ❖ التعاون و التضامن في الجهود من اجل حل المشكلات .
- ❖ زيادة الرغبة و الدافعية نحو العمل المراد انجازه .
- ❖ تعزيز الشعور بالرضا الوظيفي والشعور بالإنجاز.
- ❖ انخفاض الغياب و التأخر ومعدل دوران العمل .
- ❖ تنمية الاتصال بين العاملين بالمنظمة سواء هذا الاتصال رسمي او غير رسمي من اجل مواجهة هذه الضغوطات.

_الآثار السلبية للضغوط المهنية ويمكن حصرها في النقاط الاتية : (بوازدية و سعدود ،2021,ص ص 18_19)

- ❖ انخفاض الاداء : حيث ان يرتفع الضغط عن المقدار المناسب او انخفاضه عن ذو تأثير سلبي على آداء العامل ويؤدي الى ضعف آداءه او انخفاضه .
- ❖ الملل: يقصد به اضطرار الفرد الى الاستقلال في عمل لا يميل اليه ،و الضغط يخلف حالة من الملل لدى الفرد .

- التعب : يعرف "نيرلون" بانه مجموعة نتائج النشاطات التي تظهر في تناقص القدرة على القيام بالعمل ،حيث عادة ما يصاحب الشعور بالتعب وعدم الثبات و الاستقرار و القلق و الاضطرابات مما يؤدي الى انخفاض أدائه نتيجة لتعرضه للضغوط الناتجة عن بيئة العمل الخارجية .
- التغيب : يعتبر مشكلة التغيب مشكلة هامة وتكون مرتبطة بطبيعة الاعمال و المواقف التي يمر بها الفرد في عمله حيث يميل الى التأخر عن العمل شيئا فشيئا الى ان يتغيب تماما و ذلك نتيجة للإرهاق و الملل وعدم الرضا عن العمل ،فاذا تعدد حالات الغياب طبعا يؤدي ذلك الى التوقف عن العمل نهائيا كما تخلق حالة من حالات دوران العمل .
- مشكلات صحية : حيث ان تعرض الفرد الى استقرار انفعالي يزيد عن قدرته على التحمل ،قد يصيبه بأمراضصحية خطيرة جدا مثل "الصداع المستمر، امراض الجهاز العصبي ، ارتفاع ضغط الدم ،زيادة نسبة الكولسترول في الدم و غيرها .

12/طرق و اساليب ادارة الضغوط المهنية :

ان التعامل ومعالجة ضغوط العمل و مواجهتها على مستوى الفرد و المؤسسة تتم من خلال الطرق و الاساليب التالية :

التعامل مع الضغوط على المستوى الفردي :

- التأمل: وتسعى هذه الطريقة الى تحقيق حالة من الهدوء والراحة وتوفر الفرصة للفرد لكي يوقف انشطته اليومية و ان يمارس درجة عالية من الانتباه و الوعي على مشاعره يؤدي كل هذا الى اعداد الذهن و تدريبه على تحمل ضغوط العمل.
- الاسترخاء : ان جلوس الفرد مستريحا وهادئا في استرخاء يؤدي الى نفس النتائج التي تؤدي اليها طريقة التأمل ،حيث ان استرخاء العقل لا يتم الا من الاسترخاء العام للجسم ،وهذا يعني ان ينتبه الفرد الى ان الراحة العقلية هي شيء يترتب على راحة الجسم .
- التركيز: ان قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذي معنى و اهمية ولمدة معينة يساعد في تحقيق حدة الضغوط النفسية للعمل ،وتعتمد طريقة التركيز من حيث المبدأ على نفس فكرة و طريقة التأمل و الاسترخاء تقريبا ،فالتركيز يصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط ويؤدي الى القيام بعمل خلاق و انجاز يساعد على الشعور بالتقدير و الاحترام وتحقيق الذات .

- التمارين الرياضية : يمكن القول ان للكفاءة البدنية دور في مواجهة الأثار الجانبية السيئة لضغوط العمل و تؤدي ممارسة هذه التمريناتالى رفع فعالية اعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي الى مقاومتها للإجهاد .
- معرفة شخصية الافراد و الوقوف على مدى قدرتهم على تحمل الضغوط و الاستجابة لها و التخلص من المؤثرات المادية و النفسية عن طريق تحقيق مطالب العاملين و تحقيق المساندة الاجتماعية و اقامة علاقات جيدة و تشجيع الزمالة و العمل علة توفير بيئة هادئة ..
- ان تكون هناك اهداف واضحة و محددة لعمل الافراد و ان تكون تلك الاهداف واقعية قابلة للتنفيذ بالإضافة الى التخطيط المسبق و ذلك بتجهيز الفرد نفسه للتعامل مع الاحداث .

التعامل مع الضغوط على مستوى المؤسسة :

من اجل ادارة الضغوط على مستوى المؤسسة يمكن اللجوء الى الاساليب التالية (بوزيان و كينة ، 2022,ص ص6_8)

- التطبيق الجيد لمبادئ الادارة و التنظيم : ان المخالفات التي يقع فيها كثير من الاداريون في ممارستهم اليومية بسبب عدم اتباعهم للمبادئ المتعارف عليها في الادارة و التنظيم تسبب الكثير من الضغوط النفسية لمرؤوسيهم ،لذلك يتعين على المستويات الادارية العلية ممارسة مبادئ الادارة و التنظيم بشكل جيد و هذا بدوره يمكن ان يشجع جوا من الانضباط الاداري و التنظيم بشكل جيد وهذا بدوره يمكن ان يشجع جوا من الانضباط الاداري و التنظيمي بين المستويات الادارية الادنى .
- تصميم وظائف ذات معنى : تفقد كثير من الوظائف معناها و قيمتها لبعض الاسباب ،منها زيادة حظة التخصص بالقدر الذي يفقد الموظف اي متعة في آداء العمل و ينقلب العمل الى روتين ممل ،كما تفقد الوظائف معناها و أهميتها من انعدام حرية التصرف فيها ،و عليه يكون العلاج أو الوقاية متمثل في تصميم و اعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى و أهمية و يتحقق ذلك من خلال ضمان ان الوظيفة تقوم بالعديد من الانشطة و المهام كما تتيح مقدار مناسب من السلطة للأداء.
- اعادة تصميم الهيكل التنظيمي : يمكن تصميمه بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط ،مثل اضافة مستوى تنظيمي جديد او تخفيض مستوى الاشراف او دمج الوظائف ،يضاف الى تلك امكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الادارات و الاقسام.

- تطوير نظم الاختيار و التعيين وذلك باختيار افراد لديهم قدرة على العمل المطلوب و كذلك تخفيض اعباء الوظيفة من خلال اعادة تصميم نظم تدريب متطورة و خلق نظم عادلة للحوافز و تقييم الاداء و تنشيط نظم الاتصال و قنواته ،وتطبيق نظم المشاركة في اتخاذ القرارات مثل اللجان و برامج المشاركة في الارباح ،و برامج الشكاوى و الاخذ بأسلوب الادارة الديمقراطية في المؤسسة .
- التحديد الدقيق لمتطلبات الدور بما ينفع اي تدخل او تعارض مع الوظائف الاخرى للمؤسسة مع توفير كافة التسهيلات التي تمكن الفرد من القيام بتلك المتطلبات.
- ترتيب بيئة العمل المادية بالشكل الذي يمكن الفرد آداءه عمله في سهولة و يسر و يجعله اقل عرضة للمخاطر و الاضرار .

تشكل الضغوط المهنية تحديا كبيرا في بيئات العمل ،حيث تؤثر على الاداء و الصحة النفسية للعاملين ،لذا يجب ادارتها بشكل فعال من خلال تحسين ظروف العمل ودعم الموظفين و توفير بيئة عمل متوازنة فالتعامل السليم مع هذه الضغوط يحقق توازنا بين تحقيق الاهداف و الحفاظ على صحة الموظفين.

الفصل الثالث

رؤساء الأقسام و

الاداء الوظيفي

أولا: الأداء الوظيفي

تمهيد :

لقي موضوع الأداء الوظيفي اهتمام العديد من المفكرين والباحثين في عدة مجالات. وقد اجمعوا على أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطاءه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها ومن اجل تحقيق هذه الأخيرة فان المؤسسة تمتلك العديد من الموارد التي تساعدها لتحقيق ميزة تنافسية ومن ابرز هذه الموارد هي الموارد البشرية التي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين الدين يملكون القدرة على استيعاب المفاهيم والأفكار التي تساعد المؤسسة على مواجهة التحديات المتجددة التي تفرضها البيئة الاقتصادية.

1- مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية غي نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول الى الاهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية وعلى ذلك تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي. نذكر بعضها فيما يلي:

- **المفهوم اللغوي للأداء:** يشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى معنى المشي مشيا ليس بالسريع ولا بالبطيء. وأدى الشيء بمعنى قلم به ويقال أدى فلان الدين بمعنى قضاه،وأدى فلان الصلاة بمعنى قام بها بوقتها وأدى الشهادة أي أدلى بها، و ادى اليه الشيء بمعنى أوصله إليه، وهكذا يتضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به
- **المفهوم الاصطلاحي للأداء:** الأداء هو قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام وأعباء وظائفهم، فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم.

ويرى لنقدون "Langdon" إن اصطلاح الأداء يعني تقديم نموذج محكم بمعنى انجاز العمل وفقا لأسس وقواعد ومعايير محددة .

- كما عرف الأداء الوظيفي بأنه: كل ما يتمتع به الأفراد العاملين من مهارات وقدرات وإمكانات خدمية مميزة فإن كان الأداء مناسبا للوصف الوظيفي المطلوب فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب فان ذلك يتطلب تطوير مهارات العاملين لرفع كفاءاتهم وتحسين مستوى أدائهم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.

- كما يعرفه (بو العيش) بأنه: درجة تحقيق واهتمام المهام المكونة لوظيفة العامل، وهو غالبا يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها العامل متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (بو العيش، 2014، ص27-28).
- كما يعرف باختصار أنه: انجاز هدف أو أهداف المنظمة.
- يعرفه حسن محمد: بان الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها، متطلباته الوظيفية.

وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فقياس على أساس النتائج التي يحققها الفرد فمثلا الطالب قد يبدل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة. وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض (حسن، 2001، ص20)

- ويعرفه مصطفى عشوي: بأنه نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال. (عشوي، 1992، ص14)
- وقد عرفه احمد زكي بدوي في كتابه علاقات العمل في دول العربية على انه: تأدية العمل تبعا لتوجيهات وإشراف صاحب العمل، وفقا لأحكام القانون وأنظمة العمل. (بدوي،1985،ص101)

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الأداء الوظيفي عبارة عن جهد عملي يقوم به الفرد من ما يملكه من قدرات وخبرات ومهارات لتحقيق أهداف معينة.

2- أهمية الأداء الوظيفي :

حسب ما جاء في (حسن، 2001، ص 210.) أن الأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة وذلك للأسباب التالية:

- الأداء الوظيفي هو الأساس الذي تقوم عليه المؤسسات، لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير الأنشطة، لتحقيق أهداف المؤسسة
- يمكن العامل من الحصول على الكفاءة والمهارة في العمل، ويمد العاملين بالمثابرة والاجتهاد
- يساهم في عملية تطوير الذات، واكتساب العاملين أساليب جديدة تمكنه من الوصول ، وبالتالي بناء مهمات تؤدي إلى زيادة مستوى الانجاز
- ربط كل شيء نتعلمه بالنتيجة النهائية للتنظيم في المؤسسة.

- الأداء الوظيفي هو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان هذا مستوى الانجاز مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها، فالأداء لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فقط بل انعكاسا لقدرات ودوافع القادة أيضا

كما يرى (بوازدية،سعدود،2021،ص ص23-24.) أن أهمية الأداء الوظيفي تتبلور فيما يلي:

- الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك، وبذلك تحقق الربح وعليه فان ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المؤسسة بأفضل فعالية واقل كلفة وأكثر ربحا .
- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.
- كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المؤسسة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.
- يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل وبالتالي ليساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أي تعديلات في أنظمة الإدارة فان العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

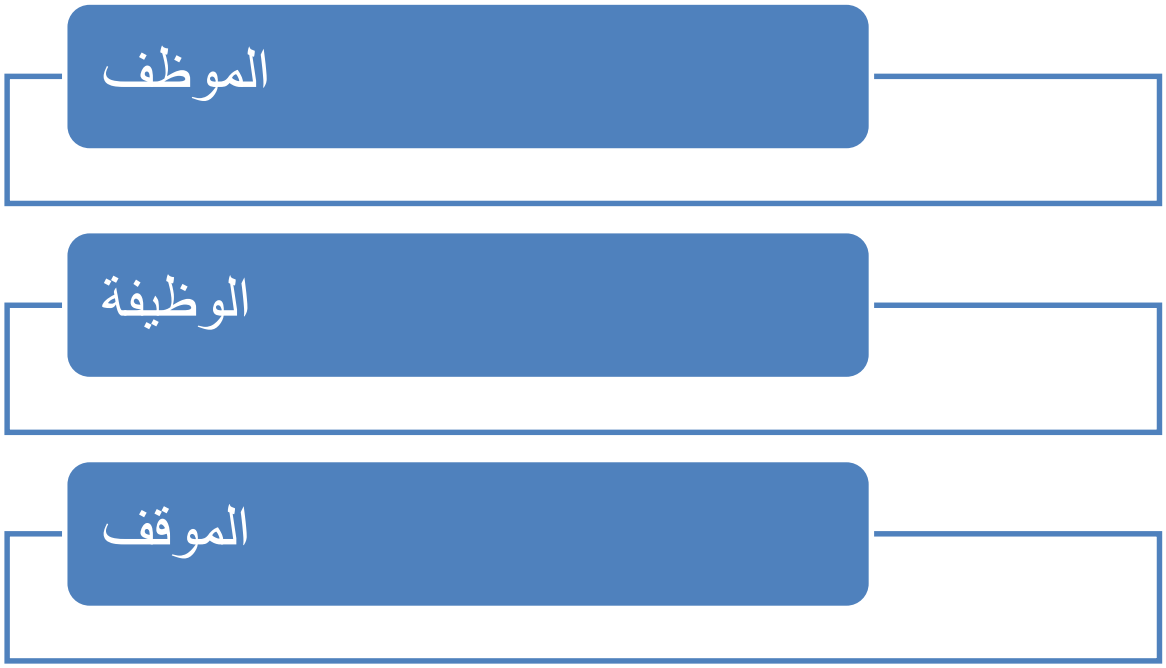
3- عناصر الأداء الوظيفي:

- عندما يوصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الموظف حينئذ تتضح الكثير من العوامل المساهمة أو المؤثرة في الأداء، وتخضع هذه العوامل لسيطرة الموظف بينما يخرج البعض الأخر عن هذه السيطرة، وتبرز من هنا ثالثة عناصر لألداء الوظيفي هي (طواهرية،2020،ص ص 56-57)

- **الموظف**: بما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- **الوظيفة**: بما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد وتحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.

- **الموقف**: بما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

شكل رقم (5) : يمثل عناصر الاداء الوظيفي



4- أبعاد الأداء الوظيفي:

يمكن أن نميز ثلاث أبعاد للأداء وهذه الأبعاد هي(طلحاوي، براهيمي، 2020، ص12) .

- **كمية الجهد المبذول:**

تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والجسمانية التي يبذلها العامل خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

- **نوعية الجهد المبذول:**

وتعني مستوى الجودة في انجاز العمل ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة فمستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم أحيانا بسرعة أو كمية الأداء بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ودرجة خلوه من الأخطاء

- **نمط الأداء**

يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الموظف الأنشطة الموكلة إليه، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد.

5_ نظريات الأداء الوظيفي:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به العامل في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الدارسين والباحثين إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم، ونتعرض لبعض نظريات الإدارة التي تفسر الأداء الوظيفي من خلال تفسير عملية الإدارة وتحليل مكوناتها، وهي في النهاية تسعى لزيادة وتحسين مستوى الأداء لدى العاملين وإن اختلفت الطرق والوسائل المستخدمة في ذلك.

- **نظرية الإدارة العلمية:**

يعتبر فريدريك تايلور(TAYLOR1856) من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية وقد الحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقاتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيارواحد ومحدد للإنتاج أو الناتج اليومي، المتوقع للعمال وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج كما أشار إلى ذلك كل من (العديلي1445) و(بدر1482) وقد ركزت هذه النظرية على وسائل وطرق زيادة الإنتاجية، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة كما أكدت هذه النظرية على ضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أفضل طريقة الأداء العمل، وقد قدمت وسائل التخطيط وجدولة الإنتاج، واعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المؤسسة من آلات وأموال مواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل زيادة الإنتاجية.

- **نظرية التقسيم الإداري:**

يعتبر هنري فايول من أبرز رواد هذه النظرية والتي تؤكد على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات، وأقسام تقوم بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية ونقص التكاليف، كما تؤكد على تسلسل الهيكل الإداري حيث تتسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة لعملية التفويض.

