جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال

الموضوع:

دور إدارة التوتر التنظيمي في رفع مستوى الأداء الوظيفي

دراسة حالة جامعة المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

من إعداد الطالبتين: تحت إشراف الاستاذة:

اشراق بلحنيش أ.ليلى بن زرقة

سمية بجاوي

لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ (ة)	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.محمد بولصنام	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	رئيسا
أ.ليلى بن زرقة	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د.حياة طهراوي	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية

2026/2025


بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر والتقدير:

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة فالحمد لله حمدا كثيرا كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك تباركت يا رب وتعاليت سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم.

ونصلي ونسلم على خير نبي أرسل للعالمين سيدنا محمد عليه أزكى الصلاة وأفضل التسليم وعلى أله وصحبه الطاهرين

ونثني ثناء حسنا على الجميع

وأيضا وفاءا وتقديرا واعترافا منا بالجميل نتقدم بجزيل الشكر لأولئك الذين لم يبخلوا جهدا في مساعدتنا في مجال البحث العلمي وأخص بالذكر الأستاذة الفاضلة ليلى بن زرقة وكل الأساتذة الكرام والطاقم الإداري على هذه الدراسة وأصحاب الفضل في توجيهنا ومساعدتنا في تجميع المادة البحثية فجزاهم الله كل خير.

الإهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وفيما بعد:

الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بمذكرتي هذه، ثمرة الجهد والنجاح بفضله تعالى مهداة إلى من جرى حبهما في عروقي مجرى الدم إلى من وهباني الحياة ولم يبخلا عليا يوما بالدعاء إلى من ساندني طوال حياتي والذين لم يرفضوا لي طلبا يوما من الأيام والذين ينتظرون مني هذه اللحظات لكي يشاركوني أفراحي وهما والدي الكريمين. أبي العزيز سندي وقوتي ومن علمني ان الصعاب تذلل بالإرادة أمي منبع الحنان التي كانت ومازالت شمس أيامي وملاذي الامن حفظكما الله وأدامكما نورا لدربي.

لكل رياحين حياتي أهلي وإخوتي محمد ونريمان ودعاء وأصدقائي وزملائي في الدراسة ستفرقنا الأيام لكن حتما ستجمعنا الذكريات.

إلى كل الأساتذة الكرام إلى كل قسم علوم التسيير وإدارة الأعمال وجميع دفعة 2026م.

جامعة يحيى فارس، المدية



إلى كل من كان لهم أثر في حياتي وإلى كل من

أحبهم قلبي ونسيهم قلمي.

إشراق

الاهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

"يرفع الله الذين امنوا منكم والذين اوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير"

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.. وبفضله تتحقق الامنيات.. يسر البدايات وأكمل النهايات وبلغنا الغايات.

وصلت رحلتي الجامعية الى نهايتها بعد تعب ومشقة وها انا اختم بحث تخرجي بكل همة ونشاط اهدي نجاحي أولا لنفسي الطموحة التي ابتدأت بعلم وسعت اليه والتي نالته وبكل حب وفخر.

الى امي الحبيبة التي منحتني حبها ودعائها الصادق وابي العزيز الذي كان دائما مصدر دعمي وقوتي هذا المشروع هو ثمرة تعبكما وجهودكما واهديه لكما مع خلاص الحب والتقدير.

الى شريك دربي ورفيق ايامي زوجي الغالي الذي كان الداعم الأكبر لي في هذه الرحلة "رحلة الماستر" شكرا لصبرك وتفهمك ودعمك المستمر

الى اخوتي واخواتي الأعزاء الذين كانوا السند لي في كل لحظة شكرا لأنكم كنتم دائما الى جانبي بدعمكم وتشجيعكم



الى صديقاتي الجميلات الذين جعلوا من هذه الرحلة الاكاديمية مغامرة مليئة بالضحك والدعم شكرا لأنكم كنتم العائلة التي اخترتها

سمية

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الشكر والتقدير	**I**
الاهداء	**II**
فهرس المحتويات	**IV**
فهرس الاشكال	**VIII**
فهرس الجداول	**IX**
فهرس الملاحق	**XI**
ملخص الدراسة	**XIII**
مقدمة	أ-ح
الفصل الأول: الإطار النظري للتوتر التنظيمي وادارته.	**01**
تمهيد	**02**
المبحث الأول: ماهية التوتر التنظيمي.	**03**
المطلب الأول: تعريف التوتر التنظيمي.	**03**
المطلب الثاني: أهمية دراسة التوتر التنظيمي.	**04**
المطلب الثالث: اسباب التوتر التنظيمي.	**06**
المطلب الرابع: مستويات التوتر التنظيمي.	**11**
المطلب الخامس: اثار التوتر التنظيمي على الفرد والمؤسسة.	**11**
المبحث الثاني: إدارة التوتر التنظيمي وتقنياتها.	**12**

فهرس المحتويات

المطلب الأول: تعريف إدارة التوتر التنظيمي.	**13**
المطلب الثاني: أهمية إدارة التوتر التنظيمي.	**14**
المطلب الثالث: اهداف إدارة التوتر التنظيمي.	**15**
المطلب الرابع: استراتيجيات إدارة التوتر التنظيمي.	**16**
خلاصة الفصل.	**18**
الفصل الثاني: إطار نظري ومفاهيمي للأداء الوظيفي وعلاقته بالتوتر التنظيمي.	**19**
تمهيد	**20**
المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.	**21**
المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.	**21**
المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي.	**23**
المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء الوظيفي.	**24**
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	**26**
المبحث الثاني: العلاقة بين التوتر التنظيمي والأداء الوظيفي.	**28**
المطلب الأول: آليات تحول ضغوط العمل إلى توتر تنظيمي وأثرها على الأداء.	**28**
المطلب الثاني: نماذج نظرية مفسرة للعلاقة بين التوتر والاداء.	**31**
المطلب الثالث: دور البرامج التأسيسية والمساعدة في إدارة وضبط التوتر التنظيمي.	**40**

فهرس المحتويات

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.	**41**
المطلب الأول: دراسات سابقة للتوتر التنظيمي.	**41**
المطلب الثاني: دراسات سابقة للأداء الوظيفي.	**44**
المطلب الثالث: دراسات سابقة التي تناولت العلاقة بين التوتر والاداء.	**46**
المطلب الرابع: الفجوة البحثية.	**52**
خلاصة الفصل.	**54**
الفصل الثالث: دراسة واقع إدارة التوتر التنظيمي كمدخل للأداء الوظيفي بجامعة يحي فارس المدية.	**55**
تمهيد	**56**
المبحث الأول: لمحة حول جامعة يحي فارس بالمدية.	**57**
المطلب الأول: النشأة والتطور التاريخي لجامعة يحي فارس بالمدية.	**57**
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة يحي فارس بالمدية.	**59**
المطلب الثالث: البحث العلمي ومخابر جامعة يحي فارس بالمدية.	**62**
المطلب الرابع: استراتيجية جامعة يحي فارس بالمدية.	**63**
المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة.	**65**
المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.	**66**
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.	**67**
المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.	**71**

فهرس المحتويات

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.	**80**
المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة.	**80**
المطلب الثاني: تحليل فقرات ومحاور الاستبيان.	**87**
المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات.	**104**
خلاصة الفصل.	**117**
الخاتمة.	**118**
قائمة المراجع.	**125**
قائمة الملاحق.	**129**

فهرس الاشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ح
02	مصادر التوتر التنظيمي	10
03	معايير الأداء الوظيفي	25
04	نموذج يركيس– دودسون للعلاقة بين التوتر والأداء	33
05	نموذج طلبات العمل والموارد(Job Demands-Resources Model).	34
06	نموذج عدم التوازن بين الجهد والمكافأة (Effort-Reward Imbalance Model).	37
07	نموذج ضغوط التحدي مقابل ضغوط الإعاقة (Challenge vs. Hindrance Stressor Framework).	39
08	الهيكل التنظيمي لجامعة يحي فارس المدية.	60
09	تمثيل افراد العينة حسب متغير الجنس.	81
10	تمثيل افراد العينة حسب متغير العمر.	82
11	تمثيل افراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية.	84
12	تمثيل افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.	85
13	تمثيل افراد العينة حسب متغير التخصص العلمي.	87

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	توزيع الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والنهائية لعينة الدراسة.	67
02	مقياس ليكرت الخماسي المستخدم.	69
03	صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: ضغوط التحدي.	72
04	صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: ضغوط الإعاقة.	73
05	صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث: إدارة التوتر التنظيمي.	75
06	صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع: الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي.	76
07	الصدق البنائي لارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للاستبانة.	77
08	مدى اتساق الفقرات باستخدام معامل ألفا كرونباخ.	79
09	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس.	80
10	توزيع افراد العينة حسب متغير العمر.	82
11	توزيع افراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية.	83
12	توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.	85
13	توزيع افراد العينة حسب متغير التخصص العلمي.	86

فهرس الجداول

14	تحليل فقرات المحور الأول ضغوط التحدي.	**89**
15	تحليل فقرات المحور الثاني ضغوط الإعاقة.	**93**
16	تحليل فقرات المحور الثالث إدارة التوتر التنظيمي.	**97**
17	تحليل فقرات المحور الرابع الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي.	**101**
18	نتائج اختبار الانحدار اللوجستي الترتيبي لمساهمة ضغوط العمل وإدارة التوتر في تحديد مستويات الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة المدية.	**105**
19	نتائج اختبار (Mann-Whitney) للفروق تعزى لمتغير الجنس.	**107**
20	نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للفروق تعزى لمتغير العمر.	**109**
21	نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للفروق تعزى لمتغير الرتبة العلمية.	**110**
22	نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للفروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.	**112**
23	نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للفروق تعزى لمتغير التخصص العلمي.	**113**

فهرس الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
01	الاستبيان.	**130**
02	قائمة أسماء الأساتذة محكمين الاستبيان.	**136**
03	صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: ضغوط التحدي.	**137**
04	صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: ضغوط الإعاقة.	**138**
05	صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث: ضغوط إدارة التوتر التنظيمي.	**139**
06	صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع: ضغوط الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي.	**140**
07	الصدق البنائي لارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للاستبانة.	**141**
08	نتائج اختبار الثبات (الفاكرونباخ).	**141**
09	نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.	**142**
10	اختبارات الاشارة.	**143**
11	نتائج اختبار الانحدار اللوجستي الترتيبي للفرضية العامة للدراسة.	**157**
12	نتائج اختبار (Mann-Whitney) للفرضية الأولى متغير الجنس.	**158**

13	نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للفرضية الثانية متغير العمر.	**159**
14	نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للفرضية الثالثة متغير الرتبة العلمية.	**160**
15	نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للفرضية الرابعة متغير سنوات الخبرة.	**160**
16	نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للفرضية الخامسة متغير التخصص العلمي.	**161**

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة التوتر التنظيمي كمدخل حديث لرفع وتحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة يحي فارس بالمدية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استُخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات عينة من الأساتذة بمختلف رتبهم العلمية.

وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية وثيقة بين آليات إدارة التوتر التنظيمي المعتمدة وبين كفاءة الأداء الوظيفي، حيث أظهرت النتائج أن ضغوط التحدي تعمل كمحفز للإنجاز في حال تمت إدارتها بفعالية بينما تؤدي ضغوط الإعاقة إلى تراجع ملحوظ في المخرجات البحثية والأكاديمية. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل البرامج المساعدة للموظفين وتطوير المناخ التنظيمي لتقليل حدة الصراعات والغموض الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: التوتر التنظيمي، إدارة التوتر، الأداء الوظيفي، جامعة المدية، ضغوط التحدي، ضغوط الإعاقة.

Study Summary:

This study aimed to highlight the role of organizational stress management as a modern approach to raising and improving the job performance of professors at Yahia Fares University in Medea. To achieve the study's objectives, a descriptive-analytical approach was adopted, with a questionnaire used as the primary data collection tool from a sample of professors of various academic ranks.

The study concluded that there is a strong correlation between the adopted organizational stress management mechanisms and job performance efficiency. The results showed that challenging pressures act as a motivator for achievement when managed effectively, while challenging pressures lead to a significant decline in research and academic output. The study recommended the necessity of activating employee support programs and developing the organizational climate to reduce the intensity of conflicts and job ambiguity.

Keywords: Organizational stress, stress management, job performance, University of Medea, challenging pressures, challenging pressures**.**

مقدمة

مقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات وتسارعات غير مسبوقة في شتى مجالات الحياة، لا سيما في البيئة التنظيمية التي أصبحت تتسم بالتعقيد وعدم الاستقرار نتيجة العولمة، التطور التكنولوجي الهائل، واحتدام المنافسة. فرضت هذه التغيرات ضغوطاً متزايدة على المنظمات بمختلف أنواعها، مما جعل العنصر البشري يواجه تحديات يومية تتجاوز في كثير من الأحيان قدراته الجسدية والنفسية. ومن هنا، برز مفهوم التوتر التنظيمي كظاهرة حتمية ترافق العمل المؤسسي، وأصبح يُنظر إليه ليس فقط كعائق، بل كمتغير جوهري يستوجب الإدارة والاحتواء.

لقد أدركت الإدارات الحديثة أن الفشل في التعامل مع مصادر التوتر لا يؤدي فقط إلى تدهور الحالة الصحية والنفسية للموظف، بل يمتد أثره ليشكل تهديداً مباشراً لفاعلية المنظمة وكفاءتها. فالصراع التنظيمي، غموض الدور، عبء العمل، وغياب العدالة التنظيمية كلها مسببات تخلق حالة من عدم التوازن، تنعكس سلباً على الأداء الوظيفي الذي يمثل حجر الزاوية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. فالموظف الذي يرزح تحت وطأة التوتر المزمن يفقد الدافعية، ويتراجع تركيزه، وتزداد معدلات غيابه، مما يؤدي في النهاية إلى انخفاض جودة المخرجات التنظيمية.

وفي سياق المنظمات التعليمية والبحثية، تكتسي هذه الإشكالية أهمية مضاعفة، نظرًا للطبيعة الخاصة لعمل الجامعات التي تعتبر منارات لإنتاج المعرفة وبناء الرأسمال البشري. إن جامعة يحي فارس بالمدية، كصرح علمي متميز، ليست بمنأى عن هذه الضغوط. فبين متطلبات الجودة الأكاديمية، والضغوط الإدارية، وتطلعات الطلبة، يجد الموظف (سواء كان إدارياً أو أكاديمياً) نفسه أمام معادلة صعبة تتطلب توازناً دقيقاً بين الانجاز والحفاظ على الاستقرار النفسي.

من هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين إدارة التوتر التنظيمي ورفع مستوى الأداء الوظيفي .نحن لا نسعى فقط لتوصيف الضغوط، بل تهدف هذه المذكرة إلى استكشاف الآليات والأساليب التي تتبناها جامعة المدية للسيطرة على التوتر وتحويله من طاقة سلبية معطلة إلى قوة دافعة نحو التميز والإبداع. إن فهمنا لكيفية إدارة هذه الضغوط يعد المدخل الأساسي لضمان استمرارية العطاء والارتقاء بالأداء إلى مستويات تتوافق مع تطلعات الجامعة ورهانات قطاع التعليم العالي في الجزائر.

بناءً على ما تقدم، يمكن بلورة الاشكالية البحثية للدراسة في التساؤل الجوهري التالي:

أي من ضغوط التحدي وضغوط الإعاقة وإدارة التوتر التنظيمي يفسر بشكل أكبر التباين في الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة المدية؟

ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب هذه الإشكالية وتفكيك أبعادها، يتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

السؤال الفرعي الأول: هل يتجاوز مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول واقع متغيرات الدراسة (ضغوط التحدي، ضغوط الإعاقة، إدارة التوتر التنظيمي، والأداء الوظيفي) لأساتذة جامعة المدية درجة الحياد (3) بشكل دال إحصائياً؟

ويندرج تحته الأسئلة الجزئية التالية:

1. هل يفوق مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول واقع ضغوط التحدي درجة الحياد (3) بشكل دال إحصائياً؟
2. هل يفوق مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول واقع ضغوط الإعاقة درجة الحياد (3) بشكل دال إحصائياً؟
3. هل يفوق مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التوتر التنظيمي درجة الحياد (3) بشكل دال إحصائياً؟
4. هل يفوق مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول واقع الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي درجة الحياد (3) بشكل دال إحصائياً؟

السؤال الفرعي الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى (إدارة التوتر التنظيمي) و(الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي) تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، التخصص العلمي)؟

ويتفرع عنه الأسئلة الجزئية التالية:

1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة التوتر والأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة التوتر والأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة التوتر والأداء الوظيفي تعزى للرتبة العلمية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة التوتر والأداء الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة التوتر والأداء الوظيفي تعزى للتخصص العلمي؟

إن الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية المنبثقة عنها، تتطلب وضع تصورات تفسيرية مؤقتة تستند إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة. ومن هذا المنطلق، تم صياغة مجموعة من الفرضيات لتشكل خريطة طريق للجانب التطبيقي للدراسة.

وتعمل هذه الفرضيات كحلول افتراضية تسعى إلى اختبار طبيعة الدور الذي تلعبه ضغوط العمل بشقيها: (التحدي والإعاقة) في تشكيل مستوى الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة المدية، مع التركيز على الدور المحوري لآليات "إدارة التوتر" كمتغير مرجح قد يقلب موازين التأثير. وسيتم التحقق من صدق هذه الافتراضات عبر إخضاعها للاختبار الإحصائي، مما يسمح بالانتقال من التساؤل إلى الاستنتاج، وبالتالي تحديد المتغير الأكثر تأثير وفاعلية في الرفع من كفاءة الأستاذ الجامعي بشكل دقيق وعلمي.

وعليه، وبناءً على ما تقدم من تساؤلات وتصورات منهجية، يمكن بلورة الفرضية العامة للدراسة في الآتي:

إدارة التوتر التنظيمي هي التي تفسر بشكل أكبر التباين في الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة المدية.

وفي سبيل اختبار هذه الفرضية العامة والتحقق من معالمها، صيغت عدة فرضيات كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى: يتجاوز مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول واقع متغيرات الدراسة (ضغوط التحدي، ضغوط الإعاقة، إدارة التوتر التنظيمي، والأداء الوظيفي) لأساتذة جامعة المدية درجة الحياد (3) بشكل دال إحصائياً.

وتنبثق عنها الفرضيات الجزئية التالية:

1. مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول واقع ضغوط التحدي يفوق درجة الحياد (3) بشكل دال إحصائياً.
2. مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول واقع ضغوط الإعاقة يفوق درجة الحياد (3) بشكل دال إحصائياً.
3. مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التوتر التنظيمي يفوق درجة الحياد (3) بشكل دال إحصائياً.
4. مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول واقع الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي يفوق درجة الحياد (3) بشكل دال إحصائياً.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدارة التوتر التنظيمي والأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي تعزى للمتغيرات الشخصية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الثانية مجموعة من الفرضيات الجزئية كما يلي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة التوتر والأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة التوتر والأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة التوتر والأداء الوظيفي تعزى للرتبة العلمية.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة التوتر والأداء الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة التوتر والأداء الوظيفي تعزى للتخصص العلمي.

دوافع اختيار الدراسة

تعددت الأسباب لاختيارنا الدراسة وتمثلت في الاتي:

- الميول الشخصي لهذا الموضوع نظراً لارتباطه بالتخصص المدروس.
- ضرورة تسليط الضوء على الحالة النفسية للموظف ودورها في نجاح المنظمة.
- توضيح مدى أهمية إدارة التوتر في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة.
- الكشف عن كيفية تأثير التوتر وضغوط العمل على كفاءة وإنتاجية الأساتذة الجامعيين.
- السعي لرفع رصيدنا المعرفي حول أساليب التعامل مع التوتر التنظيمي وأثره على أداء الفرد.

أهداف الدراسة

نهدف من خلال دراستنا لتحقيق ما يلي:

- تحديد أكثر مسببات التوتر التنظيمي ضغطاً على الأستاذ الجامعي بالمدية.
- قياس مدى تأثير التوتر على الجانب الإبداعي والبحثي للأستاذ الجامعي.
- اقتراح سبل عملية للإدارة ومحاولة التحكم في التوتر التنظيمي والتقليل من حدته.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية دراستنا في النقاط التالية:

- تنبع من كونها تسد ثغرة في المكتبة الجامعية حول كيفية إدارة التوتر في المؤسسات التعليمية الجزائرية بأسلوب إداري حديث.

- تقديم حلول لعمادة الكلية لتحسين أداء الأساتذة، مما ينعكس على جودة التكوين الموجه للطلبة.
- تفتح هذه الدراسة آفاقاً لباحثين آخرين في الجامعات لدراسة متغيرات وسيطة أخرى.
- تبرز أهمية الدراسة في كشف مكامن التوتر التنظيمي الحقيقية التي يواجهها أساتذة جامعة يحي فارس بالمدية، مما يساعد الإدارة على الفهم العميق لبيئة العمل.

منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث المطروحة ودراسة الموضوع من جميع جوانبه، سنعتمد في الجانب النظري على المنهج الوصفي. أما بالنسبة للجانب التطبيقي فسنعتمد على الأسلوب التحليلي لتحليل الوثائق والمعلومات وتحليل الاستبيان، وقد استعنا بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss من أجل الحصول على نتائج تقترب من الواقع.

حدود الدراسة: كما هو معلوم ان لكل دراسة الا ولها إطار موضوعي، مكاني، زمني وبشري وفي دراستنا هي كالاتي:

- **الحدود الموضوعية** :اهتمت الدراسة بإلقاء الضوء على دور إدارة التوتر التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي.
- **الحدود البشرية:** تقتصر هذه الدراسة على أساتذة الجامعة بمختلف رتبهم ومختلف الكليات التابعة لها.
- **الحدود المكانية** :سيتم اجراء الدراسة في جامعة يحي فارس بالمدية.
- **الحدود الزمنية:** من أجل الإلمام بمختلف الجوانب العلمية للبحث جاءت المدة الزمنية المستغرقة للدراسة النظرية والتطبيقية خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2026/2025.

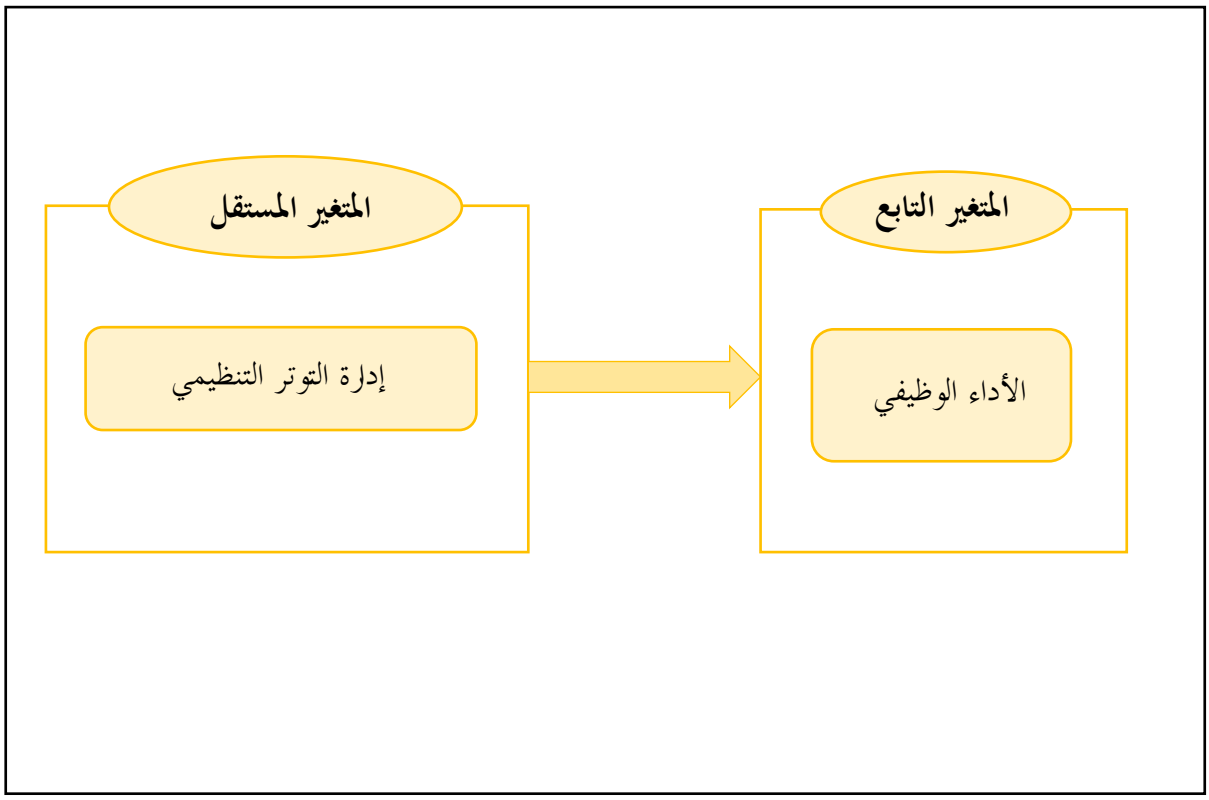
هيكل الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على هيكل مقسم إلى ثلاثة فصول أساسية. حيث يتناول الفصل الأول الإطار النظري للتوتر التنظيمي من خلال تحديد ماهيته، مسبباته، ومستوياته، مع تسليط الضوء على آثاره على الفرد والمؤسسة ثم الانتقال لتعريف إدارة التوتر واستراتيجياتها المتبعة. ويخصص الفصل الثاني لبناء إطار مفاهيمي للأداء الوظيفي ومعايير تقييمه، مع تحليل طبيعة العلاقة الرابطة بين التوتر والأداء من خلال نماذج نظرية ودراسات سابقة حددت الفجوة البحثية. أما الفصل الثالث، فيمثل الجانب التطبيقي للدراسة، حيث يركز على الدراسة الميدانية بجامعة المدية، ويتضمن الإجراءات المنهجية المتبعة، عرض وتحليل نتائج الاستبيان، واختبار الفرضيات للوصول إلى

استنتاجات واقعية حول دور إدارة التوتر في رفع أداء الاساتذة داخل الجامعة، لينتهي البحث بخاتمة تلخص أهم النتائج والتوصيات والافاق.

نموذج الدراسة:

شكل رقم (01): نموذج الدراسة.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على عنوان الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتوتر التنظيمي وادارته

تمهيد:

شهدت العقود الأخيرة تحولات جذرية في مفاهيم الإدارة وبيئات العمل، حيث انتقلت المنظمات من النمط التقليدي المستقر إلى بيئات تتسم بالديناميكية والتنافسية الشديدة. هذا التحول لم يمر دون ضريبة نفسية وتنظيمية، تمثلت في بروز ظاهرة التوتر التنظيمي كواحد من أكبر التحديات التي تواجه رأس المال البشري.

ومع تسارع وتيرة العولمة والرقمنة، لم يعد التوتر مجرد سحابة عابرة في سماء العمل، بل تحول إلى إعصار صامت يضرب القواعد الأساسية للمنظمات الحديثة. فهي المتسلل الخفي الذي يمتص طاقات الإبداع، ويهز جدران الرضا الوظيفي، ويهدد استقرار الإنتاجية. فبينما تتسابق المنظمات نحو أهداف خيالية، يجد الموظف نفسه عالقاً في دوامة لا تنتهي بين سقف التوقعات المرتفع وبين طاقته المحدودة، مما يضع سلامته النفسية والجسدية على حافة الهاوية.

وأمام هذا الواقع المتفجر، لم يعد الخيار هو الهروب من التوتر بل مواجهته بأدوات منهجية فإدارة التوتر الناجحة لا تعني قتل الضغوط، بل تحويلها من قوة مدمرة إلى وقود للمستقبل، وبناء منظمة تمتلك مرونة فولاذية تمكنها من الإبحار بسلام وسط أمواج المتغيرات المتلاطمة.

وهذا ما يتم عرضه من خلال التالي:

المبحث الأول: ماهية التوتر التنظيمي.

المبحث الثاني: إدارة التوتر التنظيمي وتقنياتها.

المبحث الأول: ماهية التوتر التنظيمي.