وقد وجد فايولfayol أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن ينقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي: نشاطات فنية، نشاطات تجارية، نشاطات مالية، نشاطات أمنية، نشاطات محاسبية، نشاطات إدارية، وقد اهتم كذلك في دراسته بالأنشطة الإدارية باعتبارها أهم هذه الأنشطة وقسمها إلى خمس عناصر و هي: **التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة.**

كما صاغ أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكدا أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها. وهذه المبادئ هي:

- تقسيم العمل- السلطة والمسؤولية- الانضباط في العمل- وحدة الأمر- وحدة الاتجاه- تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة العامل – المكافآت - المركزية- التسلسل الهرمي- النظام- المساواة -الاستقرار الوظيفي- العمل بروح الفريق.

- **النظرية البيروقراطية:**

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر1864weber حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة، من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب توزيع السلطة داخل تلك المؤسسات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي تجيب عن أسئلة مثل توضيح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تصدر إليهم؟ وبين الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من ان يدفع العاملين معه إلى طاعته فيما يصدر من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تصدر من خلال المراكز الموجودة داخل تلك المؤسسات، بحيث يقبل الأفراد العاملين بها طواعية على تنفيذها. (اللوزي، 2003، ص ص104-105)

- **نظرية العدالة:**

تشير نظرية العدالة التي وضعها آدامز 1963 على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المؤسسة، ويشير العامل من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنة نسبة الجهود التي يبذلها العامل بالمكافآت والحوافز التي يتحصل عليها من تلك النسبة ألمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء المهني حين يشعر العاملون بأن مكافآت المؤسسة كالراتب و الاحترام والتقدير والمشاركة، موزعة بالتساوي وفقا لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم بشكل عادي فيما بينهم. (المحاسنة،2013، ص- ص76-79) .

6_ مكونات ومحددات الأداء الوظيفي:

❖ مكونات الأداء الوظيفي:

- يتكون مفهوم الأداء الوظيفي من مكونين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء فهي تجمع بين الفعالية والكفاءة لذلك فإنه من المفيد أن نتعرض لكل من المفهومين بالتحليل وذلك على النحو التالي (العديلي، 1993، ص161) :

✖ الفعالية:

ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية إلى أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة،انطلاقا من أن الفعالية تمثل معيار درجة تحقيق الأهداف الموضوعة، وقد تعددت وجهات النظر حول ماهية وطبيعة ومفهوم الفعالية، فقد اعتبر المفكرون التقليديون أن الفعالية تتمثل في الأرباح المحققة،وبهذا فإن فعالية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح فيها، وقد عرفها أحد أقطاب وجهة النظر هذه وهو فنسنت(vincent2009) بأنها القدرة على تحقيق النشاط بينما عرفها كل من وولكر و روبر حسب ما أورد امايلب أنها" قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصصها في السوق مقارنة بالمنافسة .

وهذا ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية أي التي لا تهتم بالجانب المالي كنشاط رئيسي لها كالمؤسسات التربوية والمؤسسات البحثية وبيوت الخبرة....الخ، ونستنتج مما سبق أن الفعالية تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم، وترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وبالتالي بدرجة تحقيق النتائج، بمعنى آخر فإن الفعالية تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المحققة ، وهي في الوقت نفسه ترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة، واعتمادا على ذلك يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية وينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل وتقاس الفعالية عادة بإحدى الطريقتين، الأولى نسبة الأهداف المحققة إلى الأهداف المتوقعة وبهذه الطريقة يمكننا الحكم على درجة تحقيق الأهداف، أما الثانية فتعتمد على النسبية بين الإمكانات المستخدمة إلى الإمكانات المتوقعة لتحقيق الأهداف.

✖ الكفاءة:

لا يوجد اتفاق بين المهتمين على تعريف محددات الكفاءة حيث يتقاطع مع عدة مفاهيم كالإنتاجية و المردودية، المثلية. ونستعرض بعض التعريفات لمفهوم الكفاءة، فقد عرفها كل من ولسر وروكيرشن بأنها قدرة المؤسسة ومعنى ذلك أنها تشير إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتقاس من خلال فهي

القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات، والنشاط الكفء هو الأقل كلفة حيث نستنتج من هذا التعريف أن

الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات أي استعمال مدخلات أقل، كما تعرف الكفاءة على أنها "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر"، وهناك تعريف أخر ينظر للكفاءة على أنها" الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات"

ومن هذا التعريف يمكن الاستنتاج أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية وطبيعة استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث لابد من الاستغلال الرشيد، والمزج بين عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة، كما يمكن الاستنتاج بأن الكفاءة يمكن ترجمتها وتمثيلها في ثنائية (تعظيم الأرباح- مقابل تدني التكاليف)، وهذا يشير إلى أن عملية الإنتاج تعتبر غير كفؤ إذا تطلبت استعمال كمية كبيرة من المدخلات مقارنة بكمية أقل من المخرجات لإنتاج نفس الكمية من الناتج، وهنا يتطلب الإشارة إلى أن الكفاءة في المؤسسة تتأثر بحجم مدخلاتها، بالإضافة إلى عوامل أخرى أهمها المحيط، جودة إدارتها وتنظيمها....الخ

نستنتج من التعريفات التي أوردناها سابقا أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج وتدني التكاليف، بمعنى أخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحدطرفيها على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة، وتقاس الكفاءة عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات.

❖ محددات الأداء الوظيفي:

جذب هذا الموضوع انتباه الكثير من الباحثين والممارسين في محاولات متعددة لمعرفة ماهية العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي، كما ورد في (طواهرية، 2020،ص- ص58-61.) ولتفسير التذبذب فيه صعودا وهبوطا ومحددات الأداء هي:

- **الدافعية الفردية:** يجب أن يتوافر لكل فرد الدافع على العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.

- **مناخ أو بيئة العمل:** يجب أن يتم تهيئة مناخ العمل، سواء على مستوى التنظيم كله أو الإدارة أو القسم أو على جميع المستويات، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد، والتي هي انعكاس لدافعه على العمل.
- **القدرة على أداء العمل المطلوب:** يجب أن تتوافر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له وهناك عوامل أخرى تنتج عن تفاعل الموظف مع الموقف فيما يتعلق بالأداء المطلوب وهي :
  - ما يعرفه الفرد عما يجب عمله في الموقف
  - الوسائل المتوفرة للعمل في الموقف
  - القدرات التي لدى الفرد للعمل في الموقف
  - ما يمكن أن يشبع.

7_ العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

حسب ما جاء في (ابو عوض،2015،ص ص 59-60)نجد أن هناك العديد من العوامل نذكر منها:

- **العوامل الإدارية والتنظيمية:**
  - عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المنظمة
  - صراع بين الموظف ورئيسه أو بين الموظف وزملائه
  - عدم تحديد واجبات الموظف
  - نقص في الموارد المادية أو تأخر وصولها ضعف في الهيكل التنظيمي
- **العوامل الفنية:**

وتشمل التقدم التكنولوجي المواد الخام وطرائق وأساليب العمل. وان الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح مباشرة على كفاءة المنظمة و الأفراد. فنوعية الآلات وكميتها والطرائق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام

- **عوامل بيئية خارجية:**
  - صراع بين القيم و الاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم و الاتجاهات السائدة في المجتمع
  - الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل
  - تشريعات حكومية
  - سياسات النقابات

- ❖ الاضطراب السياسي
- **عوامل تتعلق بالموظف نفسه:**
  - ❖ نقص في رغبته ودوافعه
  - ❖ تغيب مستمر عن العمل
  - ❖ المشكلات عائلية
  - ❖ انخفاض مستوى المعرفة والتعليم والخبرة
  - ❖ نقص في التدريب والمهارة .

8_ علاقة الضغوط المهنية بالأداء الوظيفي وتتمثل في : (بوازدية، سعدود، 2021، ص-ص 29-32).

لقد شهدت الفترات السابقة بحثا متواصلا عن حلول للمشاكل المتعلقة بالأداء و أصبح من المهم تحليل وتشخيص سلوك الفرد والجماعة في مكان العمل حتى نستطيع التعرف على العوامل التي يجب أخذها بالحسبان من اجل تحقيق الانسجام بين الفرد والعمل وتحديد أصل العوامل التي تؤثر في سلوك الأفراد وأدائهم بالتالي في فعالية التنظيم.

ونحن نعلم أن المنظمةبكافة إمكاناتها ومواردها لا يمكن أن تكون فعاله إلا بفاعلية المحرك الفعلي لتلك الموارد المتمثلة في الأداء الإنساني وأن من أهم الموضوعات التي ما زالت تلقى اهتماما وجدلا بحثيا هو موضوع علاقة ضغوط العمل بالأداء حيث أشارت نتائج الدراسات السابقة العديدة التي أجريت حول هذا الموضوع إلى نتائج مختلفة وأراء متنوعة بخصوص طبيعة ونمط هذه العلاقة ومن خلال مراجعه الجهود البحثية في هذا المجال تنحصر العلاقة ما بين ضغوط العمل والأداء في أربعة اتجاهات رئيسية:

✓ **العلاقة بين ضغوط العمل والأداء سلبية:**

يؤكد هذا الاتجاه وجود علاقة سلبيه بين ضغوط العمل والأداء حيث أن ضغوط العمل ما هي إلا عوائق للسلوك الإنساني وعندما يقابل الفرد عوائق في عمله ينفق وقتا طويلا للسيطرة على هذا على هذه العوائق وقد يؤدي الأمر إلى لجوء الفرد لبعض الحيل السياسية في العمل والتدليس والتحايل في عمله والانتقام من العمل ويمتد تأثير ضغوط العمل إلى الأداء الجسمي أيضا، فتعرض الفرد لضغوط في عمله يؤدي إلى أمراض القلب والتنفس واضطرابات الهضم والقرحة. فعمليات الحكم والتقدير والاستدلال والتذكر وربط المعلومات تتأثر سلبا بتعرض الأفراد لضغوط العمل ولقد أثبتت الدراسات

أن التعرض إلى ضغوط العمل يؤدي إلى السلبية في العمل والاتجاه العدواني اتجاه الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والى السلبية في الأداء وهناك تفسير وجداني ونفسي للعلاقة السلبية بين الضغوط والأداء مفادها أن الضغوط تفرض على الفرد أن يكون متجها بجوانبه وطاقته النفسية و العقلية إلى مصادر الضغوط والى التكيف معها ما يجعل الصعب عليه أن يؤدي عمله بانتباه عالي كما أن الضغوط تخلق نوعا من المضايقة والإحباط مما يؤثر سلبا على الحالة المزاجية و الدافعية للعمل وعليه ينخفض مستوى الأداء.

✓ **العلاقة بين ضغوط العمل والأداء إيجابية:**

وهذا الاتجاه مضاد للسابق يرى بعض الباحثين أن الضغوط تمثل نوعا من التحدي للسلوك الإنساني وتعتبر مشاكل العمل وصعوباته وتوتراته بمثابة تحديات للفرد تبني أنماط بناءا من السلوك وتؤدي الى اداء افضل ويفترض هذا الاتجاه انه في حالة وجود ضغوط منخفضة لا يواجه الفرد أي تحديات تحثه على العمل وانه بارتفاع حجم الضغوط يزداد التحدي الذي يواجه الفرد ويرتفع أداء بالتبعية ويرى الباحث انه يمكن قبول هذا الاتجاه جزئيا فهو اقرب إلى الصحة عند المستويات الدنيا من الضغوط حيث أن انعدام الضغوط يجعل الأمر غير مثير وغير محفز لجهود الفرد في الأداء وانه بظهور وارتفاع حجم الضغوط يبدأ الفرد بالشعور بنوع من الإثارة والتحدي للأداء الافضل الا انه من الصعب الاستمرار في قبول مثل هذا الاتجاه عند المستويات العليا من الضغوط حيث يحتمل أن ينقلب التحدي إلى نوع من قهر المهارات وإحباط الهمم والقدرات وبالتالي يتعذر على الفرض أن يؤدي عمله بكفاءة ومما يساعد على قبول تحليل الباحث هو عدم وجود أدلة بحثيه كافيه تعزز صحة هذا الاتجاه.

✓ **لا توجد علاقة بين ضغوط العمل والأداء:**

ويرى هذا الاتجاه انه ليس هناك علاقة تذكر بين ضغوط العمل وبين كفاءة الاداء و اصحاب هذا الاتجاه (بالرغم من قله عددهم) يرون أن الأفراد قد ابرموا عقد نفسي بينهم وبين المنظمات التي يعملون فيها وذلك في مقابل ما يحصلون عليه من اجر ومميزات. ويفترض هذا العقد نوعا من الرشد في الأفراد يجعلهم لا يتأثرون بالضغوط الملقاة على عاتقهم ويجعلهم يحيدون أثرها عليهم أثناء أدائهم للعمل ويفترض نفس العقد قدره الأفراد على الفصل الثاني بين العمل وبين حياه هؤلاء الأفراد فهم يتوجهون إلى العمل إتمام الشروط العقد ويخرجون ليمارسوا حياتهم الطبيعية والتي ينصب عليها كل الاهتمام و يستمدون منها كل إشباعهم وهناك تفسير أخر لنفس الاتجاه يعتمد على قدره الفرد على التأقلم والتكيف مع الضغوط التي يتعرض لها وان يتكيف معها وظهور مثل هذه الضغوط من جديد يعني أن الفرد قادر

على أن يتأقلم معها بسهوله وبالتالي لن تحدث أثار عقليه ونفسيه على الفرد كما أنها لن تحدث أثارا عمليه على الأداء.

✓ **العلاقة بين ضغوط العمل والأداء المهني :**

ويرى هذا الاتجاه أن هناك علاقة خطية منحنية (على شكل حرفT) بين الضغوط والأداء ويعتبر هذا الاتجاه أن وجود ضغوط بمستوى ضعيف لا يمثل أي تنشيط لقدرات الأفراد ولن يؤدي هذا الى ارتفاع في مستوى الأداء كما أن المستويات العالية من الضغوط تمتص قدرات وجهود الأفراد في محاولة منهم للتأقلم او السيطرة على هذه الضغوط ولا يتبقى شيء يذكر من قدرات ونشاط الأفراد يخصص للأداء وتكون النتيجة مستوى متدني من الأداء.

وبفضل هذا الاتجاه توافر حجم متوسط من الضغوط باعتباره حجما مثاليا في علاقته بالأداء وذلك لان الفرد يكون في أعلى مستوى له من النشاط والانتباه وهو يوجهها نحو تحسين الأداء ولقد اخذ هذا الاتجاه قبولا من الباحثين والدارسين بعد ظهور نظرية النشاط في الدافعية ثم أثبتت بعض الدراسات الميدانية صحة هذا الاتجاه.

ثانيا : رؤساء الاقسام في الجامعات :

تمهيد :

للأقسام العلمية في الجامعة اهمية بالغة في تحقيق الهدف الذي انشأت الجامعة من أجله ،الا هو التعليم و اعداد كوادر بشرية ذات كفاءة عالية ،ورؤساء الاقسام هم المشرف المباشر على هاته العملية من خلال اشرافه و سهره على السير الحسن للقسم و هذا طبعا لا يتحقق الا بتظافر الجهود من أساتذة و لبة و مسؤولي التخصص و عميد الكلية .

1/ رئيس القسم العلمي :

القسم العلمي هو وحدة اكاديمية برئاسة احد اعضاء هيئة التدريس ،يتم تعيينه وفقا للنظم المتبعة بالهيئة، يتكون من مجموعة من اعضاء هيئة التدريس بالكلية ،مهمتهم الاساسية تدريس مجموعة من المقررات ذات طبيعة معينة في احد حقول المعرفة ،يتضمن القسم العلمي اعلى سلطة بالقسم و يتكون من جميع اعضاء هيئة التدريس بالقسم و يرأسه رئيس القسم العلمي .

اما رئيس القسم فهو المسؤول عن التسيير البيداغوجي و الاداري للقسم و يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت سلطته ،يعين لمدة محددة قابلة للتجديد.(علطي،2019,ص 213)

- هو عضو هيئة التدريس يتم تعيينه بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأي و موافقة عميد الكلية لمدة ثلاثة سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.
- كما يعرف بأنه أحد اعضاء هيئة التدريس بالقسم ،ينتخب أو يعين كرئيس قسم للقيام بالمهام التعليمة الاكاديمية و الادارية الخاصة بتسيير شؤون العمل بالقسم. (العودة ، 2007, ص 22)

2/أسس اختيار رؤساء الاقسام العلمية :

ان اساس اختيار رؤساء الاقسام و كذا القيادات الجامعية في الجزائر ،تتم بطرق عشوائية في الكثير من الاحيان ،بحيث لا يتم الاعتماد على اي معيار موضوعي ،بل في بعض الاحيان تتم عن طريق الخبرة التي يتوفر عليها الشخص أو اقدمية منصب التدريس .

وحسب المادة 56 من المرسوم التنفيذي رقم 03_279 المؤرخ في 23 اوت 2003 يحدد مهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها و عملها، يعين رئيس القسم لمدة ثلاثة سنوات من بين الاساتذة الدائمين ذوي المرتبة الاعلى بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي بناء على اقتراح من عميد الكلية بعد اخذ رأي رئيس الجامعة.