تكمن أهمية دراسة التوتر التنظيمي في كونه يمثل نقطة التحول التي تحدد مصير كفاءة المنظمة، فالفهم الدقيق لأبعاد هذا التوتر هو المفتاح الأساسي لصناعة بيئة عمل متوازنة وقادرة على الصمود أمام تقلبات السوق. وبناءً على هذه الأهمية، سنحاول من خلال هذا المبحث تشريح ظاهرة التوتر التنظيمي من تحديد تعريفاتها الأكاديمية، والبحث في جذورها (سواء كانت بيئية، تنظيمية، أو شخصية)، مع تبيان أنواعه المختلفة والآثار المترتبة عليه والتي تمتد لتشمل الجوانب النفسية والجسدية للفرد، والكفاءة العامة للمنظمة.

المطلب الأول: تعريف التوتر التنظيمي.

تقتضي دراسة التوتر التنظيمي البدء بتحديد الإطار المفاهيمي لهذه الظاهرة، وهو ما يتضح من خلال الآتي:

أولا: تعريف التوتر التنظيمي.

جاء بخصوص تعريف التوتر التنظيمي العديد من التعاريف على سبيل المثال:

عرف التوتر التنظيمي بانه: "رد الفعل النفسي والبدني لحالات داخلية وبيئية مطولة تتجاوز فيها قدرات الفرد التكيفية في مقابل الفعلية".[1]

كما يعد "التوتر التنظيمي محصلة لحالتين مختلفتين، تشير الأولى إلى الظروف البيئية المحيطة بالفرد والتي تسبب له الضيق والتوتر، وأما الحالة الثانية عبارة عن ردود الفعل النفسية المتمثلة في الشعور الحزين الذي ينتاب الفرد داخليا". [2]

[1] احمد يوسف دودين، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2012، ص 164.

[2] جبارة سامية، **القيادة الديمقراطية ودورها في إدارة التوتر التنظيمي في المؤسسة التربوية**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، عدد32، جامعة باتنة، الجزائر، جوان2015، ص 158.

كما عرف أيضا بانه: "عبارة عن ردود الأفعال التي يبديها الافراد نتيجة تعرضهم لعوامل بيئية او ذاتية تجعلهم جميعا او تجعل بعضهم عاجزين عن تحقيق التكييف معها او مع البيئة الموجودة بها بسبب عدم موافقة ومطابقة قدراته الفعلية لمتطلبات البيئة العامل بها. وهذه العوامل التي تكون مصدرا للتوتر التنظيمي تتمثل في: الامن الوظيفي متطلبات وظروف العمل، العبء الوظيفي، المناخ التنظيمي، المردود المادي، مدى المشاركة في رسم القرارات واتخاذها والاجهاد الوظيفي.[1]

وفقا لما سبق يمكننا تعريف التوتر التنظيمي على أنه:

حالة من الضغط الجسدي والنفسي، يشعر بها الموظف عندما يواجه متطلبات او ضغوطا في بيئة العمل تتجاوز قدراته، موارده، او احتياجاته، مما يؤدي الى ردود فعل سلبية تؤثر على أدائه وصحته. بمعنى اخر، هو الفجوة بين ما يطلبه العمل وبين ما يستطيع الموظف تقديمه بالفعل.

ثانيا: خصائص التوتر التنظيمي.

لقد حددت أربعة خصائص للتوتر التنظيمي وهي:[2]

أ-التوتر عملية إدراكية: بمعنى إننا نستجيب لمثير مشترك بمستويات متباينة من التوتر؛
ب-إن التوتر المدرك يربط بين وجهة نظر الفرد وما يمتلكه من قدرات وبين متطلبات المواقف؛
ج- إن التوتر محصلة لمدى أهمية الموقف وفقا للإدراكات الذاتية للفرد؛
د-إن التوتر هو عملية تكيف قدرات الفرد مع متطلبات موقف معين.

[1] إسماعيل محمود علي الشرقاوي، **إدارة الاعمال من منظور اقتصادي**، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، الاردن، 2016، ص 273.

[2] اقاسم حسنة ومقدم عبد الجليل، **قياس أثر التوتر الوظيفي على أداء العاملين بجامعة طاهري محمد بشار**، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الاعمال، عدد8، جامعة بشار، الجزائر، 2021، ص70.

المطلب الثاني: أهمية دراسة التوتر التنظيمي.

تتلخص أهمية دراسة التوتر التنظيمي في الاتي:[1]

أولاً: جودة وصحة القرار الإداري.

تساهم دراسة التوتر في خلق درع حماية لعملية صناعة القرار من خلال:

أ- تحييد الانفعالات :حماية المدراء من الوقوع في فخ القرارات الاندفاعية الناتجة عن الضغط العصبي والمواقف المتأزمة.

ب- وضوح الرؤية :تمنع تشتت ذهن متخذ القرار، مما يحمي المديرين من السياسات العشوائية أو المتضاربة التي تنتج عن ضيق الرؤية تحت الضغط.

ج- تعزيز المهارات القيادية :تمكين المدير من ممارسة صلاحياته وتوظيف مهاراته في بيئة هادئة ومحفزة.

ثانياً: الكفاءة التشغيلية والإنتاجية.

تنعكس الإدارة الجيدة للتوتر بشكل مباشر على المخرجات النهائية للمنظمة في الاتي: [2]

أ- تحويل الضغط إلى حافز :رفع قدرة الأفراد على مواجهة التحديات، مما يحول الضغط إلى دافعية للإنجاز تزيد من حجم وجودة الإنتاج .

ب- دقة التنفيذ :ضمان سير العمل وفق الخطط الموضوعة والبرامج الزمنية دون انحرافات ناتجة عن الاحتراق الوظيفي.

ج- المرونة التنظيمية :تنمية سرعة الاستجابة للمتغيرات الطارئة (الداخلية والخارجية) بكفاءة عالية، حتى في ظل الظروف الصعبة.

---

[1] بدوي عبد الله الحاج وسلطان عبد الله فرحان، **ضغوط العمل وعلاقتها بالتوافق المهني**، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، عدد80، جامعة حفر الباطن، السعودية، فيفري2025، ص 6.

[2] المرجع نفسه، ص6.

ثالثاً: المناخ النفسي وثقافة المنظمة.

دراسة التوتر تبني جسور الثقة داخل بيئة العمل وذلك عبر الاتي: [1]

أ- روح الفريق :تعزيز التآزر والتعاون بين المدراء والموظفين، واستبدال الصراعات المشحونة بمشاركة إيجابية بناءة.

ب- الولاء المؤسسي :رفع الروح المعنوية للموظفين، مما يشعرهم بأنهم جزء من رسم مستقبل المنظمة وليسوا مجرد أدوات تنفيذية.

ج- الاستقرار النفسي :توفير بيئة عمل صحية تقلل من معدلات الغياب والدوران الوظيفي الناتج عن ضغوط العمل غير المبررة.

رابعاً: تطوير الوظائف الإدارية.

ان فهم أسباب التوتر يساعد في تطوير المهام الإدارية الأربعة:

إن السيطرة على الضغوط ترفع من جودة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، حيث تصبح هذه العمليات مبنية على أسس موضوعية بعيدة عن التوتر المشوش للعمل.

المطلب الثالث: اسباب التوتر التنظيمي.

يتسبب في انتشار ظاهرة التوتر التنظيمي في المنظمات عادة العديد من الأسباب على رأسها ما يلي:

الدور الوظيفي، عدم فعالية وكفاءة الهيكل التنظيمي، عدم وجود المناخ التنظيمي الجيد، المشاكل الذاتية الخاصة بالأفراد، العوامل البيئية.

[1] بدوي عبد الله الحاج وسلطان عبد الله فرحان، مرجع سبق ذكره، ص 7.

أولا: الدور الوظيفي:

لكل فرد داخل التنظيم لديه مسار وظيفي يشكل في النهاية دوره وسلوكه الوظيفي الذي يتم تحديده من قبل الإدارة أو الزملاء أو رؤساء الأقسام، ويعتبر الدور من المصادر الرئيسة لحدوث التوتر عند الموظفين داخل المنظمات خاصة إذا غلب على الدور الوظيفي أحد الأشكال التالية: [1]

أ- عدم وضوح الدور الوظيفي للموظف:

يظهر هذا الشكل عند افتقار ال للموظف معلومات تفصيلية وكاملة عن دوره الوظيفي داخل بيئة عمله وقد يظهر أيضاً إذا كانت أهداف المنظمة غير واضحة لجميع الموظفين، ويترتب على هذا الشكل انخفاض في مستوى رضا الموظف عن بيئة العمل بشكل ينعكس على الأداء الوظيفي والانتماء والولاء التنظيمي.

ب- صراع الدور:

يظهر هذا الشكل عند قيام الموظف بعمل لا يرغب فيه، أو خارج عن إرادته، أو عندما يطلب منه القيام بعدد من الأعمال غير المتجانسة، ويعبر الموظف عن هذا الصراع بمشاعره وتصرفاته أثناء عمله.

ج- زيادة المسئولية:

تشكل المسئولية مصدراً للتوتر التنظيمي، فكلما زادت المسئولية زادت درجة التوتر.

د- طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل بيئات العمل:

تصبح العلاقات البيئية مصدر قلق وتوتر للموظف، وينعكس ذلك على سلوكياته وعلى علاقاته مع الآخرين، فالإدارة السيئة وبيئة العمل غير السليمة تشكل مصدراً للتوتر يهدد حياة المنظمة الإدارية كالمدير المتسلط

[1] إسماعيل محمود علي الشرقاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 276-277.

واستخدام السياسات الداخلية بصورة غير موضوعية كالترقيات أو العلاوات المبينة على أسس غير علمية تؤدي إلى إساءة العلاقات بين الأفراد وتأخذ العلاقات البيئية داخل بيئة العمل أحد الصور التالية:[1]

1. العلاقة مع الرئيس المباشر:

لا شك في أن للمدير أثراً كبيراً ودوراً رئيسياً في سلوك الموظفين وأدائهم الوظيفي، فالأفراد الذين يتولى أمورهم مدير متسلط غير متعاون لا يعطي الأفراد فرص المشاركة في اتخاذ القرارات أكثر توتراً من غيرهم من الأفراد الذين يتولى أمورهم مدير يقدم لهم الاحترام المتبادل، التعاون والمشاركة.

2. العلاقة مع زملاء العمل:

ففي حالة عدم قدرة الفرد على تكوين دور اجتماعي له في بيئة العمل، يصبح أكثر توتراً من الفرد الذي حقق دوراً اجتماعياً مع زملائه في العمل.

3. العلاقة مع الموظفين:

إن علاقة المدير مع موظفيه تشكل أحد مصادر التوتر التنظيمي إذا لم يحسن المدير إقامتها فتفويض الصلاحيات على سبيل المثال يخلق أجواء عمل جيدة، ويعمل على تنمية المهارات والقدرات، ولكن في ظل غياب هذه المهارات تصبح بيئة العمل كاملة مصدراً للتوتر يؤثر على سلوك الأفراد وأدائهم.

4. عدم تطور الوظيفة:

قد يشكل عدم إحداث تطوير في الوظيفة بكل أبعادها مصدر قلق للموظفين، ويصاحب هذا القلق الشعور بعدم وجود ما يعرف بالأمن الوظيفي المستقبلي، حيث يبقى الأفراد في حالة توتر وقلق دائم ينعكس على أنماطهم السلوكية بصورة سلبية.

ثانيا: عدم فعالية وكفاءة الهيكل التنظيمي: [2]

يتجسد هذا البعد في ضعف العمود الفقري للمنظمة، حيث تؤدي الممارسات الإدارية الخاطئة إلى خلق حواجز تمنع التدفق السلس للعمل. ويظهر ذلك جلياً في تغييب دور الفرد في صنع القرار، وتحويله إلى مجرد منفذ

[1] اقاسم حسنة ومقدم عبد الجليل، مرجع سبق ذكره، ص 72.

[2] احمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 172.

للأوامر دون منح الصلاحيات المناسبة لمسؤولياته. هذا الخلل الهيكلي لا يقتصر على تداخل الأدوار فحسب، بل يمتد ليشمل ضعف قنوات الاتصال الرسمية وانسداد مجاري الاستشارات بين مختلف المستويات الإدارية، مما يحول المنظمة إلى جزر معزولة تفتقر للتنسيق والكفاءة، ويضع الموظف تحت ضغط دائم ناتج عن ضبابية المسار الوظيفي.

ثالثا: عدم وجود المناخ التنظيمي الجيد: [1]

يتمثل هذا الجانب في الوسط الحيوي الذي يتنفسه الموظفون داخل المنظمة، حيث ينعكس سوء الإدارة مباشرة على الرضا الوظيفي والصحة النفسية .فعندما يغيب التقدير وتضعف الروابط الإنسانية، يتولد لدى الموظفين شعور حاد بالاغتراب وفقدان الانتماء، فتتحول المنظمة في نظرهم إلى ساحة للضغط النفسي بدلاً من كونها بيئة للنمو. هذا المناخ المشحون بالتوتر يؤدي إلى تآكل الثقة المتبادلة، حيث يحل القلق محل الإبداع، وينتهي الأمر بانخفاض حاد في الروح المعنوية، مما يجعل البيئة التنظيمية طاردة للكفاءات ومنبعاً دائماً للاحتراق النفسي والعصبي.

رابعا: المشاكل الذاتية الخاصة بالأفراد:

يحمل الفرد داخل نفسه بعض المشكلات النفسية والاقتصادية والاجتماعية كون هذا الفرد يعيش في بيئة تتفاعل فيها عناصر مختلفة تشكل في النهاية مصدراً للتوتر والقلق، وقد أثبتت الدراسات العلمية وجود علاقة قوية بين مشاكل الفرد العائلية وانفعالاته النفسية وبيئة العمل الموجود فيها، كما قد يكون من مصادر التوتر تعارض ما يحمله الفرد من قيم واتجاهات شخصية من قيم واتجاهات المنظمة التي يعمل فيها.

خامسا: العوامل البيئية:

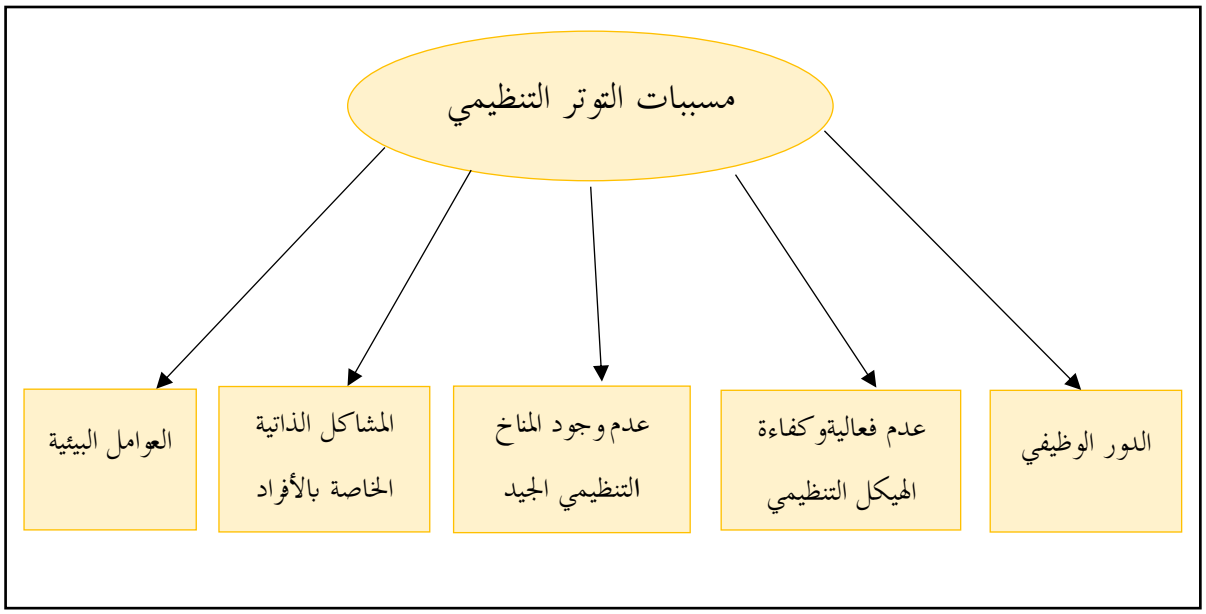
ان للبيئة أثراً على تصحيح الهياكل التنظيمية والبناء التنظيمي، كما ان لها أيضاً أثراً على درجة التوتر ومستواه داخل المنظمة الإدارية، وتشمل عوامل البيئة:

- عدم الاستقرار الاقتصادي، فعند حدوث ركود اقتصادي أو تقلبات اقتصادية يصبح الموظفين أكثر قلقاً وتوتراً حول أمنهم الوظيفي؛
- الغموض والتقلبات وعدم الاستقرار في السياسات والإجراءات والمواقف والأنظمة، وينتج هذا عن عدم توافر الاستقرار في الجوانب السياسية والاقتصادية كما هو في دول العالم الثالث؛
- التكنولوجيا والاختراعات الجديدة التي تشكل مصدر تهديد للفرد.

وفيما يلي شكل توضيحي يجمع مسببات التوتر التنظيمي تظهر في الشكل رقم 02:

[1] إسماعيل محمود علي الشرقاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 278- 279.

الشكل رقم 02: يمثل مسببات التوتر التنظيمي.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على إسماعيل محمود علي الشرقاوي، **إدارة الاعمال من منظور اقتصادي**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص ص 276-279.

يتضح من الشكل رقم 02 أن مسببات التوتر التنظيمي تتوزع بين خمسة محاور أساسية، حيث يظهر الدور الوظيفي كعامل رئيسي للضغط من خلال تضارب المهام أو غموضها، ويرافقه عدم فعالية الهيكل التنظيمي الذي يتسبب في عرقلة العمل نتيجة التعقيد الإداري ومركزية القرار. كما يشير الشكل إلى أثر المناخ التنظيمي السلبي الذي يفتقر للعدالة والدعم الجماعي، بالإضافة إلى المشاكل الذاتية التي يحملها الأفراد والمتعلقة بشخصياتهم أو ظروفهم الخاصة. وتكتمل هذه الصورة بالعوامل البيئية الخارجية مثل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، والتي تضغط جميعها على الموظف وتؤثر بشكل مباشر على استقراره وأدائه داخل المنظمة.

المطلب الرابع: مستويات التوتر التنظيمي.

تعتمد كفاءة الإدارة في معالجة التوتر التنظيمي على التشخيص الدقيق لطبيعته ومسبباته، وذلك لتصميم استراتيجيات تدخل ضمن الحد من تداعياته السلبية. وانطلاقاً مما ورد في الأدب الإداري، يمكن تصنيف التوتر التنظيمي بناءً على عامل الزمن (الاستمرارية) إلى ثلاثة مستويات رئيسة: [1]

[1] احمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص ص 167-168.

أولا: التوتر التنظيمي المزمن (المرتفع) :وهو النوع الذي يتسم بالديمومة، حيث تستمر ضغوطه لفترات زمنية طويلة تتراوح بين عدة أشهر إلى سنوات، مما يشكل خطورة بالغة على استقرار الموظف والمنظمة.

ثانيا: التوتر التنظيمي المتوسط (المعتدل) :يمتد أثره لفترات وجيزة (ساعات أو أيام)، وغالباً ما يرتبط بأحداث طارئة كتباين وجهات النظر مع الإدارة أو التكيف مع مسؤوليات وظيفية مستحدثة.

ثالثا: التوتر التنظيمي العابر (المنخفض) :وهو توتر لحظي أو محدود الأثر، ينشأ عادةً نتيجة مواقف عارضة مثل الخلافات البسيطة أو المشادات المؤقتة داخل بيئة العمل.

المطلب الخامس: اثار التوتر التنظيمي على الفرد والمنظمة.

للتوتر التنظيمي اثار منها تكون على الفرد والأخرى على المنظمة سنوجزها فيما يلي:[1]

أولا: اثار التوتر التنظيمي على مستوى الفرد:

يؤدي التوتر التنظيمي المتزايد إلى استنزاف طاقة الفرد وقدراته، مما ينعكس سلباً على مرونته في التعامل وتدني جودة علاقاته المهنية. ويمكن تصنيف هذه الآثار إلى أربعة نقاط أساسية:

أ–الآثار النفسية والانفعالية: وتشمل الشعور المستمر بالقلق، سرعة الاستثارة، وفقدان الشغف (اللامبالاة). كما يمتد الأثر ليصل إلى اهتزاز الثقة بالنفس، تدني تقدير الذات، والشعور بالإحباط أو الكآبة.

ب–الآثار السلوكية: تظهر في صورة تصرفات غير متزنة، مثل الاندفاع المتهور في اتخاذ القرارات، عدم الاستقرار الحركي أو الانفعالي، واللجوء أحياناً إلى أنماط سلوكية دفاعية أو عدوانية.

ج–الآثار الإدراكية (المعرفية): تتمثل في تراجع القدرات الذهنية، ضعف التركيز، تشتت الانتباه، بالإضافة إلى صعوبة استرجاع المعلومات (ضعف الذاكرة) وقصور في معالجة البيانات المعقدة اللازمة للعمل.

د–الآثار الفسيولوجية (الجسمية): وهي الاستجابات العضوية للضغط، مثل ارتفاع ضغط الدم، تسارع ضربات القلب، اضطرابات التنفس، والتي قد تتطور على المدى الطويل إلى أمراض إجهاد مزمنة.

[1] المرجع نفسه، ص ص 173- 174.

ثانيا: اثار التوتر التنظيمي على مستوى المنظمة:

لا يتوقف أثر التوتر عند حدود الفرد، بل يمتد ليشكل تهديداً مباشراً لاستقرار المنظمة وكفاءتها الإنتاجية ومن أبرز هذه النتائج: [1]

أ–ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي :زيادة رغبة الموظفين في ترك العمل بحثاً عن بيئة أقل ضغطاً، مما يكبد المنظمة تكاليف استقطاب وتدريب جديدة.

ب–تفاقم ظاهرة الغياب: الهروب من بيئة العمل المشحونة عبر الغيابات المتكررة أو التمارض، مما يؤدي لتعطيل سير العمل.

ج–انخفاض مستوى السلامة المهنية: زيادة احتمالية وقوع الحوادث وإصابات العمل نتيجة تشتت ذهن الموظفين وضعف تركيزهم.

د–تراجع الأداء المؤسسي: تدهور البناء الوظيفي العام، انخفاض جودة المخرجات، وضياع فرص التطوير والابتكار نتيجة انشغال العنصر البشري بمقاومة الضغوط بدلاً من الإنجاز.

المبحث الثاني: إدارة التوتر التنظيمي وتقنياتها.

تعد إدارة التوتر المحور الإرتكازي الذي يحدد قدرة المنظمة على الاستمرار أو الانهيار، فهي ليست مجرد استجابة للأزمات، بل هي استثمار استراتيجي يضمن حماية أثمن موارد المنظمة والمتمثلة في الإنسان. حيث تبرز أهمية هذا المبحث في كونه يجسد الإنتقالة من التشخيص إلى العلاج، والذي سنستعرض من خلاله كيف تتحول السياسات الإدارية إلى درع واقي يحمي الإنتاجية من التآكل. وبناءً على ذلك، لم تعد مواجهة الضغوط أمراً اختيارياً بل ضرورة إدارية. لذا يركز هذا المبحث على مفهوم إدارة التوتر التنظيمي كمنظومة متكاملة، مستعرضاً أهميتها وأهدافها، والتقنيات والاستراتيجيات التي تتبناها الإدارة للحد من الآثار السلبية للضغوط وتعزيز الرفاه الوظيفي.

المطلب الأول: تعريف إدارة التوتر التنظيمي.

شهدت إدارة التوتر التنظيمي عدة تعريفات على راسها ما يلي:

[1] إسماعيل محمود علي الشرقاوي، مرجع سبق ذكره، ص 280.

يعرفها الباحثان **Luthans & Doh** في كتابهما الشهير عن الإدارة الدولية كالتالي:

"إدارة التوتر هي استجابة المنظمة المنهجية لمساعدة الموظفين على التعامل مع الضغوط التي تنشأ من متطلبات العمل، وذلك من خلال تغيير بيئة العمل (إدارة وقائية) أو مساعدة الأفراد على تطوير مهارات المواجهة (إدارة علاجية)".[1]

كما عرفت بانها: "الجهود الإدارية الواعية والمخططة التي تستهدف السيطرة على مسببات الضغوط في بيئة العمل، والعمل على تعديل إدراك الموظفين لهذه الضغوط، وتعزيز قدراتهم الدفاعية والنفسية للحد من الآثار السلبية للتوتر على الأداء العام".[2]

منه يمكننا استخلاص تعريف شامل لإدارة التوتر التنظيمي:

وهي عبارة عن مجموعة من الاستراتيجيات، السياسات، والعمليات التي تتبناها المنظمة بهدف تحديد مسببات الضغط، قياس تأثيرها على الموظفين، ومن ثم التدخل لتقليلها أو مساعدة الأفراد على التكيف معها. حيث لا تهدف هذه العملية إلى إزالة التوتر تماماً (لأن قدراً بسيطاً منه قد يكون محفزاً)، بل تهدف إلى منع وصول التوتر إلى مرحلة الاحتراق الوظيفي التي تضر بالفرد والمنظمة معاً.

المطلب الثاني: أهمية إدارة التوتر التنظيمي.

يمكن تلخيص الأهمية في النقاط المحورية التالية: [3]

[1] Luthans, F., & Doh, J. P**. International Management: Culture**, **Strategy, and Behavior**. McGraw-Hill Education,2018.

[2] عاشور أحمد صقر، **السلوك التنظيمي: إطار للمقارنة والتحليل**، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 378.

[3] Robbins S. P., & Judge .T. A, **Organizational Behavior** (18th ed.), Pearson Education, 2018.

أولا: تعزيز الإنتاجية والكفاءة :عندما تنخفض مستويات التوتر الضار، يزداد التركيز الذهني للموظفين، مما يقلل من الأخطاء المهنية ويزيد من سرعة الإنجاز.

ثانيا: تقليل التكاليف الاقتصادية :التوتر هو المسبب الأول للغياب المرضي. إدارته تعني تقليل تكاليف الإجازات المرضية، الرعاية الصحية، وتعويضات إصابات العمل.

ثالثا: خلف بيئة عمل جاذبة (الولاء التنظيمي) :المنظمات التي تهتم بصحة موظفين النفسية تتمتع بمعدلات دوران وظيفي منخفضة، وتصبح بيئة عمل مفضلة. [1]

رابعا: القدرة على التكيف :إدارة التوتر تمكّن الأفراد من التعامل مع تحديات العمل والتغييرات التنظيمية بفاعلية.

خامسا: تحسين اتخاذ القرارات: حماية متخذي القرار من ردود الفعل العصبية والقرارات العشوائية الناتجة عن الضغط.

سادسا: تحسين الجودة والابتكار: التوتر المزمن يقيد التفكير الإبداعي ويجعل الموظف يكتفي بالحلول التقليدية لتجنب المخاطر، لذا فإن إدارة التوتر توفر الأمان النفسي اللازم لتقديم أفكار ابتكارية وتطوير أساليب العمل.

سابعا: تعزيز العلاقات والعمل الجماعي: تساهم إدارة الضغوط في تقليل حدة الصراعات الشخصية والمشاحنات بين الزملاء، مما يؤدي إلى بناء فرق عمل متماسكة تسودها روح التعاون بدلاً من التوتر والعدائية.

ثامنا: الحفاظ على رأس المال البشري: إن إدارة التوتر تحمي المنظمة من فقدان خبراتها التراكمية، حيث أن الكفاءات المتميزة هي الأكثر عرضة لـ الاحتراق الوظيفي إذا لم يتم إدارة ضغوطها، ورحيل هؤلاء يعني فقدان معرفة يصعب تعويضها.

[1] القريوتي محمد قاسم، **السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**، ط6، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 293-294.

تاسعا: تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة (السمعة المؤسسية): المنظمة التي تتبنى برامج لإدارة التوتر تُعرف في سوق العمل بأنها منظمة صديقة للموظف، مما يسهل عليها استقطاب أفضل المواهب دون الحاجة لتحمل تكاليف استقطاب باهظة.

المطلب الثالث: اهداف إدارة التوتر التنظيمي.

تتمحور أهداف إدارة التوتر التنظيمي حول إيجاد حالة من التوازن بين متطلبات العمل وقدرات الموظفين لضمان ألا يتحول الضغط المحفز إلى عبء معطل ويمكننا ايجازها في: [1]

- **تحقيق التوافق الوظيفي :(Person-Job Fit)** تهدف الإدارة إلى ضمان تناسب مهارات الموظف مع الأعباء الملقاة على عاتقه، مما يمنع الشعور بالعجز أو الإرهاق.
- **الوقاية من الاحتراق الوظيفي :(Burnout Prevention)** حماية الموظفين من الوصول إلى مرحلة الاستنزاف العاطفي والجسدي التي تؤدي إلى ترك العمل.
- **تحسين جودة حياة العمل :(Quality of Work Life)** خلق بيئة عمل تدعم الرفاهية النفسية والاجتماعية، وليس فقط الإنجاز المادي.
- **تقليل السلوكيات الإنسحابية** :مثل الغياب المتكرر، التأخير، أو الاستقالة النفسية (تواجد الجسد وغياب العقل). [2]

المطلب الرابع: استراتيجيات إدارة التوتر التنظيمي.

تتعدد المداخل المنهجية للتعامل مع التوتر التنظيمي، إلا أنها تتمحور في جوهرها حول مسارين متكاملين : المسار العلاجي (قصير المدى) والمسار الوقائي (طويل المدى) .ويؤكد علماء السلوك التنظيمي على حقيقة جوهرية

[1] Cooper, C. L., & Quick, J. C., **The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice**, Wiley-Blackwell, 2017.

[2] بربر كامل، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان،1997، ص 160-161.

مفادها أن الهدف ليس استئصال التوتر بشكل كلي وهو أمر غير واقعي بل السعي نحو تقليص آثاره السلبية وتحجيم تداعياته على الفرد والمنظمة.

ويتطلب النجاح في إدارة التوتر دمج الاستراتيجيات التالية:

أولا: الاستراتيجيات قصيرة المدى (المنظور العلاجي):

تركز هذه الاستراتيجيات على التدخلات المباشرة والسريعة لاحتواء التوتر القائم، وتعتمد على الأسس التالية: [1]

أ–تنمية المهارات القيادية :تدريب الإدارة العليا على استراتيجيات المواجهة واعتماد التفكير الموضوعي والمنهج العلمي في حل المشكلات بعيداً عن الانفعالات الشخصية.

ب–الاستقطاب والاختيار الدقيق: استخدام معايير علمية في التوظيف لضمان المواءمة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة، مما يمنع نشوء التوتر الناتج عن عدم الكفاءة.

ج–التصميم الوظيفي الواضح: إعادة صياغة الأهداف وتوضيح الأدوار الوظيفية بدقة لرفع الغموض الذي يعد مصدراً رئيساً للقلق والتوتر.

ثانيا: الاستراتيجيات طويلة المدى (المنظور الوقائي):

تعد هذه الاستراتيجيات استثماراً في الرأس المال البشري، حيث تركز على الجوانب الإنسانية والثقافة التنظيمية لتوفير بيئة عمل محصنة ضد الضغوط الحادة، وتعتمد على: [2]

أ–التقييم التفاعلي للأداء :التحول نحو أنظمة تقييم شفافة تعتمد على الحوار المفتوح والتغذية الراجعة المباشرة بين المدراء والموظفين بدلاً من التقارير السرية الجامدة.

ب–الاستشارات المتخصصة: إنشاء وحدات دعم فني ونفسي تضم خبراء في السلوك التنظيمي لدراسة مسببات التوتر وتقديم حلول استباقية قبل تفاقم الأزمات.

[1] احمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص ص 175- 176.

[2] إسماعيل محمود علي الشرقاوي، مرجع سبق ذكره، ص 281.

ج–تعزيز رأس المال الاجتماعي: العمل على بناء جسور الثقة المتبادلة وتطوير قنوات اتصال فعالة تضمن تدفق المعلومات وتقليل حدة الصراعات التنظيمية.

د–عصرنة النهج الإداري: تبني نماذج قيادية مرنة تتماشى مع المتغيرات المعاصرة وتراعي الاحتياجات الإنسانية للموظفين.

هـ–التعلم المستمر: تكثيف البرامج التدريبية التي ترفع من كفاءة الأفراد وقدرتهم على التكيف مع الضغوط المهنية المتغيرة.

خلاصة الفصل:

وفقا لما سبق نستخلص ما يلي:

أن التوتر التنظيمي لم يعد مجرد ظاهرة فردية عابرة، بل هو نتاج تفاعل معقد بين الفرد وبيئته الوظيفية. فقد اتضح من خلال المبحث الأول أن التوتر يمثل استجابة غير محددة من الجسم والعقل تجاه المتطلبات المتزايدة التي تفوق قدرات الموظف، وهو ليس شراً مطلقاً، إذ يوجد التوتر الإيجابي الذي يعمل كمحرك للإبداع، والتوتر السلبي الذي يمثل معول هدم للصحة والإنتاجية إذا ما تجاوز الحدود المقبولة.

كما نستخلص تعدد مسببات التوتر لتشمل ضغوطاً مرتبطة بطبيعة الدور الوظيفي، وصراعات العلاقات الإنسانية، وضغوط البيئة الخارجية، مما يؤدي إلى آثار وخيمة مزدوجة، فهي تستنزف طاقة الفرد الجسدية والنفسية من جهة، وتكبد المنظمة خسائر فادحة متمثلة في تدني الأداء، وارتفاع معدلات الغياب، وتفكك الولاء التنظيمي. ومن هنا تنبع الأهمية البالغة لدراسة هذه الظاهرة كخطوة استباقية لتشخيص مكامن الخلل في الهيكل التنظيمي.

واما بخصوص الجانب العلاجي، نستخلص أن إدارة التوتر التنظيمي تمثل ضرورة استراتيجية وليست مجرد رفاهية إدارية. فمن خلال تحديد الأهداف الواضحة وتطبيق استراتيجيات شاملة (تجمع بين التطوير الشخصي للفرد وتحسين البيئة التنظيمية)، تستطيع الإدارة تحجيم الآثار السلبية للضغوط. إن نجاح المنظمة في إدارة التوتر يعني بالضرورة قدرتها على خلق بيئة عمل متوازنة تضمن استمرارية العطاء البشري وتحقيق الأهداف التنظيمية بأقل تكلفة نفسية ومادية ممكنة.

الفصل الثاني: إطار نظري ومفاهيمي للأداء الوظيفي وعلاقته بالتوتر التنظيمي

تمهيد:

في قلب كل كيان إداري ناجح، تكمن معادلة خفية هي المحرك الحقيقي للبقاء. فالأداء الوظيفي ليس مجرد أرقام في تقارير سنوية، بل هو النبض الذي يضخ الحياة في عروق المنظمة، والمعيار الفاصل بين الريادة والاندثار. ولكن، في ظل التحولات العالمية المتسارعة، لم يعد الأداء يُقاس فقط بالمهارات التقنية، بل بمدى صمود الموظف أمام شبح يطارد المكاتب الحديثة بإصرار، إنه التوتر التنظيمي. تلك القوة الخفية التي يمكنها أن تكون وقوداً يشعل فتيل الإبداع، أو حريقاً يلتهم الأخضر واليابس في روح الموظف وإنتاجيته.

إن العلاقة بين الأداء الوظيفي والتوتر التنظيمي تشبه إلى حد بعيد السير على حبل مشدود وسط رياح عاتية، فإذا انعدم التوتر، ساد الركود والملل، وإذا تضخم وانفجر، تحول إلى قيود تغل الأيدي عن الإنجاز. نحن أمام معركة صامتة تدور رحاها يومياً تحت سقف المكاتب، حيث يتصارع طموح المنظمة نحو الأداء المثالي مع طاقة الموظف المنهكة.

وهذا ما سنعرضه من خلال التالي:

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: العلاقة بين التوتر التنظيمي والأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

يُمثل الأداء الوظيفي المرآة الحقيقية لنجاح السياسات الإدارية والترجمة الفعلية لقدرات رأس المال البشري فبدونه تظل الأهداف مجرد شعارات، والخطط مجرد نصوص حبيسة الأدراج. وتبرز أهمية دراسة هذا المبحث في كونه المحرك الأساسي للاستمرارية والمنافسة، حيث أن فهم كيفية تشكيله وتطويره يعد الضمانة الوحيدة لتحقيق استدامة المنظمة. ومن هنا، سنتناول في هذا القسم الركائز الأساسية للأداء الوظيفي، من حيث التعريف والأهمية، مع استعراض المعايير التي يتم بناءً عليها الحكم على جودة العمل، والعوامل المتداخلة التي تؤدي إلى رفعه أو انخفاضه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

يعتبر الأداء الوظيفي المقياس الحقيقي لنجاح المنظمة والترجمة الفعلية لجهود كوادرها، وهو ما يتطلب تأطيره مفاهيمياً وفق الآتي:

أولا: تعريف الأداء الوظيفي.

يعد الأداء الوظيفي من المفاهيم ذات الارتباط الوثيق بالمؤسسات باختلاف أنواعها وقد تعددت التعاريف التي تطرقت له والتي نذكر منها:

عرف بأنه " إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، أي إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة مرتبط بدرجة تحقيقه وإلمامه بمهام وظيفته " إذن الأداء الوظيفي هو" سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل الإدارة والمؤسسة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب".[1]

[1] حموش مديحة، **الاتصال الرقمي وتأثيره على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية أولاد دراج**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2020, ص 30.

كما عرف الأداء الوظيفي بأنه " قيام الفرد بالعمل الصحيح وبالطريقة الصحيحة مراعيا الفعالية والكفاية والسلامة العامة في العمل والاحترام وتوفير المصادر والوقت".[1]

ويعرف أيضا على أنه " قيام الموظفين وأفراد المؤسسة بإنجاز أعمالهم بطريقة تسهم في تحقيق أهدافها من خلال إلمامهم بمهامهم ومتطلباتها مع مراعاة المعايير المتبعة في العمل، وتوفير الدعم والإمكانيات التي تسهم في ضمان استمرار هذا الأداء من طرف المؤسسة".[2]

كما عرف على انه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور او المهام، والذي يشير الى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد".[3]

وأيضا تم تعريفه على انه "درجة انجاز الموظف للمهمة الوظيفية الموكلة اليه في مكان العمل، ويرتبط الأداء بتحقيق الأهداف الوظيفية".[4]

من خلال ما قدم من تعاريف يمكننا تعريف الأداء الوظيفي على أنه:

" مجموعة السلوكيات والنتائج التي يقدمها الموظف في إطار المهام الموكلة إليه، ومدى توافق هذه المخرجات مع متطلبات الوظيفة والمعايير التي تضعها المنظمة".

---

[1] عقاب بن هادي بن مهدي ال زمانان وعلي عمر عبد الله جفري، أثر السلامة والصحة المهنية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على منسوبي ومنسوبات كلية الهندسة بجامعة الملك عبد العزيز– محافظة جدة، المجلة العربية للنشر العلمي، عدد53، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، ص 354.

[2] بلواضح اسلام وشرحرح عبد الرؤوف، **أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مستشفى رزيق البشير بوسعادة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر،2023/2022، ص 20.

[3] مريم ارفيس، **الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة: دراسة نظرية**، مجلة التغير الاجتماعي عدد 06 جامعة بسكرة الجزائر ص 480.

[4] ريهام زيد الحلبي، **مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين السوريين: دراسة ميدانية لدى عينة من الإعلاميين السوريين في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون**، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة دمشق، سوريا، 2016، ص 72.

ثانيا: مؤشرات الأداء الوظيفي الفعال.

يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات وأهمها:[1]

أ- الجودة والدقة :مدى إتقان الموظف لمهامه وخلوها من الأخطاء؛

ب- الإنتاجية (كمية العمل) :حجم المهام المنجزة خلال فترة زمنية محددة؛

ج- الالتزام والمثابرة :التقيد بمواعيد العمل، والتعليمات، والجدية في أداء المسؤوليات؛

د- القدرة على التعلم والابتكار :تقديم حلول وأفكار جديدة لتحسين العمل؛

هـ- مهارات التفاعل والتواصل :القدرة على العمل الجماعي والتعاون الإيجابي مع الزملاء؛

و- القدرة على التكيف :سرعة التفاعل مع التغييرات وبيئة العمل.

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي.

للأداء الوظيفي أهمية كبرى في المنظمة يمكن تلخيصها في النقاط التالية: [2]

أولا: 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 فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يحقق أهداف المنظمة؛

ثانيا: يؤدي الأداء الوظيفي إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية في الدولة؛

ثالثا: إن الأداء الوظيفي يعد مقياسا لقدرات الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل؛

---

[1] العربي عطية، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية**، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث، عدد 10، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص 323.

[2] خواص عبد اللطيف، **دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ببودواو**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2022/2021، ص 43.

رابعا: ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد وكذا بالاستقرار الوظيفي للموظفين؛

خامسا: يساعد ويسمح الأداء الوظيفي في تحقيق أهداف المنظمة؛

سادسا: يساعد الأداء الوظيفي المتميز على رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية؛

سابعا: يؤدي الأداء الوظيفي الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع في العمل؛

ثامنا: يؤدي الأداء الوظيفي الفعال إلى تخفيض التكاليف وترشيد النفقات؛

تاسعا: يساهم الأداء الوظيفي في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف طموحات ومهارات ومعارف الموظفين؛

عاشرا: يساهم الأداء الوظيفي في تحديد مدى نجاح سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة؛

الحادي عشر: ينمي الخبرة والكفاءة لدى المدراء؛[1]

الثاني عشر: يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين؛

الثالث عشر: يقوم الأداء الوظيفي باستغلال قدرات وإمكانيات الفرد الظاهرة والكامنة واستغلالها أحسن استغلال.

المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء الوظيفي.

إن مراقبة أي ظاهرة اقتصادية تطرح إشكالية تحديد واختيار أي المعايير أكثر دقة وأحسن استخداما

ويعد الأداء أحد هذه الظواهر التي تتطلب الدقة في اختيار المعيار المناسب، ويهدف وضع معايير لتقييم الأداء الوظيفي إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة ومستمرة للتعرف على مستوياته، وتنحصر أهم معايير تقييم الأداء فيما يلي:[2]

[1] بغالية مليكة خيرات عائشة، **تخطيط المسار الوظيفي والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز تيارت**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة تيارت، الجزائر، 2019/2018، ص ص 93-94.

[2] خواص عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص 44.

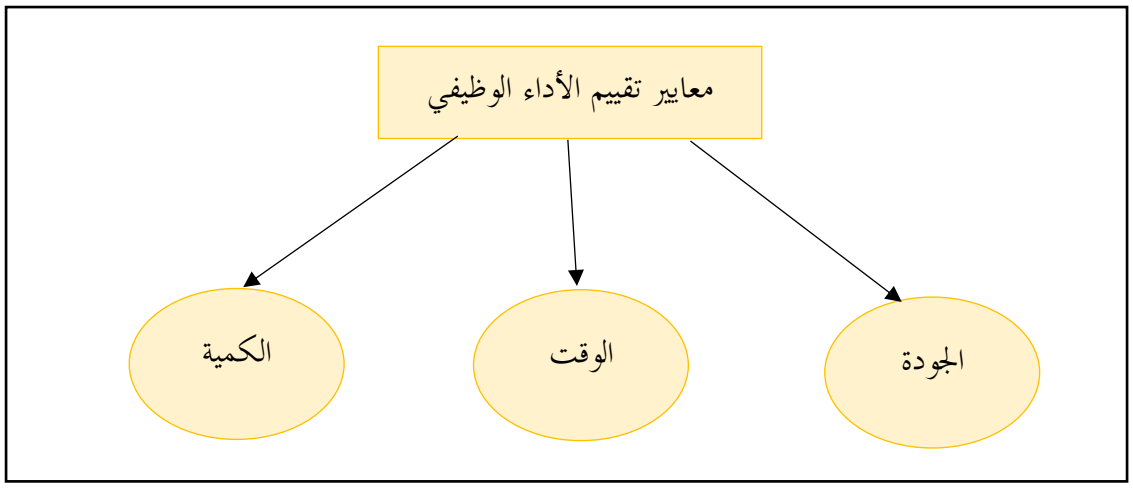
أولا: الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى المدراء والموظفين للاحتكام إليه إذا ما دعت الضرورة.

ثانيا: الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض يتطلب استغلاله استغلال الأمثل في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام، وهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل لذلك يجب الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعي كميات العمل وعدد الموظفين اللازمين لذلك.

ثالثا: الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لان ذلك يعني بطأ الأداء مما يصيب الموظفين بالتراخي، لذلك يفضل الاتفاق على كمية وحجم العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدلات الأداء.

وفيما يلي نقدم شكل توضيحي رقم 03 لمعايير الأداء الوظيفي:

الشكل رقم 03: معايير تقييم الأداء الوظيفي.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على خواص عبد اللطيف، **دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ببودواو**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2022/2021، ص 44.

يتضح من الشكل رقم 03 أن معايير تقييم الأداء الوظيفي تستند إلى ثلاثة مرتكزات تكاملية، حيث تُمثل الجودة الجانب النوعي المستهدف للوصول إلى درجة الإتقان المطلوبة وفق الإمكانيات المتاحة، بينما يُشكل

الوقت المورد الحاسم الذي يستوجب استثماراً أمثلاً لإنجاز المسؤوليات في مواعيدها المتفق عليها. ويأتي معيار الكمية ليحدد حجم المخرجات المناسبة لقدرات الأفراد، بما يضمن الحفاظ على وتيرة أداء نشطة تمنع التراخي وتحقق معدلات النمو المنشودة.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

إن النتائج التي أسفرت عنها الدراسات والابحاث العلمية أكدت أن ثمة عوامل تتعلق بالعمل تؤدي إلى اختلاف معدلات الأداء الوظيفي، وهذا ما دفع بالدارسين والباحثين إلى الاهتمام بالعوامل المسببة والمكونة للأداء وتحديد مدى تأثيرها على مستوى أداء الموظفين في وظائفهم، ويمكن تلخيص هذه العوامل في أربعة مجموعات هي:[1]

أولا: عوامل تنظيمية إدارية:

توجد العديد من العوامل التنظيمية الإدارية المؤثرة على الأداء الوظيفي نذكرها مما يلي:

أ-عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المنظمة كعدم وجود بيئة عمل ملائمة كالإضاءة والضوضاء وغيرها؛

ب— والأجور والحوافز؛

ج- الاشراف السيئ والنقص في التدريب؛

د- عدم تحديد مهام الوظيفة تحديد دقيقا؛

هـ- الصراع بين الفرد ومديره وبين الفرد وزملائه؛

و- عدم توفر الظروف المناسبة في العمل؛

ز- عدم تحديد واجبات الموظفين؛

ح- نقص في الموارد المادية أو تأخر وصولها.

[1] خواص عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص 45.

ثانيا: عوامل متعلقة بالفرد:

يظل العنصر البشري هو المحرك الأساسي لأي نجاح تنظيمي، إلا أن أداءه يظل رهيناً بمجموعة من المتغيرات الذاتية والظروف الشخصية التي قد تعوق انطلاقه أو تحد من فاعليته، وتتمثل أهم هذه العوامل المتعلقة بالفرد فيما يلي:[1]

نقص رغبة ودافعية الفرد للعمل والتعلم ووجود دوافع فطرية لدى الفرد لمقاومة التغيير وكذا ضعف شخصيته وقصور في قدراته العقلية بالإضافة إلى عدم الرضا عن العمل والتغيب المستمر عن العمل والمشاكل العائلية.

ثالثا: عوامل فنية وتكنولوجية:

تُمثل المتغيرات التقنية والوسائل المستخدمة العصب الحيوي للعملية الإنتاجية، حيث يلعب التطور التكنولوجي دوراً محورياً في تحديد سقف القدرات البشرية وتوجيه مسار الأداء، وتتحدد ملامح هذه العوامل فيما يلي:

تشمل التقدم التكنولوجي والمواد الخام والهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل فهي تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة الأفراد والمنظمات فنوعية الآلات وكمياتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

رابعا: عوامل البيئة الخارجية:

لا تعمل المنظمة بمعزل عن محيطها، بل هي كيان مفتوح يتأثر بمجموعة من القوى الخارجية التي تفرض ضغوطاً تتجاوز حدود السيطرة الإدارية المباشرة، وتتمثل أبرز هذه العوامل فيما يلي: [2]

أ-الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع؛

[1] خواص عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص 46.

[2] بلواضح اسلام وشرحرح عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 24.

ب-الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل؛

ج-التشريعات الحكومية؛

د-سياسات والنقابات العمالية؛

ي-الاضطراب السياسي.

المبحث الثاني: العلاقة بين التوتر التنظيمي والأداء الوظيفي.

تُعد العلاقة بين التوتر التنظيمي والأداء الوظيفي حجر الزاوية في الدراسات الإدارية الحديثة، فهي ليست مجرد علاقة خطية بسيطة، بل هي تفاعل ديناميكي يحدد مدى قدرة المنظمة على استثمار طاقات أفرادها دون الوصول بهم إلى حافة الاحتراق. وتكمن أهمية هذا المبحث في محاولته فك شفرات هذا الارتباط المعقد، وبيان كيف يمكن للتدخلات الإدارية المدروسة أن تحول التوتر من عائق للإنتاجية إلى حافز للتطوير. وبناءً على ذلك، يتم في هذا المبحث تحليل العلاقة بين التوتر والأداء وفق نماذج علمية مفسرة، مع إبراز دور البرامج التدريبية والمساعدة في ضبط هذا التوتر.

المطلب الأول: آليات تحول ضغوط العمل إلى توتر تنظيمي وأثرها على الأداء.

يُعد هذا المطلب حجر الزاوية في فهم التوتر التنظيمي، إذ تشكل ضغوط العمل المصدر الأساسي والشرارة الأولى لنشوء حالة التوتر داخل المنظمة. وقد حظي موضوع العلاقة بين هذه الضغوط والأداء الوظيفي باهتمام واسع من قِبل الباحثين والمختصين، كونه يحدد مستوى فاعلية العنصر البشري.

إلا أن هؤلاء الباحثين لم يتفقوا على شكل ثابت أو نهائي يصف طبيعة هذه العلاقة أو كيفية تحول الضغوط إلى توتر تنظيمي يؤثر سلباً أو إيجاباً على الأداء، فكانت نتائج الدراسات كما يلي: [1]

- توجد علاقة سلبية بين الضغوط والأداء.
- توجد علاقة إيجابية بين الضغوط والأداء.
- لا توجد علاقة بين الضغوط والأداء.
- توجد علاقة شرطية بين الضغوط والأداء.

أولا: توجد علاقة سلبية بين الضغوط والأداء.[2]

تشير هذه الرؤية إلى وجود علاقة عكسية (سلبية) بين التوتر التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي، حيث تعمل ضغوط العمل كعوائق جوهرية تستنزف طاقات الفرد، فبدلاً من استثمار الوقت في الإنجاز، يضطر الموظف لإنفاق جزء كبير من جهده الزمني والذهني في محاولة السيطرة على هذه الضغوط. وقد يدفع هذا العبء النفسي الفرد إلى اللجوء لأساليب غير مهنية كالتدليس والتحايل للهروب من المتطلبات المتزايدة، أو قد ينعكس أثرها على الجانب الفسيولوجي مسبباً أمراضاً جسدية كاضطرابات القلب والهضم. ولا يتوقف الضرر عند هذا الحد، بل يمتد ليطال الأداء العقلي، فتضعف القدرة على التذكر والربط والاستدلال، وقد يتطور الأمر إلى سلوكيات عدوانية تجاه الزملاء والمدراء، نظراً لتركيز كافة الحواس والطاقات النفسية نحو مواجهة مصادر الضغط ومحاولة التكيف معها، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى ان يقوم بعمله بدرجة انتباه منخفضة. كما أن الضغوط تخلق لديه نوعا من التوتر والإحباط الذي يقوده إلى عدم الشعور بالدافعية لعمله فينخفض مستوى الأداء عن المستوى المطلوب أو المتوقع.

[1] عيسى إبراهيم المعشر، **أثر ضغوط العمل على أداء العاملين: دراسة ميدانية في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص 36.

[2] عيسى إبراهيم المعشر، مرجع سبق ذكره، ص ص 36-37.

ثانيا: توجد علاقة إيجابية بين الضغوط والأداء.

على نقيض الرؤية السلبية، يذهب اتجاه آخر إلى وجود علاقة طردية (إيجابية) بين ضغوط العمل ومستوى الأداء، حيث يُنظر إلى الضغوط هنا بوصفها مرادفاً للتحدي (Challenge) وباعثاً على الحماس. وتستند هذه الرؤية إلى أن الصعوبات والمشكلات المهنية تشكل البيئة الخصبة لاستنهاض القدرات الكامنة وتفجير الطاقات الإبداعية لدى الفرد، فالمستويات المتدنية من الضغط قد تؤدي إلى الركود وضعف الدافعية، مما يجعل الأداء متواضعاً لغياب التحدي. أما المستويات المرتفعة من الضغوط باعتبارها تحديات إيجابية فإنها تحفز الموظف على بذل أقصى جهده لتحقيق التميز، وهو ما ينعكس في تحسن ملموس في جودة الأداء وكفاءته. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن هذا النموذج قد نال تأييداً محدوداً في الدراسات التطبيقية، نظراً لارتباطه الوثيق بقدرة الفرد الشخصية على تحمل الضغط ونوعية هذه الضغوط.

ثالثا: لا توجد علاقة بين الضغوط والأداء. [1]

تبنى فئة من الباحثين فرضية انعدام العلاقة بين ضغوط العمل ومستوى الأداء، وهي رؤية مستمدة من مفهوم العقد أو الاتصال النفسي (Psychological Contract) بين الفرد والمنظمة. وتنطلق هذه النظرية من افتراض أن الموظف كائن رشيد وعقلاني يدرك طبيعة المقايضة بين مساهماته المهنية والعوائد التي يتلقاها، وبناءً على هذه العقلانية، يتوقع من الفرد تحييد أثر العقبات والسيطرة على الضغوط الخارجية لضمان استمرارية الأداء دون تأثر.

[1] فتيحة مشطري، **ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة جيجل**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة جيجل، الجزائر، 2017/2016، ص ص 112- 114.

وقد حظي هذا التوجه بتأييد محدود في الأدبيات التطبيقية، حيث تشير بعض الدراسات إلى أن فئات من الموظفين ولا سيما في القطاعات الصناعية ينظرون إلى الوظيفة كأداة لتحقيق أهداف أخرى خارج نطاق العمل مما يجعل العمل جانباً هامشياً في حياتهم وليس محور اهتمامهم الأساسي. وفي هذه الحالة، تظل الضغوط المهنية ذات تأثير منعدم أو محدود جداً على أدائهم، نظراً لأن تركيزهم وقيمهم الجوهرية مرتبطة بعناصر تقع خارج البيئة الوظيفية.

رابعا: توجد علاقة شرطية بين الضغوط والأداء: [1]

تستند هذه الرؤية إلى نموذج يركيس–دودسون (Yerkes-Dodson) العريق، الذي يصور العلاقة بين ضغوط العمل والأداء. ووفقاً لهذا النموذج، فإن العلاقة تمر بمراحل متباينة، حيث تؤدي زيادة الضغوط في بدايتها إلى رفع مستوى الإنتاجية تدريجياً حتى تصل إلى ذروة معينة، لكن أي زيادة إضافية في الضغوط بعد هذه النقطة تؤدي حتماً إلى تدهور الأداء.

ويفسر النموذج ذلك بأن المستويات المتدنية جداً من الضغط لا تشكل حافزاً كافياً لتنشيط قدرات الفرد مما يبقي الأداء في حالة ركود. وعلى النقيض، فإن الضغوط المفرطة تستنزف طاقة الموظف في محاولات التكيف والتعامل مع التوتر، مما يصرف جهده عن جوهر العمل ويؤدي لتراجعه. وبناءً عليه، يمثل الموقف المثالي في وجود قدر معتدل ومقبول من الضغط، حيث تتوفر الطاقة اللازمة لتحفيز الفرد وتوجيه كامل إمكاناته نحو تحسين وتطوير الأداء.

المطلب الثاني: نماذج نظرية مفسرة للعلاقة بين التوتر والاداء.

من بين النماذج التي تناولت العلاقة بين التوتر والأداء نجد:

[1] المرجع نفسه، ص 114.

أولا: نموذج Yerkes-Dodson.

يعد هذا النموذج من أعرق النماذج المفسرة للعلاقة بين التوتر والأداء، حيث يفترض وجود علاقة غير خطية (تبادلية) بينهما بل تأخذ شكل(**U**) مقلوب. ووفقاً لهذا الطرح، فإن الإنتاجية تزداد طردياً مع ارتفاع مستوى التوتر حتى تبلغ نقطة معينة تسمى مستوى الاستثارة الأمثل. ويمكن تفسير ديناميكية هذه العلاقة من خلال ثلاث مستويات رئيسية: [1]

أ–مستوى التوتر المنخفض: عندما تتدنى مستويات التوتر، يفتقر الفرد إلى الحافز أو التنشيط الذهني اللازم مما ينعكس سلباً على الأداء ويجعله فاتراً ودون المستوى المأمول.