3/ أدوار و مهام رؤساء الاقسام بالجامعة :

تناط برئيس القسم بالجامعة أدوار مختلفة ،وذلك في ضوء حجم القسم من حيث عدد أعضاء هيئة التدريس و عدد البرامج الدراسية التي تم اعدادها في كل سداسي ،وعدد الطلبة و تعدد مشكلاتهم الدراسية و اعداد جداول الامتحانات و التحضير للجان العلمية بالأقسام و المجالس في الكلية او الجامعة التي يشترك فيها رئيس القسم ،وعدد الاجتماعات التي يشترك فيها بشكل دوري ،كل هذا و مهامه التدريسية المنوطة له ،فهو بالدرجة الاولى عضو هيئة التدريس قبل ان يكون اداري أو يزاول مهامه الادارية .

و رئيس القسم يمثل القيادة الاكاديمية و الادارية بما تتضمنه من تعد في المهام و الادوار و تزايد مسؤوليات ،فيواجه تحديات كثيرة و متنوعة اذ ان عمله ليس قاصرا على تسيير شؤون القسم تسييرا روتينيا و مباشرة اعماله التنظيمية فقط ،بل يشتمل على جانبين متلازمين متكاملين في منظمة واحدة اولهما الجانب الاكاديمي المتعلق بالعملية التعليمية و البحثية ،وهو اساس بنيان الجامعة و موضوعها الرئيسي الذي يعمل على تحقيق اهدافه ،وثانيهما الجانب الاداري وهو المسؤول عن تهيئة المناخ المناسب لتحقيق اعباء الجانب الاول(عبد الزهرة ،ص 2011)

4/المشكلات التي يواجهها رؤساء الاقسام العلمية :

هناك الكثير من المشكلات التي ترتبط بالأقسام العلمية والتي يعاني منها رؤساء الاقسام ،نذكر منها:

مشكلات تتعلق بالعملية التعليمية و تتمثل في :(رحماني ،2021،ص_ص 206_208)

- النقص في بعض هيئات التدريس .
- انخفاض مستوى آداء قسم من التدريسين لأسباب مهنية ونفسية و تنوع سلوكياتهم.
- الضعف العام في مستوى الطلبة في مختلف المباحث في مختلف المراحل.
- ضعف التفاعل بين التدريسين و الطلبة في القسم العلمي .
- زيادة اعداد الطلبة في الصف الواحد.
- عدم وضوح فلسفة النشاطات التربوية وقلة الكوادر الفنية المتخصصة .
- النقص في التجهيزات من مكتبات، مختبرات ، قاعات دراسية ،ساحات ،ملاعب و غيرها...

مشكلات ادارية :

- عدم توفر الامكانات المادية اللازمة لصيانة الكليات و مرافقها .
- عدم استقرار الجداول الدراسية نتيجة تنقلات الهيئة التدريسية و العجز في بعض التخصصات

- الضغوطات الاجتماعية من افراد المجتمع المحلي.
- التشريعات التربوية التي تحدد نسب النجاح و الرسوب و الانضباط للطلبة و غيرها .
- عدم وضوح السياسات و الاهداف المراد تحقيقها .
- الميل الى الاكثار من الاجراءات الروتينية المعقدة .

رئيس القسم هو حجر أساس الجامعة اذ انه يتحمل اعباء اطراف فاعلين في المجال الاداري و البيداغوجي للقسم، حيث يشرف على العديد من المهام اضافة الى دعم اعضاء هيئة التدريس و توجيههم لتحقيق أهداف تعليمية ،علاوة على ذلك فهو يمثل حلقة الوصل بين الطلبة و الادارة .

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع

اجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

يتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة ولأفراد مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها وصدقها وثباتها، وأخيرا أساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمها الطالبتان الباحثتان.

1- مجالات الدراسة:

حددت هذه الدراسة بالمجالات التالية:

1/ **المجال البشري**: اقتصرت هذه الدراسة على جميع رؤساء أقسام كليات القطب الجامعي دريد عبد المجيد بولحاف الدير.

2/ **المجال المكاني**: جميع كليات القطب الجامعي دريد عبد المجيد بولحاف الدير.

3/ **المجال الزماني**: لقد تمت عملية تصميم الاستبيان وتحكيمه وتوزيعه وجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها خلال الموسم الدراسي 2025/2024 وذلك ابتداء من شهر نوفمبر 2024 إلى غاية شهر ماي 2025.

2- منهج الدراسة:

يقصد بالمنهج أنه الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة والذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكنه من علاج مشكلة الظاهرة. وبالتالي فهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة موضوع ما.(المحمودي،2019،ص.35)

وقد تم اتباع خطوات المنهج الوصفي المتمثلة في(المحمودي،2019،ص.50):

- تحديد المشكلة المراد دراستها والمتمثلة في: هل هناك علاقة بين الضغوط المهنية والأداء لدى رؤساء أقسام ؟
- جمع البيانات والمعلومات من مصادر مختلفة، حيث قامت الطالبتان الباحثتان باختيار الادوات المناسبة لجمع البيانات وسيتم التطرق لها بالتفصيل لاحقا.
- تحديد عينة الدراسة.
- تحليل البيانات وتفسيرها من خلال الرجوع إلى أدبيات الدراسة وإلى الدراسات السابقة للتعرف على مدى اتفاق نتائج البحث مع البحوث الأخرى.
- كتابة النتائج والاستنتاجات والتوصيات المناسبة .

بما أن الطالبتين تسعيان للوصول إلى معرفة دقيقة ومفصلة حول الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء لدى رؤساء أقسام بكليات القطب الجامعي بولحاف الدير ببلدية تبسة دون إحداث أي تغيير على متغيرات المشكلة ، وإن المنهج الوصفي التحليلي هو أنسب المناهج لمثل هذه الأغراض ،حيث يعرف المنهج الوصفي التحليلي أنه يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها.(الحفظي،د.ت، رقم الفقرة.6)

3- الدراسة الاستطلاعية:

قامت الطالبتين الباحثتين بدراسة استطلاعية كان الهدف منها:

- ❖ تحديد مجتمع الدراسة وخصائصه.
- ❖ اختيار عينة الدراسة.
- ❖ اختيار الأدوات الأنسب لجمع البيانات، ثم بناؤها والتحقق من خصائصها السيكو مترية.

وقد ضمنت إجراءاتها وكذا نتائجها في عناصر البحث التالية:

4- مجتمع الدراسة:

بما أن الدراسة الميدانية كانت بكليات القطب الجامعي دريد عبد المجيد، فهذا يعني أن مجتمع الدراسة تكون من جميع رؤساء أقسام كليات القطب الجامعي دريد عبد المجيد بولحاف الدير للعام الدراسي 2024-2025 والبالغ عددهم (13) رئيسا. (طبقا لإحصائيات ادارة كليات ومعاهد القطب للسنة الجامعية 2024-2025)، يتوزعون على مختلف الأقسام كما هو موضح بالجدول رقم (02)

جدول رقم (02) : توزيع رؤساء الاقسام على الكليات

الكلـــية	رؤســاء الاقســام
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	9
كلية الآداب واللغات	3
معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية	1
المجمـــوع	13

4-1- عينة الدراسة:

لقد قامت الطالبتين الباحثتين باطلاع عام حول الكليات مجال الدراسة وتعرفتا على عدد جميع رؤساء الاقسام في القطب الجامعي، وقد قررتا الطالبتان الباحثتان أن يستخدما أسلوب المسح الشامل في الدراسة للاعتبارات التالية:

- صغر مجتمع الدراسة.
- الحصول على نتائج أكثر موضوعية.
- التحكم في موضوع الدراسة.
- الكشف عن حدة الضغوط المهنية مقابل الأداء الوظيفي.

5- أدوات الدراسة:

في ضوء الأدبيات التي تم جمعها وتفحصها حول موضوع الدراسة وخصائص مجتمع الدراسة اختارت الطالبتين الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

- الاستبيان:

اعتمادا على الاطلاع على البحوث التي تناولت الضغوط المهنية وعلى جملة من المقاييس التي أعدت لقياسه وكذا على مجموعة من الدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة الضغوط المهنية، تم بناء هذه الأدات بالخطوات التالية:

* إجراء مقابلات غير موجهة مع بعض رؤساء أقسام الكليات في القطب الجامعي.
* بعد تدوين إجابات الرؤساء المعنيين على الأسئلة المقدمة تم تحليل البيانات الواردة وترتيبها وصياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
* إعداد الاستبيان في صورته الأولية وقد شملت (28) فقرة [أنظر الملحق رقم (01)].
* عرض الاستبيان على المشرف من أجل تقييمه.
* التعديل الأولي للاستبيان حسب ملاحظات المشرف.
* عرض الاستبيان على عدد من الأساتذة المحكمين المختصين في علم النفس وعلم الاجتماع . [أنظر الملحق رقم (02)].
* إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون.

فصار الاستبيان في صورته النهائية [أنظر الملحق رقم (03)] يتكون من 24 فقرة موزعة على 4 أبعاد

1/ **بعد الضغوط المهنية**: الذي يتكون من 6 فقرات تقدم للمبحوث مرفقة بخمس اختبارات (على شاكلة طريقة ليكرت) وهي: أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة.

2/ **بعد عبء العمل**. الذي يتكون من 6 فقرات تقدم للمبحوث مرفقة بخمس اختبارات (على شاكلة طريقة ليكرت) وهي: أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة.

3/ **بعد بيئة العمل**. الذي يتكون من 6 فقرات تقدم للمبحوث مرفقة بخمس اختبارات (على شاكلة طريقة ليكرت) وهي: أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة.

4/ **بعد صراع الأدوار**. الذي يتكون من 6 فقرات تقدم للمبحوث مرفقة بخمس اختبارات (على شاكلة طريقة ليكرت) وهي: أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة.

5- الخصائص السيكومترية للأداة: للتأكد من صدق هذه الأداء اعتمد الباحثان على:

أولا: الصدق

يعد صدق المحتوى أحد أهم أنواع الصدق في البحوث التي تعتمد على أدوات قياس مثل الاستبيانات، وهو يشير إلى مدى تمثيل البنود لمجال الظاهرة المراد قياسها. ولضمان صدق الاستمارة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين عددهم 5. بهدف التأكد من مدى مناسبة كل بند من حيث:

- مدى قياسه لما وضع لقياسه.
- مدى انتمائه إلى المحور الذي ينتمي إليه.

فقد تم التحكيم باستخدام خيارين لكل بعد (يقيس/لا يقيس، ينتمي/لا ينتمي).

واستنادا إلى المنهجيات المعتمدة في الدراسات التربوية والنفسية (مثل موافقة للمحكمين بين البعدين (القياس والانتماء)، ويتم حساب صدق كل بند على حدة، تم حساب متوسط صدق كل محور، وأخيرا صدق الاستمارة ككل.

1- معادلة حساب صدق كل بند:

$$\text{نسبة الصدق للبند} = \frac{\text{أقل عدد من موافقة المحكمين بين (يقيس وينتمي)}}{\text{العدد الكلي للمحكمين}} \times 100$$ / حيث أن عدد المحكمين 5.

وهو كما موضح بالجداول التالية:

الجدول رقم (03): نسبة الصدق لعبارات المحور الأول

نسبة الصدق (%)	أقل عدد الموافقين	ينتمي	يقيس	البند
%100	5	5	5	1
%100	5	5	5	2
%80	4	4	5	3
%100	5	5	5	4
%100	5	5	5	5
%80	4	4	4	6
%93,33				الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج مخرجات spss

الجدول رقم (04): نسبة الصدق لعبارات المحور الثاني

نسبة الصدق (%)	أقل عدد الموافقين	ينتمي	يقيس	البند
%100	5	5	5	1
%80	4	4	5	2
%100	5	5	5	3
%100	5	5	5	4
%100	5	5	5	5
%80	4	4	4	6
%93,33				الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج مخرجات spss

الجدول رقم (05): نسبة الصدق لعبارات المحور الثالث

نسبة الصدق (%)	أقل عدد الموافقين	ينتمي	يقيس	البند
%100	5	5	5	1
%100	5	5	5	2
%80	4	4	5	3
%60	3	4	3	4
%100	5	5	5	5
%80	4	4	4	6
%86,67				الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج مخرجات spss

الجدول رقم (06): نسبة الصدق لعبارات المحور الرابع

البند	يقيس	ينتمي	أقل عدد الموافقين	نسبة الصدق (%)
1	5	5	5	%100
2	4	4	4	%80
3	5	4	4	%80
4	5	5	5	%100
5	5	5	5	%100
6	4	4	4	%80
الكلي				%90

ال **المصدر**: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج مخرجات spss

2- حساب صدق الاستمارة الكلي:

$$\text{صدق الاستمارة} = \frac{(\text{صدق المحور الأول} + \text{الثاني} + \text{الثالث} + \text{الرابع})}{4} = \frac{93 + 93 + 86 + 90}{4} = 90.83$$

الجدول رقم (07): النتائج النهائية لصدق الاستمارة

المحاور	الصدق
المحور الأول	.%93,33
المحور الثاني	.%93,33
المحور الثالث	.%86
المحور الرابع	.%90
الصدق الكلي	90.83

بالاعتماد على نتائج حساب صدق المحكمين لمحتوى بنود الاستمارة من خلال النسب المئوية لموافقات المحكمين على كل بند من حيث "القياس والانتماء" وبعد حساب متوسط نسب صدق المحاور الأربعة، تبين أن صدق الاستمارة ككل بلغ 90.83%، ويمثل هذا المؤشر دلالة قوية على ارتفاع مستوى صدق المحتوى مما يعكس اتفاقا عاليا بين المحكمين حول مدى صلاحية البنود لقياس محاورها، وانتمائها لموضوع الدراسة، وهو ما يؤكد صلاحية الاستمارة كأداة بحثية يمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

ثانيا : الثبات:

يعرف الثبات أنه درجة الاتساق التي تكون عليها الدرجات الانحرافية أو الدراسات المعيارية عندما يتم تطبيق الاختبار على نفس الفرد عدة مرات أو عندما تطبق صور متعددة من الاختبار.(الطريري،2014،ص.171)

للتأكد من ثبات الأداة اعتمدت الطالبتان على طريقة التطبيق لمرة واحدة، ثم حساب معامل ألف كرونباخ لكل فقرات الاستمارة .

جدول رقم (08) يمثل معاملات ألف كرونباخ لجميع فقرات الاستمارة

الرقم	الفقرات	معامل ألف كرونباخ
01	**بعد الضغوط المهنية**	0.73
02	**بعد عبء العمل**	0.77
	بعد بيئة العمل	0,76
	بعد صراع الأدوار	0,70
03	جميع فقرات الاستمارة	0.85

يبين الجدول رقم (08) أن معامل ألفا كرونباخ بلغ (0.85)، وهذا يعني أن الاستمارة تتمنع بدرجة مقبولة من الثبات.

1- <u>أساليب المعالجة الاحصائية للدراسة:</u>

قامت الطالبتان بتفريغ وتحليل بيانات أداة الدراسة من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(spss 21)، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لبيان تكرار الردود اعينة الدراسة عن كل سؤال
- ✓ استخدام ألفا كرونباخ لحساب ثبات أداة الدراسة.

- ✓ بهدف معرفة علاقة الضغوط المهنية بالاداء لدى رؤساء الاقسام بالقطب الجامعي بولحاف الدير قامت الطالبتان بحساب التكرارات والنسب المئوية بإضافة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ✓ بهدف معرفة مستوى الضغوط المهنية لدى رؤساء الاقسام بالقطب الجامعي بولحاف الدير تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، ودرجة ترتيب كل بعد من أبعاد الاستمارة

ولتصنيف مستوى الضغوط تم إعطاء درجات (1-5) للبدائل كما ذكرت في السابق وبعد ذلك قامت الطالبتان الباحثتان بحساب الفرق بين أدنى قيمة وهي (01) من أعلى قيمة وهي (5) ووجد يساوي (04) وهو ما يعرف بالمدى وبعد ذلك تم قسمة المدى على عدد البدائل (5) ليصبح الناتج 0,8 = 4÷5 فنستمر بإضافة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفقرات الخاصة بتحديد الحالة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والجدول رقم (.09) يبين ذلك:

الجدول رقم (09): معيار تصنيف مستوى الضغط

المتوسط الحسابي	مستوى الضغط
أقل من 1,80	منخفض جدا
2,56-1,80	منخفض
3,39-2,60	متوسط
4,19-3,40	عالي
4,20 فأكثر	عالي جدا

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج مخرجات spss

وقد اعتبرت الطالبتان الباحثتان أن المتوسطات في الجدول السابق هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة ؛ وذلك لمتوسط الاستجابة للفقرة أو الدرجة الكلية

الفصل الخامس

مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل نتائج السؤال الأول ومناقشتها:

1-1 : عرض وتحليل نتائج السؤال الأول

للاجابة على هذا السؤال، تم اعتماد الاستبيان الذي وُزّع على عينة مكونة من (13) رئيس قسم من كليات القطب الجامعي دريد عبد المجيد، حيث تم قياس مستوى الضغوط المهنية من خلال عدة أبعاد رئيسية، تمثلت في: عبء العمل، بيئة العمل، صراع الدور.