ب–مستوى توتر مرتفع: في حال تجاوز التوتر الحدود القصوى، يضطر الفرد لاستهلاك الجزء الأكبر من طاقته وجهده في محاولات التكيف النفسي والمقاومة للتوتر، مما يؤدي بالضرورة إلى تراجع كفاءة العمل نتيجة انصراف الجهد عن المهمة الأساسية إلى مواجهة التوتر.

ج–مستوى التوتر المتوسط: يرى الأنموذج أن المستوى المتوسط والمقبول من التوتر هو الحالة الذهنية الأنسب إذ يوفر الطاقة اللازمة لتحفيز الفرد وتوجيه كامل قدراته وإمكاناته نحو تجويد الأداء وتحسين المخرجات.

وفيما يلي شكل رقم 04 يمثل نموذج يركيس– دودسون للعلاقة بين التوتر والأداء.

[1] احمد محمود خالد الحلبي، **أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية بالأردن**، رسالة مقدمة للنيل شهادة الماجستير، كلية الاعمال، قسم إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2011، ص ص 33– 35.

الشكل رقم 04: يوضح نموذج يركيس- دودسون للعلاقة بين التوتر والأداء.



المصدر: نموذج يركيس- دودسون للعلاقة بين التوتر والأداء على الرابط
https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcTbh5ZsAsQ1nOtnms8ZUjqmv96A3KKfN7o2xw&s
بتاريخ 2026/04/02 على الساعة 21:32.

ويتضح من هذا الشكل رقم 04 أنه عندما يتعرض الفرد لمستوى منخفض من التوتر، فإن الفرد لا ينشط لأنه لا ينتبه لأي من هذا التوتر بالمرة، وبالتالي لا يبدي أي تحسن في الأداء، أما إذا تعرض لمستوى مرتفع من التوتر، فإنه يضيع معظم وقته في التكيف مع هذا التوتر، أما الجزء الباقي من الوقت والجهد فسيخصص لأداء العمل وبالطبع فإن التشتت في الوقت والمجهود يقلل من مقدار وجود الأداء. ويركز النموذج على أن مستوى متوسط من التوتر يدفع وينشط ويحمس الفرد حيث يمثل نوعا من الإثارة داخل العمل ويؤدي إلى شعور الفرد بالتحدي والمتعة والتغيير والتجديد. وبالتالي يجب على المنظمات ألا تقضي كليا على التوتر ولكن يجب أن توفر للأفراد أن يعملوا ويعيشوا في هذا المستوى الأمثل من التوتر، ومن ثم فإن أي محاولة من جانبهم للبعد عن هذا المستوى (فوق – تحت) سوف يعرضهم للآثار السلبية الناجمة عن كبر أو صغر حجم التوتر والتي سوف ينتج عن كليهما انخفاض في فاعلية الأداء.

ثانيا: نموذج طلبات العمل والموارد(Job Demands-Resources Model) .

يعتبر نموذج طلبات العمل والموارد(Job Demands-Resources Model) ، الذي ابتكره الباحثان "باكر" و"ديميروتي" في عام 2001، أحد أكثر النماذج شمولاً ومرونة في تفسير العلاقة بين بيئة العمل والتوتر والأداء.

حيث يتميز هذا النموذج بأنه لا يحصر ضغوط العمل في عوامل ثابتة، بل يقسم أي وظيفة مهما كان نوعها إلى فئتين أساسيتين: [1]

أ-طلبات العمل(Job Demands)

هي الجوانب الجسدية، النفسية، والاجتماعية في الوظيفة التي تتطلب جهداً مستمراً وتستنزف طاقة الموظف.

1. **أمثلة** :عبء العمل الزائد، ضغط الوقت، بيئة العمل المادية المزعجة، الصراعات مع الزملاء والطلبات العاطفية (كما في مهن التمريض أو التدريس).
2. **النتيجة** :تؤدي الزيادة المستمرة في هذه الطلبات دون راحة إلى ما يسمى عملية استنزاف الطاقة والتي تنتهي بالاحتراق النفسي والإجهاد وتدهور الأداء.

ب–موارد العمل(Job Resources)

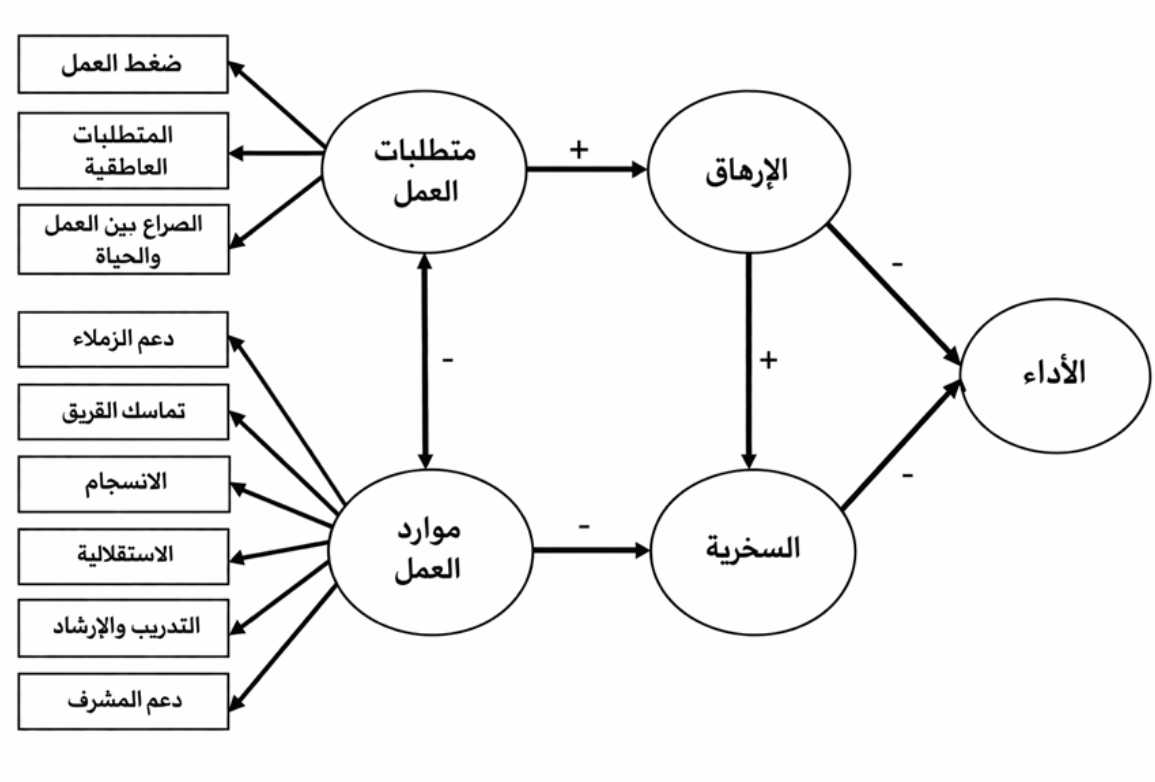
هي الجوانب التي تساعد الموظف على تحقيق أهداف العمل، وتقلل من حدة طلبات العمل وتكاليفها النفسية، كما تحفز النمو الشخصي.

1. **أمثلة** :الاستقلالية في اتخاذ القرار، الدعم الاجتماعي من المدراء والزملاء، التغذية الراجعة حول الأداء والأمان الوظيفي.

[1] ا.وعواع صلاح الدين، **تصنيف النماذج المفسرة للضغوط المهنية، مجلة اقتصاديات المال و الاعمال**، عدد 6، جامعة ورقلة، الجزائر، جوان 2018، ص ص 285- 286.

2. **النتيجة** :تؤدي هذه الموارد إلى عملية التحفيز(Motivational Process) ، التي تزيد من الارتباط الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وبالتالي رفع كفاءة الأداء.

الشكل رقم 05: يمثل نموذج طلبات العمل والموارد(Job Demands-Resources Model) .



المصدر: نموذج طلبات العمل والموارد(Job Demands-Resources Model) على الرابط

https://www.researchgate.net بتاريخ 2026/04/01 على الساعة 15:56.

يتضح من الشكل رقم 05 أن نموذج طلبات وموارد العمل يقوم على علاقة تفاعلية بين مسارين متوازيين. المسار الأول هو متطلبات العمل التي تشمل المتطلبات المهنية والنفسية والتنظيمية المرتبطة بالعمل، والتي يؤدي استمرارها إلى استنزاف طاقة الموظف وصولاً إلى الاحتراق الوظيفي. أما المسار الثاني فهو موارد العمل التي تشمل الدعم والاستقلالية، وتعمل كمورد تحفيزي يسهم في تعزيز الارتباط أو الانخراط الوظيفي. ويظهر الشكل أن التوازن بين هذين المسارين هو ما يحدد النتائج النهائية حيث تساهم الموارد في تخفيف وطأة الضغوط، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز الأداء الوظيفي والإنتاجية، بينما يؤدي طغيان المتطلبات مع غياب الموارد إلى تدهور الحالة الصحية والمهنية للموظف.

ثالثا: نموذج عدم التوازن بين الجهد والمكافأة(Effort-Reward Imbalance Model) .

نموذج عدم التوازن بين الجهد والمكافأة(Effort-Reward Imbalance Model) ، الذي طوره عالم الاجتماع الطبي "يوهانس سيجريست (Johannes Siegrist) "في التسعينيات، يركز على مبدأ العدالة التبادلية في بيئة العمل.

يفترض النموذج أن العمل هو جزء من عملية تبادل اجتماعي، حيث يبذل الموظف جهداً وينتظر في المقابل مكافآت عادلة. وعندما يختل هذا التوازن، يظهر التوتر التنظيمي.

الأبعاد الثلاثة للنموذج:

أ-الجهد(Effort)

وينقسم إلى نوعين: [1]

1. **جهد خارجي** :(**Extrinsic Effort**) ويتمثل في متطلبات العمل الملموسة مثل كثرة المهام ضيق الوقت والمسؤوليات الملقاة على عاتق الموظف.
2. **جهد داخلي** :(**Intrinsic Overcommitment**) وهو ميل الشخص للمبالغة في الالتزام بالعمل والحاجة الملحة للسيطرة والتقدير، مما يجعله يبذل جهداً أكبر مما تتطلبه الوظيفة فعلياً.

ب-المكافأة(Reward)

لا يقتصر النموذج على الراتب فقط، بل يشمل ثلاث فئات من المكافآت: [2]

[1] هيبة عبد الفتاح، دور التوافق المهني في التقليل من الاحتراق الوظيفي: دراسة حالة عينة من أساتذة وموظفي جامعة غرداية، أطروحة دكتوراه طور ثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية،2023-2024، ص 75.

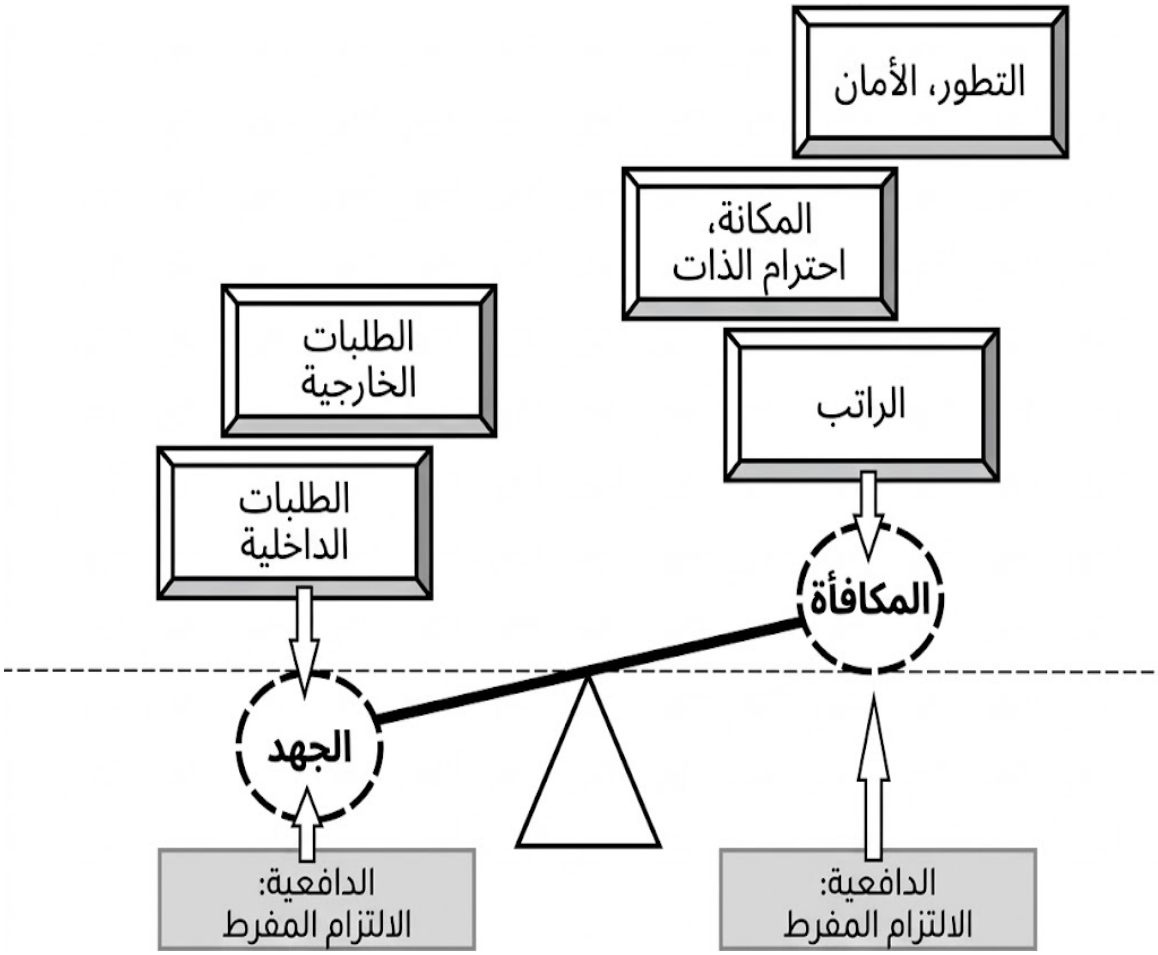
[2] هيبة عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 75.

1. **المكافآت المالية** :الراتب والمزايا المادية.
2. **المكافآت النفسية والاجتماعية** :التقدير والاحترام من المدراء والزملاء.
3. **المكافآت الوظيفية** :الأمان الوظيفي، فرص الترقية، والمكانة المهنية.

ج-عدم التوازن(The Imbalance)

تحدث حالة التوتر الشديد عندما يكون الجهد مرتفعاً مقابل مكافآت منخفضة .هذا الخلل يؤدي إلى استجابات فيزيولوجية ونفسية سلبية تؤدي مع الوقت إلى أمراض القلب، الاحتراق النفسي، وتدني الأداء.

الشكل رقم 06: يبين نموذج عدم التوازن بين الجهد والمكافأة(Effort-Reward Imbalance Model) .



المصدر: نموذج عدم التوازن بين الجهد والمكافأة (Effort-Reward Imbalance Model) على الرابط https://www.researchgate.net. بتاريخ 2026/04/02 على الساعة 21:50.

يتضح من الشكل رقم 06 أن نموذج عدم التوازن بين الجهد والمكافأة يرتكز على فكرة الاختلال في ميزان التبادل بين الموظف والمنظمة، حيث يمثل الكفة الأولى الجهد المتمثل في أعباء ومتطلبات العمل، بينما تمثل الكفة المقابلة المكافآت بأشكالها الثلاثة: المال، التقدير، والأمان الوظيفي. ويشير النموذج من خلال رمز الميزان إلى أن الضغط النفسي ينشأ عندما يفوق الجهد المبذول حجم المكافآت المستلمة، مع وجود عامل داخلي حاسم وهو الإفراط في الالتزام الذي يدفع الفرد لبذل طاقة إضافية تتجاوز الحدود الطبيعية، مما يؤدي في النهاية إلى حدوث استجابات سلبية تؤثر على الصحة النفسية والجسدية نتيجة هذا التفاوت بين العطاء والمقابل.

رابعا: نموذج ضغوط التحدي مقابل ضغوط الإعاقة (Challenge vs. Hindrance Stressor Framework):

يعتبر نموذج ضغوط التحدي مقابل ضغوط الإعاقة (Challenge vs. Hindrance Stressor Framework) من النماذج الحديثة والجذابة في الإدارة، لأنه كسر القاعدة التقليدية التي تقول إن كل التوتر سيء. هذا النموذج يرى أن طبيعة الضغط هي التي تحدد النتيجة، وليس حجم الضغط فقط.

حيث: [1]

أ-ضغوط التحدي(Challenge Stressors)

هي الضغوط التي ينظر إليها الموظف كعقبات قابلة للتغلب وتعتبر فرصاً للتعلم والنمو والترقية.

1. **أمثلة** :عبء العمل الثقيل، ضيق الوقت (المواعيد النهائية)، اتساع نطاق المسؤولية، والتعقيد في المهام.

[1] Kristin A Horan , Wheeler H Nakahara , Michael J DiStaso , Steve M Jex, **A Review of the Challenge-Hindrance Stress Model: Recent Advances, Expanded Paradigms, and Recommendations for Future Research**, frontiers in psychology, University of Central Florida, Orlando, FL, United States, Volume 11, 05 November 2020.

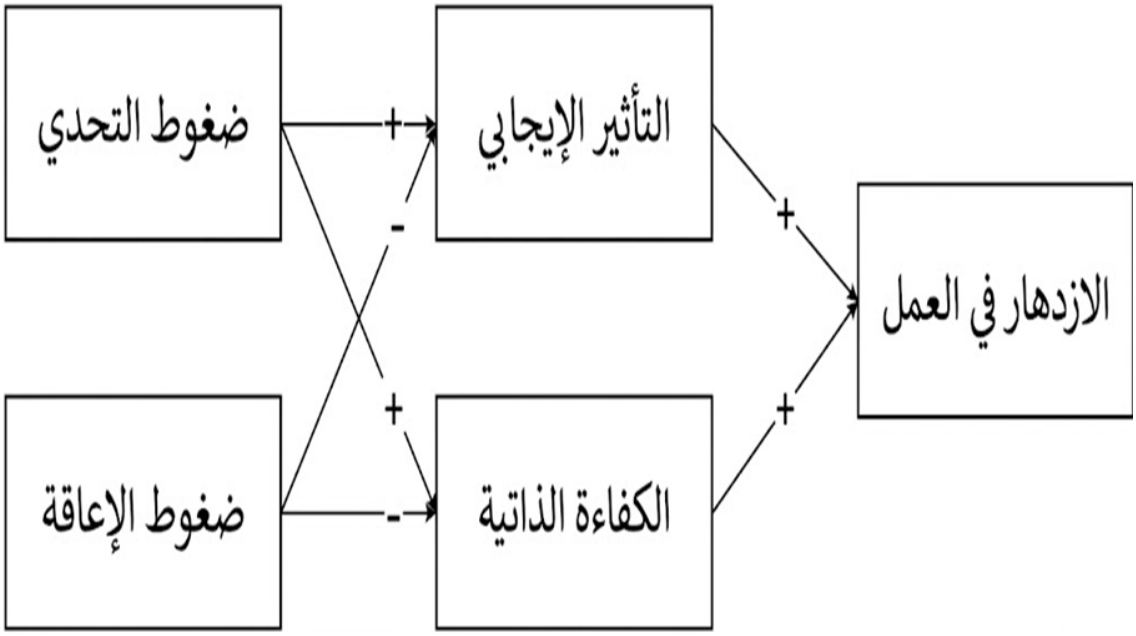
2. **الأثر** :رغم أنها تسبب توتراً، إلا أنها ترتبط إيجابياً بـ زيادة الرضا الوظيفي، والارتباط بالعمل، والأداء المرتفع . الموظف هنا يشعر بلذة الإنجاز بعد تخطي هذه الضغوط.

ب–ضغوط الإعاقة(Hindrance Stressors)

هي الضغوط التي يراها الموظف معوقات غير ضرورية تمنعه من أداء عمله بشكل صحيح وتحبط مساره المهني.

1. **أمثلة** :الصراعات السياسية داخل المنظمة، غموض الدور (عدم معرفة المطلوب منه)، الروتين الإداري الممل (البيروقراطية)، وعدم الأمان الوظيفي.
2. **الأثر** :ترتبط دائماً بـ تراجع الأداء، والاحتراق النفسي، والرغبة في ترك العمل .الموظف يرى أن هذا النوع من التوتر ضائع ولا فائدة منه لنموه الشخصي.

الشكل رقم 07: يوضح نموذج ضغوط التحدي مقابل ضغوط الإعاقة (Challenge vs. Hindrance Stressor Framework).



المصدر: نموذج ضغوط التحدي مقابل ضغوط الإعاقة(Challenge vs. Hindrance Stressor Framework) على الرابط

https://images-provider.frontiersin.org/api/ipx/w=290&f=webp/https://www.frontiersin.org/files/Articles/613871/fpsyg-12-613871-HTML/image_m/fpsyg-12-613871-g001.jpg بتاريخ 01 /04/ 2026 على الساعة 16:24.

يتضح من الشكل رقم 07 أن نموذج ضغوط التحدي مقابل ضغوط الإعاقة يصنف الضغوط المهنية إلى نوعين متمايزين بناءً على تأثيرهما. حيث تبرز ضغوط التحدي (Challenge Stressors) كعوامل إيجابية مثل عبء العمل والمسؤولية التي تعزز الدافعية والارتباط الوظيفي لأنها تُرى كفرص للنمو، بينما تظهر ضغوط الإعاقة (Hindrance Stressors) كعوامل سلبية مثل الصراعات التنظيمية والغموض الوظيفي التي تعيق الإنجاز وتؤدي إلى الاحتراق الوظيفي. ويشير النموذج إلى أن التفاعل بين هذين النوعين هو ما يحدد المحصلة النهائية لسلوك الموظف وأدائه، فبينما تحفز ضغوط التحدي النتائج الإيجابية، تعمل ضغوط الإعاقة كحجر عثرة يستنزف الموارد النفسية للفرد ويؤثر سلباً على التزامه تجاه المنظمة.

المطلب الثالث: دور البرامج التأسيسية والمساعدة في إدارة وضبط التوتر التنظيمي.

تتعدد المداخل الإدارية التي تتبناها المنظمات الحديثة للحد من وطأة الضغوط النفسية والمهنية على أفرادها ويمكن استعراض هذه البرامج كالتالي: [1]

أولا: البرامج التأسيسية لإدارة التوتر.

تركز هذه البرامج على معالجة مسببات التوتر من جذورها التنظيمية، وتعتمد على ثلاثة ركائز أساسية:

أ–هندسة وتصميم العمل :من خلال وضع جداول زمنية مرنة وتصميم مهام تتوافق مع القدرات البشرية، مما يضمن تدفق العمل دون استنزاف طاقة الموظف.

ب–إعادة صياغة الثقافة التنظيمية: التحول من الثقافات الضاغطة (مثل ثقافة استنكار الإجازات) إلى ثقافة داعمة تشجع على التحفيز وخلق الدافعية، مما يعزز الأداء ويقلل الشعور بالاحتراق.

[1] مرتضى جبار النوري، **تحليل الاستراتيجيات الملائمة في إدارة التوتر التنظيمي في مصانع بغداد التابعة للشركة العامة للصناعات القطنية**، عدد 72، مجلة الإدارة والاقتصاد، هيئة التعليم التقني، معهد الإدارة، الرصافة، العراق، 22/4/2008، ص 66.

ج–الإشراف الفعال والمرن: يلعب المشرف دوراً محورياً في موازنة الأعباء الوظيفية، عبر توزيع المهام بما يتناسب مع المؤهلات الذهنية والجسدية للموظفين، وتجنب الإغراق في كميات العمل غير الواقعية.

ثانيا: البرامج المساعدة والثانوية.

وهي البرامج المصممة خصيصاً لمساعدة الموظف على التعامل مع الضغوط اليومية ورفع كفاءته الشخصية وتشمل:[1]

أ–برامج تعزيز الجودة الحياتية: مثل مبادرات الصحة البدنية، توفير فترات راحة منتظمة، وبرامج الرعاية النفسية (الصحة العقلية).

ب–إضفاء المعنى على الوظيفة: حيث يقل التوتر طردياً مع شعور الموظف بأهمية وقيمة العمل الذي يؤديه، مما يحول الالتزام إلى قوة دافعة وليس عبئاً نفسياً.

ج–التوضيح التنظيمي (مبدأ التفكير السليم): يجب على الإدارة تحديد خطوط واضحة للعلاقة بين السلطة والمسؤولية، فوضوح الدور يزيل الغموض الذي يعد مصدراً رئيسياً للقلق.

د–تطوير القدرات التنافسية: من خلال تعزيز المؤهلات الشخصية للموظف، مما يمنحه شعوراً بالثقة ويوفر له بدائل مهنية أوسع، ويقلل من وطأة الضغوط المرتبطة بالجمود الوظيفي.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

تعد العلاقة بين التوتر التنظيمي والأداء الوظيفي المحور الجوهري الذي يحدد كفاءة المنظمة واستدامتها فهي ليست مجرد ترابط عابر بل معادلة دقيقة تحكم مخرجات العنصر البشري. تبرز أهمية هذا المبحث في كونه جسراً معرفياً يربط بين الضغوط النفسية وجودة الإنجاز، حيث سنستعرض من خلاله كيف تتقاطع الأبحاث العلمية لتفسير تأثير التوتر على فاعلية الموظف. وبناءً على ذلك، يغوص هذا المبحث في ثنايا الدراسات السابقة التي حللت ظاهرة

[1] مرتضى جبار النوري، مرجع سبق ذكره، ص 67.

التوتر التنظيمي، والأداء الوظيفي، وطبيعة الارتباط الجدلي بينهما، مبرزاً كيف يتحول التوازن النفسي إلى رافعة استراتيجية تضمن التفوق المؤسسي في بيئة عمل مليئة بالتحديات.

المطلب الأول: دراسات سابقة للتوتر التنظيمي.

هناك مجموعة من الدراسات التي تناولت التوتر التنظيمي نذكرها فيما يلي:

- دراسة(جبارة سامية2015)بعنوان" القيادة الديمقراطية ودورها في إدارة التوتر التنظيمي في المؤسسة التربوية".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية ودور القيادة الديمقراطية كعامل أساسي في إدارة المؤسسة التربوية، وتحديد أسباب ونتائج هذا التوتر على مستوى الأستاذ وعلى مستوى المؤسسة التربوية، مع إبراز استراتيجيات النمط القيادي الديمقراطي في إنهاء التوترات التنظيمية داخل المؤسسة لتحقيق التوازن والاستقرار الوظيفي.

واعتمدت الباحثة على الأسلوب الوصفي في دراستها.

وقد أكدت هذه الدراسة أن الأسلوب القيادي الديمقراطي لو دور كبير في احتواء النزاعات والصراعات وفي إدارة الانفعالات النفسية التي تؤدي إلى حدوث التوترات التنظيمية، ويمكن التحكم فيها من خلال عدة استراتيجيات تكون كحلقة مهمة وبارزة في رفع الروح المعنوية للأساتذة وتحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

- دراسة(المحمد، بتول محمد خضر2023)بعنوان" واقع تطبيق أبعاد القيادة التوزيعية وعلاقته بمستوى التوتر التنظيمي لدى مديري المدارس في مديرية تربية إربد الأولى". رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم التربوية جامعة ال البيت، الأردن.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق أبعاد القيادة التوزيعية وعلاقته بمستوى التوتر التنظيمي لدى مديري المدارس في مديرية تربية اربد الأولى من وجهة نظر المعلمين.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة بلغت (224) معلماً ومعلمة، من معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لتربية اربد الأولى.

وأظهرت نتائج الدراسة أن: واقع تطبيق القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس في مديرية تربية اربد الأولى من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، كما ان مستوى التوتر التنظيمي لدى مديري المدارس في مدرية تربية اربد الأولى من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، و أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة على مقياس مستوى التوتر التنظيمي تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)، و أخيرا وجود علاقة ارتباطية عكسية بين أبعاد القيادة التوزيعية (القيادة المشتركة، الممارسات الادارية والثقافة المدرسية) ومقياس مستوى التوتر التنظيمي. وفي ضوء النتائج توصي الباحثة بضرورة تشجيع المدارس على تبني نهج القيادة التوزيعية، وذلك من خلال تحفيز الإدارة التعليمية للعمل بشكل أكثر تعاوناً وتشاركاً مع المعلمين والمعلمات وتعزيز الممارسات الإدارية التي تتيح للمعلمين والمعلمات المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمدرسة.

- دراسة(مرتضى جبار النوري2008) بعنوان "تحليل الاستراتيجيات الملائمة في إدارة التوتر التنظيمي في مصانع بغداد التابعة للشركة العامة للصناعات القطنية ".

هدفت الدراسة الى التركيز على تشخيص آليات التعامل مع الضغوط المهنية، حيث انطلقت الدراسة من هدف رئيسي وهو تحديد الاستراتيجيات المثلى لإدارة التوتر التنظيمي لتعزيز كفاءة العنصر البشري وتذليل العقبات النفسية والعملية كالقلق والإنهاك. وقد اختبر الباحث فرضياته عبر تحليل العلاقة بين المتغيرات البيئية والتنظيمية والفردية وبين مستويات التوتر السائدة.

استخدم الباحث استبانة علمية وزعت على مسؤولي الوحدات التقنية في المصانع المعنية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الجوهرية أبرزها وجود تأثير مباشر وملموس للعوامل التنظيمية (مثل غموض الدور وصراع المهام) على ارتفاع مستويات التوتر، كما أظهرت النتائج أن الاستراتيجيات التي تعتمد على التغيير الهيكلي وتحسين ظروف بيئة العمل هي الأكثر كفاءة وملاءمة لتقليل الضغوط مقارنة بالجهود الفردية المعزولة، مع التأكيد على الدور الحيوي للقيادة الإدارية في توفير الدعم الاجتماعي والنفسي لتقليص حدة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.

- دراسة (النوري مرتضى جبار وخلف مديحة عباس 2013) تحت عنوان "أثر مستويات التوتر في الولاء التنظيمي".

ركز البحث الميداني الذي أجراه على استقصاء العلاقة التفاعلية بين ضغوط العمل والانتماء المؤسسي. وتجلت أهمية الدراسة في محاولتها الربط التحليلي بين مستويات التوتر التنظيمي والمتغيرات المرتبطة به وبين درجة الولاء لدى القيادات الإدارية، بهدف قياس مدى تأثير التوتر على استقرار الموارد البشرية.

وقد اختبر البحث فرضيتين رئيستين (ارتباط وتأثير) باستخدام استبانة طبقت على عينة مكونة من(30) مديراً في مستويي الإدارة الوسطى والمباشرة بالقطاعات الإنتاجية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أثبتت التحليلات الإحصائية صحة فرضيات البحث بوجود علاقة ارتباط عكسية قوية وتأثير جوهري لمستويات التوتر على الولاء التنظيمي، حيث كشفت النتائج أن ارتفاع حدة التوتر لدى المديرين يؤدي بالضرورة إلى انخفاض مستويات ولائهم وانتمائهم للمنظمة. كما أظهرت الدراسة أن مسببات التوتر المرتبطة ببيئة العمل والعبء الوظيفي تضعف من قدرة المديرين على التماهي مع أهداف المنظمة وقيمها، مما يجعل السيطرة على مسببات القلق والإنهاك النفسي ضرورة استراتيجية لضمان استبقاء الكفاءات الإدارية

وتعزيز ارتباطهم العاطفي والمهني بالمنظمة، وهو ما جاء معززاً لأهداف البحث في تحديد طبيعة الفجوة بين التوتر والولاء في البيئة الإنتاجية الميدانية.

المطلب الثاني: دراسات سابقة للأداء الوظيفي.

يوجد العديد من الدراسات التي ركزت على الأداء الوظيفي حيث نذكر الأبرز منها كما يلي:

- دراسة (بلواضح اسلام، وشرحرح عبد الرؤوف) بعنوان "أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مستشفى رزيق البشير بوسعادة".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية، ومن خلال هذه الدراسة قام الباحثين بتوضيح الأثر بين المتغيرين، حيث يحتوي متغير جودة الحياة الوظيفية على سبعة أبعاد، بينما تم التطرق للأداء الوظيفي بشكل عام.

تم إجراء دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية رزيق البشير–بوسعادة على عينة عشوائية مقدرة ب 59موظف وتحليل البيانات التي تم تجميعها عن طريق الاستبانة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائيةspss .

وفي الأخير توصلوا إلى وجود أثر لجودة الحياة الوظيفية وأبعادها على الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة محل الدراسة.

- دراسة (خواص عبد اللطيف) بعنوان "دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ببودواو".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، وقد تمحورت هذه الدراسة حول محورين أساسيين وهما إدارة المعرفة والأداء الوظيفي، وتم البحث فيها من جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي، كما احتوى هذا البحث على أهداف علمية ونظرية من خلال

إعداد إطار نظري حول إدارة المعرفة ومتطلباتها ومضامينها وآلية تطبيقها كسلسلة قيمة تتضمن تفعيل لعمليات إدارة المعرفة والتي تصنف كجوهر ولب إدارة المعرفة مع بيان مختلف الاستراتيجيات التي تضمن ذلك، كما تم البحث في الأداء الوظيفي وبيان العلاقة بينه وبين إدارة المعرفة والدور الذي تلعبه لتحسين هذا الأخير من خلال تنفيذ عمليات إدارة المعرفة. أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد جاءت أهدافه عملية كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على الميدان العملي، وتمثلت في توضيح العلاقة ونوع التأثير بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع وهذا بإسقاط الدراسة التطبيقية على الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس–بودواو.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وكذلك على التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

وختاماً لهذه الدراسة تم عرض النتائج وتقديم التوصيات للحث على تطبيق إدارة المعرفة والعمل على خلق ثقافة تنظيمية تهتم بالمعرفة وتسعى دائماً للارتقاء بأدائها بهدف التطور والنمو المستدام من أجل الديمومة والريادة.

- دراسة (بغالية مليكة وخيرات عائشة)تحت عنوان "تخطيط المسار الوظيفي والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز تيارت".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين تخطيط المسار الوظيفي كمتغير مستقل، وبين مستوى الأداء الوظيفي كمتغير تابع لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بولاية تيارت، مع محاولة تحديد مدى مساهمة أبعاد المسار المهني مثل التدريب، الترقية، وتدوير المهام في الرفع من كفاءة العنصر البشري وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، ثم استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة الميدانية.

وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، مع الاستعانة بالمقابلة، والملاحظة المباشرة، حيث تمت معالجة المعطيات إحصائياً لتحليل الارتباط بين المتغيرات.

ثم توصلت إلى مجموعة من النتائج الجوهرية المتعلقة بالأداء، أبرزها وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وتحسن الأداء، حيث تبين أن وضوح الرؤية المستقبلية للموظف داخل المؤسسة وتوفر فرص حقيقية للترقية والتدريب يؤدي مباشرة إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الكفاءة الإنتاجية، كما أظهرت النتائج أن نظام الحوافز المرتبط بالمسار المهني يساهم في تقليل الأخطاء المهنية ويدفع العمال نحو الالتزام بمعايير الجودة في العمل، مؤكدة أن الاستثمار في رسم مسارات وظيفية عادلة هو المحرك الأساسي لتطوير الأداء الوظيفي العام داخل مؤسسة سونلغاز.

المطلب الثالث: دراسات سابقة التي تناولت العلاقة بين التوتر والاداء.

تم التطرق لأهم الدراسات العربية والأجنبية والمتمثلة في:

- دراسة(اقاسم حسنة ومقدم عبد الجليل2021) بعنوان "قياس أثر التوتر الوظيفي على أداء العاملين بجامعة طاهري محمد بشار".

هدفت هذه الدارسة إلى التعرف على مستويات التوتر الوظيفي والأداء الوظيفي والعلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة طاهري محمد بشار.

وتم اختيار عينة منهم بلغ حجمها 45 موظف، ولإتمام هذه الدارسة أعدت إستبانة مكونة من ثلاثة أقسام: خصص الجزء الأول منها للمعلومات الشخصية، والجزء الثاني منها يتعلق التوتر الوظيفي يتكون من 22 سؤال، والجزء الثالث يتعلق الأداء الوظيفي يتكون من 09 أسئلة، وقد تم اختبار هذه العلاقة باستخدام البرنامج الإحصائيspss19 .

وقد توصلت الدارسة إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للأبعاد الفرعية للتوتر الوظيفي والمتمثلة (بظروف العمل، عبء العمل) في المتغير الإستجابي(الأداء الوظيفي).

- دراسة(د.عمار شلابي2019) بعنوان "اثر ضغوط العمل على أداء العاملين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل والأداء الوظيفي، وكذلك طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل لدى العاملين والأداء الوظيفي، يعد العامل أساس نجاح اي منظمة من خلال العمل الذي يؤديه ومقدار الجهد الذي يبذله، باعتباره القادر الوحيد على ادارة الموارد الأخرى للمنظمة الامر الذي استلزم الاهتمام به ومتابعة مستوى أدائه، ومستوى ما يعانيه من ضغوط في العمل بالشكل الذي يؤدي الى رفع روحه المعنوية، وبالتالي مستوى أدائه وأداء المنظمة التي يعمل بها.

وفي ختام هذه الدراسة توصلنا إلى أن ضغوط العمل لها أثر على أداء العاملين في المؤسسة، وقد أوصت *الدراسة بأهمية الحد من ضغوط العمل من خلال تحسين ظروف العمل وخصائص الوظيفة.*

- دراسة (ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي 2017) بعنوان "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة". رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصادية والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

سعت هذه الدراسة إلى تقصي أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. ولتحقيق هذا الهدف.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةً رئيسةً لجمع البيانات، حيث تضمنت 67 فقرة غطت متغيرات البحث. طُبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية قوامها 371فرداً من أصل 380 استبانة وُزعت على مجتمع الدراسة البالغ 4481موظفاً.

وقد أظهرت الدراسة عددًا من النتائج أهمها: وجود تنوع واضح في الاستراتيجيات التي تعتمدها إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية بقطاع غزة للتعامل مع الصراعات التنظيمية، حيث برزت إستراتيجية التعاون كأكثر الأساليب استخداماً وتفضيلاً، تلتها في الترتيب التنازلي استراتيجيات التسوية، ثم التنازل، فالسيطرة، بينما جاءت

إستراتيجية التجنب في المرتبة الأخيرة. كما كشفت الدراسة عن تمتع العاملين بمستوى أداء وظيفي عالي، مؤكدةً وجود علاقة طردية قوية بين فعالية إدارة الصراع ومستوى الأداء، فكلما اتجهت الإدارة نحو الحلول التعاونية والتشاركية، انعكس ذلك إيجابياً على كفاءة وإنتاجية الموظفين داخل هذه المنظمات.

- دراسة (زكريا سلام2014)بعنوان "أثر التوتر الوظيفي في أداء العاملين في ظل الثقافات المتعددة للإدارة دراسة مقارنة بين جامعة دمشق والمعهد العالي لإدارة الأعمال". أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.

سعت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر التوتر الوظيفي على أداء العاملين، بالتطبيق على عينة مكونة من 220موظفاً في جامعة دمشق والمعهد العالي لإدارة الأعمال.

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت البيانات عبر أداة استبيان صُممت لهذا الغرض. ولتحليل النتائج، تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)وتطبيق مجموعة من الاختبارات شملت: معامل ارتباط "بيرسون"، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار ت **(T-test)**، بالإضافة إلى استخدام معامل "ألفا كرونباخ" للتحقق من ثبات أداة القياس.

أما نتائج الدراسة فقد أوجزها الباحث كما يلي:

– يوجد علاقة ارتباط قوية بين ثقافة الإدارة والميل للثقافة الأوروبية في المعهد العالي بنسبة أكبر منها من جامعة دمشق.

– أداء العمل لدى جامعة دمشق يرتبط بالتوتر الوظيفي، أما في المعهد العالي فلا يوجد ارتباط.

– تلعب الثقافات المتعددة للإدارة دورًا معدلا فهي تخفض التوتر الوظيفي وتزيد من أداء العمل في كل من جامعة دمشق والمعهد العالي، كما أن التوتر الوظيفي في جامعة دمشق هو توتر سلبي بينما في المعهد العالي لإدارة الأعمال هو توتر إيجابي.

– تؤثر أبعاد التوتر الوظيفي لدى جامعة دمشق في أداء العاملين تأثيرًا قويا بينما هذا التأثير هو ضعيف لدى المعهد العالي لإدارة الأعمال.

- دراسة (الكبيسي 2004)بعنوان "ضغوط العمل و تأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على قطاع البنوك القطرية".

هدفت إلى تحديد أهم مصادر ضغوط العمل ومجموعة من المتغيرات التنظيمية والشخصية على تصورات العاملين في قطاع البنوك وتحديد أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في البنوك العاملة بدولة قطر.

وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بلغت 100من العاملين في البنوك القطرية المختلفة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن حجم العمل المطلوب من موظفي البنوك العاملة في قطر كبير مما يزيد من التوتر والضغوط التي تواجههم. وأن فرصة الترقية في البنوك العاملة في قطر محدودة وهناك منافسة شديدة عليها. وتوجد علاقة بين البنوك العاملة في قطر ومستوى أداء الموظفين حيث أن المستويات المرتفعة من ضغوط العمل تساهم في التأثير السلبي على أداء الموظفين. وأن الموظفين راضين عن حجم العمل المنجز من قبلهم. وكان من اهم توصيات البحث زيادة فرص الترقية للموظفين بشكل عادل؛ والتخفيض من حجم العمل المطلوب إنجازه من الموظفين وتحسين الظروف المادية للعمل في البنوك.

- دراسة (خليفات والمطارنه2010)بعنوان "اثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن".

هدفت إلى تحديد التعرف على أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن.

وقد تم تطوير استبانتين تم توزيعها على عينة الدراسة البالغة331مديرًا، ومديرة و985معلمًا ومعلمة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الضغوط في الأداء لدى المديرين كان متوسطًا، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي والخبرة والعمر والحالة الاجتماعية.

- دراسة (Winefield & Bronwyn, 2002) بعنوان "Work Stress and Quality of Work Performance in Australian General Practitioners".

سعت هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة التفاعل بين ثلاثة متغيرات أساسية هي: (عبء العمل، وضغوط العمل، والرضا الوظيفي) وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي.

طُبقت الدراسة على عينة عشوائية مؤلفة من 30 ممارساً في قطاع الرعاية الصحية بأستراليا، ضمن الفئة العمرية (35–45 عاماً).

وقد أظهرت النتائج أن مستويات الرضا عن "الدعم الوظيفي" المقدم للموظفين تفوقت على مستويات الرضا المتعلقة بـ "ضغوط العمل". وبناءً على ذلك، خلص الباحثون إلى ضرورة مراجعة وتطوير منظومات تقييم الأداء المعمول بها في المؤسسات الصحية.

- دراسة (بيوهانم1994,Buehauanm) بعنوان

" The Relationship of stress resources and job performance among elementary junior high and senior high school principals "

بحثت هذه الدراسة في طبيعة العلاقة بين التوتر النفسي (بمختلف مصادره وآليات مواجهته) وبين مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس بمختلف مراحلها (الأساسية والمتوسطة والثانوية) في ولاية جورجيا الأمريكية.

شملت الدراسة عينة من 107مديرين، واعتمد الباحث في قياس متغيراته على ثلاثة مقاييس متخصصة: (مقياس لقياس التوتر النفسي، والاخر مقياس لمصادر المواجهة، ومقياس لتقييم الأداء).

وقد خلصت النتائج إلى عدم وجود ارتباط ذي دلالة بين التوتر النفسي وأساليب التعامل معه وبين كفاءة الأداء الوظيفي، كما أظهرت أن المديرين يعانون من مستويات توتر تتراوح ما بين المنخفضة والمتوسطة.

- دراسة(Rubina, et..al,2008) بعنوان" Occupational Strees and its Effect on Job

" Performance: A case Study Medical House Officers of District Abbottabad
بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لعينة شملت 55 ضابطاً في مقاطعة "أبوت آباد" بباكستان.

واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، مع استخدام أساليب إحصائية متقدمة مثل معامل ارتباط "سبيرمان" والانحدار.

خلصت النتائج إلى وجود علاقة عكسية قوية، حيث أدت الضغوط المتزايدة إلى تراجع ملحوظ في الأداء مع بروز أثر هذه الضغوط بشكل أوضح لدى الضباط الذكور مقارنة بالإناث. وبناءً عليه، أوصت الدراسة بضرورة تبني الإدارة لثقافة الانفتاح والتفهم بدلاً من النقد، وتعزيز العلاقات الإنسانية لتقليل حدة الإجهاد المهني.

- دراسة (Boswell & LePine, 2002) بعنوان " Relations between stress and work outcomes: The role of felt challenge, job control, and psychological strain".
بحثت هذه الدراسة في طبيعة العلاقة الرابطة بين ضغوط العمل ومخرجاته.

بالتطبيق على عينة عشوائية شملت 461موظفاً في الجامعات الأمريكية.

وقد أثبتت النتائج أن لضغوط العمل أوجهاً متعددة تؤثر على النتائج بطرق متباينة، رغم اشتراكهما في التسبب بـ الإرهاق النفسي .كما كشفت الدراسة أن "تحديات العمل" تؤثر بشكل مباشر على مستويات الضغط والمخرجات الوظيفية، مع ملاحظة هامة وهي أن ضغوط التحدي لا ترتبط بالضرورة بمدى قدرة الموظف على السيطرة أو التحكم بمهامه الوظيفية.

المطلب الرابع: الفجوة البحثية.

تتجلى الفجوة البحثية في دراستنا الحالية مقارنة بالدراسات السابقة في انتقالنا من مجرد توصيف أثر الضغوط والتوتر كظواهر سلبية كما ركزت عليه الدراسات التي غطت الفترة الممتدة ما بين (1994و2021) مثل دراسة (اقاسم ومقدم، 2021) ودراسة (الكبيسي، 2004) ودراسة (بيوهانم، 1994) إلى التركيز على دور

إدارة التوتر التنظيمي كمتغير فاعل وآلية إدارية لرفع الأداء. ومع هذا الاختلاف، فإن دراستنا تتقاطع وتشترك مع الدراسات السابقة في عدة جوانب منهجية وموضوعية، حيث تتشابه مع دراسات (اقاسم ومقدم، 2021) و(زكريا سلامة، 2014) و(شلابي، 2019) في تبني المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتختلف معها في كون تلك الدراسات تناولت بيئات مهنية مغايرة (كالبنوك، المدارس، والمؤسسات الصحية) في سياقات زمنية سابقة، تبرز القيمة المضافة لدراستنا في خصوصيتها المكانية والزمانية والنوعية، لكونها تُطبق في عام (2026) لتقدم رؤية معاصرة تتجاوز الفجوة الزمنية التي تركتها آخر الدراسات، مستهدفةً فئة أساتذة جامعة يحي فارس بالمدية، وهي فئة تتميز بطبيعة عمل أكاديمية وبحثية معقدة تختلف عن العينات الإدارية أو الطبية التي تناولها الباحثون السابقون. وبذلك، لا نكتفي برصد العلاقة بين المتغيرات فحسب، بل نسعى لتقديم نموذج عملي يوضح كيف يمكن للمؤسسة الجامعية الجزائرية في الوقت الراهن تحويل التوتر من عائق إلى حافز لرفع الكفاءة مما يجعل دراستنا مواكبة للتحديات والمتغيرات المهنية الحديثة التي لم تشملها الدراسات السابقة.

خلاصة للفصل.

نستخلص من خلال هذا الفصل أن:

الأداء الوظيفي يمثل المحصلة النهائية لنشاط الفرد داخل المنظمة، وهو ليس مجرد القيام بالمهام الموكلة، بل هو نتاج تفاعل معقد بين القدرات والمهارات والدافعية، محكوماً بمعايير كمية ونوعية تضمن الكفاءة والفعالية. وقد اتضح أن هذا الأداء يتأثر بشبكة واسعة من العوامل التنظيمية والنفسية، يأتي في مقدمتها التوتر التنظيمي كعامل حاسم في تحديد مستوى التميز الوظيفي.

أما فيما يخص العلاقة التفاعلية بين المتغيرين، فقد خلص البحث إلى أن تأثير التوتر التنظيمي على الأداء الوظيفي ليس سلبياً دائماً، بل تحكمه علاقة غير خطية (منحنية). حيث يساهم التوتر المعتدل في استنهاض همم الموظفين ورفع وتيرة الإنجاز، بينما يؤدي التوتر المفرط والضغوط غير المدارة إلى تشتيت الطاقات واستنزاف الكفاءات مما ينعكس تراجعاً حاداً في مخرجات العمل. ومن هنا برزت أهمية البرامج المساعدة والتدخلات التنظيمية كصمام أمان لضبط مستويات التوتر وتوجيهها نحو المسار الذي يخدم الأداء ولا يضره.

وفي الختام، جاء استعراض الدراسات السابقة ليؤكد على وجود إجماع علمي حول الأثر المتبادل بين التوتر التنظيمي والأداء الوظيفي، مع تباين في النتائج تبعاً لاختلاف البيئات والمنظمات. وقد وفرت هذه الدراسات أرضية صلبة لتحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها، مما يعزز من مصداقية الإطار المفاهيمي المقترح ويفتح آفاقاً جديدة لفهم كيفية تطوير الضغوط التنظيمية لتصبح رافعةً للأداء بدلاً من كونها معيقاً له.

الفصل الثالث: دراسة واقع إدارة التوتر التنظيمي كمدخل للأداء الوظيفي بجامعة يحي فارس المدية.

الفصل الثالث: دراسة واقع إدارة التوتر التنظيمي كمدخل للأداء الوظيفي بجامعة يحي فارس المدية.

تمهيد:

خلف جدران المؤسسات الجامعية، تدور معركة صامتة بين طموح الأستاذ في تقديم أداء وظيفي متميز وبين ضغوط تنظيمية تفرضها بيئة العمل الحديثة. إن التحدي الحقيقي اليوم لا يكمن في وجود التوتر من عدمه، بل في القدرة على إدارته وتحويله من قوة ضاغطة إلى محفز للإبداع والعطاء. ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة الماسة لملامسة الواقع الميداني داخل جامعة المدية، لفك الشفرات الرابطة بين آليات إدارة التوتر ومستويات الأداء الوظيفي.

إن هذا المسار الميداني لا يسعى فقط لوصف الظواهر، بل يهدف إلى تشخيص الواقع المهني بدقة إحصائية، ليكون بمثابة المرآة التي تعكس فعالية السياسات التنظيمية في دعم الأستاذ الجامعي وتذليل العقبات أمام تميزه الأكاديمي.

وهذا ما يتم عرضه من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول :لمحة حول جامعة يحي فارس بالمدية.

المبحث الثاني :الإجراءات المنهجية للدراسة.

المبحث الثالث :عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: لمحة حول جامعة يحي فارس بالمدية.

تعد جامعة يحيى فارس بالمدية قطباً علمياً بارزاً في الجزائر، يجمع بين رمزية الاسم التاريخي وطموح الريادة الأكاديمية. ومنذ انطلاق نواتها الأولى عام 1988، شهدت الجامعة تطوراً متسارعاً في هياكلها وتخصصاتها، لتتحول من معهد تقني بسيط إلى مؤسسة جامعية كبرى تضم آلاف الطلبة وعشرات المخابر البحثية.

يهدف هذا المبحث إلى استعراض مسيرة الجامعة عبر أربعة محاور أساسية، تسلط الضوء على نشأتها إمكاناتها، وتوجهاتها الحديثة نحو التدويل والبحث العلمي.

المطلب الأول: النشأة والتطور التاريخي لجامعة يحي فارس بالمدية.

مر الصرح الجامعي بالمدية بعدة محطات مفصلية، انتقل خلالها من معهد تقني ناشئ إلى جامعة وطنية كبرى تضم كليات متعددة، وذلك وفق التسلسل الزمني الآتي:[1]

أولاً: مرحلة التأسيس (النشأة التقنية 1988–1989)

بدأت اللبنة الأولى للتعليم العالي في ولاية المدية خلال السنة الجامعية 1988-1989، حيث تجسد ذلك رسمياً بموجب المرسوم رقم 48-89 المؤرخ في 4 نوفمبر 1989. في بداياته، اتخذ المعهد الوطني للتعليم العالي في الإلكتروتقني من متوسطة الفارابي مقراً له، وكان يهدف حينها إلى تغطية احتياجات المنطقة في تخصصين أساسيين:

أ_ الجذع المشترك في التكنولوجيا.

ب- تكوين قصير المدى في تخصص الإلكتروتقني.

[1] موقع جامعة المدية، **https://www.univ-medea.dz/#** ، بتاريخ 06/05/2026، على الساعة 15:19.

ثانياً: التحول إلى مركز جامعي (سنة 2000)

شهد عام 2000 قفزة نوعية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث رُقّي المعهد إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 198 2000 (المؤرخ في 25 جويلية 2000). وبموجب هذا التحول، توسعت القاعدة لبيداغوجية لتشمل أربعة معاهد متخصصة هي:

1. معهد العلوم والتكنولوجيا.
2. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
3. معهد العلوم القانونية والإدارية.
4. معهد الآداب واللغات.

ثالثاً: الارتقاء إلى مصاف الجامعات (سنة 2009)

توج المسار التطويري بصدور المرسوم التنفيذي رقم 09-11 في 4 جانفي 2009، الذي أعلن رسمياً عن تأسيس جامعة المدية. وقد ضمت الجامعة آنذاك أربع كليات كبرى (العلوم والتكنولوجيا، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية، وكلية الحقوق).

رابعاً: التوسعة وإعادة الهيكلة(2016 – 2013)

استجابةً للنمو الطلابي والتطور العلمي، خضعت الجامعة لعمليتي إعادة هيكلة لضبط اختصاصاتها:

أ_ **تعديل 2013** :بموجب المرسوم التنفيذي رقم13 -403، تم فصل العلوم الإنسانية والاجتماعية عن الآداب واللغات لتصبح خمس كليات مستقلة.

ب_ **التنظيم الحالي** :(2016) بموجب المرسوم التنفيذي رقم16 -74، استقرت الجامعة على هيكلها الحالي الذي يضم ست كليات هي:

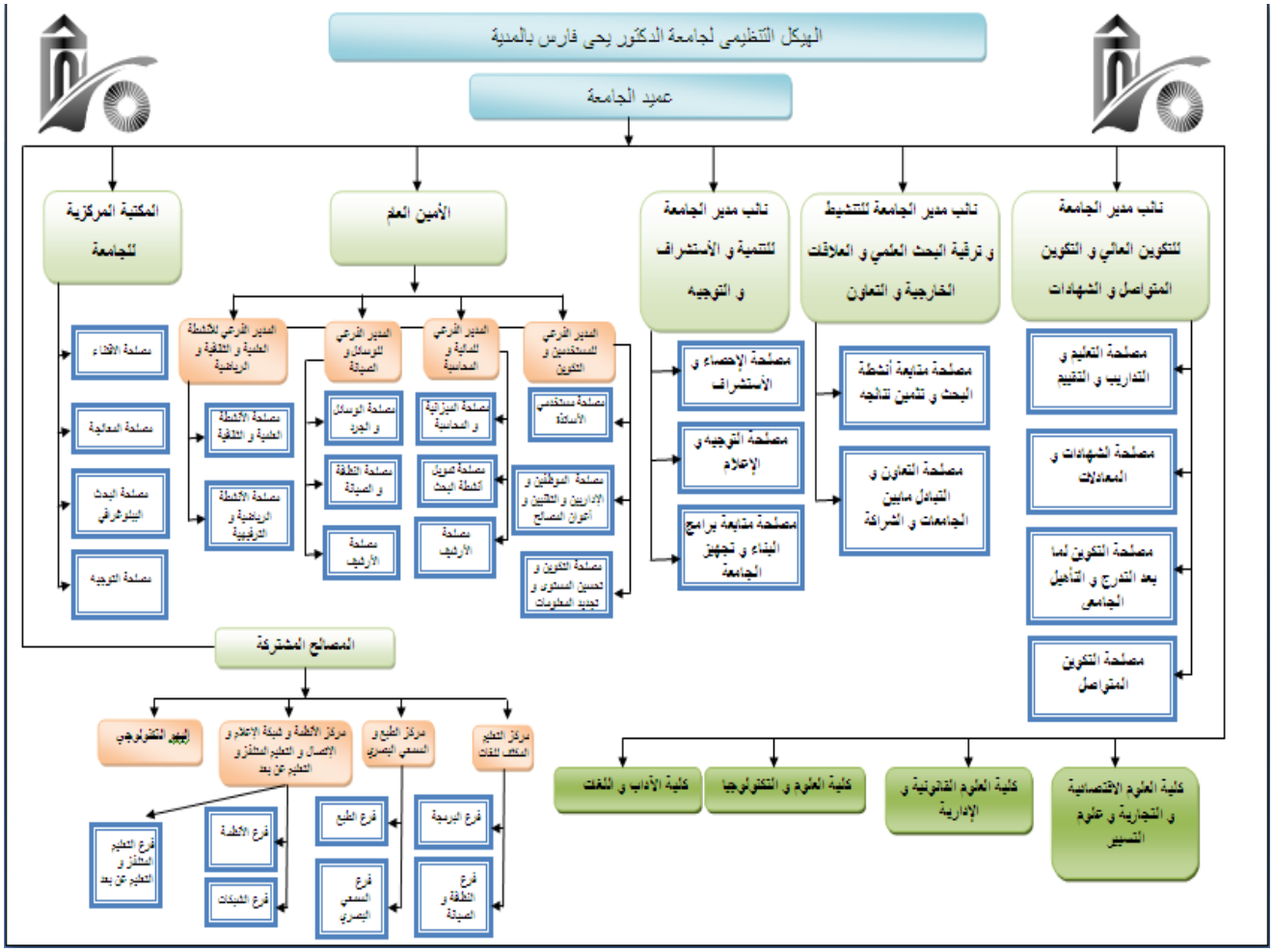
- كلية التكنولوجيا.
- كلية العلوم.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة يحي فارس بالمدية.