وقد أسفرت المعالجة الإحصائية لبيانات هذا المحور عن النتائج التالية:

الجدول رقم (10) نتائج السؤال الأول

البنود	موافق		موافق بشدة		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%				
أجدأن مسؤولياتي الإدارية تتطلب وقتا أطول مما كنت أتوقع	5	38,5	4	30,8	1	7,7	2	15,4	1	7,7	3,69	6	1,316	عالي
أواجه تحديات في تحقيق التوازن بين مهامي الإدارية ومهامي الأكاديمية	5	38,5	6	46,2	2	15,4	0	0	0	0	4,31	1	0,751	عالي جدا
أحتاج إلى إعادة ترتيب أولوياتي باستمرار بسبب عدد المهام	4	30,8	6	46,2	1	7,7	2	15,4	0	0	4,08	3	1,115	عالي
أجد صعوبة في تخصيص وقت كاف للاجتماعات الإدارية والمهام الأكاديمية معا	10	76,9	0	0	3	23,1	0	0	0	0	3,69	5	1,109	عالي
أواجه مواقف تتطلب اتخاذ قرارات سريعة في ظل معلومات غير مكتملة	10	76,9	0	0	3	23,1	0	0	0	0	3,77	4	0,439	عالي
أشعر أن طبيعة العمل الإداري تتطلب تطوير استراتيجيات جديدة للإدارة بفعالية	6	46,2	4	30,8	3	23,1	0	0	0	0	4,08	2	0,760	عالي
المجموع الكلي											23,62		5,490	

يُظهر الجدول أن المتوسطات الحسابية لبنود بُعد "أعباء العمل" لدى رؤساء الأقسام تراوحت بين (3.69) و(4.31)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعًا من إدراك الضغوط المرتبطة بهذا البُعد. وقد جاء البند "أواجه تحديات في تحقيق التوازن بين مهامي الإدارية ومهامي الأكاديمية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري منخفض (0.751)، ما يدل على اتفاق نسبي بين أفراد العينة، كما

أشـار 46.2% من المبحوثين إلى أنهم "يوافقون بشـدة" على هذا البند، و38.5% إلى أنهم "يوافقون"، أي أن أكثر من 84% عبّروا عن إدراكهم العالي لهذه المشكلة. وفي المرتبة الثانية، جاء بند "أشعر أن طبيعة العمل الإداري تتطلب تطوير استراتيجيات جديدة للإدارة بفعالية" بمتوسط (4.08)، حيث عبّر 46.2% عن موافقتهم الشـديدة، و30.8% عن موافقتهم، أي بنسـبة كلية بلغت 77% ضـمن الاتجاه الإيجابي. كما جاء بند "أحتاج إلى إعادة ترتيب أولوياتي باسـتمرار بسـبب عدد المهام" بنفس المتوسـط (4.08)، حيث أبدى 46.2% "موافقة شـديدة"، و30.8% "موافقة"، أي ما نسـبته 77% أيضًـا ضـمن نفس الاتجاه. أما البندان "أجد صـعوبة في تخصـيص وقت كاف للاجتماعات الإدارية والمهام الأكاديمية معًا" و"مسـؤولياتي الإدارية تتطلب وقتًا أطول مما كنت أتوقع" فقد سـجلا متوسـطًا متسـاويًا قدره (3.69)، رغم اختلاف الانحراف المعياري، ما يشير إلى تفاوت طفيف في توزيع الاستجابات، وقد صرح 76.9% في كل من البندين بأنهم "يوافقون"، ما يعكس ضغطًا إداريًا محسوسًا من قبل الغالبية.

وقد جاء بند "أواجه مواقف تتطلب اتخاذ قرارات سـريعة في ظل معلومات غير مكتملة" بمتوسـط (3.77)، مع نسـبة موافقة مرتفعة بلغت 76.9%، مما يدل على أن هذا التحدي يعد من أكثر الضـغوط الإدارية حضورًا لدى رؤساء الأقسام.

بشـكل عام، بلغ المتوسـط الكلي لبُعد "أعباء العمل" (23.62) من أصل سـتة بنود، وهو ما يشـير إلى مسـتوى مرتفع من الضـغوط، كما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي (5.49)، بما يدل على وجود تباينات نسبية في تقييم أفراد العينة لهذه الضغوط، وإن كانت أغلب الاتجاهات إيجابية وتعكس إدراكًا متقاربًا لثقل المهام المرتبطة بوظيفة رئاسة القسم.

ولقياس مستوى الضغوط المهنية من خلال عدة أبعاد رئيسية، تمثلت في: عبء العمل، بيئة العمل، صراع الدور. كما هو مبين بالجدول التالي :

الجدول رقم (11): مستوى الضغط المهني

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الضغط
أعباء العمل	4,18	0.50	عالي جدا
بيئة العمل	4.20	0.61	عالي جدا
صراع الدور	4.32	0.66	عالي جدا
المتوسط العام للضغوط المهنية	4.23	0.59	عالي جدا

يوضح الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع أبعاد الضغوط المهنية لدى رؤساء الأقسام كانت مرتفعة جداً، حيث تراوحت بين (4.18) و(4.32). وقد جاء أعلى متوسط حسابي في بعد صراع الدور بمقدار (4.32) يليه بيئة العمل بمتوسط (4.20)، ثم أعباء العمل بمتوسط (4.18). أما المتوسط العام للضغوط المهنية فبلغ (4.23)، وهو ما يعكس مستوى ضغط مهني عالٍ جداً، مع انحراف معياري عام قدره (0.59)، مما يدل على تقارب في استجابات أفراد العينة.

1-2- مناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول:

ما مستوى الضغوط المهنية التي يواجهها رؤساء الأقسام من وجهة نظرهم؟

- **تفسير لنتائج البند رقم (1)**

الجدول رقم (12) تفسير لنتائج البند رقم (1)

ترتيب البند	البند	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه العينة
6	أجد أن مسؤولياتي الإدارية تتطلب وقتا أطول مما كنت أتوقع	3,69	38,5	عالي

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج مخرجات spss

سجّل البند المتعلق بكون "المسؤوليات الإدارية تتطلب وقتًا أطول مما كان متوقعًا" نسبة موافقة بلغت (38.5%)، ومتوسطًا حسابيًا قدره (3.69)، وهو ما يشير إلى اتجاه عالٍ من قبل أفراد العينة نحو إدراك هذا البُعد من الضغوط. وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى مجموعة من العوامل الواقعية المرتبطة بطبيعة المهام الإدارية الملقاة على عاتق رؤساء الأقسام، إذ غالبًا ما تتسم هذه المهام بالتعقيد والتداخل بين المهام الإدارية والتنظيمية، إلى جانب ضعف أو غياب أنظمة تنظيمية فعّالة تساعد على توزيع المهام وجدولتها بكفاءة.

كما أن ازدياد حجم المسؤوليات – لاسيما في الكليات التي تعاني من نقص في الطاقم الإداري أو الدعم الفني – يؤدي إلى استنزاف وقت وجهد رئيس القسم بشكل يفوق ما كان متوقعًا عند تولي المنصب. ويُضاف إلى ذلك أن العديد من رؤساء الأقسام لم يتلقوا تدريبًا إداريًا متخصصًا يُمكّنهم من التعامل مع الأعباء الإدارية بكفاءة عالية، مما ينعكس سلبًا على سرعة الإنجاز ويطيل من الوقت المطلوب لإتمام المهام.

وبالتالي، فإن هذه النتيجة يمكن تفسيرها في ضوء السياق التنظيمي والإداري السائد داخل الجامعات الجزائرية، والذي قد يتسم أحيانًا بعدم وضوح الأدوار الإدارية، وضعف البنية التحتية الرقمية، ومحدودية الدعم الإداري، وهي جميعها عوامل تُسهم في شعور رؤساء الأقسام بأن مسؤولياتهم تتطلب وقتًا يفوق التوقعات.

- **تفسير لنتائج البند رقم (2)**

الجدول رقم (13) تفسير لنتائج البند رقم (2)

ترتيب البند	البند	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه العينة
4	أواجه تحديات في تحقيق التوازن بين مهامي الإدارية والأكاديمية	4,31	64,2	عالي جدا

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج مخرجات spss

سجّل البند المتعلق بـ"وجود تحديات في تحقيق التوازن بين المهام الإدارية والمهام الأكاديمية" نسبة موافقة شديدة بلغت (64.2%)، بمتوسط حسابي قدره (4.31)، وهو ما يعكس اتجاهًا "عالياً جدًا" لدى أفراد العينة نحو هذا الإدراك. وتشير هذه النتيجة إلى أن غالبية رؤساء الأقسام يواجهون صعوبات فعلية في التوفيق بين متطلبات العمل الإداري – من متابعة الشؤون الأكاديمية والتنظيمية والإشراف الإداري – وبين مسؤولياتهم الأكاديمية من تدريس، وإعداد بحوث، وتوجيه الطلبة.

يُعزى هذا التحدي، بحسب تحليل الطالبتين الباحثتين، إلى عدد من العوامل الموضوعية، من أبرزها الضغط الزمني الكبير الناتج عن كثافة الأعمال الإدارية غير المجدولة، وسوء توزيع المهام، إضافة إلى غياب آليات فعالة لإدارة الوقت ضمن منظومة العمل الجامعي. كما أن التداخل بين طبيعة المهام، وعدم وجود تحديد دقيق للأولويات، يجعل من الصعب على رئيس القسم تخصيص الوقت والجهد المناسب لكل جانب من جوانب عمله.

وعلى أرض الواقع، فإن هذا الوضع قد يُفاقمه غياب المساعد الإداري أو الدعم التقني في بعض المؤسسات، مما يضطر رئيس القسم لتحمل مسؤوليات تنفيذية تفصيلية كان من المفترض أن تُفوّض، مما يخلق فجوة في تحقيق التوازن بين الأدوار الأكاديمية والإدارية، ويتطلب بالمقابل تطوير أنظمة تنظيمية واضحة وتدريبًا إداريًا متخصصًا يضمن حسن توزيع الأدوار وتحديد الأولويات بشكل أكثر فعالية.

- **تفسير لنتائج البند رقم (3)**

الجدول رقم (14) تفسر نتائج البند رقم (3)

ترتيب البند	البند	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه العينة
3	أحتاج إلى إعادة ترتيب أولوياتي باستمرار بسبب تعدد المهام	4,08	30,8	عالي

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج مخرجات spss

أظهر البند المتعلق بـــ"الحاجة إلى إعادة ترتيب الأولويات باستمرار بسبب عدد المهام" نسبة موافقة بلغت (30.8%)، بمتوسط حسابي قدره (4.08)، ما يشير إلى اتجاه "عالٍ" لدى أفراد العينة نحو الإقرار بهذه الحاجة. وتعكس هذه النتيجة إدراكًا واضحًا من طرف رؤساء الأقسام لأهمية المرونة في التعامل مع تعدد المهام، والتحدي المستمر في تنظيم الوقت وفقًا للأولويات المتغيرة.

وتُعزى هذه النتيجة، كما تفسرها الطالبتان الباحثتان، إلى أن إعادة ترتيب الأولويات تشكل أداة ضرورية للتعامل مع الضغوط المهنية المتزايدة. فهي تمكّن رؤساء الأقسام من تحسين إدارة الوقت، وتحديد ما هو أكثر أهمية وإلحاحًا في ظل كثافة العمل وتنوع مسؤولياتهم. كما أن القدرة على مراجعة الأولويات باستمرار تعزز من تحقيق الأهداف المهنية، وتُعد مؤشراً على الكفاءة الإدارية والقدرة على التكيف مع متغيرات بيئة العمل الجامعية.

ومن الناحية الواقعية، فإن العمل في المناصب الإدارية، خاصة في السياق الجامعي، يتطلب درجة عالية من التنظيم الذاتي وتحديد الأهداف المرحلية، وهو ما يجعل من عملية ترتيب الأولويات بشكل مستمر ضرورة حتمية لضمان سير العمل بسلاسة وتحقيق نتائج فاعلة.

- **تفسير لنتائج البند رقم (4)**

الجدول رقم (15) تفسر نتائج البند رقم (4)

ترتيب البند	البند	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه العينة
6	أجد صعوبة في تخصيص وقت كافي للاجتماعات الإدارية والمهام الأكاديمية معا.	3,69	76,9	عالي

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج مخرجات spss

أوضح البند المتعلق بـ"وجود صعوبة في تخصيص وقت كافٍ للاجتماعات الإدارية والمهام الأكاديمية معاً" نسبة موافقة بلغت (76.9%)، بمتوسط حسابي قدره (3.69)، مما يعكس اتجاهًا "عالياً" لدى أفراد العينة نحو الإقرار بهذه الصعوبة.

وتُعزى هذه النتيجة، حسب تفسير الطالبتين الباحثتين، إلى أن عدداً من رؤساء الأقسام يواجهون تحدياً واضحاً في التوفيق بين متطلبات العمل الإداري من جهة، ومتطلبات العمل الأكاديمي من جهة أخرى، خاصة في ظل ضغط الوقت اليومي وتعدد الالتزامات. ويرتبط ذلك بتضارب الأولويات بين المهام الإدارية التي قد تكون طارئة أو تستدعي التفاعل الفوري، والمهام الأكاديمية التي تتطلب تفرغاً فكرياً وتخطيطاً مسبقاً.

كما أن قلة التنسيق أو ضعف قنوات التواصل مع الزملاء أو الإداريين يمكن أن تُفاقم من هذا التحدي، مما يجعل من الصعب إدارة الوقت بفعالية. وتدل هذه النتيجة على أهمية وجود آليات تنظيمية تساعد رؤساء الأقسام على توزيع وقتهم بكفاءة، مثل تحديد جداول زمنية مرنة أو تفويض بعض المهام، بما يساهم في تقليل التداخل والتنازع بين الأدوار المختلفة.

- **تفسير لنتائج البند رقم (5)**

الجدول رقم (16) تفسير لنتائج البند رقم (5)

ترتيب البند	البند	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه العينة
4	أواجه مواقف تتطلب اتخاذ مواقف سريعة في ظل معلومات غير مكتملة	3,77	76,9	عالي

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج مخرجات spss

أظهر البند المتعلق بـ"مواجهة مواقف تتطلب اتخاذ قرارات سريعة في ظل معلومات غير مكتملة" نسبة موافقة مرتفعة بلغت (76.9%)، بمتوسط حسابي قدره (3.77)، مما يشير إلى اتجاه "عالٍ" لدى أفراد العينة في الإقرار بتكرار هذه المواقف في واقعهم المهني.

وتُعزى هذه النتيجة، وفق تفسير الطالبتين الباحثتين، إلى طبيعة الدور الإداري الذي يضطلع به رؤساء الأقسام، والذي يتطلب أحياناً اتخاذ قرارات آنية تحت ضغط الوقت أو في غياب معطيات كافية. ويعكس ذلك طبيعة العمل الأكاديمي الإداري الذي يتّسم بالديناميكية والتغير المستمر، مما يُحتّم على

رؤساء الأقسام التحلي بمهارات قيادية متقدمة، كالقدرة على الحكم السريع، وحل المشكلات، واتخاذ القرار بالاعتماد على الخبرة والتقدير الشخصي عندما تكون المعلومات شحيحة أو غير متاحة بالكامل.

كما تشير هذه النتيجة إلى أهمية تمكين رؤساء الأقسام من أدوات اتخاذ القرار السليم في ظل الغموض، سواء من خلال التدريب المستمر، أو من خلال الاستفادة من الخبرات المتراكمة في المجال الأكاديمي والإداري.

- **تفسير لنتائج البند رقم (6)**

الجدول رقم (17) يفسر نتائج البند رقم (6)

ترتيب البند	البند	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه العينة
2	أشعر أن طبيعة العمل الإداري تتطلب تطوير استراتيجيات جديدة لإدارته بفعالية	4,08	46,2	عالي

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج مخرجات spss

أظهر البند المتعلق بـ"ضرورة تطوير استراتيجيات جديدة للإدارة بفعالية" نسبة موافقة بلغت (46.2%)، بمتوسط حسابي قدره (4.08)، مما يعكس اتجاهاً "عالياً" لدى أفراد العينة نحو الإقرار بأهمية تجديد الأساليب الإدارية المتّبعة.

وتُعزى هذه النتيجة، بحسب تفسير الطالبتين الباحثتين، إلى إدراك رؤساء الأقسام لحاجة العمل الإداري المتطور إلى اعتماد أساليب واستراتيجيات حديثة تسهم في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة. إذ أن الاعتماد على نمط إداري تقليدي قد لا يواكب التحديات المعاصرة المرتبطة بتعقّد المهام وتعددها، ما يستدعي التفكير المستمر في تحسين آليات التخطيط، التنظيم، والتنسيق.

وتبرز هنا أهمية المبادرة بالتجديد الإداري وتبنّي أدوات وتقنيات حديثة في إدارة الوقت، وتحفيز الفرق، واتخاذ القرار، بما ينعكس إيجابًا على فعالية العمل الإداري وجودته في البيئة الجامعية.

2- عرض وتحليل نتائج السؤال الثاني ومناقشتها:

2-1 : عرض وتحليل نتائج السؤال الثاني

للإجابة على السؤال الثاني ؛ خضعت البيانات للمعالجة الإحصائية باستخدام الأساليب الملائمة للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين مستوى الضغوط الناتجة عن عبء العمل ومستوى الأداء المهني لدى أفراد العينة. وقد أسفرت النتائج الإحصائية عن الآتي:

الجدول رقم (18) نتائج السؤال الثاني

البنود	موافق		موافق بشدة		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن %				
تزداد المهام الإدارية التي تحتاج إلى متابعة دقيقة بشكل مستمر	6	46,2	5	35,5	1	7,7	1	7,7	0	0	4,15	3	0,899	عالي
أجد أن تنظيم الوقت من العوامل الحاسمة في إنجاز المهام بكفاءة	5	38,5	6	46,2	1	7,7	1	7,7	0	0	4,15	4	1,144	عالي
يؤثر تحدد المهام اليومية على جودة عملي الإداري	4	30,8	4	30,8	2	15,4	3	23,1	0	0	3,69	6	1,182	عالي
أحتاج إلى استخدام أساليب مختلفة لإدارة ضغط العمل بكفاءة	1	7,7	7	53,8	1	7,7	4	30,8	0	0	3,85	5	1,405	عالي
تساعدني مهارات التخطيط المسبق في التغلب على الأعباء المتزايدة	4	30,8	8	61,5	0	0	1	7,7	0	0	4,40	2	0,877	عالي جدا
أجد أن العمل ضمن فريق يسهم في تحقيق الأعباء وتحسين الأداء	4	30,8	8	61,5	1	7,7	0	0	0	0	4,54	1	0,660	عالي جدا
المجموع الكلي											**24,84**		**6,167**	

نُلاحظ من خلال الجدول ، الذي يعرض نتائج بنود المحور الثاني، أن أعلى متوسط حسابي كان للبند رقم (06) "أجد أن العمل ضمن فريق يسهم في تحقيق الأعباء وتحسين الأداء" حيث بلغ (4.54) مع تصنيف "عالي جداً" وانحراف معياري قدره (0.660). وجاء في المرتبة الثانية البند رقم (05) "تساعدني مهارات التخطيط المسبق في التغلب على الأعباء المتزايدة" بمتوسط حسابي (4.40) وتصنيف "عالي جداً" وانحراف معياري (0.877). أما المرتبة الثالثة فكانت من نصيب البند رقم (01) "تزداد المهام الإدارية التي تحتاج إلى متابعة دقيقة بشكل مستمر" بمتوسط حسابي (4.15) وتصنيف "عالي" وانحراف معياري (0.899). وجاء في المرتبة الرابعة بند "أجد أن تنظيم الوقت من العوامل الحاسمة في إنجاز المهام بكفاءة" بنفس المتوسط الحسابي (4.15) وتصنيف "عالي" مع انحراف معياري (1.144). وفي المرتبة الخامسة جاء البند رقم (04) "أحتاج إلى استخدام أساليب مختلفة لإدارة ضغط العمل بكفاءة" بمتوسط حسابي (3.85) وتصنيف "عالي" وانحراف معياري (1.405). أما في المرتبة السادسة فكان البند رقم (03) "يؤثر تحدد المهام اليومية على جودة عملي الإداري" بمتوسط حسابي (3.69) وتصنيف "عالي" وانحراف معياري (1.182). أما المجموع الكلي لمتوسطات البنود فبلغ (24.84) مع انحراف معياري عام (6.167)

2-2- مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الضغوط المرتبطة بعبء العمل ومستوى الأداء لديهم؟

- **تفسير لنتائج البند رقم (1)**

الجدول رقم (19) يفسر نتائج البند رقم (1)

ترتيب البند	البند	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه العينة
3	تزداد المهام الإدارية التي تحتاج إلى متابعة دقيقة بشكل مستمر	4,15	46,2	عالي

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج مخرجات spss

جاء هذا البند بنسبة موافقة بلغت 46.2%، ومتوسط حسابي قدره 4.15، مع اتجاه عينة عالي، حيث أيد معظم عينة الدراسة أهمية المتابعة المستمرة والدقيقة للمهام الإدارية. ويعزو الطالبتان الباحثتان هذه النتيجة إلى أن المتابعة الدقيقة تعد عنصرًا أساسيًا في ضمان تنفيذ المهام بكفاءة وفاعلية، مما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، خاصة في ظل تزايد تعقيد المسؤوليات الإدارية وضرورة مراقبة التفاصيل الدقيقة لضمان سير العمل وفق الخطط المحددة.

- **تفسير لنتائج البند رقم (2)**

الجدول رقم (20) يفسر نتائج البند رقم (2)

ترتيب البند	البند	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه العينة
4	أجد أن تنظيم الوقت من العوامل الحاسمة في إنجاز المهام بكفاءة	4,15	46,2	عالي

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج مخرجات spss

سجّل هذا البند نسبة موافقة بلغت 46.2%، ومتوسطًا حسابيًا قدره 4.15، ما يشير إلى اتجاه عينة عالٍ، حيث أبدى غالبية المشاركين موافقتهم على أن تنظيم الوقت يُعد من العوامل الحاسمة في إنجاز المهام بكفاءة. وتُعزو الطالبتان الباحثتان هذه النتيجة إلى أن القدرة على تنظيم الوقت تمثل مهارة إدارية محورية، إذ تتيح لرؤساء الأقسام تحديد الأولويات، وتوزيع المهام حسب الأهمية والمدة الزمنية المتاحة، مما يسهم في تحسين الإنتاجية وتقليل التشتت وضغط العمل. كما أن الإدارة الفعالة للوقت

تساعد في تجنب التراكم والاحتراق الوظيفي، وتُعزز من جودة اتخاذ القرار، خاصة في بيئات العمل الأكاديمية التي تتطلب التوفيق بين مسؤوليات إدارية وتعليمية متعددة.

- **تفسير لنتائج البند رقم (3)**

الجدول رقم (21) يفسر نتائج البند رقم (3)

ترتيب البند	البند	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه العينة
6	يؤثر تعدد المهام اليومية على جودة عملي الإداري	3,64	30,8	عالي

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج مخرجات spss

سجّل هذا البند نسبة موافقة بلغت 30.8%، ومتوسطًا حسابيًا قدره 3.64، مما يعكس اتجاهًا عاليًا في استجابات العينة، حيث أبدى عدد معتبر من المشاركين موافقتهم على أن تعدد المهام اليومية قد يؤثر على جودة الأداء الإداري. وتُعزو الطالبتان الباحثتان هذه النتيجة إلى أن غياب التنظيم الفعّال للمهام اليومية يمكن أن يؤدي إلى تشتت ذهني، وانخفاض في مستوى التركيز، مما ينعكس سلبًا على جودة الأداء. كما أن تراكم المهام غير المنجزة يولّد ضغطًا نفسيًا وتوترًا يعيق عملية اتخاذ القرار السليم. في المقابل، فإن إدارة هذه المهام من خلال التخطيط المسبق وتحديد الأولويات تساهم في رفع كفاءة العمل، وتحسين مهارات التنظيم الذاتي، وبالتالي تدعم الأداء الإداري الفعّال في ظل بيئة جامعية معقدة.

- **تفسير لنتائج البند رقم (4)**

الجدول رقم (22) يفسر نتائج البند رقم (4)

ترتيب البند	البند	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه العينة
5	أحتاج إلى استخدام أساليب مختلفة لإدارة ضغط العمل بكفاءة	3,85	53,8	عالي

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج مخرجات spss

سجّل هذا البند نسبة موافقة بلغت 53.8%، بمتوسط حسابي قدره 3.85، وهو ما يشير إلى اتجاه عالٍ في استجابات أفراد العينة. وتُعزو الطالبتان الباحثتان هذه النتيجة إلى أن استخدام أساليب متنوعة في إدارة ضغط العمل يُعد من العوامل الحيوية لتحقيق التوازن بين المتطلبات المهنية من جهة، والحياة الشخصية من جهة أخرى. فتنوع استراتيجيات التعامل مع الضغوط—مثل إدارة

الوقت، والتفويض الفعال، والتنظيم، وتقنيات الاسترخاء—يسهم في تعزيز كفاءة الأداء وتقليل التوتر الوظيفي، خاصة في البيئة الإدارية الأكاديمية التي تتميز بتعدد المهام وتسارع وتيرتها. كما أن تبني أساليب مرنة للتعامل مع الضغط من شأنه أن يدعم الصحة النفسية ويعزز من القدرة على اتخاذ قرارات صائبة في أوقات الضغط.

- **تفسير لنتائج البند رقم (4)**

الجدول رقم (.23) يفسر نتائج البند رقم (5)

ترتيب البند	البند	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه العينة
2	تساعدني مهارات التخطيط المسبق في التغلب على الأعباء المتزايدة	4,46	61,5	عالي جدا

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج مخرجات spss

سجّل هذا البند نسبة موافقة بلغت 61.5%، بمتوسط حسابي قدره 4.46، مما يدل على اتجاه عالٍ جدًا لدى أفراد العينة نحو الموافقة على محتوى البند. وتعزو الطالبتان الباحثتان هذه النتيجة إلى أن مهارات التخطيط المسبق تُعد من الركائز الأساسية التي تساهم في تحسين الكفاءة الإدارية، إذ يُمكّن التخطيط المسبق الأفراد من تنظيم الوقت والموارد المتاحة بطريقة منهجية، مما يتيح لهم الاستعداد لمواجهة الضغوط المتزايدة والمتطلبات المتعددة للمهام الإدارية. كما أن التخطيط الفعّال يوفّر وضوحًا في الأهداف، ويساعد على تحديد الأولويات وترتيبها، ويقلل من العشوائية والتسرّع في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يُفضي في نهاية المطاف إلى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر.

- **تفسير لنتائج البند رقم (4)**

الجدول رقم (24) يفسر نتائج البند رقم (6)

ترتيب البند	البند	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه العينة
1	أجد أن العمل ضمن فريق يسهم في تحقيق الأعباء وتحسين الأداء	4,46	61,5	عالي جدا

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج مخرجات spss

سجّل هذا البند نسبة موافقة بلغت 61.5%، بمتوسط حسابي قدره 4.46، مما يشير إلى اتجاه عالٍ جدًا لدى أفراد العينة نحو الموافقة على محتوى البند. وتعزو الطالبتان الباحثتان هذه النتيجة إلى أهمية العمل الجماعي كأحد المكونات الجوهرية في بيئة العمل الإداري، حيث يسهم في

تحقيق الأهداف المشـــتركة من خلال توزيع المهام وتكامل الأدوار، ويؤدي إلى تحســـين الأداء العام بفضـــل تبادل الخبرات والتعاون في مواجهة التحديات. كما يُســـاعد العمل الجماعي في خلق بيئة داعمة تشـــجّع على التواصـــل الفعّال، وتحفيز الأفراد على الإنجاز، مما ينعكس إيجابًا على جودة القرارات الإدارية وفعالية تنفيذها، لا ســيما في ظل الضــغوط المرتبطة بعبء العمل في الســياقات الجامعية.

3- عرض وتحليل نتائج السؤال الأول ومناقشتها:

3-1 : عرض وتحليل نتائج السؤال الثالث

للإجابة على الســـؤال الثالث؛ تم إخضـــاع البيانات المتعلقة بمحور بيئة العمل والمعطيات المرتبطة بمســتوى الأداء المهني لدى رؤســاء الأقســام إلى المعالجة الإحصــائية المناســبة، وذلك بهدف الكشــف عن مدى تأثير بيئة العمل كعامل مفسّـــر للفروق في الأداء المهني. وقد تم اعتماد أدوات القياس الواردة في الاســتبيان والمتمثلة في عدد من البنود التي تقيس خصــائص ومحددات بيئة العمل الجامعية، ومن ثم الربط الإحصــائي بين هذه المتغيرات ومســتوى الأداء المهني. وأســفرت نتائج المعالجة الإحصــائية عن ما يلي:

الجدول رقم (25) نتائج السؤال الثالث

البنود	موافق		موافق بشدة		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%				
أرى أن الموارد المتاحة تساعدني على إنجاز عملي بفعالية	4	30,8	1	7,7	0	0	7	53,8	1	7,7	2,77	6	1,235	متوسط
أجد أن التفاعل مع زملائي يسهم في تحسين جودة العمل الإداري	9	69,2	3	23,1	0	0	0	0	3	23,1	4,00	3	1,000	عالي
يساعدني وضوح التعليمات الإدارية في تنفيذ مهامي بسهولة	6	46,2	5	38,5	2	15,4	0	0	0	0	4,23	2	0,725	عالي جدا
توفر الكلية بيئة عمل تساعد على تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام	5	38,5	0	0	5	38,5	3	23,1	0	0	3,15	5	0,801	متوسط
المرونة في الإجراءات الإدارية تعزز من كفاءتي في العمل	6	46,2	6	46,2	1	7,7	0	0	0	0	4,38	1	0,650	عالي جدا
يساعد التعاون بين مختلف الإدارات في تحقيق نتائج إيجابية في القسم	8	61,5	2	15,4	3	23,1	0	0	0	0	3,92	4	0,641	عالي
المجموع الكلي											22,45		5,052	

بالاعتماد على الجدول الذي يعرض نتائج بنود المحور الثالث المتعلّق ببيئة العمل وعلاقتها بالأداء الإداري، جاءت القراءة الإحصائية على النحو الآتي: يتراوح المتوسط الحسابي لبنود هذا المحور بين 2.77و4.38، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين 0.641و1.235، مما يعكس تفاوتًا نسبيًا في استجابات أفراد العينة حول طبيعة بيئة العمل. أما اتجاه العينة فقد تراوح بين "متوسط" و"عالي جدًا"، وهو ما يشير إلى أن تقييم أفراد العينة لبيئة العمل يميل إلى الإيجابية في أغلب البنود، مع بعض التحفظات في أخرى. وقد أظهرت النتائج أن أعلى متوسط حسابي كان للبند رقم " :(5) المرونة في الإجراءات الإدارية تعزز من كفاءتي في العمل"، حيث جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.38وانحراف معياري منخفض نسبيًا بلغ 0.650، مما يشير إلى وجود درجة عالية من الاتفاق حول أهمية المرونة في تعزيز الكفاءة. أما البند رقم " :(3)يساعدني وضوح التعليمات الإدارية في تنفيذ مهامي بسهولة"، فقد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.23وانحراف معياري قدره 0.725، مما يعكس أيضًا اتفاقًا قويًا من طرف العينة على دور وضوح التعليمات في تسهيل العمل الإداري. في المرتبة الثالثة جاء البند رقم " :(2) أجد أن التفاعل مع زملائي يسهم في تحسين جودة العمل الإداري"، بمتوسط حسابي بلغ 4.00،

وهو ما يدل على إدراك المشاركين لأهمية العلاقات المهنية التعاونية في دعم جودة الأداء. أما البند رقم " :(6) يساعد التعاون بين مختلف الإدارات في تحقيق نتائج إيجابية في القسم"، فقد احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.92، مما يعكس تقييماً إيجابيًا نسبياً لدور التعاون البيني. وفي المرتبة الخامسة جاء البند رقم " :(4)توفر الكلية بيئة عمل تساعد على تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام"، بمتوسط حسابي قدره 3.15، وهو ما يشير إلى تقييم متوسط نسبيًا لمدى دعم بيئة العمل للتطوير الإداري. أخيرًا، جاء البند رقم " :(1)أرى أن الموارد المتاحة تساعدني على إنجاز عملي بفعالية"، في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي 2.77، وانحراف معياري 1.235، وهو ما يعكس تباينًا واضحًا في آراء أفراد العينة بشأن كفاية الموارد المتاحة، مع ميلهم نحو عدم الرضا، ما قد يُشير إلى وجود عوائق مادية أو تنظيمية تحدّ من فاعلية الأداء.

بشكل عام، تُظهر نتائج هذا المحور أن بعض مكونات بيئة العمل (مثل: وضوح التعليمات، التعاون، المرونة) تمثل عوامل داعمة للأداء الإداري، بينما ما زالت جوانب أخرى (مثل توفر الموارد أو بيئة العمل المؤسسية) بحاجة إلى تعزيز وتطوير.

2-3- مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث:

هل تمثل بيئة العمل عاملًا فارقًا في تفسير أداء رؤساء الأقسام؟

- **تفسير لنتائج البند رقم (1)**

الجدول رقم (26) يفسر نتائج البند رقم (1)

ترتيب البند	البند	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه العينة
6	أرى أن الموارد المتاحة تساعد على إنجاز عملي بفعالية	2,77	53,8	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج مخرجات spss

جاء هذا البند بنسبة 53.8% وبمتوسط حسابي قدره 2.77، مما يشير إلى أن اتجاه العينة كان متوسطًا. وتعزو الطالبتان الباحثتان هذه النتيجة إلى تباين آراء أفراد العينة بشأن مدى كفاية الموارد المتاحة، حيث يرى بعض المشاركين أن الموارد كافية وتمكّنهم من أداء مهامهم بفعالية، في حين عبّر آخرون عن عدم رضاهم بشأن توفر هذه الموارد.

ويُفسَّر هذا التباين بأن توفر الموارد الإدارية والمادية قد يختلف من قسم إلى آخر، تبعًا لطبيعة المهام وحجم الأعباء والإمكانيات المتاحة. كما قد يعكس ذلك تفاوتًا في الاحتياجات الفعلية لرؤساء الأقسام، بحيث يشعر بعضهم بالاكتفاء، بينما يواجه آخرون تحديات مرتبطة بنقص الوسائل أو الدعم اللوجستي، الأمر الذي ينعكس سلبًا على مستوى الأداء المهني.