يعكس الهيكل التنظيمي طريقة توزيع المهام والصلاحيات داخل الكلية، وهو ما سنوضحه من خلال عرض المخطط الإداري لمصالح وأقسام المختلفة لجامعة المدية:[1]

[1] موقع جامعة المدية، **https://www.univ-medea.dz/#** ، بتاريخ 06/05/2026، على الساعة 16:02.

الشكل رقم08: الهيكل التنظيمي لجامعة يحي فارس المدية.



المصدر: الهيكل التنظيمي لجامعة يحي فارس المدية على الرابط https://www.univ-medea.dz/#/ ، بتاريخ 06/05/2026، على الساعة 19:08.

أولا: الإدارة المركزية (مديرية الجامعة).

تعتبر قمة الهرم التنظيمي، وهي المسؤولة عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

أ-مدير الجامعة :(البروفيسور جعفر بوعروري)، يمثل السلطة العليا ويدير مجلس المديرية.

ب–نيابات مديرية الجامعة :وهي ثلاثة أذرع تخصصية:

- نيابة المديرية للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات (البيداغوجيا).
- نيابة المديرية للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون.
- نيابة المديرية للتنمية والاستشراف والتوجيه.

ثانيا: الأمانة العامة للجامعة.

هي المسؤول الأول عن اللوجستيك وضمان سير المرفق العام، وتدير ثلاث مديريات فرعية أساسية:

- **المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين:** تسيير المسار المهني للأساتذة والعمال.
- **المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة** :تسيير الأموال والرواتب والمنح.
- **المديرية الفرعية للوسائل والصيانة** :الحفاظ على هيكل الجامعة وممتلكاتها.
- **المديرية الفرعية للأنشطة** :(العلمية، الثقافية، والرياضية) الموجهة للطلبة.

ثالثا: الهياكل الأكاديمية (الكليات والمعاهد).

تتمتع الكليات باستقلالية نسبية في التسيير، ويحكمها هيكل داخلي مصغر:

- **عميد الكلية** :المسؤول الأول عن الكلية.
- **نيابات العمادة:** نيابة البيداغوجيا، ونيابة ما بعد التدرج والبحث العلمي.

- **الأقسام العلمية** :هي النواة الأساسية، حيث يوجد (رئيس القسم، اللجنة العلمية للقسم، والأمانة الإدارية للقسم).
- **مجلس الكلية** :هيئة استشارية تضمن السير الحسن والشفافية في القرارات.

رابعا: الهياكل التقنية والمصالح المشتركة.

وهي الجهات التي تدعم العملية التعليمية تقنياً ومعرفياً:

- **المكتبة المركزية** :لتسيير الرصيد الوثائقي.
- **مركز الأنظمة والشبكات**: لإدارة الأرضيات الرقمية والإنترنت.
- **مخابر البحث العلمي**: وهي الفضاءات المخصصة للابتكار والتجارب العلمية.
- **مركز التعليم المكثف للغات**: لتطوير المهارات اللغوية.

المطلب الثالث: البحث العلمي ومخابر جامعة يحي فارس بالمدية.

لا يقتصر دور جامعة المدية على التدريس فحسب، بل تُولي اهتماماً بالغاً للبحث العلمي كركيزة أساسية. حيث تتجلى هذه الرؤية في تنوع تخصصاتها بمرحلتي الليسانس والماستر، والتي تأتي مدعومة بقاعدة بحثية قوية تضمن جودة التكوين والابتكار وذلك كالتالي:[1]

[1] موقع جامعة المدية، **https://www.univ-medea.dz/#** ، بتاريخ 06/05/2026، على الساعة 17:17.

أولا: الميادين الأكاديمية البارزة.

- **العلوم والتكنولوجيا** :تضم تخصصات دقيقة مثل هندسة الطرائق، الري، الإلكترونيك، والذكاء الاصطناعي التطبيقي.
- **العلوم الاقتصادية والتسيير** :تركز على الإدارة العامة، المحاسبة، والتسويق.
- **العلوم الإنسانية والاجتماعية** :تشمل التاريخ، علم النفس العيادي، وعلوم الإعلام والاتصال.

ثانيا: البحث العلمي (20 مخبراً معتمداً) :تمتلك الجامعة منظومة بحثية تغطي مجالات حيوية، ومن أبرز مخابرها:

- مخبر المواد البيولوجية وظواهر الانتقال.
- مخبر الطاقات المتجددة والمواد.
- مخبر الدراسات التاريخية المتوسطية.
- مخبر السيادة والعولمة.
- مخبر تطوير التنمية المحلية المستدامة.

بالإضافة إلى هذا هناك أيضا:

- **مجلة الجامعة** :تصدر الجامعة عدة مجلات علمية محكمة تتيح للباحثين نشر دراساتهم.
- **حاضنة الأعمال** :تم إنشاء حاضنة جامعية لمرافقة الطلبة أصحاب المشاريع المبتكرة (Startups) وتشجيع المقاولاتية في الوسط الجامعي.

المطلب الرابع: استراتيجية جامعة يحي فارس بالمدية.

تتبنى الجامعة رؤية طموحة للانتقال من الصبغة المحلية إلى العالمية، مستندة إلى نقاط قوتها الأكاديمية والبنيوية. وتتلخص هذه الاستراتيجية في المحاور التالية: [1]

أولاً: نقاط القوة والقدرات المؤسسية.

- **القوة البشرية** :تضم الجامعة أكثر من 20,000طالب ويؤطرهم طاقم أكاديمي مكون من 967أستاذاً.
- **البنية التحتية** :تتوزع الجامعة على 04 أقطاب جامعية بمساحة إجمالية قدرها 36هكتاراً، وتضم 20 مخبراً بحثياً متخصصاً.
- **التميز الأكاديمي** :تركز الجامعة على تخصصات نوعية مثل هندسة الطرائق، الكيمياء، الهندسة المدنية، الإلكترونيك، والعلوم الاقتصادية والاجتماعية.

ثانياً: الأهداف الإستراتيجية (قريبة، متوسطة، وبعيدة المدى).

- **المدى القريب** :تعزيز الظهور الدولي عبر حملات تسويقية وتسهيل إجراءات القبول للطلبة الأجانب.
- **المدى المتوسط** :تنويع العرض التكويني وإطلاق برامج تبادل أكاديمي مكثفة للطلبة والأساتذة.
- **المدى البعيد** :فرض مكانة الجامعة في خارطة البحث العلمي العالمي والمشاركة في مشاريع دولية كبرى وتعزيز توظيف الخريجين عالمياً.

[1] موقع جامعة المدية، **https://www.univ-medea.dz/#** ، بتاريخ 06/05/2026، على الساعة 18:25.

ثالثاً: التحول اللغوي والشراكات الدولية.

- **اعتماد اللغة الإنجليزية** :كخطوة استراتيجية، قررت الجامعة التدريس باللغة الإنجليزية في جميع تخصصات العلوم والتكنولوجيا لجذب الطلبة الدوليين وتسهيل الاندماج العالمي.
- **البرامج المشتركة** :العمل على تطوير شهادات جامعية مشتركة مع جامعات عالمية مرموقة.
- **التحالفات** :الانخراط في الشبكات الجامعية الدولية لتبادل الخبرات وتطوير البحث العلمي المشترك.

رابعاً: التنوع الثقافي والجاذبية.

- **الاندماج** :توفير دعم خاص للطلبة الأجانب من حيث الإيواء، التوجيه، وبرامج المرافقة.
- **البيئة الثقافية** :دمج محتويات ثقافية عالمية في البرامج الدراسية لتعزيز قيم التعايش وفهم القضايا العالمية.

خامساً: مؤشرات النجاح (كيف تقيس الجامعة تطورها؟).

وضعت الجامعة معايير دقيقة لقياس نجاح هذه الخطة، منها:

- معدل نمو عدد الطلبة الدوليين وتنوع جنسياتهم.
- عدد الشراكات المبرمة مع قطاعات الصناعة والتعليم دولياً.
- حجم المنشورات العلمية في المجلات الدولية المصنفة.
- مدى رضا الطلبة الأجانب عن الخدمات الجامعية المقدمة.

تسعى جامعة المدية من خلال هذه الخطة إلى أن تصبح قطباً جذاباً للطلبة والباحثين من مختلف أنحاء العالم، عبر تحديث نظامها التدريسي (الإنجليزية) وتطوير بنيتها البحثية، مع التركيز على الانفتاح الثقافي والاقتصادي.

المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة.

تعد أي دراسة علمية، مهما بلغت درجة حداثتها أو عمق موضوعها، جسداً بلا روح إذا افتقرت إلى خارطة طريق واضحة ترسم معالم الطريق للوصول إلى النتائج. فالمنهجية ليست مجرد خطوات إجرائية، بل هي الفلسفة التنظيمية التي تضمن للبحث نزاهته، وللنتائج دقتها، وللباحث اتساقه المنطقي. وانطلاقاً من طبيعة الدراسة الحالية التي تسعى لمعالجة دور إدارة التوتر التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي، يأتي هذا المبحث ليكون الركيزة الأساسية التي تنضبط من خلالها أدوات البحث وعملياته التفسيرية.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

سنستعرض في هذا المطلب الإطار المنهجي المعتمد في الدراسة، من خلال تحديد المنهج الملائم لطبيعة الموضوع، وتوصيف مجتمع الدراسة والعينة المختارة التي تمثل الميدان التطبيقي بجامعة يحي فارس بالمدية كما يلي:

أولاً: منهج الدراسة.

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى تقصي العلاقة بين ضغوط العمل (ضغوط التحدي، ضغوط الإعاقة) وإدارة التوتر التنظيمي كمتغيرات مستقلة والأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي كمتغير تابع، وذلك من خلال تسليط الضوء على آراء عينة من أساتذة جامعة المدية.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من أساتذة جامعة المدية، وقد تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بلغت 150 أستاذاً. وبعد عملية الاسترجاع والفرز، تم الحصول على 130 استبياناً صالحاً للتحليل، والجدول التالي يوضح تفاصيل ذلك:

جدول رقم01: توزيع الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والنهائية لعينة الدراسة.

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	الملغاة	النهائية
المجموع	150	135	05	130
النسبة المئوية	٪100	٪90	٪3.33	٪86.66

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيانات الموزعة والمسترجعة.

من خلال الجدول أعلاه رقم (01)، نلاحظ أن نسبة الاستبيانات المسترجعة بلغت 90% من إجمالي النسخ الموزعة، وهي نسبة استجابة ممتازة. وبعد فحص الاستبيانات، تم استبعاد 05 استبيانات (بنسبة 3.33%) نظراً لعدم اكتمال الإجابات أو عدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، لتبقى العينة النهائية الصالحة للدراسة 130 استبياناً، أي ما يعادل نسبة 86.66% من إجمالي الموزع، وهي نسبة عالية ومقبولة إحصائياً لتمثيل مجتمع الدراسة (أساتذة جامعة المدية) والاعتماد على نتائجها.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

سنتناول في هذا المطلب الأدوات البحثية التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات الميدانية وذلك كالتالي:

أولاً: أداة الدراسة.

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، استخدمنا الاستبيان كأداة رئيسية، والذي صُمم بناءً على إشكالية الدراسة وأهدافها، وبالاستناد إلى ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة .وقد قسمنا الاستبيان إلى جزأين أساسيين:

أ–الجزء الأول: البيانات الشخصية والمهنية :وتضمن معلومات عامة حول الأساتذة المستجوبين متمثلة في: (الجنس، الرتبة العلمية، الأقدمية المهنية، والكلية).

ب–الجزء الثاني: محاور الدراسة :وقد شمل أربعة محاور أساسية هي:

1. **المحور الأول: ضغوط التحدي (المتغير المستقل الأول)** :واشتمل على (07) عبارات، تهدف إلى قياس الضغوط الإيجابية التي تساهم في تطوير مهارات الأستاذ وتحفيزه، مثل ضغط النشر العلمي والمواعيد النهائية لإنجاز المهام الأكاديمية. حيث تم إعداد أسئلة هذا الاستبيان بالاعتماد على Cavanaugh et al. (2000) LePine et al (2005).
2. **المحور الثاني: ضغوط الإعاقة (المتغير المستقل الثاني)** :واشتمل على (07) عبارات، تعنى بقياس المعوقات التنظيمية التي تعرقل أداء الأستاذ، كالإجراءات الإدارية المعقدة، البيروقراطية، وغموض التعليمات. تم إعداد أسئلة هذا الاستبيان بالاعتماد على Webster et al (2007) .Podsakoff et al. (2011)
3. **المحور الثالث: إدارة التوتر التنظيمي (المتغير الوسيط)** :واشتمل على (08) عبارات، تبحث في الاستراتيجيات والآليات التي يستخدمها الأستاذ للتعامل مع ضغوط العمل، مثل تنظيم الوقت، التحكم في الانفعالات، والموازنة بين العمل والحياة الشخصية. تم إعداد أسئلة هذا الاستبيان بالاعتماد على Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Stress, Appraisal, and Coping. New York: Springer.
4. **المحور الرابع: الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي (المتغير التابع)** :واشتمل على (08) عبارات، تهدف إلى تقييم مستوى كفاءة الأستاذ في التدريس، البحث العلمي، والالتزام بالمسؤوليات المهنية الموكلة إليه. تم إعداد

أسئلة هذا الاستبيان بالاعتماد على Williams & Anderson (1991) Borman & (1997) Motowidlo

اشتمل الاستبيان في صورته النهائية على (30)عبارة، صيغت بأسلوب إيجابي لتمكين المعالجة الإحصائية وفق مقياس ليكرت الخماسي المستخدم.

ثانياً: المقياس المستخدم.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة، حيث تدرجت الخيارات من (دائماً) إلى (لا يحدث أبداً)، وقد تم إعطاء نقاط لكل اختيار لتحديد درجة الموافقة واتجاهات أفراد العينة كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم02: مقياس ليكرت الخماسي المستخدم.

العبارات	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	لا يحدث ابدا
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: د. جابر عبد الحميد جابر، ود. أحمد خيري كاظم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة، ص340.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات، تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS V21)، باستخدام الأدوات التالية:

1 .أساليب الصدق والثبات (صلاحية أداة الدراسة):

- **معامل الارتباط بيرسون** :(**Pearson Correlation**) استخدم لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة عبر التأكد من صدق العبارات ومدى ارتباطها بالمحاور الرئيسية المكونة لها.
- **معامل ألفا كرونباخ** :(**Cronbach's Alpha**) استخدم لقياس معامل ثبات استجابات أفراد العينة، والتأكد من استقرار أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

2 .الإحصاء الوصفي:

- **التكرارات والنسب المئوية:** لترتيب ووصف الخصائص الديموغرافية والمهنية (الشخصية) لعينة الدراسة (الجنس، العمر، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، التخصص).
- **اختبار الإشارة لعينة واحدة** :(**One-Sample Sign Test**) وهو اختبار لامعلمي استخدم لتحديد ما إذا كانت متوسطات استجابات أفراد العينة تختلف جوهرياً عن القيمة الحيادية، مما يساهم في تحديد الاتجاه العام (موافقة/معارضة) نحو عبارات المحاور.

3 .إحصاء نمذجة العلاقات واختبار الفرضيات (الإحصاء الاستدلالي)

- **نموذج الانحدار اللوجستي الترتيبي** :(**Ordinal Logistic Regression**) استخدم لاختبار الفرضية العامة للدراسة ومعرفة مدى مساهمة المتغيرات المستقلة (ضغوط التحدي، ضغوط الإعاقة، وإدارة التوتر التنظيمي) في تحديد مستويات المتغير التابع الترتيبي (الأداء الوظيفي). ومن مؤشراته:

- **اختبار جودة المطابقة لبيرسون** :(**Pearson Chi-Square Goodness-of-Fit Tes**) للتأكد من مدى صلاحية ومطابقة البيانات للنموذج اللوجستي.
- **معامل التحديد** :(**Nagelkerke R^2**) لمعرفة المؤشر التقريبي لقوة النموذج.
- **اختبار والد** :(**Wald Test**) لقياس الدلالة الإحصائية للأثر الفردي لكل متغير مستقل على حدى داخل النموذج الإحصائي المعقد.
- **اختبار الخطوط المتوازية**: (**Test of Parallel Lines**) وهو شرط أساسي لصلاحية الانحدار الترتيبي.
- **الاختبارات اللامعلمية للمقارنات والفروق** :(**Nonparametric Tests**) استخدمت لاختبار الفرضية الفرعية الثانية (فروق المتغيرات الشخصية والمهنية)، نظراً لطبيعة البيانات وتوزيعها، وتمثلت في:
- **اختبار مان ويتني** :(**Mann-Whitney U Test**) اختبار لامعلمي استخدم للكشف عن الفروق في مستويات (إدارة التوتر والأداء الوظيفي) والتي تعزى لمتغير ثنائي الفئات وهو (متغير الجنس: ذكور/إناث).
- **اختبار كروسكال والاس :(Kruskal-Wallis Test)** اختبار لامعلمي (بديل اختبار تحليل التباين الأحادي) استخدم للكشف عن الفروق والتي تعزى لمتغيرات متعددة الفئات (أكثر من مجموعتين) وهي: (العمر، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، والتخصص العلمي).
- **الرتب المتوسطة** :(**Mean Ranks**) استخدمت كأداة للمقارنة البعدية وتحديد اتجاه الفروق ولصالح أي فئة (كما تم في متغير التخصص العلمي لصالح تخصص اللغات).

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.

لضمان خروج هذه الدراسة بنتائج علمية موثوقة، تم إخضاع الاستبيان لاختبارات الصدق والثبات للتأكد من اتساقها وخلوها من الأخطاء وذلك كما يلي:

أولا صدق الاستبانة:

تعد عملية التحقق من صدق الاستبانة الركيزة الأساسية لضمان دقة القياس وموضوعية النتائج، فهي المؤشر العلمي الذي يؤكد قدرة الأداة على تمثيل المتغيرات المدروسة فعلياً بعيداً عن التحيز أو الخطأ.

ويتم تقسيم صدق الدراسة الى قسمين:

أ–صدق الاتساق الظاهري:

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة، عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص بجامعة يحي فارس بالمدية، بلغ عددهم (03) أساتذة كما هي معروضة في **الملحق رقم (02)**، وذلك لتقييم مدى دقة الفقرات ومناسبتها لموضوع الدراسة. وبناءً على ملاحظاتهم القيمة أُجريت التعديلات اللازمة من حذف وإضافة وإعادة صياغة لبعض العبارات، حتى استقرت الأداة في صورتها النهائية **انظر الملحق رقم (01)**.

ب–صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للأداة عن طريق عرضها على السادة المحكمين، انتقلنا إلى التحقق من الاتساق الداخلي، وهو الإجراء الإحصائي الذي يهدف إلى قياس مدى ترابط فقرات الاستبانة مع بعضها ومع المحور الذي تنتمي إليه. وذلك للتأكد من أن جميع العبارات تصب في قياس مفهوم واحد متكامل، مما يمنح النتائج درجة عالية من الموثوقية والمصداقية.

1–إجراءات التحقق من الاتساق الداخلي

للتأكد من مدى اتساق فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، قمنا بتطبيق الأداة على عينة عشوائية مكونة من 130، ثم حُسبت معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تندرج تحته، وذلك باستخدام معامل ارتباط **بيرسون**، والجداول الموالية توضح تلك النتائج.

الجدول رقم 03: صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: ضغوط التحدي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	يتطلب عملي الأكاديمي أداء مهام معقدة لكنها تساعدني على تطوير مهاراتي.	0.715**	0.000
02	ضغط النشر العلمي يدفعني إلى تحسين جودة أدائي البحثي.	0.744**	0.000
03	كثرة المسؤوليات الأكاديمية تمنحني فرصًا للنمو المهني.	0.692**	0.000
04	المواعيد النهائية لإنجاز المهام تحفزني على تنظيم وقتي بكفاءة.	0.644**	0.000
05	التوقعات العالية من المؤسسة تدفعني لبذل جهد أكبر في العمل.	0.606**	0.000
06	تعدد الأنشطة الأكاديمية يساهم في تطوير خبرتي المهنية.	0.675**	0.000
07	التحديات المهنية في العمل تزيد من دافعيتي للإنجاز.	0.667**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS21).

تُشير نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون الموضحة في الجدول أعلاه رقم (03) إلى أن محور (ضغوط التحدي)يتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، حيث جاءت جميع معاملات الارتباط بين الفقرات السبع والدرجة الكلية للمحور موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). وقد تراوحت قيم هذه المعاملات ما بين (0.606) و(0.744)، وهي قيم مرتفعة تعكس تماسكاً قوياً في بنية المقياس، حيث سجلت الفقرة الثانية المتعلقة بضغط النشر العلمي أعلى ارتباط بالدرجة الكلية بقيمة (0.744) تليها الفقرة الأولى بقيمة (0,715)

بينما كانت أدنى قيمة من نصيب الفقرة الخامسة المتعلقة بتوقعات المؤسسة بقيمة (0,606) وبناءً على هذه النتائج، يتضح أن كل فقرة من فقرات المحور تقيس بدقة المفهوم الذي وضعت لأجله. (**أنظر ملحق رقم 03**).

الجدول رقم 04: صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: ضغوط الإعاقة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	الإجراءات الإدارية المعقدة تعيق إنجاز مهامي الأكاديمية.	**0.653**	**0.000**
02	البيروقراطية داخل المؤسسة الجامعية تقلل من فعاليتي في العمل.	**0.736**	**0.000**
03	كثرة الأعمال الإدارية غير الضرورية تؤثر سلبًا على إنتاجيتي.	**0.743**	**0.000**
04	غموض التعليمات أو القرارات الإدارية يسبب لي ضغطًا في العمل.	**0.769**	**0.000**
05	نقص الموارد أو الدعم المؤسسي يعرقل أداء مهامي.	**0.724**	**0.000**
06	الاجتماعات غير الضرورية تستهلك وقتي دون فائدة.	**0.812**	**0.000**
07	تضارب المهام والمسؤوليات يجعل من الصعب إنجاز العمل بكفاءة.	**0.798**	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS21).

تُظهر نتائج الجدول أعلاه رقم (04) لتحليل معامل ارتباط بيرسون للمحور (ضغوط الإعاقة) انه يتمتع بمؤشرات صدق اتساق داخلي قوية جداً، حيث جاءت جميع معاملات الارتباط بين الفقرات السبع والدرجة الكلية للمحور موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة(0.01) . وقد تراوحت قيم هذه المعاملات ما بين (0.653) كحد أدنى و (0.812) كحد أقصى. ويُلاحظ أن الفقرة السادسة المتعلقة بـ (الاجتماعات غير الضرورية) قد سجلت أعلى ارتباط بالدرجة الكلية بقيم(0.812) ، تليها الفقرة السابعة الخاصة بـ (تضارب المهام) بقيمة

(0.798)، مما يشير إلى أن هاتين الفقرتين هما الأعلى ارتباطا بالدرجة الكلية لضغوط الإعاقة في الجامعة. وبناءً على ذلك، فإن هذه النتائج تؤكد التجانس العالي بين فقرات المقياس وقدرتها على قياس البعد المراد قياسه بدقة. (**أنظر ملحق رقم 04**).

الجدول رقم 05: صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث: إدارة التوتر التنظيمي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	أستخدم أساليب فعالة للتعامل مع ضغوط العمل في المؤسسة الجامعية.	**0.656****	**0.000**
02	أستطيع تنظيم وقتي بطريقة تساعدني على تقليل التوتر المهني.	**0.699****	**0.000**
03	أتحكم في انفعالاتي عند مواجهة مواقف ضاغطة في العمل.	**0.560****	**0.000**
04	ألجأ إلى استراتيجيات تساعدني على التكيف مع ضغوط العمل.	**0.637****	**0.000**
05	أستطيع الحفاظ على هدوئي أثناء فترات الضغط المهني.	**0.666****	**0.000**
06	أبحث عن حلول عملية للتعامل مع المشكلات المهنية.	**0.614****	**0.000**
07	أوازن بين متطلبات العمل وحياتي الشخصية لتقليل التوتر.	**0.646****	**0.000**
08	أستخدم طرقًا تساعدني على استعادة طاقتي بعد العمل.	**0.708****	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS21).

من الجدول رقم (05) أظهرت نتائج تحليل الارتباط لمحور (إدارة التوتر التنظيمي) وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين جميع الفقرات والدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت المعاملات ما بين (0.560) و (0.708) ويشير هذا التقارب في القيم إلى تمتع المقياس بمستوى جيد من التجانس الداخلي.

حيث برزت الفقرة الثامنة المتعلقة بآليات استعادة الطاقة كأقوى المؤشرات ارتباطاً بالمحور بقيمة(0.708) ، تليها الفقرة الثانية الخاصة بتنظيم الوقت بقيمة .(0.699) وتعكس هذه المؤشرات صدق بناء الأداة وقدرة فقراتها على قياس استراتيجيات التعامل مع التوتر بشكل متكامل. (**أنظر ملحق رقم 05**).

الجدول رقم 06: صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع: الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	أؤدي مهامي التدريسية بكفاءة عالية.	**0.652****	**0.000**
02	أحقق الأهداف الأكاديمية المطلوبة مني في الوقت المحدد.	**0.569****	**0.000**
03	أقدم أداءً متميزًا في البحث العلمي والنشر الأكاديمي.	**0.722****	**0.000**
04	ألتزم بالمسؤوليات المهنية الموكلة إلي.	**0.605****	**0.000**
05	أشارك بفعالية في الأنشطة العلمية داخل المؤسسة.	**0.707****	**0.000**
06	أساهم في تحسين جودة التعليم الجامعي.	**0.682****	**0.000**
07	أحافظ على مستوى عالٍ من الأداء في عملي.	**0.555****	**0.000**
08	أعمل على تطوير مهاراتي المهنية باستمرار.	**0.573****	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS21).

توضح نتائج الجدول رقم (06) أن جميع فقرات محور (الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي) مرتبطة بالدرجة الكلية ارتباطاً وثيقاً ودالاً إحصائياً عند مستوى (0.01) حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.555) كحد أدنى في الفقرة السابعة و (0.722) كحد أقصى في الفقرة الثالثة.

ونستنتج من هذه الأرقام أن المحور يتمتع بـ اتساق داخلي مرتفع، فالفقرات التي سجلت أعلى القيم مثل الفقرة الثالثة (0.722) والفقرة الخامسة (0.707) تُظهر أن الجانب البحثي والعلمي هو الركيزة الأساسية في تقييم الأداء. وبما أن جميع القيم المحققة تجاوزت عتبة القبول الإحصائي المطلوبة، فإن هذا المحور يُعتبر أداة صادقة ومترابطة تماماً لقياس الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة. (**أنظر ملحق رقم 06**).

ج- الصدق البنائي.

الجدول رقم 07: الصدق البنائي لارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للاستبانة.

		ضغوط التحدي	ضغوط الإعاقة	إدارة التوتر التنظيمي	الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي	الاستبيان ككل
ضغوط التحدي	معامل الارتباط	**1**	**-0.028**	**0.141**	**0.192***	**0.534****
	القيمة الاحتمالية		**0.752**	**0.109**	**0.028**	**0.000**
	حجم العينة	**130**	**130**	**130**	**130**	**130**
ضغوط الإعاقة	معامل الارتباط	**-0.028**	**1**	**-0.251****	**-0.067**	**0.510****
	القيمة الاحتمالية	**0.752**		**0.004**	**0.450**	**0.000**
	حجم العينة	**130**	**130**	**130**	**130**	**130**
إدارة التوتر التنظيمي	معامل الارتباط	**0.141**	**-0.251****	**1**	**0.273****	**0.466****

	القيمة الاحتمالية	0.109	0.004		0.002	0.000
	حجم العينة	130	130	130	130	130
الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي	معامل الارتباط	0.192*	-0.067	0.273**	1	0.563**
	القيمة الاحتمالية	0.028	0.450	0.002		0.000
	حجم العينة	130	130	130	130	130
الاستبيان ككل	معامل الارتباط	0.534**	0.510**	0.466**	0.563**	1
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000	
	حجم العينة	130	130	130	130	130

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS21).

توضح نتائج الجدول رقم (07) الخاص بالارتباطات أن جميع أبعاد الدراسة (ضغوط التحدي، ضغوط الإعاقة، إدارة التوتر التنظيمي، الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي) مرتبطة بالدرجة الكلية للاستبيان ارتباطاً وثيقاً ودالاً إحصائياً عند مستوى دلالة .(0.01)حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.466)كحد أدنى في محور (إدارة التوتر التنظيمي) و (0.563)كحد أقصى في محور (الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي).

ونستنتج من هذه الأرقام أن الاستبيان يتمتع بـ اتساق داخلي مرتفع، فالمحاور التي سجلت أعلى القيم مثل محور الأداء الوظيفي (0.563) ومحور ضغوط التحدي (0.534) تُظهر أن هذين المتغيرين هما الركيزتان الأساسيتان في تشكيل الظاهرة المدروسة. وبما أن جميع القيم المحققة دالة إحصائياً وتجاوزت عتبة القبول المطلوبة،

فإن هذا المقياس يُعتبر أداة صادقة ومترابطة تماماً، وصالحة لقياس ما وضعت لأجله لدى عينة الدراسة. (**أنظر ملحق رقم 07**).

ثالثا: ثبات الأداة.

بعد التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، كان لزاماً علينا التأكد من ثبات الأداة

ولأغراض الدراسة الحالية، اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ كمؤشر إحصائي أساسي لقياس اتساق الفقرات داخل كل محور، نظراً لفاعليته في تقدير الثبات في المقاييس المتعددة الفقرات. وحسب المعايير الإحصائية المعمول بها، فإن جودة الثبات تتحقق متى ما اقتربت قيمة المعامل من الواحد الصحيح، حيث تُعتبر القيم التي تتجاوز (0.70) كافية ومقبولة لأغراض البحث العلمي، وهو ما سنستعرضه بالتفصيل في الجدول التالي:

جدول رقم 08: مدى اتساق الفقرات بإستخدام معامل ألفا كرونباخ.

المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
المحور الأول: ضغوط التحدي.	**07**	**0.804**
المحور الثاني: ضغوط الإعاقة.	**07**	**0.869**
المحور الثالث: إدارة التوتر التنظيمي.	**08**	**0.800**
المحور الرابع: الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي.	**08**	**0.786**
الثبات الكلي للاستبيان	**30**	**0.744**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS21).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (08)، يتضح أن مقياس الدراسة يتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان ما بين (0.786)كحد أدنى و (0.869)كحد أقصى. وقد سجل المحور الثاني المتعلق بضغوط الإعاقة أعلى قيمة ثبات بمقدار (0.869)، يليه المحور الأول ضغوط التحدي بقيمة (0.804)، ثم المحور الثالث إدارة التوتر التنظيمي بقيمة (0.800)، وصولاً إلى المحور الرابع الخاص بالأداء الوظيفي الذي بلغت قيمة ثباته (0.786) .

أما بالنسبة للثبات الكلي للاستبيان ككل بمجموع (30)عبارة، فقد بلغت قيمته(0.744) وهي قيمة إحصائية دالة ومقبولة جداً، حيث تتجاوز الحد الأدنى المطلوب للثبات (0.70). وبناءً على ذلك، نستنتج أن أداة الدراسة تتمتع باتساق داخلي قوي واستقرار عالٍ. (**أنظر ملحق رقم 08**).

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

تُمثل عملية مناقشة وتحليل النتائج المرحلة الفاصلة التي ينتقل فيها البحث من مجرد الرصد الإحصائي إلى التفسير العلمي. حيث تكمن أهمية هذا المبحث في تحويل البيانات الصماء إلى دلالات معرفية تُجيب على تساؤلات الدراسة. وتنبثق القيمة التحليلية هنا من خلال وضع النتائج الميدانية في سياقها الصحيح، مما يتيح الوصول إلى استنتاجات موضوعية تتجاوز حدود العينة لتلامس أبعاد الظاهرة المدروسة، وصولاً إلى بناء رؤية علمية متكاملة تساهم في تقديم حلول واقعية وتوصيات إجرائية.

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة.

سنقدم في هذا المطلب قراءة إحصائية لسمات العينة، بهدف رسم صورة دقيقة عن تركيبة المبحوثين والمتغيرات العامة التي تحكم سياق إجاباتهم كالآتي: (**أنظر ملحق رقم 09**).

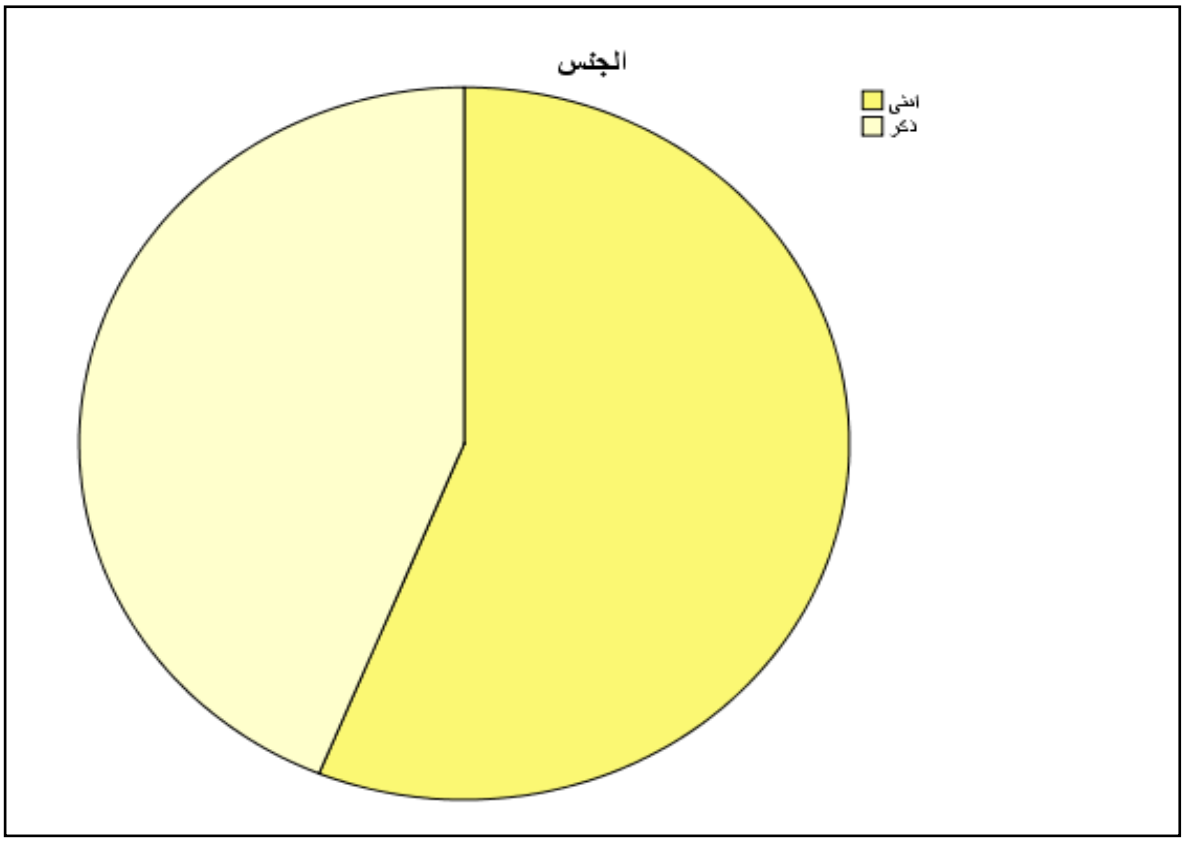
أولا: متغير الجنس.

جدول رقم 09: توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس.

الفئة	النسبة المئوية	التكرارات
ذكر	43,8	57
انثى	56,2	73
المجموع	100,0	130

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS21).

الشكل رقم09: تمثيل افراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS21).

يتبين من خلال الجدول أعلاه رقم (09) والشكل رقم (09) أن عينة الدراسة تتكون من 130 فرداً. حيث سجلت فئة الإناث أعلى نسبة حضور بنسبة 56.2%(73 فرد)، تليها فئة الذكور بنسبة 43.8%(57 فرد). هذا التقارب النسبي بين الجنسين مع تفوق طفيف للإناث يشير إلى تنوع العينة وشموليتها لكلا الجنسين، مما يعطي نتائج أكثر توازناً عند دراسة الظاهرة محل البحث.

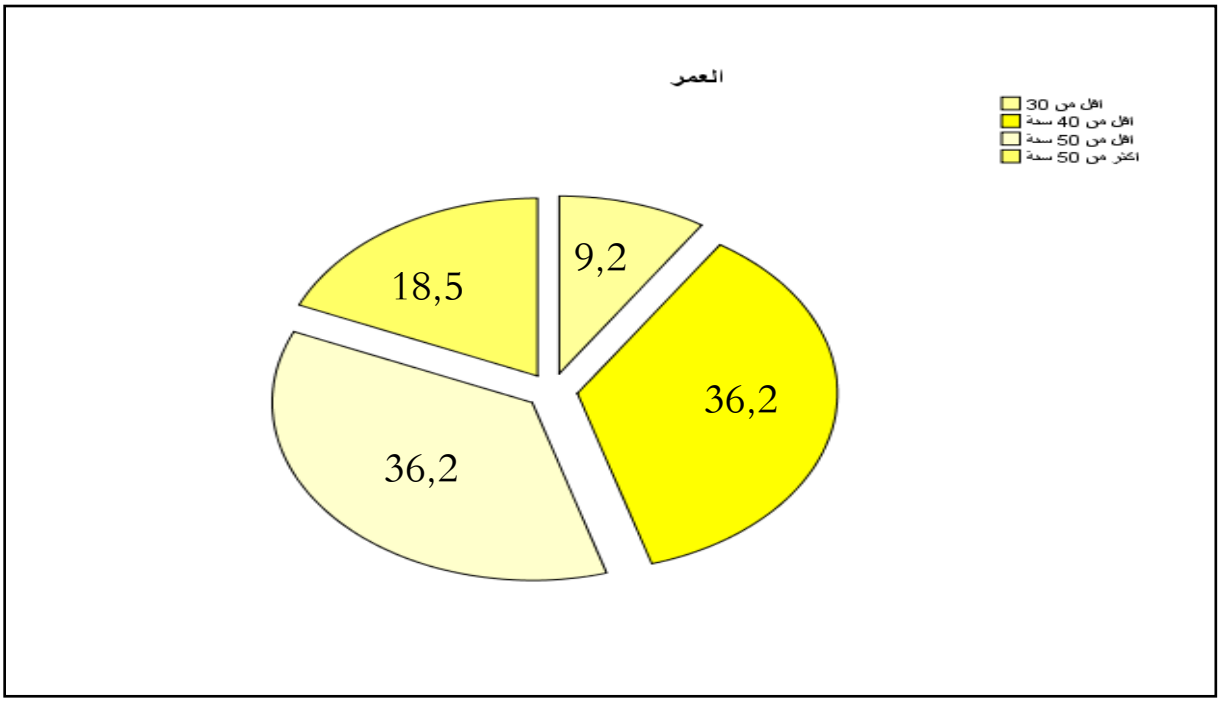
ثانيا: متغير العمر.

جدول رقم 10: توزيع افراد العينة حسب متغير العمر.

الفئات العمرية	النسبة المئوية	التكرارات
اقل من 30 سنة	**9,2**	**12**
30اقل من 40سنة	**36,2**	**47**
40اقل من 50 سنة	**36,2**	**47**
أكثر من 50 سنة	**18,5**	**24**
المجموع	**100,0**	**130**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS21).

الشكل رقم10: تمثيل افراد العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS21).

يُظهر توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر من الجدول رقم (10) والشكل رقم (10) تركزاً كبيراً في الفئات العمرية المتوسطة، حيث شكل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30وأقل من 50 سنة الغالبية العظمى بنسبة إجمالية قدرها 72.4%(مجموع الفئتين الثانية والثالثة). في حين سجلت الفئة العمرية الشابة (أقل من 30 سنة) أدنى نسبة بـ 9.2%. هذا التوزيع يشير إلى أن عينة الدراسة تتميز بالخبرة والنضج العمري، كون معظم المبحوثين يتجاوزون سن الثلاثين.

ثالثا: متغير الرتبة العلمية.

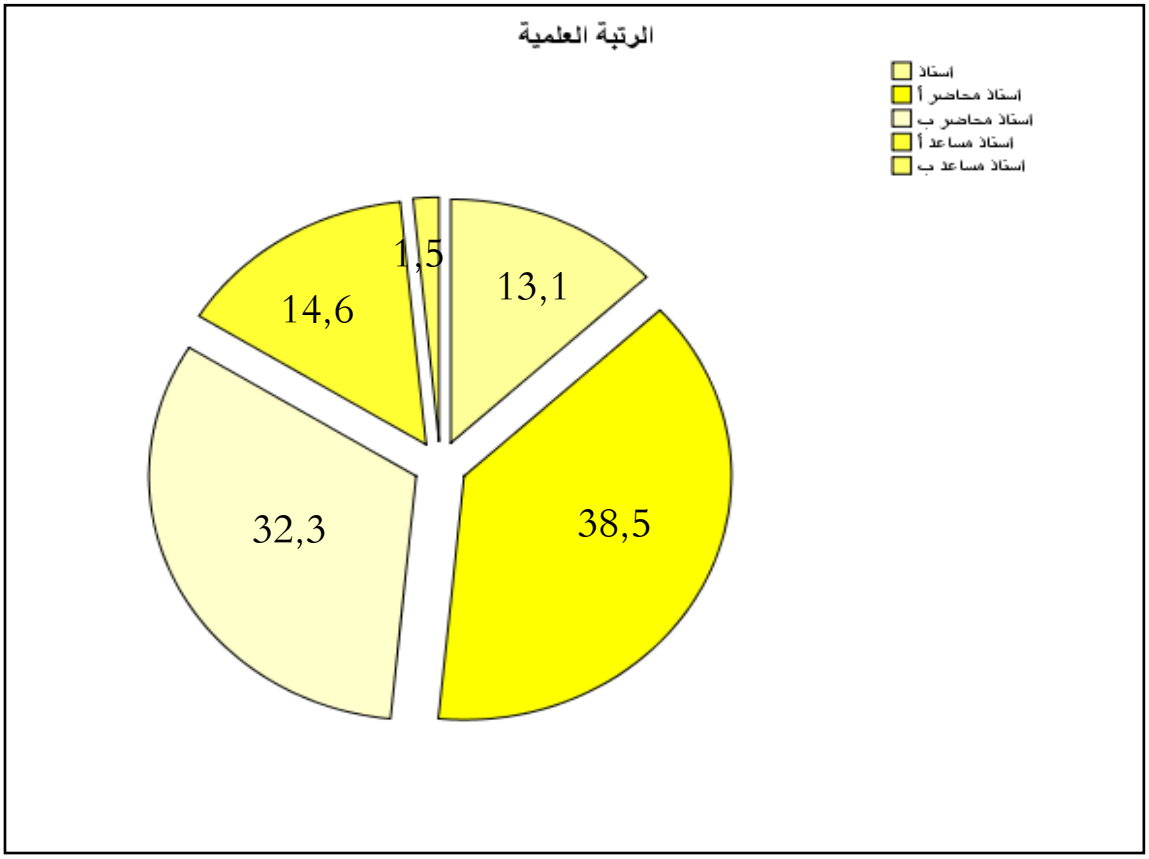
جدول رقم 11: توزيع افراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية.

الفئة	النسبة المئوية	التكرارات

أستاذ	13,1	17
أستاذ محاضر أ	38,5	50
أستاذ محاضر ب	32,3	42
أستاذ مساعد أ	14,6	19
أستاذ مساعد ب	1,5	02
المجموع	**100,0**	**130**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS21).

الشكل رقم11: تمثيل افراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS21).

يظهر من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية أن الكتلة الغالبة تنتمي إلى فئة الأساتذة المحاضرين (أ وب) بنسبة إجمالية تبلغ 70.8%، مما يعكس مستوى أكاديمياً عالياً ومستقراً للعينة محل الدراسة. كما نلاحظ وجود تمثيل معتبر لرتبة أستاذ بنسبة 13.1%، في حين سجلت رتبة أستاذ مساعد "ب" أدنى نسبة حضور. هذا التدرج في الرتب يشير إلى أن غالبية المبحوثين هم من الكوادر الأكاديمية ذات الخبرة مما يضفي صبغة من الموثوقية على البيانات المجمعة.

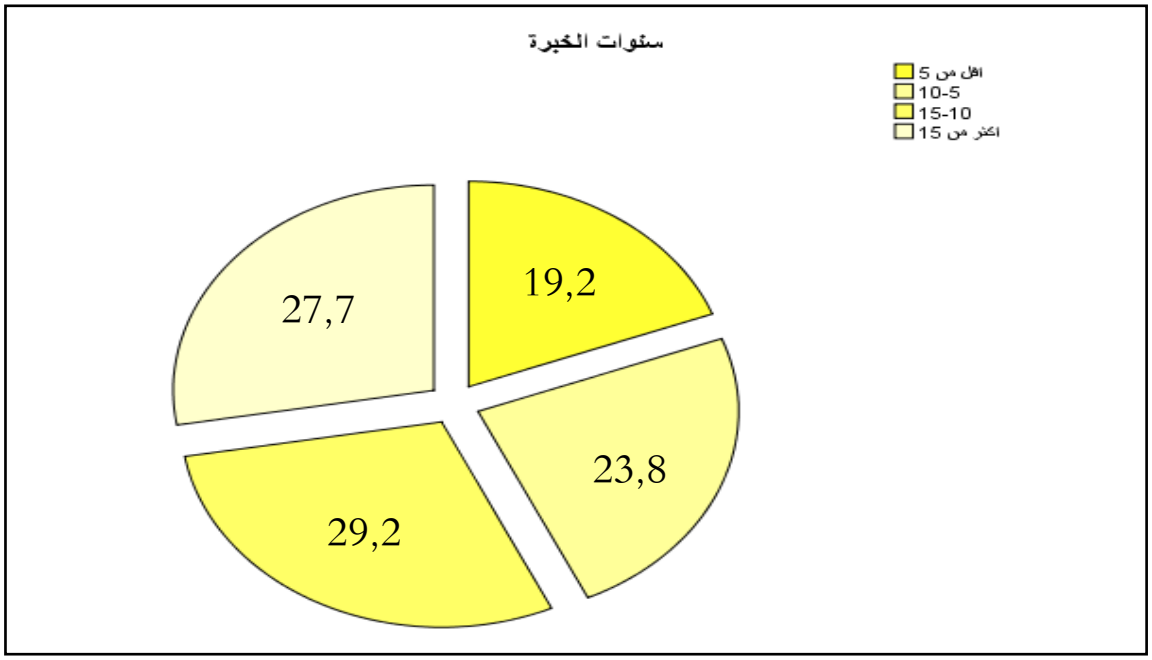
رابعا: متغير سنوات الخبرة.

جدول رقم 12: توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

الفئة	النسبة المئوية	التكرارات
اقل من 5 سنوات	**19,2**	**25**
من 5 الى 10 سنوات	**23,8**	**31**
من 10 الى 15 سنة	**29,2**	**38**
اكثر من 15 سنة	**27,7**	**36**
المجموع	**100,0**	**130**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS21).

الشكل رقم12: تمثيل افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS21).

تشير النتائج المتعلقة بسنوات الخبرة في الجدول رقم (12) والشكل رقم (12) إلى تنوع وتوازن ملحوظ في الأقدمية المهنية لدى أفراد العينة، مع هيمنة واضحة لذوي الخبرة المتوسطة والطويلة؛ حيث أن 56.9%من المبحوثين (مجموع الفئتين الأخيرتين) لديهم خبرة تتجاوز 10سنوات .هذا المؤشر يعكس أن عينة الدراسة تمتلك رصيداً معرفياً وعملياً كافياً للإلمام بجوانب الظاهرة المدروسة، مما يمنح إجاباتهم دقة ومصداقية نابعة من ممارسة ميدانية طويلة.

خامسا: متغير التخصص العلمي.

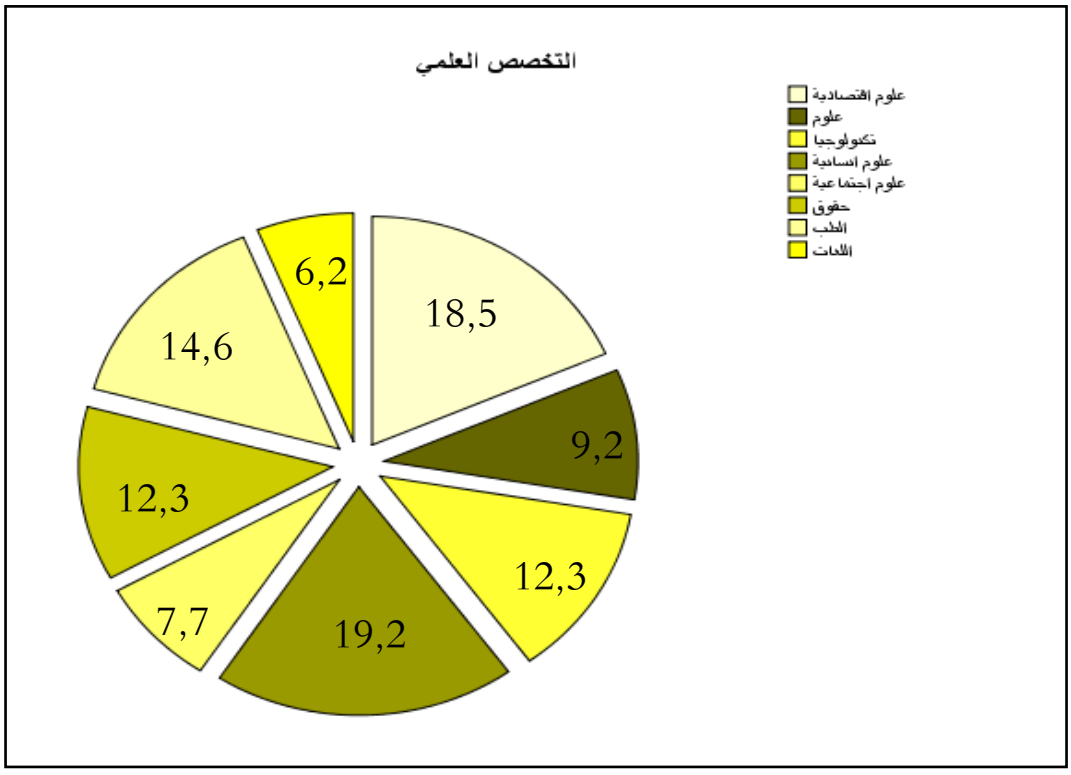
جدول رقم 13: توزيع افراد العينة حسب متغير التخصص العلمي.

الفئة	النسبة المئوية	التكرارات
علوم اقتصادية	**18,5**	**24**

علوم	9,2	12
تكنولوجيا	12,3	16
علوم انسانية	19,2	25
علوم اجتماعية	7,7	10
حقوق	12,3	16
الطب	14,6	19
اللغات	6,2	08
المجموع	**100,0**	**130**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS21).

الشكل رقم13: تمثيل افراد العينة حسب متغير التخصص العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS21).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (13) ان توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي شهدت تنوعاً أكاديمياً واسعاً، حيث شملت الدراسة ثمانية مجالات علمية مختلفة. وقد سجلت العلوم الإنسانية والعلوم الاقتصادية أعلى نسبة تمثيل بـ 37.7%من إجمالي العينة، تليها التخصصات الطبية والتقنية والحقوقية بنسب متقاربة. هذا التنوع التخصصي يضفي على الدراسة طابعاً شمولياً، حيث تتقاطع فيه آراء وخلفيات معرفية متعددة مما يسمح بالحصول على نتائج غير متحيزة لتخصص دون آخر، ويغني النقاش حول موضوع البحث من زوايا علمية متباينة.

المطلب الثاني: تحليل فقرات ومحاور الاستبيان.

يسعى هذا المطلب إلى إجراء فحص تحليلي شامل لفقرات ومحاور الاستبيان، ليكون بمثابة الأرضية الإحصائية التي نلجأ إليها لتوصيف واقع المتغيرات، وفي الوقت نفسه، الإجابة العلمية المباشرة عن الفرضية الفرعية الأولى كالتالي: (**أنظر ملحق رقم 10**).

نص الفرضية: يتجاوز مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول واقع متغيرات الدراسة (ضغوط التحدي، ضغوط الإعاقة، إدارة التوتر التنظيمي، والأداء الوظيفي) لأساتذة جامعة المدية درجة الحياد (3) بشكل دال إحصائياً.

للتحقق من صحة هذه الفرضية الشاملة، تم تفكيكها إجرائياً واختبارها عبر أربع فرضيات فرعية تُمثل المحاور الأربعة للاستبيان باستخدام اختبار الإشارة (Sign\ Test) للمجموعات المرتبطة، حيث يقضي معيار القرار الإحصائي برفض فرضية عدم وجود فروق وقبول الفرضية البديلة (أي وجود فروق دالة عن درجة الحياد لصالح الموافقة) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المقاسة ($Sig \leq 0.05$) والوسيط المحسوب أكبر من (3). وفي النهاية، سيتم بناء الإجابة الختامية للفرضية العامة بناءً على محصلة هذه الاختبارات الفرعية.

أولا: تحليل فقرات المحور الأول ضغوط التحدي.

لتحليل فقرات هذا المحور نستخدم اختبار الإشارة (Sign Test)، وهذا بغرض اختبار الفرضية الأولى للدراسة والتي جاءت على النحو التالي: "مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول واقع ضغوط التحدي يفوق درجة الحياد"، وهذا من خلال استخدام الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

- **الفرضية الصفرية (H0)**: وسيط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد وهي 3.
- **الفرضية البديلة (H1)**: وسيط درجة الإجابة لا يساوي 3.

فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد العينة حول واقع ضغوط التحدي لا يختلف عن درجة الحياد، أما إذا كان العكس فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن: وسيط آراء أفراد العينة يختلف عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد درجة الاستجابة من خلال مقارنة وسيط الإجابة مع درجة الحياد.

يتكون هذا البعد من 7 فقرات ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة لكل واحدة منها على حدى والجدول الآتي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم 14: تحليل فقرات المحور الأول ضغوط التحدي.

رقم الفقرة	نص الفقرة	الإشارات الموجبة(+)	الإشارات السالبة(-)	الأصفار (الحياد)	قيمةZ	مستوى الدلالة(Sig)		الوسيط	اتجاه الموافقة	الترتيب
1	يتطلب عملي الأكاديمي أداء مهام	1	89	40	-9.171	0.000		4	غالبا	4

	معقدة لكنها تساعدني على تطوير مهاراتي.								
2	ضغط النشر العلمي يدفعني إلى تحسين جودة أدائي البحثي.	0	93	37	-9.540	0.000		4	غالبا	1
3	كثرة المسؤوليات الأكاديمية تمنحني فرصًا للنمو المهني.	6	67	57	-7.022	0.000		4	غالبا	7
4	المواعيد النهائية لإنجاز المهام تحفزني على تنظيم وقتي بكفاءة.	3	92	35	-9.029	0.000		4	غالبا	3
5	التوقعات العالية من المؤسسة تدفعني لبذل جهد أكبر في العمل.	2	68	60	-7.769	0.000		4	غالبا	6
6	تعدد الأنشطة الأكاديمية يساهم في تطوير خبرتي المهنية.	3	92	35	-9.029	0.000		4	غالبا	2
7	التحديات المهنية في العمل تزيد من دافعيتي للإنجاز.	4	82	44	-8.303	0.000		4	غالبا	5
المحور	محور ضغوط التحدي	3	122	5	-10.554	0.000		4	غالبا	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS21).