تشير هذه النتيجة إلى ضرورة إجراء تقييم دقيق لاحتياجات الأقسام المختلفة من الموارد، وضمان التوزيع العادل لها بما يتناسب مع متطلبات العمل الفعلية، من أجل تعزيز فاعلية الأداء الإداري وتقليل الفجوة بين الإمكانيات والواجبات المهنية.

- **تفسير لنتائج البند رقم (2)**

الجدول رقم (27) يفسر نتائج البند رقم (2)

ترتيب البند	البند	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه العينة
3	أجد أن التفاعل مع زملائي يسهم في تحسين جودة العمل الإداري	4,00	69,2	عالي

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج مخرجات spss

جاء هذا البند بنسبة 69.2% وبمتوسط حسابي قدره 4.00، مما يشير إلى أن اتجاه العينة كان عاليًا. وتعزو الطالبتان الباحثتان هذه النتيجة إلى أهمية العمل الجماعي داخل البيئة الإدارية، حيث يسهم التفاعل المستمر بين الزملاء وتبادل المعلومات والخبرات في تحسين جودة الأداء وزيادة الكفاءة في تنفيذ المهام.

وتدل هذه النتيجة على أن التعاون بين العاملين في الأقسام المختلفة لا يقتصر فقط على توزيع الأعباء، بل يعد أيضًا عاملاً محفزًا للتفكير الجماعي وحل المشكلات بطريقة أكثر فاعلية. كما يعزز هذا التفاعل من روح الانتماء والانسجام داخل الفريق، مما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل العامة ورفع مستوى الإنجاز.

وتؤكد الأدبيات التربوية والإدارية أن بيئة العمل التعاونية تتيح فرصًا أكبر لتبادل المعارف والتجارب، مما يسهم في التطوير المهني المستمر وتعزيز الأداء الوظيفي، وهو ما ينعكس بوضوح في اتجاه العينة الإيجابي نحو هذا البند.

- **تفسير لنتائج البند رقم (3)**

الجدول رقم (28) يفسر نتائج البند رقم (3)

رقم البند	البند	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه العينة
2	يساعدني وضوح التعليمات الإدارية في تنفيذ مهامي بسهولة	4,23	46,2	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج مخرجات spss

جاء هذا البند بنسبة 46.2% وبمتوسط حسابي قدره 4.23، مما يدل على أن اتجاه العينة كان عاليًا جدًا. وتعزو الطالبتان الباحثتان هذه النتيجة إلى أن تحديد المهام والأدوار بوضوح يسهم بشكل

كبير في تسهيل عمل رؤساء الأقسام، حيث يقلل من الغموض والتداخل في المسؤوليات، ويعزز من كفاءة الأداء واتخاذ القرار.

إن وضوح التعليمات وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بدقة يساعد المسؤول الإداري على التركيز في تنفيذ المهام المطلوبة دون تشتت، ويحدّ من حالات سوء الفهم أو تضارب المهام التي قد تؤدي إلى انخفاض في مستوى الأداء أو تعطيل سير العمل. كما أن هذا الوضوح يساهم في تيسير عمليات المتابعة والتقييم، ويدعم بيئة عمل قائمة على الشفافية والتنظيم الإداري الفعّال.

- **تفسير لنتائج البند رقم (4)**

الجدول رقم (29) يفسر نتائج البند رقم (4)

ترتيب البند	البند	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه العينة
5	توفر الكلية بيئة عمل تساعد على تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام	3,15	38,5	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج مخرجات spss

جاء هذا البند بنسبة 38.5% وبمتوسط حسابي قدره 3.15، مما يشير إلى أن اتجاه العينة كان متوسطًا. وتفسر الطالبتان الباحثتان هذه النتيجة بأن الآراء حول هذا البند كانت متقاربة ولم يظهر اتفاق واضح بين أفراد العينة، مما يعكس تفاوت وجهات النظر حول الموضوع.

ويُعزى هذا التذبذب إلى اختلاف ظروف العمل بين الأقسام المختلفة، حيث قد تتفاوت بيئات العمل من حيث الدعم، الموارد، أو السياسات الإدارية، مما يؤدي إلى تنوع في تقييم الموظفين لمستوى تأثير هذه العوامل على أدائهم. هذا الاختلاف في الظروف يمكن أن يخلق انطباعات متباينة بين الرؤساء حول فعالية بيئة العمل ومدى مساهمتها في تطوير الأداء الإداري.

- **تفسير لنتائج البند رقم (5)**

الجدول رقم (30) يفسر نتائج البند رقم (5)

رقم البند	البند	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه العينة
1	المرونة في الإجراءات الإدارية تعزز من كفاءتي في العمل	4,38	46,2	عالي جدا

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج مخرجات spss

جاء هذا البند بنسبة 46.2% وبمتوسط حسابي قدر بـ 4.38، مع اتجاه عينة عالي جدًا، مما يشير إلى أن غالبية رؤساء الأقسام يرون أن السهولة والمرونة في الإجراءات الإدارية تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز قدرتهم على الإنجاز وتقليل التعقيدات والبطء الإداري. تعكس هذه النتيجة أهمية تبسيط الإجراءات الإدارية، حيث كلما كانت الخطوات أقل تعقيدًا وأكثر مرونة، زادت كفاءة اتخاذ القرارات وسرعة تنفيذ المهام، مما يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الإداري.

- **تفسير لنتائج البند رقم (6)**

الجدول رقم (31) تفسير نتائج البند رقم (6)

رقم البند	البند	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه العينة
4	يساعد التعامل بين مختلف الإدارات في تحقيق نتائج إيجابية في القسم	3,92	61,5	عالي

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج مخرجات spss

جاء هذا البند بنسبة 61.5% وبمتوسط حسابي قدر بـ 3.92، مع اتجاه عينة عالي، مما يعكس وعي أفراد العينة بأهمية التنسيق الإداري والتكامل بين مختلف الإدارات والمصالح. تُعد هذه الدرجة العالية من التعاون أساسًا رئيسيًا لتسهيل تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، كما تعكس نضجًا مهنيًا واضحًا لدى رؤساء الأقسام في إدراكهم لدور التنسيق الجماعي في تعزيز الأداء الإداري وتحقيق النتائج الإيجابية.

4- عرض وتحليل نتائج السؤال الرابع ومناقشتها:

4-1 : عرض وتحليل نتائج السؤال الرابع

للإجابة على السؤال الرابع المتعلق بمدى تأثير صراع الأدوار في تباين مستويات الأداء المهني لدى رؤساء الأقسام، تم إخضاع البيانات المستخلصة من استجابات أفراد العينة على البنود ذات الصلة بمحور "صراع الأدوار" للتحليل الإحصائي باستخدام الأساليب الملائمة، وذلك بهدف تحديد ما إذا كان صراع الأدوار يمثل عاملاً مفسرًا للفروق في الأداء بين الأفراد. وأسفرت نتائج المعالجة الإحصائية عن ما يلي:

الجدول رقم (32) نتائج السؤال الرابع

البنود	موافق		موافق بشدة		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%				
أجد أن وضوح المهام الموكلة تسهم في تحسين أدائي	6	46,2	4	30,8	3	23,1	0	0	0	0	4,08	2	0,760	عالي
أحتاج أحيانا إلى التنسيق المستمر بين المهام الأكاديمية والإدارية	7	53,8	4	30,8	1	7,7	1	7,7	0	0	4,08	1	0,862	عالي
ألاحظ أن بعض الأدوار الوظيفية تتكامل مع مهامي الأخرى	5	38,5	2	15,4	4	30,8	2	15,4	0	0	3,54	6	0,967	عالي
ساعدني توزيع المهام بوضوح على تقليل التحديات اليومية	6	46,2	4	30,8	3	23,1	0	0	0	0	4,08	3	0,760	عالي
أرى أن وضوح الصلاحيات والمسؤوليات يسهم في تحقيق نتائج أفضل	7	53,8	4	30,8	0	0	1	7,7	1	7,7	3,92	4	1,188	عالي
تساعدني خبرتي في المجال الإداري على تحقيق التوازن بين الأدوار	6	46,2	2	15,4	4	30,8	1	7,7	0	0	3,69	5	0,855	عالي
المجموع الكلي											**23,39**		**5,392**	

من خلال الجدول ، الذي يعرض تحليلاً لبنود المحور الرابع الخاص بصراع الأدوار، يتبين أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين 3,54و4,08، مما يشير إلى أن اتجاه العينة كان عاليًا بصفة عامة. أما الانحرافات المعيارية، فقد تراوحت بين 0,760و1,188، مما يعكس تباينًا متفاوتًا في استجابات أفراد العينة حول هذه البنود. وقد جاء البند رقم (2) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,08 وانحراف معياري 0,862، مما يعكس اتفاقًا عاليًا لدى أفراد العينة حول حاجتهم إلى التنسيق المستمر بين المهام الأكاديمية والإدارية، باعتباره عاملاً مسهمًا في التوازن المهني. بينما احتل البند رقم (1) المرتبة الثانية بنفس المتوسط الحسابي 4,08ولكن بانحراف معياري أقل (0,760)، ويشير إلى أن وضوح المهام الموكلة يعزز من تحسين الأداء المهني لرؤساء الأقسام. أما البند رقم (4) فجاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مماثل 4,08وانحراف معياري قدره 0,760، مما يدل على أن توزيع المهام بشكل واضح يساعد فعليًا في تقليل التحديات اليومية التي تواجه رؤساء الأقسام. وفي المرتبة الرابعة، جاء البند رقم (5) بمتوسط حسابي قدره 3,92، وهو يشير إلى إدراك عالٍ لدى العينة لأهمية وضوح الصلاحيات والمسؤوليات في تحقيق نتائج أفضل، رغم أن الانحراف المعياري المرتفع نسبيًا (1,188) يعكس تباينًا ملحوظًا في الآراء. أما البند رقم (6) فقد جاء خامسًا بمتوسط حسابي 3,69، وهو ما يبرز دور الخبرة

الإدارية في مساعدة رؤساء الأقسام على التوازن بين أدوارهم المتعددة، رغم وجود تفاوت بسيط في الآراء (الانحراف المعياري 0,855).

وأخيرًا، جاء البند رقم (3) في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي 3,54وانحراف معياري 0,967، ما يشير إلى مستوى عالٍ نسبيًا من الاتفاق على وجود تكامل بين بعض الأدوار الوظيفية والمهام الأخرى، ولكن مع تباين ملحوظ في وجهات النظر.

4-2 مناقشة وتفسير نتائج السؤال الرابع :

هل يؤدي صراع الأدوار إلى تباين في مستويات الأداء بين أفراد العينة؟

- **تفسير لنتائج البند رقم (1)**

الجدول رقم (33) تفسير لنتائج البند رقم (1)

ترتيب البند	البند	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه العينة
2	أجد أن وضوح المهام الموكلة لي تسهم في تحسين أدائي	4,08	46,2	عالي

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج مخرجات spss

جاء هذا البند بنسبة 46,2%وبمتوسط حسابي قدره 4,08، مما يعكس أن اتجاه العينة كان عاليًا . وتُعزي الطالبتان الباحثتان هذه النتيجة إلى أهمية التنظيم الإداري الواضح، حيث يسهم وضوح المهام والصلاحيات في الحدّ من التداخل بين الأدوار، ويُقلّل من احتمالية التعارض بين المسؤوليات، مما ينعكس إيجابًا على كفاءة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام.

- **تفسير لنتائج البند رقم (2)**

الجدول رقم (34) تفسير لنتائج البند رقم (2)

ترتيب البند	البند	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه العينة
1	أحتاج أحيانا إلى التنسيق المستمر بين المهام الأكاديمية والإدارية	4,08	53,8	عالي

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج مخرجات spss

جاء هذا البند بنسبة 53,8%وبمتوسط حسابي قدره 4,08، مما يدل على أن اتجاه العينة كان عاليًا .وقد عبّر أفراد العينة عن موافقتهم الشديدة على هذا البند، وهو ما يعكس وعيًا جماعيًا راسخًا بأهمية التنسيق المستمر بين المهام الأكاديمية والإدارية، وذلك من أجل تحقيق التوازن بينها. إذ إن النجاح في كلتا المهمتين يتطلب تكاملًا وانسجامًا في الأداء، ويُعدّ هذا التنسيق عنصرًا أساسيًا لضمان فاعلية الدور المهني لرؤساء الأقسام.

- **تفسير لنتائج البند رقم (3)**

الجدول رقم (35) تفسير لنتائج البند رقم (3)

ترتيب البند	البند	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه العينة
6	ألاحظ أن بعض الأدوار الوظيفية تتداخل مع مهامي الأخرى	3,54	30,8	عالي

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج مخرجات spss

جاء هذا البند بنسبة 30,8% وبمتوسط حسابي قدره 3,54، مما يشير إلى أن اتجاه العينة كان عاليًا نسبيًا .وقد أبدى بعض أفراد العينة موافقتهم على وجود تداخل بين الأدوار الوظيفية، في حين عبّر آخرون عن آراء متباينة، وهو ما يعكس تفاوتًا في التجارب الفردية ودرجة وضوح الأدوار داخل بيئات العمل المختلفة .وتعزو الطالبتان الباحثتان هذه النتيجة إلى اختلاف أنماط التنظيم الإداري من قسم إلى آخر، مما يؤدي إلى تفاوت في إدراك الحدود الفاصلة بين المهام، وبالتالي تباين في تصورات الأفراد حول تكامل أو تداخل الأدوار داخل الإطار المهني.

- **تفسير لنتائج البند رقم (4)**

الجدول رقم (36) تفسير لنتائج البند رقم (4)

نرتيب البند	البند	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه العينة
3	ساعدني توزيع المهام بوضوح على تقليل التحديات اليومية	4,08	46,2	عالي

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج مخرجات spss

جاء هذا البند بنسبة 46,2%وبمتوسط حسابي قدره 4,08، مما يدل على أن اتجاه العينة كان عاليًا . وتُعزى هذه النتيجة، وفق تفسير الطالبتين الباحثتين، إلى أن وضوح توزيع المهام وتحديد المسؤوليات يسهم بشكل مباشر في تسهيل الأداء المهني، إذ يُقلل من التداخل بين الصلاحيات، ويُسهم في تعزيز فعالية

العمل الإداري. كما تعكس نسبة الموافقة المرتفعة على هذا البند وعيًا جماعيًا لدى أفراد العينة بأهمية التنظيم الإداري ودوره المحوري في تحسين الأداء وضمان انسيابية المهام داخل القسم.

- **تفسير لنتائج البند رقم (5)**

الجدول رقم (37) تفسير لنتائج البند رقم (5)

ترتيب البند	البند	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه العينة
4	أرى أن وضوح الصلاحيات والمسؤوليات يسهم في تحقيق نتائج أفضل	3,92	53,8	عالي

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج مخرجات spss

جاء هذا البند بنسبة 53,8% وبمتوسط حسابي قدره 3,92، ما يشير إلى أن اتجاه العينة كان عاليًا. وتُرجع الطالبتان الباحثتان هذه النتيجة إلى أن إدراك كل فرد لصلاحياته وحدود مسؤولياته يساهم بشكل كبير في تقليل التردد أثناء اتخاذ القرار، ويُحدّ من احتمالية وقوع التضارب بين المهام. وهذا يعكس وعيًا تنظيميًا ناضجًا لدى رؤساء الأقسام، يُمكّنهم من أداء مهامهم بكفاءة ضمن إطار واضح من الصلاحيات والمسؤوليات.

- **تفسير لنتائج البند رقم (6)**

الجدول رقم (38) يفسر نتائج البند رقم (6)

ترتيب البند	البند	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه العينة
5	تساعدني خبرتي في المجال الإداري على تحقيق التوازن بين الأدوار	3,69	46,2	عالي

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج مخرجات spss

جاء هذا البند بنسبة 46,2% وبمتوسط حسابي قدره 3,69، مما يشير إلى أن اتجاه العينة كان عاليًا. وتُفسّر الطالبتان الباحثتان هذه النتيجة بأن أفراد العينة يدركون أهمية الخبرة في المجال الإداري، ويُقدّرون دورها في تمكين رؤساء الأقسام من أداء مهام متعددة بفعالية. فالإدارة ليست مهمة عادية، بل تتطلب كفاءة تراكمية ومهارات مكتسبة تساعد على تحقيق التوازن بين الأدوار المختلفة والنجاح في تنفيذها.

خلاصة نتائج الدراسة :

كشفت هذه الدراسة، التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي لدى رؤساء أقسام كليات القطب الجامعي دريد عبد المجيد، عن مجموعة من النتائج الهامة التي تلقي الضوء على واقع العمل الإداري والأكاديمي لهذه الفئة القيادية. ويمكن تلخيص أبرز هذه النتائج فيما يلي:

✓ مستوى عالٍ جداً من الضغوط المهنية:

أظهرت النتائج بشكل قاطع أن رؤساء الأقسام عينة الدراسة يواجهون مستوى عالٍ جداً من الضغوط المهنية بصفة عامة، وذلك بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (4.23).

تصدر "صراع الدور" أبعاد الضغوط المهنية كأكثرها حدة (متوسط 4.32)، يليه بفارق طفيف كل من "بيئة العمل" (متوسط 4.20) ثم "أعباء العمل" (متوسط 4.18)، وجميعها بمستويات "عالية جداً". هذا يشير إلى أن التحديات المتعلقة بالتوفيق بين الأدوار المتعددة، والخصائص السلبية المحتملة لبيئة العمل، وثقل المهام، تمثل مصادر رئيسية للضغط.

✓ أعباء العمل كمصدر رئيسي للضغط:

أكدت نتائج السؤال الأول المتعلق بأعباء العمل أن رؤساء الأقسام يعانون من ضغوط مرتفعة ناتجة عن هذا البعد. وكان أبرز مسببات هذا الضغط هو التحدي في تحقيق التوازن بين المهام الإدارية والمهام الأكاديمية (متوسط 4.31، "عالي جداً")، وهو ما يعكس الطبيعة المزدوجة والمعقدة لدور رئيس القسم.

كما شكلت الحاجة المستمرة لتطوير استراتيجيات إدارية جديدة وإعادة ترتيب الأولويات بسبب تعدد المهام ضغوطاً "عالية" (متوسط 4.08 لكل منهما).

بالإضافة إلى ذلك، أشار رؤساء الأقسام إلى صعوبة تخصيص وقت كافٍ للاجتماعات والمهام الأكاديمية معاً، وأن المسؤوليات الإدارية تتطلب وقتاً أطول من المتوقع، ومواجهة مواقف تتطلب اتخاذ قرارات سريعة بمعلومات غير مكتملة، وكلها بمستويات ضغط "عالية".

✓ تأثير عبء العمل على الأداء واستراتيجيات مواجهته:

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني إدراك رؤساء الأقسام لأهمية بعض العوامل في التعامل مع عبء العمل وتحسين الأداء. فقد اتفقوا بدرجة "عالية جداً" على أن العمل ضمن فريق يسهم في تخفيف الأعباء وتحسين الأداء (متوسط 4.54) وأن مهارات التخطيط المسبق تساعد في التغلب على الأعباء المتزايدة (متوسط 4.40).

كما أقروا بدرجة "عالية" بأن المهام الإدارية التي تحتاج متابعة دقيقة تتزايد باستمرار، وأن تنظيم الوقت عامل حاسم في إنجاز المهام بكفاءة، وأنهم يحتاجون لاستخدام أساليب مختلفة لإدارة ضغط العمل.

في المقابل، أشاروا بدرجة "عالية" إلى أن تعدد المهام اليومية يؤثر على جودة عملهم الإداري، مما يعكس التأثير السلبي المحتمل لعبء العمل الزائد على الأداء. (تجدر الإشارة إلى أن السؤال الثاني كان يهدف للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية، ولكن التحليل المعروض ركز على وصف الاتجاهات، لذا فالخلاصة تعكس ما تم عرضه).

✓ بيئة العمل كعامل مؤثر ولكن بجوانب متباينة:

كشفت نتائج السؤال الثالث أن بيئة العمل تمثل عاملاً فارقاً في تفسير أداء رؤساء الأقسام، ولكن بتقييمات متفاوتة لجوانبها المختلفة.

فقد أظهروا اتفاقاً "عالياً جداً" على أن المرونة في الإجراءات الإدارية تعزز كفاءتهم (متوسط 4.38) وأن وضوح التعليمات الإدارية يساعدهم في تنفيذ المهام بسهولة (متوسط 4.23).

كما قيموا بدرجة "عالية" دور التفاعل مع الزملاء والتعاون بين مختلف الإدارات في تحسين جودة العمل وتحقيق نتائج إيجابية.

ومع ذلك، كان تقييمهم لمدى توفر الكلية لبيئة عمل تساعد على تطوير الأداء "متوسطاً" (متوسط 3.15)، وكان تقييمهم لكفاية الموارد المتاحة لإنجاز العمل بفعالية "متوسطاً" أيضاً مع ميل لعدم الرضا (متوسط 2.77)، مما يشير إلى وجود نواقص في جوانب أساسية من بيئة العمل.

✓ صراع الأدوار وتأثيره على الأداء:

أوضحت نتائج السؤال الرابع أن رؤساء الأقسام يدركون تأثير صراع الأدوار (أو وضوحها) على أدائهم.

فقد اتفقوا بدرجة "عالية" على أنهم يحتاجون للتنسيق المستمر بين المهام الأكاديمية والإدارية، وأن وضوح المهام الموكلة يسهم في تحسين الأداء، وأن توزيع المهام بوضوح يقلل التحديات اليومية (متوسط 4.08 لكل منها).

كما أقروا بدرجة "عالية" بأن وضوح الصلاحيات والمسؤوليات يسهم في تحقيق نتائج أفضل وأن خبرتهم الإدارية تساعدهم في تحقيق التوازن بين الأدوار.

بينما كان هناك اتفاق "عالٍ" نسبيًا، مع تباين في الآراء، حول تكامل بعض الأدوار الوظيفية مع المهام الأخرى. (ملاحظة: السؤال الرابع يهدف إلى معرفة ما إذا كان صراع الأدوار يؤدي لتباين في الأداء، والنتائج المعروضة وصفت إدراكهم لأهمية وضوح الأدوار، مما يشير بشكل غير مباشر إلى أن غياب هذا الوضوح قد يؤدي لتباين سلبي في الأداء).

الخلاصة العامة للنتائج:

بشكل عام، ترسم هذه النتائج صورة واضحة لرؤساء أقسام يعانون من مستويات ضغط مهني مرتفعة جداً، تنبع بشكل أساسي من صراع الأدوار، وطبيعة بيئة العمل، وثقل الأعباء الإدارية والأكاديمية المتداخلة. ورغم إدراكهم لأهمية استراتيجيات المواجهة كالتخطيط والعمل الجماعي ووضوح الأدوار، إلا أن هناك تحديات قائمة تتعلق بكفاية الموارد، ودعم البيئة المؤسسية للتطوير، وصعوبة تحقيق التوازن بين الأدوار المتعددة. تؤكد هذه النتائج على الحاجة الملحة لتدخلات مؤسسية تهدف إلى تحسين ظروف عمل رؤساء الأقسام، وتزويدهم بالدعم والموارد اللازمة، وتوضيح أدوارهم وصلاحياتهم بشكل أفضل، بما يسهم في تخفيف الضغوط المهنية وتعزيز أدائهم الوظيفي، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية والإدارية في القطب الجامعي ككل.

ويمكن تخيص نتائج الدراسة في مايلي :

1- **هناك علاقة ارتباط واضحة بين الضغوط المهنية ومستوى الأداء المهني لرؤساء الأقسام**
2- **بيئة العمل الإيجابية تخفف من حدة الضغوط المهنية وتعزز الكفاءة**
3- **صراع الأدوار إذا لم يُدار بوضوح وتنظيم قد يتحول إلى عامل ضغط مهني يُضعف الأداء.**
4- **وضوح المهام وخبرة الرئيس الإداري تقلل من الضغوط الناتجة عن التشتت وتحسّن الأداء**
5- **الأداء المهني يتأثر سلبًا أو إيجابًا وفقًا لطبيعة الضغوط. فحين تكون الضغوط ناتجة عن خلل تنظيمي أو صراع أدوار، فإنها تحدّ من الكفاءة؛ أما إذا كانت ضغوطًا تحفيزية ناتجة عن تحديات مهنية منضبطة، فإنها تعزز من إنتاجية الفرد.**

قائمة المصادر والمراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية

الكتب :

- بدوي، احمد زكي(1985) علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، مصر
- حسن، راوية(2001)إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، دار الجامعة للطبع والتوزيع،الإسكندرية: مصر
- زواوي، عبد الكريم. (2019). إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. الجزائر: دار الهدى.
- العديلي، ناصر محمد (1993) السلوك الإنساني والتنظيم، معهد الإدارية،السعودية.
- عشوي، مصطفى (1992)أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر
- عقيلي ،عمر (2007).الادارة "اصول و مفاهيم ".الاردن : دار زهران
- عيسى، فاطمة. (2018). الضغوط النفسية في بيئة العمل. عمان: دار المسيرة.
- الفرماوي حمدي ،عبد الله (2009) .الضغوط النفسية في مجال العمل و الحياة "موجهات نفسية في سبل التنمية البشرية ".الاردن :دار صفاء
- اللوزي، موسى (2003) التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان
- المحاسنة،إبراهيم محمد (2013)إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.
- المحمدي، عبد العزيز. (2016). علم النفس الصناعي والتنظيمي. القاهرة: دار الفكر العربي

المجلات :

- بن احمد قويدر ،حابي خيرة (2016).الضغط المهني لدى عمال قطاع الصحة لولاية تيارت .مجلة العلوم النفسية و التربوية .1(33). 71-92.
- رحماني ،محمد (2021).رئيس القسم العلمي بالجامعة بين تعدد المهام و المشكلات الادارية .مجلة آفاق علمية .13(4).198_210
- شريك سيليا، عداد حسن (2021).مصادر الضغوط المهنية و استراتيجيات مقاومتها .مجلة دراسات انسانية و اجتماعية .10(2). 298-316.
- صالح ،ليلى (2022). أثر ضغوط العمل على الاداء الوظيفي .المجلة العربية للنشر العلمي .(50). 459_480.

- عبد الزهرة ،منتهى (2011).واقع الاداء الاداري لدى رؤساء الاقسام في كليات التربية بجامعة بغداد .مجلة كلية التربية .2(4).
- علطي ،صوفية(2019).الاحتياجات التكوينية المرتبطة بالكفايات الادارية لمهام رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة .مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية .4(2). 207_234.

الاطروحات و الرسائل :

- ابن خرور، خير الدين (2011)."علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية ".رسالة ماجستير في علم اجتماع التربية .جامعة تبسة
- أبو عوض، رانيا جاسر (2015) واقع تطبيق ندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالتطوير الإداري،فلسطين.
- اونايسية فايزة ،محجوب لويزة (2023).الضغوط الاسرية و المهنية التي تواجه المرأة العاملة في الجزائر.مذكرة ماستر منشورة .كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية .جامعة 8 ماي 1954 قالمة
- بن حامد ،محمد (2015) ."مصادر الضغوط المهنية لدى اساتذة التربية البدنية و الرياضية وعلاقتها بتقدير الذات في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية". اطروحة دكتوراه منشورة .معهد التربية البدنية و الرياضية .جامعة الجزائر 3.
- بوازدية حميد ،سعدود سفيان (2021)."الضغوط المهنية و علاقتها بالأداء الوظيفي". مذكرة ماستر منشورة .كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.جامعة العربي التبسي تبسة
- بو العيش، ابتسام (2014) التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي ، دراسة حالة مصلحة المراقبة المالية، مذكره ماستر، منشورة جامعة جيجل.
- بوزيان رانية ،كينة رباب (2022). ضغوط العمل و اثرها على الاستقرار الوظيفي .مذكرة ماستر منشورة .قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة
- جاوتي ليزة ،مبرك رفيقة(2019)." أثر ضغوط العمل على الاداء الوظيفي .مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية منشورة .جامعة مولود معمري .تيزي وزو
- دوشة ،ايمان (2017)." ضغوط العمل و علاقتها بالتوافق المهني ".مذكرة ماجستير علم اجتماع منشورة .كلسة العلوم الانسانية و الاجتماعية .جامعة المسيلة .
- رقاب يمينة ،همال سارة (2022)."الضغوط المهنية و علاقتها بالدافعية للإنجاز لدى موظفي الحماية المدنية. مذكرة ماستر منشورة .جامعة قاصدي مرباح ورقلة

- سلامي ،،باهي (2008).مصادر الضغوط المهنية و الاضطرابات السيكوسوماتية لدى مدرسي الابتدائي، متوسط، ثانوي. رسالة دكتوراه منشورة. جامعة الجزائر
- طلحاوي مريم، ابراهيمي منصورة(2020) الالتزام المهني وتأثيره على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة العقيد أحمد دراية: أدرار
- -طواهرية، محمد (2020) دور الأداء الوظيفي في تفعيل عمليه اتخاذ القرار داخل المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعه العربي التبسي: تبسة
- العودة ،ابراهيم (2007). التطوير المهني لرؤساء الاقسام الاكاديمية بالجامعات السعودية .رسالة دكتوراه. كلية التربية جامعة الملك سعود.
- ڤوراي، حنان (2014). الضغط المهني و علاقته بالدافعية للإنجاز لدى المختصين الاجتماعيين العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية بقطاع غزة .رسالة ماجستير منشورة .جامعة القدس المفتوحة
- معلوم ،ليلى (2015).الضغط المهني و علاقته بظهور الاحتراق النفسي لدى الصحفيين في المجالين الكتابي و السمعي .مذكرة ماجستير منشورة .جامعة مولدي معمري .تيزي وزو .،
- مقداد، حنان (2015)." الصلابة النفسية لدى الطالبات الجامعيات المقيمات". مذكرة ماستر منشورة. جامعة قاصدي مرباح .ورقلة .

ملاحـــق الدراسة

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة

القطب الجامعي دريد عبد المجيد -بولحاف الدير-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

التخصص: ثانية ماستر ارشاد وتوجيه

ملحق رقم 1 : اداة الدراسة في صورتها الاولية

استمارة استبيان

السيد رئيس القسم المحترم

تحية طيبة وبعد ،نضع بين يديك هذه الاستمارة التي تهدف إلى جمع بيانات علمية لدراسة بعنوان: "الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء لدى رؤساء أقسام كليات القطب الجامعي دريد عبد المجيد "، راجين منك التفضل بالإجابة على البنود بكل صدق وموضوعية.

جميع الإجابات سرية وتُستخدم لأغراض علمية فقط.

يرجى وضع علامة (×) أمام الخيار الذي يعبر عن رأيك.

مع خالص الشكر والتقدير لتعاونك

الطالبتين :

- طرشان نوال.
- دحدوح مروى

الدكتور:

سليمان براجي

السنة الجامعية : 2025/2024

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
أجد أن مسؤولياتي الإدارية تتطلب وقتا أطول مما كنت أتوقع .					
أحتاج أحيانا إلى التنسيق المستمر بين المهام الأكاديمية والإدارية.					
احتاج الى استخدام اساليب مختلفة لإدارة ضغط العمل بكفاءة.					
أجد صعوبة في تخصيص وقت كاف للاجتماعات الإدارية والمهام الأكاديمية معا.					
ارى ان الموارد المتاحة تساعدني على انجاز عملي بفعالية .					
وضوح الصلاحيات و المسؤوليات يساعدني في تحقيق نتائج افضل.					
اواجه تحديات في تحقيق التوازن بين مهامي الادارية و الاكاديمية.					
أجد أن تنظيم الوقت من العوامل الحاسمة في إنجاز المهام بكفاءة.					
اواجه مواقف تتطلب اتخاذ قرارات سريعة في ظل معلومات غير مكتملة.					
توفر الكلية بيئة عمل تساعد على تطوير الاداء الاداري لرؤساء الاقسام.					
تساعدني خبرتي في المجال الاداري على تحقيق التوازن بين الادوار .					
احتاج الى اعادة ترتيب اولوياتي باستمرار بسبب تعدد المهام.					
تساعدني اتجاهاتي في المجال الاداري على تحقيق التوازن بين الادوار .					
تزداد المهام الادارية التي تحتاج الى متابعة دقيقة بشكل مستمر.					

يؤثر تعدد المهام اليومية على جودة عملي الاداري.					
أشعر بان طبيعة العمل الاداري تتطلب تطوير استراتيجيات جديدة لإدارته بفعالية.					
اجد ان التفاعل مع زملائي يسهم في تحسين جودة العمل الاداري.					
المرونة في الإجراءات الإدارية تعزز من كفاءتي في العمل.					
الاحظ ان بعض الادوار الوظيفية تتداخل مع مهامي الاخرى .					
اجد ان التفاعل مع الموظفين يسهم في تحسين جودة العمل الاداري.					
أجد أن وضوح المهام الموكلة لي تسهم في تحسين أدائي.					
يساعد التعاون بين مختلف الادارات في تحقيق نتائج ايجابية في القسم.					
اجد ان العمل ضمن فريق يسهم في تخفيف الاعباء وتحسين الاداء.					
ساعدني توزيع المهام بوضوح على تقليل التحديات اليومية					
يساعدني وضوح التعليمات الادارية في تنفيذ مهامي بسهولة.					
تساعدني مهارات التخطيط المسبق في التغلب على الاعباء المتزايدة .					

الملحق رقم 02 : قائمة اسمية للمحكمين

الرقم	اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	التخصص
01	بلغيث سلطان	استاذ التعليم العالي	علم الاجتماع
02	حديدان خضرة	استاذ التعليم العالي	علم النفس
03	مهوب نور الدين	استاذ محاضر "أ"	علم النفس
04	برينيس عبد الكريم	استاذ محاضر "أ"	علم الاجتماع
05	رشيد زياد	استاذ محاضر "أ"	علم النفس

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة
القطب الجامعي دريد عبد المجيد -بولحاف الدير-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

التخصص: ثانية ماستر ارشاد وتوجيه

ملحق رقم 3 : اداة الدراسة في صورتها النهائية

استمارة استبيان

السيد رئيس القسم المحترم

تحية طيبة وبعد ،نضع بين يديك هذه الاستمارة التي تهدف إلى جمع بيانات علمية لدراسة بعنوان: "الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء لدى رؤساء أقسام كليات القطب الجامعي دريد عبد المجيد "، راجين منك التفضل بالإجابة على البنود بكل صدق وموضوعية.

جميع الإجابات سرية وتُستخدم لأغراض علمية فقط.

يرجى وضع علامة (×) أمام الخيار الذي يعبر عن رأيك.

مع خالص الشكر والتقدير لتعاونك

الطالبتين :

- طرشان نوال.
- دحدوح مروى

الدكتور:

سليمان براجي

السنة الجامعية : 2025/2024

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
أجد أن مسؤولياتي الإدارية تتطلب وقتا أطول مما كنت أتوقع .					
أحتاج أحيانا إلى التنسيق المستمر بين المهام الأكاديمية والإدارية.					
احتاج الى استخدام اساليب مختلفة لإدارة ضغط العمل بكفاءة.					
أجد صعوبة في تخصيص وقت كاف للاجتماعات الإدارية والمهام الأكاديمية معا.					
ارى ان الموارد المتاحة تساعدني على انجاز عملي بفعالية .					
وضوح الصلاحيات و المسؤوليات يساعدني في تحقيق نتائج افضل.					
اواجه تحديات في تحقيق التوازن بين مهامي الادارية و الاكاديمية.					
أجد أن تنظيم الوقت من العوامل الحاسمة في إنجاز المهام بكفاءة.					
اواجه مواقف تتطلب اتخاذ قرارات سريعة في ظل معلومات غير مكتملة.					
توفر الكلية بيئة عمل تساعد على تطوير الاداء الاداري لرؤساء الاقسام.					
تساعدني خبرتي في المجال الاداري على تحقيق التوازن بين الادوار .					
احتاج الى اعادة ترتيب اولوياتي باستمرار بسبب تعدد المهام.					
تزداد المهام الادارية التي تحتاج الى متابعة دقيقة بشكل مستمر.					
يؤثر تعدد المهام اليومية على جودة عملي الاداري.					

أشعر بان طبيعة العمل الاداري تتطلب تطوير استراتيجيات جديدة لإدارته بفعالية.					
اجد ان التفاعل مع زملائي يسهم في تحسين جودة العمل الاداري.					
المرونة في الإجراءات الإدارية تعزز من كفاءتي في العمل.					
الاحظ ان بعض الادوار الوظيفية تتداخل مع مهامي الاخرى .					
أجد أن وضوح المهام الموكلة لي تسهم في تحسين أدائي.					
يساعد التعاون بين مختلف الادارات في تحقيق نتائج ايجابية في القسم.					
اجد ان العمل ضمن فريق يسهم في تخفيف الاعباء وتحسين الاداء.					
ساعدني توزيع المهام بوضوح على تقليل التحديات اليومية					
يساعدني وضوح التعليمات الادارية في تنفيذ مهامي بسهولة.					
تساعدني مهارات التخطيط المسبق في التغلب على الاعباء المتزايدة .					

الملحق 04: مخرجات برنامج SPSS

لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود المحور الأول

مستوى الضغوط المهنية لدى رؤساء الأقسام

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أجدأنمسؤولياتيالإداريةتتطلبوقتاأطولمما كنتأتوقع	13	3.69	1.316
أواجهتحدياتفيتحقيقالتوازنبينمهامياالإداري قومهامياالأكاديمية	13	4.31	.751
أحتاجالىإعادةترتيبأولوياتياستمراربسببت عددالمهام	13	4.08	1.115
أجدصعوبةفيتخصيصوقتكافللاجتماعاتالإ داريةوالمهامالأكاديميةمعا	13	3.69	1.109
أواجهمواقفتتطلباتخاذقراراتسريعةفيظلمع لوماتغيرمكتملة	13	3.77	.439
أشعربأنطبيعةالعملالإداريتتطلبتطويراس تراتيجياتجديدةلإدارتهبفعالية	13	4.08	.760

التكرارات والنسب المؤوية للمحور الأول

أجدأنمسؤولياتيالإداريةتتطلبوقتاأطولمماكنتأتوقع

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاأوافقبشدة	1	7.7	7.7	7.7
	لاأوافق	2	15.4	15.4	23.1
	محايد	1	7.7	7.7	30.8
	أوافق	5	38.5	38.5	69.2
	أوافقبشدة	4	30.8	30.8	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

أواجهتحدياتفيتحقيقالتوازنبينمهامياالإداريةومهامياالأكاديمية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا	2	15.4	15.4	15.4
	غاليا	5	38.5	38.5	53.8
	دائما	6	46.2	46.2	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

أحتاجإلىإعادةترتيبأولوياتيباستمرار بسببتعددالمهام

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	2	15.4	15.4	15.4
	أحيانا	1	7.7	7.7	23.1
	غاليا	4	30.8	30.8	53.8
	دائما	6	46.2	46.2	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

أجدصعوبةفيتخصيصوقتكافللاجتماعاتالإداريةوالمهامالأكاديميةمعا

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	1	7.7	7.7	7.7
	نادرا	1	7.7	7.7	15.4
	أحيانا	1	7.7	7.7	23.1
	غاليا	8	61.5	61.5	84.6
	دائما	2	15.4	15.4	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

أواجهمواقفتتطلباتخاذقراراتسريعةفيظلمعلوماتغيرمكتملة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا	3	23.1	23.1	23.1
	غاليا	10	76.9	76.9	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

أشعربأنطبيعةالعملالإداريتتطلبتطويراستراتيجياتجديدةلإدارتهبفعالية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا	3	23.1	23.1	23.1
	غاليا	6	46.2	46.2	69.2
	دائما	4	30.8	30.8	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

معامل الفا كرونباخ للمحور الأول

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%

Observations	Valide	13	100.0
	Exclus[a]	0	.0
	Total	13	100.0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.679	6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود المحور الثاني

عبء العمل وعلاقته بالأداء

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تزدادالمهامالإداريةالتيتحتاجإلىمتابعةدقيقة بشكلمستمر	13	4.15	.899
أجدأنتنظيمالوقتمنالعواملالحاسمةفيإنجازا لمهامبكفاءة	13	4.15	1.144
يؤثرتعددالمهامالليوميةعلىجودةعملياالإدار ي	13	3.69	1.182
أحتاجإلىاستخداماًساليبمختلفةلإدارةضغطا لعملبكفاءة	13	3.85	1.405
تساعدنيمهاراتالتخطيطالمسبقفيالتغلبعلىالأ عباءالمتزايدة	13	4.46	.877
أجدأنالعملضمنفريقيسهمفيتخفيفالأعباءو تحسينالأداء	13	4.54	.660
N valide (listwise)	13		

التكرارات والنسب المؤويةللمحورالثاني

تزدادالمهامالإداريةالتيتحتاجإلىمتابعةدقيقةبشكلمستمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	1	7.7	7.7	7.7
	أحيانا	1	7.7	7.7	15.4
	غاليا	6	46.2	46.2	61.5
	دائما	5	38.5	38.5	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

أجدأنتنظيمالوقتمنالعواملالحاسمةفيإنجازالمهامبكفاءة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	1	7.7	7.7	7.7
	أحيانا	1	7.7	7.7	15.4
	غاليا	5	38.5	38.5	53.8
	دائما	6	46.2	46.2	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

يؤثرتعددالمهامالليوميةعلىجودةعملياالإداري

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	3	23.1	23.1	23.1
	أحيانا	2	15.4	15.4	38.5
	غاليا	4	30.8	30.8	69.2
	دائما	4	30.8	30.8	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

أحتاجإلىاستخدامأساليبمختلفةلإدارةضغطالعملبكفاءة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	4	30.8	30.8	30.8
	أحيانا	1	7.7	7.7	38.5
	غاليا	1	7.7	7.7	46.2
	دائما	7	53.8	53.8	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

تساعدنيمهاراتالتخطيطالمسبقفيالتغلبعلىالأعباءالمتزايدة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	1	7.7	7.7	7.7
	غاليا	4	30.8	30.8	38.5
	دائما	8	61.5	61.5	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

أجدأنالعملضمنفريقيسهمفيتخفيفالأعباءوتحسينالأداء

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا	1	7.7	7.7	7.7
	غاليا	4	30.8	30.8	38.5
	دائما	8	61.5	61.5	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

معامل ألفا وكرونباخ للمحور الثاني

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	13	100.0

Exclus[a]	0	.0
Total	13	100.0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.433	6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود المحور الثالث

بيئة العمل وأداء رؤوساء الأقسام

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أرىأنالمواردالمتاحةتساعدنيعلىإنجازعملي بفعالية	13	2.77	1.235
أجدأنالتفاعلمعزملائييسهمفيتحسينجودةالعملالإداري	13	4.00	1.000
يساعدنيوضوحالتعليماتالإداريةفيتنفيذمها ميبسهولة	13	4.23	.725
توفرالكليةبيئةعملتساعدعلىتطويرالأداءالإداريلرؤساءالأقسام	13	3.15	.801
المرونةفيالإجراءاتالإداريةتعززمنكفاءتي فيالعمل.	13	4.38	.650
يساعدالتعاونبينمختلفالإداراتفيتحقيقنتائجإيجابيةفيالقسم	13	3.92	.641
N valide (listwise)	13		

التكرارات والنسب المؤويةللمحورالثالث

أرىأنالمواردالمتاحةتساعدنيعلىإنجازعمليبفعالية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	1	7.7	7.7	7.7
	نادرا	7	53.8	53.8	61.5
	غاليا	4	30.8	30.8	92.3
	دائما	1	7.7	7.7	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

أجدأنالتفاعلمعزملائييسهمفيتحسينجودةالعملالإداري

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	1	7.7	7.7	7.7
	غاليا	9	69.2	69.2	76.9
	دائما	3	23.1	23.1	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

يساعدنيوضوحالتعليماتالإداريةفيتنفيذمهاميبسهولة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا	2	15.4	15.4	15.4
	غاليا	6	46.2	46.2	61.5
	دائما	5	38.5	38.5	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

توفرالكليةبيئةعملتساعدعلىتطويرالأداءالإداريلرؤساءالأقسام

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	3	23.1	23.1	23.1
	أحيانا	5	38.5	38.5	61.5
	غاليا	5	38.5	38.5	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

المرونةفيالإجراءاتالإداريةتعززمنكفاءتيفيالعمل.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا	1	7.7	7.7	7.7
	غاليا	6	46.2	46.2	53.8
	دائما	6	46.2	46.2	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

يساعدالتعاونبينمختلفالإداراتفيتحقيقنتائجإيجابيةفيالقسم

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا	3	23.1	23.1	23.1
	غاليا	8	61.5	61.5	84.6
	دائما	2	15.4	15.4	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

معامل ألفا كرنباخ للمحور الثالث

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	13	100.0
	Exclus[a]	0	.0
	Total	13	100.0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.634	6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود المحور الرابع

صراع الأدوار وعلاقته بالأداء

-

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أجدأنوضوحالمهاممالموكلةليتسهمفيتحسين أدائي	13	4.08	.760
أحتاجأحياناإلىالتنسيقالمستمربينالمهاممالأكاديميةوالإدارية	13	4.08	.862
ألاحظأنبعضالأدوارالوظيفيةتتداخلمعمهاميالأخرى.	13	3.54	.967
ساعدنيتوزيعالمهاممبوضوحعلىتقليلالتحدياتاليومية	13	4.08	.760
وضوحالصلاحياتوالمسؤولياتيسهمفيتحقيقنتائجأفضل	13	3.92	1.188
تساعدنيخبرتيفيالمجالالإداريعلىتحقيقالتوازنبينالأدوار	13	3.69	.855
N valide (listwise)	13		

التكرارات والنسب المؤوية للمحور الرابع

أجدأنوضوحالمهاممالموكلةليتسهمفيتحسينأدائي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا	3	23.1	23.1	23.1
	غاليا	6	46.2	46.2	69.2
	دائما	4	30.8	30.8	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

أحتاجأحياناإلىالتنسيقالمستمربينالمهاممالأكاديميةوالإدارية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	1	7.7	7.7	7.7
	أحيانا	1	7.7	7.7	15.4
	غاليا	7	53.8	53.8	69.2
	دائما	4	30.8	30.8	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

ألاحظأنبعضالأدوارالوظيفيةتتداخلمعمهاميالأخرى.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	2	15.4	15.4	15.4
	أحيانا	4	30.8	30.8	46.2
	غاليا	5	38.5	38.5	84.6
	دائما	2	15.4	15.4	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

ساعدنيتوزيعالمهامبوضوحعلىتقليلالتحدياتاليومية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا	3	23.1	23.1	23.1
	غاليا	6	46.2	46.2	69.2
	دائما	4	30.8	30.8	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

وضوحالصلاحياتوالمسؤولياتيسهمفيتحقيقنتائجأفضل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	1	7.7	7.7	7.7
	نادرا	1	7.7	7.7	15.4
	غاليا	7	53.8	53.8	69.2
	دائما	4	30.8	30.8	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

تساعدنيخبرتيفيالمجالالإداريعلىتحقيقالتوازنبينالأدوار

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	1	7.7	7.7	7.7
	أحيانا	4	30.8	30.8	38.5
	غاليا	6	46.2	46.2	84.6
	دائما	2	15.4	15.4	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

معامل ألفا كرونباخ للمحور الرابع

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%

Observations	Valide	13	100.0
	Exclus[a]	0	.0
	Total	13	100.0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.163	6

إجمالي المتوسطات والانحرافات

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المحور_الأول	13	3.9359	.59527
المحور_الثاني	13	4.1410	.53940
المحور_الثالث	13	3.7436	.51647
المحور_الرابع	13	3.8974	.39988
N valide (listwise)	13		

إجمالي معامل الفا كرونباخ

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	13	100.0
	Exclus[a]	0	.0
	Total	13	100.0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.668	24

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي – تبسة
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University - Tebessa
Faculty of Humanities and Social Sciences
Department of psychology
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

تصـــريح شـــرفـــي

يتضمن الالتزام بالأمانة العلمية لانجاز البحوث

ملحق القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20

أنا الموقع أدناة الطـــالب (ة) : طرشاني نوال .....

صاحب بطاقة التعريف رقم : 108314552 المؤرخة في : 2021 01 29

الصادرة عن بلدية / دائرة : الحمامات .....

المسجل في ماستر : توجيه وارشاد ، خلال السنة الجامعية : 2025/2024

والمكلف بانجاز مذكرة ماستر بعنوان :

" الضغوط المهنية وعلاقتها بالاحتراق النفسي لدى مرشدي علاج الاضطراب الاكتئابي دراسة عبد المجيد وآخرون الجزائر "

.....

.....

إشراف الأستـــاذ (ة) : مراجعي سليمان .....

أصـرح بشـرفي أنني التزمت بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في إنجاز البحوث الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم : 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من الســـرقة العلمية ومكافحتها ، وأتحمل أي مخالفة لهذا القرار وكل ما يترتب عنه من عواقب قانونية

تبسة في : 25 ماي 2025

مصادقة البلدية

المصادقة على إمضاء السيد(ة) طرشاني نوال
رئيس المجلس الشعبي البلدي
وبتفويض منه
إمضاء : عزيز مقدوده
عون رئيسي للإدارة الإقليمية

توقيع المعني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University - Tebessa
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم النفس
Faculty of Humanities and Social Sciences
Department of psychology

تصـــريح شـــرفـــي

يتضمن الالتزام بالأمانة العلمية لانجاز البحوث

ملحق القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20

أنا الموقع أدناة الطـــالب (ة) : دحو وح مروى .....

صاحب بطاقة التعريف رقم : 107580243 المؤرخة في : 2018-01-26

الصادرة عن بلدية / دائرة : البويرة الأبيار

المسجل في ماستر : توجيه وارشاد ، خلال السنة الجامعية : 2025/2024

والمكلف باتجاز مذكرة ماستر بعنوان :

المنهاج المهنية وعلاقتها بالأداء لدى رؤساء أقسام
كليات العلوم البيئية بولاية البويرة

إشراف الأستـــاذ (ة) : براي سليمان .....

أصـرح بشـرفي أنني التزمت بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في إنجاز البحوث الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم : 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من الســـرقة العلمية ومكافحتها ، وأتحمل أي مخالفة لهذا القرار وكل ما يترتب عنه من عواقب قانونية

تبسة في : 25 ماي 2025

توقيع المعني

مصادقة البلدية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University - Tebessa
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم النفس
Faculty of Humanities and Social Sciences
Department of psychology

إذن بالإيـــداع:

- نحن الأستاذ د/ براجي سليمان ..... بعد الاطلاع وفحص العمل الخاص بمذكرة

الماستر الموسومة بـ "

الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء لدى رؤساء أقسام كليات الوطني الجامعي د/ بن عبد الحميد

والمنجز من قبل الطلبة:

- نوال طرشان .....
- مروى دهمو .....

نأذن بإيداع المذكرة على مستوى القسم.

تبسة في: 10/06/2021

توقيع الأستاذ المشرف:

براجي سليمان
أستاذ بجامعة تبسة

Scanné avec CamScanner