يُظهر الجدول رقم (14) توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور ضغوط التحدي، حيث جاءت جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور متراوحة بين (3.57) و(4.02)، وهي قيم تقع ضمن نطاق الاستجابة غالباً وفق مقياس ليكرت الخماسي المستخدم. كما أكدت نتائج اختبار الإشارة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لجميع الفقرات، وفيما يلي تحليل تفصيلي لهذه النتائج:

1) العبارة الأولى: حققت العبارة القائلة بأن "العمل الأكاديمي يتطلب أداء مهام معقدة تساعد على تطوير المهارات" متوسطاً حسابياً قدره (3.86)، كما بلغت قيمة Z في اختبار الإشارة (-9.171) بمستوى دلالة (0.000). وهذا يبرهن على أن أفراد العينة يواجهون هذه الصعوبات التشغيلية بدرجة غالباً، وأن التعقيد في المهام لا يُنظر إليه كعائق، بل كفرصة جوهرية لصقل القدرات الأكاديمية.

2) العبارة الثانية: أظهرت النتائج أن "ضغط النشر العلمي يدفع نحو تحسين جودة الأداء البحثي" حازت على المرتبة الأولى بمتوسط قدره (4.02)، وقيمة Z بلغت (-9.540). وهي نتيجة تدعم بقوة أن 71.5% من الأساتذة يرون في متطلبات النشر العالمي محركاً أساسياً للجودة الإبداعية وحافزاً للارتقاء بمستوى المخرجات العلمية في جامعة المدية.

3) العبارة الثالثة: سجلت العبارة المتعلقة بـ "دور كثرة المسؤوليات الأكاديمية في النمو المهني" متوسطاً قدره (3.57) وقيمة Z بلغت (-7.022). ورغم وقوعها في الترتيب الأخير، إلا أن بقاء الاتجاه العام للعبارة ضمن نطاق غالباً ومعنوية الاختبار الإحصائي يدلان على قدرة الأستاذ الجامعي على استثمار تراكم المسؤوليات كمسارات فعلية للنمو المهني.

4) العبارة الرابعة: حازت الفقرة الخاصة بـ "دور المواعيد النهائية في تحفيز تنظيم الوقت" على المرتبة الثانية بمتوسط (3.91) وقيمة Z بلغت (-9.029). هذه القيمة توحي بأن عامل الوقت الضاغط يُعد من المحفزات التنظيمية الأساسية التي تفرض نوعاً من الانضباط الذاتي الذي يرفع كفاءة الأداء الأكاديمي.

5) العبارة الخامسة: بينت الإحصائيات أن "التوقعات العالية من المؤسسة تدفع لبذل جهد أكبر" حصلت على متوسط (3.64) وقيمة Z بلغت (-7.769). وهذا يعكس تأثر الأداء الفردي بالمعايير التنظيمية حيث تساهم التوقعات الطموحة للإدارة في استثارة طاقات الأساتذة ومضاعفة جهودهم الميدانية.

6) **العبارة السادسة:** حققت العبارة المرتبطة بـ "تعدد الأنشطة الأكاديمية وتطوير الخبرة المهنية" متوسطاً (3.85) وقيمة Z بلغت (-9.029)، لتأتي في المرتبة الرابعة. مما يجسد أن التنوع في المهام يقلل من الرتابة الوظيفية ويزيد من رصيد الخبرات التراكمية لدى أفراد العينة.

7) العبارة السابعة: أشارت النتائج بخصوص "التحديات المهنية وزيادة دافعية الإنجاز" إلى متوسط (3.74) وقيمة Z بلغت (-8.303). وهذا يبرز امتلاك أفراد العينة لصلابة مهنية تمكنهم من تحويل العقبات إلى وقود للنجاح، وهو دليل على الارتباط الوثيق بين مواجهة الصعوبات وارتفاع مستوى الطموح الشخصي.

المحور العام (ضغوط التحدي):

يُستنتج من المتوسط العام للمحور البالغ (3.79) وبانحراف معياري قدره (0.498)، مدعوماً بنتائج اختبار الإشارة (Sign Test) التي سجلت قيمة Z إجمالية قدرها (-10.554) بمستوى دلالة (0.000) أن هناك توافقاً جوهرياً بين أفراد العينة حول الدور الإيجابي لهذه الضغوط. وبناءً على تجاوز هذه القيم لدرجة الحياد ومعنويتها الإحصائية، يتم قبول الفرضية الأولى للدراسة. مما يؤكد أن مستوى استجابة الأساتذة لواقع ضغوط التحدي

يتجه نحو خيار (غالباً)، ويُبرهن على أن البيئة الأكاديمية بجامعة المدية تنجح في استثمار المتطلبات الوظيفية كأدوات فعالة لبناء القدرات وصقل الصلابة المهنية للكادر الأكاديمي.

ثانيا: تحليل فقرات المحور الثاني ضغوط الإعاقة.

لتحليل فقرات هذا المحور نستخدم اختبار الإشارة (Sign Test)، وهذا بغرض اختبار الفرضية الثانية للدراسة والتي جاءت على النحو التالي: "مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول واقع ضغوط الإعاقة يفوق درجة الحياد"، وهذا من خلال استخدام الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

- **الفرضية الصفرية (H0)**: وسيط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد وهي 3.
- **الفرضية البديلة (H1)**: وسيط درجة الإجابة لا يساوي 3.

يتكون هذا البعد من 7 فقرات، ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة لكل واحدة منها على حدى والجدول الآتي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم 15: تحليل فقرات المحور الثاني ضغوط الإعاقة.

رقم الفقرة	نص الفقرة	الإشارات الموجبة(+)	الإشارات السالبة(-)	الأصفار (الحياد)	قيمةZ	مستوى الدلالة(Sig)	الوسيط	اتجاه الموافقة	الترتيب

1	الإجراءات الإدارية المعقدة تعيق إنجاز مهامي الأكاديمية.	19	65	46	-4.910	0.000	4	غالباً	2
2	البيروقراطية داخل المؤسسة الجامعية تقلل من فعاليتي في العمل.	22	68	40	-4.743	0.000	4	غالباً	4
3	كثرة الأعمال الإدارية غير الضرورية تؤثر سلبًا على إنتاجيتي.	35	57	38	-2.189	0.029	4	غالباً	7
4	غموض التعليمات أو القرارات الإدارية يسبب لي ضغطًا في العمل.	22	69	39	-4.822	0.000	4	غالباً	3
5	نقص الموارد أو الدعم المؤسسي يعرقل أداء مهامي.	14	77	39	-6.499	0.000	4	غالباً	1
6	الاجتماعات غير الضرورية تستهلك وقتي دون فائدة.	21	66	43	-4.717	0.000	4	غالباً	5
7	تضارب المهام والمسؤوليات يجعل من الصعب إنجاز العمل بكفاءة.	23	61	46	-4.037	0.000	4	غالباً	6
المحور	محور ضغوط الإعاقة	26	101	3	-6.566	0.000	4	غالباً	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS21).

يُظهر الجدول رقم (15) توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور ضغوط الإعاقة، حيث أكدت نتائج اختبار الإشارة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لجميع الفقرات، وفيما يلي تحليل تفصيلي لهذه النتائج:

1) العبارة الأولى: حققت العبارة القائلة بأن "الإجراءات الإدارية المعقدة تعيق إنجاز المهام" قيمة Z في اختبار الإشارة قدرها (-4.910) بمستوى دلالة (0.000). وهذا يبرهن على أن أفراد العينة يواجهون عوائق إجرائية بدرجة غالباً، مما يستنزف طاقاتهم الأكاديمية في متطلبات إدارية معقدة.

2) العبارة الثانية: أظهرت النتائج أن "البيروقراطية داخل المؤسسة الجامعية تقلل من الفعالية" حازت على المرتبة الرابعة بقيمة Z بلغت (-4.743). وهي نتيجة تدعم أن الأساتذة يرون في الجمود البيروقراطي عائقاً أساسياً يحد من قدرتهم على الأداء المرن والمتميز.

3) العبارة الثالثة: سجلت العبارة المتعلقة بـ "دور كثرة الأعمال الإدارية غير الضرورية في التأثير على الإنتاجية" قيمة Z بلغت (-2.189) بمستوى دلالة (0.029). ورغم وقوعها في الترتيب الأخير، إلا أن معنوية الاختبار الإحصائي تدل على استياء الأساتذة من الأعباء الروتينية التي تستهلك جهدهم البحثي.

4) **العبارة الرابعة:** حازت الفقرة الخاصة بـ "غموض التعليمات أو القرارات الإدارية" على المرتبة الثالثة بقيمة Z بلغت (-4.822). هذه القيمة توحي بأن نقص وضوح الرؤية الإدارية يُمثل ضغط إعاقة يولد حالة من الارتباك الوظيفي لدى الأستاذ.

5) العبارة الخامسة: بينت الإحصائيات أن "نقص الموارد أو الدعم المؤسسي يعرقل أداء المهام" حصدت المرتبة الأولى بقيمة Z بلغت (-6.499). وهذا يعكس أن العجز في الإمكانيات والموارد يمثل أكبر تحدٍ سلبي يعيق المسار المهني للأساتذة في جامعة المدية.

6) العبارة السادسة: حققت العبارة المرتبطة بـ "الاجتماعات غير الضرورية واستهلاك الوقت" قيمة Z بلغت (-4.717)، لتأتي في المرتبة الخامسة. مما يجسد أن تكرار اللقاءات الإدارية غير المنتجة يمثل ضغطاً سلبياً يعطل الانشغالات الأكاديمية والبحثية.

7) العبارة السابعة: أشارت النتائج بخصوص "تضارب المهام والمسؤوليات وصعوبة إنجاز العمل" إلى قيمة Z بلغت (-4.037). وهذا يبرز أن عدم تحديد الأدوار بدقة يضع أفراد العينة في مواقف مهنية متضاربة تعرقل الكفاءة المطلوبة.

المحور العام (ضغوط الإعاقة):

يُستنتج من القيمة الإجمالية لاختبار الإشارة (Sign Test) التي سجلت قيمة Z قدرها (-6.566) بمستوى دلالة (0.000) أن هناك توافقاً جوهرياً بين أفراد العينة حول الدور المعيق لهذه الضغوط. وبناءً على تجاوز هذه القيم لدرجة الحياد ومعنويتها الإحصائية، يتم قبول الفرضية الثانية للدراسة. مما يؤكد أن مستوى استجابة الأساتذة لواقع ضغوط الإعاقة يتجه نحو خيار (غالباً)، ويُبرهن على أن الكادر الأكاديمي بجامعة المدية يدرك هذه العوامل كضغوط سلبية تعرقل الإبداع والنمو الوظيفي.

ثالثا: تحليل فقرات المحور الثالث إدارة التوتر التنظيمي.

لتحليل فقرات هذا المحور نستخدم اختبار الإشارة (Sign Test)، وهذا بغرض اختبار الفرضية الثالثة للدراسة والتي جاءت على النحو التالي: "مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التوتر التنظيمي يفوق درجة الحياد"، وهذا من خلال استخدام الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

- **الفرضية الصفرية (H0)**: وسيط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد وهي 3.
- **الفرضية البديلة (H1)**: وسيط درجة الإجابة لا يساوي 3.

يتكون هذا البعد من 8 فقرات، ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة لكل واحدة منها على حدى والجدول الآتي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم 16: تحليل فقرات المحور الثالث إدارة التوتر التنظيمي.

رقم الفقرة	نص الفقرة	الإشارات الموجبة(+)	الإشارات السالبة(-)	الأصفار (الحياد)	قيمةZ	مستوى الدلالة(Sig)	الوسيط	اتجاه الموافقة	الترتيب
1	أستخدم أساليب فعالة للتعامل مع ضغوط العمل في المؤسسة الجامعية.	8	70	52	-6.907	0.000	4	غالباً	8

2	أستطيع تنظيم وقتي بطريقة تساعدني على تقليل التوتر المهني.	0	100	30	-9.900	0.000	4	غالباً	2
3	أستطيع التحكم في انفعالاتي عند مواجهة مواقف ضاغطة في العمل.	4	109	17	-9.783	0.000	4	غالباً	5
4	ألجأ إلى استراتيجيات تساعدني على التكيف مع ضغوط العمل.	5	79	46	-7.965	0.000	4	غالباً	7
5	أستطيع الحفاظ على هدوئي أثناء فترات الضغط المهني.	1	101	28	-9.802	0.000	4	غالباً	4
6	أبحث عن حلول عملية للتعامل مع المشكلات المهنية.	1	102	27	-9.853	0.000	4	غالباً	3
7	أوازن بين متطلبات العمل وحياتي الشخصية لتقليل التوتر.	4	112	14	-9.935	0.000	4	غالباً	1
8	أستخدم طرقاً تساعدني على استعادة طاقتي بعد العمل.	8	88	34	-8.063	0.000	4	غالباً	6

المحور	محور إدارة التوتر التنظيمي	4	122	4	-10.423	0.000	4	غالباً	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS21).

يُظهر الجدول رقم (16) توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة التوتر التنظيمي، حيث أكدت نتائج اختبار الإشارة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لجميع الفقرات، وفيما يلي تحليل تفصيلي لهذه النتائج:

1) العبارة الأولى: حققت العبارة القائلة بـ "استخدام أساليب فعالة للتعامل مع ضغوط العمل" قيمة Z قدرها (-6.907) بمستوى دلالة (0.000). وبالرغم من حلولها في المرتبة الأخيرة من حيث القوة الإحصائية، إلا أنها تبرهن على أن أفراد العينة يمتلكون آليات للتعامل مع الضغوط بدرجة غالباً.

2) العبارة الثانية: أظهرت النتائج أن "القدرة على تنظيم الوقت لتقليل التوتر المهني" حققت قيمة Z بلغت (-9.900)، وهي نتيجة تدعم امتلاك الأساتذة لمهارة إدارة الوقت كاستراتيجية وقائية فعالة للحد من الضغوط المهنية.

3) العبارة الثالثة: سجلت العبارة المتعلقة بـ "التحكم في الانفعالات عند مواجهة مواقف ضاغطة" قيمة Z بلغت (-9.783). وهذا يعكس تمتع الأساتذة بذكاء انفعالي يساعدهم غالباً على الحفاظ على توازنهم المهني وتجنب حدة التوتر.

4) العبارة الرابعة: بينت الإحصائيات أن "اللجوء إلى استراتيجيات التكيف مع ضغوط العمل" سجلت قيمة Zقدرها (-7.965). وتوحي هذه القيمة بأن الأساتذة يعتمدون غالباً على نماذج سلوكية مرنة للتكيف مع المتغيرات التنظيمية الضاغطة.

5) العبارة الخامسة: حققت الفقرة الخاصة بـ "الحفاظ على الهدوء أثناء فترات الضغط المهني" قيمة Z بلغت (-9.802). وهذا يبرز الصلابة النفسية التي يتمتع بها أفراد العينة وقدرتهم على الصمود في مواجهة ذروة العمل الأكاديمي.

6) العبارة السادسة: أظهرت النتائج أن "البحث عن حلول عملية للتعامل مع المشكلات المهنية" حققت قيمة Zبلغت (-9.853). مما يجسد الاتجاه العقلاني للأساتذة في مواجهة التحديات بأساليب إجرائية منظمة بدلاً من التفاعل العاطفي.

7) العبارة السابعة: سجلت العبارة المتعلقة بـ "الموازنة بين متطلبات العمل والحياة الشخصية" أعلى قيمة Z في المحور (-9.935) واحتلت المرتبة الأولى. وهذا يدل على وعي عالٍ لدى الأساتذة بأهمية الفصل بين المجالين لضمان استقرارهم المهني والنفسي.

8) العبارة الثامنة: أشارت النتائج بخصوص "استخدام طرق لاستعادة الطاقة بعد العمل" إلى قيمة Z بلغت (-8.063). وهو ما يؤكد لجوء الأساتذة لآليات الراحة والاسترجاع النفسي بدرجة غالباً لضمان استمرارية عطائهم الأكاديمي.

المحور العام (إدارة التوتر التنظيمي):

يُستنتج من القيمة الإجمالية لاختبار الإشارة (Sign Test) والبالغة (-10.423) بمستوى دلالة (0.000)، وبوسيط عام قدره (4)، أن هناك توافقاً جوهرياً بين أفراد العينة حول فاعلية آليات إدارة التوتر لديهم. وبناءً على تجاوز هذه القيم لدرجة الحياد ومعنويتها الإحصائية، يتم قبول الفرضية الثالثة للدراسة؛ مما يؤكد أن مستوى استجابة الأساتذة لواقع إدارة التوتر التنظيمي يتجه نحو خيار (غالباً). وهذا يبرهن ميدانياً على أن الكادر الأكاديمي بجامعة المدية يمتلك مهارات تكيفية عالية تساهم في التخفيف من حدة الضغوط التنظيمية.

رابعا: تحليل فقرات المحور الرابع الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي.

لتحليل فقرات هذا المحور نستخدم اختبار الإشارة (Sign Test)، وهذا بغرض اختبار الفرضية الرابعة للدراسة والتي جاءت على النحو التالي: "مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول واقع الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي يفوق درجة الحياد (3)"، وهذا من خلال استخدام الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

- **الفرضية الصفرية (H0)**: وسيط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد وهي 3.
- **الفرضية البديلة (H1)**: وسيط درجة الإجابة لا يساوي 3.

يتكون هذا البعد من 8 فقرات، ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة لكل واحدة منها على حدى والجدول الآتي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم 17: تحليل فقرات المحور الرابع الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي.

رقم الفقرة	نص الفقرة	الإشارات الموجبة(+)	الإشارات السالبة(−)	الأصفار (الحياد)	قيمةZ	مستوى الدلالة(Sig)	الوسيط	اتجاه الموافقة	الترتيب
1	أؤدي مهامي التدريسية بكفاءة عالية.	0	118	12	-10.771	0.000	4	غالباً	5
2	أحقق الأهداف الأكاديمية المطلوبة في الوقت المحدد.	1	123	6	-10.866	0.000	4	غالباً	4
3	أقدم أداءً متميزًا في البحث العلمي والنشر الأكاديمي.	1	100	29	-9.751	0.000	4	غالباً	8
4	ألتزم بالمسؤوليات المهنية الموكلة إلي.	0	128	2	-11.225	0.000	4	غالباً	2

5	أشارك بفعالية في الأنشطة العلمية داخل المؤسسة.	5	97	28	-9.010	0.000	4	غالباً	7
6	أساهم في تحسين جودة التعليم الجامعي.	0	113	17	-10.536	0.000	4	غالباً	6
7	أحافظ على مستوى عالٍ من الأداء في عملي.	0	126	4	-11.136	0.000	4	غالباً	1
8	أعمل على تطوير مهاراتي المهنية باستمرار.	0	123	7	-11.000	0.000	4	غالباً	3
المحور	**الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي**	0	129	1	-11.270	0.000	4	غالباً	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS21).

يُظهر الجدول رقم (17) توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الأداء الوظيفي، حيث أكدت نتائج اختبار الإشارة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لجميع الفقرات، وفيما يلي تحليل تفصيلي لهذه النتائج:

1) العبارة الأولى: حققت العبارة القائلة بـ "أداء المهام التدريسية بكفاءة عالية" قيمة Z قدرها (-10.771) بمستوى دلالة (0.000). وتبرهن هذه النتيجة على التزام الأساتذة بتقديم محتوى تعليمي ذو جودة عالية بدرجة غالباً.

2) العبارة الثانية: أظهرت النتائج أن "تحقيق الأهداف الأكاديمية في الوقت المحدد" سجلت قيمة Z بلغت (-10.866). وهذا يعكس الانضباط المهني لدى أفراد العينة وقدرتهم على إدارة المهام المطلوبة ضمن الجداول الزمنية المسطرة.

3) العبارة الثالثة: سجلت العبارة المتعلقة بـ "تقديم أداء متميز في البحث العلمي والنشر" قيمة Z بلغت (-9.751). وبالرغم من حلولها في المرتبة الأخيرة إحصائياً في هذا المحور، إلا أنها تؤكد استمرارية النشاط البحثي للأساتذة بدرجة غالباً.

4) العبارة الرابعة: بينت الإحصائيات أن "الالتزام بالمسؤوليات المهنية الموكلة" سجلت قيمة Z قدرها (-11.225) محتلة المرتبة الثانية. وتوحي هذه القيمة بمستوى عالٍ من الشعور بالمسؤولية الأخلاقية والمهنية لدى المبحوثين.

5) العبارة الخامسة: حققت الفقرة الخاصة بـ "المشاركة بفعالية في الأنشطة العلمية" قيمة Z بلغت (-9.010). وهذا يبرز دور الأساتذة في إثراء المحيط العلمي للمؤسسة من خلال الندوات والملتقيات بدرجة غالباً.

6) العبارة السادسة: أظهرت النتائج أن "المساهمة في تحسين جودة التعليم الجامعي" حققت قيمة Z بلغت (-10.536). مما يجسد سعي الأساتذة الدائم لتطوير الممارسات البيداغوجية بما يخدم مصلحة الطالب والمؤسسة.

7) العبارة السابعة: سجلت العبارة المتعلقة بـ "الحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء" أعلى قيمة Z في المحور

(-11.136) من حيث التوافق، واحتلت المرتبة الأولى. وهذا يدل على الحرص الشديد للأساتذة على ثبات جودة مخرجاتهم المهنية.

8) العبارة الثامنة: أشارت النتائج بخصوص "تطوير المهارات المهنية باستمرار" إلى قيمة Z بلغت (-11.000). وهو ما يؤكد إدراك الأساتذة لضرورة التكوين المستمر ومواكبة المستجدات العلمية والتقنية.

المحور العام (الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي):

يُستنتج من القيمة الإجمالية لاختبار الإشارة (Sign Test) والبالغة (-11.270) بمستوى دلالة (0.000)، وبوسيط عام قدره (4)، أن هناك توافقاً جوهرياً وكبيراً بين أفراد العينة حول تمتعهم بمستوى أداء وظيفي متميز. وبناءً على تجاوز هذه القيم لدرجة الحياد ومعنويتها الإحصائية، يتم قبول الفرضية الرابعة للدراسة؛ مما يؤكد أن مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة بجامعة المدية يتجه نحو خيار (غالباً). وتبرهن هذه النتيجة على أن الضغوط المهنية ورغم وجودها، لم تثنِ الكادر الأكاديمي عن أداء رسالته بكفاءة، بفضل استراتيجيات إدارة التوتر التي ينتهجها.

خلاصة اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

بناءً على المحصلة الإحصائية الإيجابية الناتجة عن اختبار الفرضيات الفرعية الأربع السابقة، يتبين أن جميع محاور الدراسة بلا استثناء (ضغوط التحدي، ضغوط الإعاقة، إدارة التوتر التنظيمي، والأداء الوظيفي) قد حققت دلالة إحصائية قاطعة وسجلت أوساطاً تفوق درجة الحياد المقررة (3) متجهة نحو خيار الموافقة (غالباً) وفق اختبار الإشارة (Sign\ Test).وتأسيساً على هذا التوافق الإحصائي الميداني الكامل، نقوم بالرد الحاسم على الفرضية الفرعية الأولى للدراسة بـ القبول الكلي والشامل للفرضية بنصها الصريح والكامل القائل: «يتجاوز مستوى موافقة

أفراد عينة الدراسة حول واقع متغيرات الدراسة (ضغوط التحدي، ضغوط الإعاقة، إدارة التوتر التنظيمي والأداء الوظيفي) لأساتذة جامعة المدية درجة الحياد (3) بشكل دال إحصائياً».

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات.

لا تكتمل القيمة العلمية لفرضيات الدراسة بمجرد صياغتها، بل تتوقف على إخضاعها للاختبار والتمحيص. وهو ما سنستعرضه في هذا المطلب للتحقق من مدى صدقها أو عدمه بناءً على الأدلة العلمية.

أولا اختبار الفرضية العامة للدراسة:

نص الفرضية: إدارة التوتر التنظيمي هي التي تفسر بشكل أكبر التباين في الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة المدية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار الانحدار اللوجستي الترتيبي، حيث تم الاعتماد على القواعد الإحصائية التالية لاتخاذ القرار:

- **الفرضية الصفرية H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة (ضغوط التحدي، ضغوط الإعاقة، وإدارة التوتر التنظيمي) في رفع مستوى الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة المدية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$).
- **الفرضية البديلةH1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة (ضغوط التحدي، ضغوط الإعاقة، وإدارة التوتر التنظيمي) مع وجود أفضلية تأثير لمتغير إدارة التوتر، في رفع مستوى الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة المدية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

حيث:

-إذا كانت قيمة (Sig > 0.05): نقبل الفرضية الصفرية (H0) ونرفض البديلة، مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية.

-إذا كانت قيمة (Sig < 0.05): نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل البديلة (H1)، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية.

جدول رقم 18: نتائج اختبار الانحدار اللوجستي الترتيبي لمساهمة ضغوط العمل وإدارة التوتر في تحديد مستويات الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة المدية.

المتغيرات	معامل الانحدار (Estimation)	الخطأ المعياري (Erreur std)	قيمة والد (Wald)	مستوى الدلالة (Sig)
ضغوط التحدي	0.322	0.366	0.774	0.379
ضغوط الإعاقة	-0.018	0.233	0.006	0.940
إدارة التوتر التنظيمي	0.903	0.386	5.468	0.019
مستوى جودة المطابقة (Pearson)	**0.588**			
معامل التحديد (Nagelkerke R^2)	**0.070**			
مستوى الدلالة العام (Sig.)	**0.057**			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS21).

بناءً على النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (18)، الخاص بنموذج الانحدار اللوجستي الترتيبي أن قيمة الدلالة لاختبار بيرسون (Pearson) بلغت (0.588) وهي أكبر من (0.05) مما يعكس جودة مطابقة

البيانات للنموذج وصلاحيته التامة، حيث يفسر النموذج ما نسبته (7.0%) من التباين في مستويات الأداء بناءً على معامل التحديد (Nagelkerke = 0.070)، وعند تحليل الأثر الفردي تبين أن متغيري ضغوط التحدي وضغوط الإعاقة لم يحققا تأثيراً معنوياً طالما أن قيم الدلالة لهما سجلت (0.379) و(0.940) وهي أكبر من (0.05)، في حين حقق متغير إدارة التوتر التنظيمي أثراً إيجابياً طردياً دالاً إحصائياً بمعامل انحدار قدره (0.903) وقيمة والد بلغت (5.468) تحت مستوى دلالة معنوي خاص قدره (0.019) وهو أقل من (0.05)، مما يبرهن على أن امتلاك مهارات إدارة التوتر يرفع احتمالية انتقال الأستاذ إلى مستويات الأداء العليا، ونظراً لوجود هذا الأثر المعنوي الجوهرى لمتغير إدارة التوتر فقد تقرر إحصائياً رفض الفرضية الصفرية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) جزئياً لمتغير إدارة التوتر بنصها التالي: « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة (ضغوط التحدي، ضغوط الإعاقة وإدارة التوتر التنظيمي) مع وجود أفضلية تأثير لمتغير إدارة التوتر، في رفع مستوى الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة المدية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ». (**أنظر ملحق رقم 11**)

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة التوتر التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة المدية تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية (الجنس، العمر، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، والتخصص العلمي).

للتحقق من صحة هذه الفرضية الشاملة، تم تفكيكها إلى خمس فرضيات فرعية واختبار كل متغير على حدى باستخدام الاختبارات اللامعلمية المناسبة (Mann-Whitney U و Kruskal-Wallis) بناءً على القواعد التالية:

- **الفرضية الصفرية (H0) العامة للفروق:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة التوتر والأداء الوظيفي تعزى للمتغير الشخصي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- **الفرضية البديلة (H1) العامة للفروق:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة التوتر والأداء الوظيفي تعزى للمتغير الشخصي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

أ-اختبار الفرضية الأولى (متغير الجنس):

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة التوتر والأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (19): نتائج اختبار (Mann-Whitney) للفروق تعزى لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	العدد (N)	الرتبة المتوسطة	مجموع الرتب	قيمة (Z)	مستوى الدلالة (Sig)	القرار الإحصائي
إدارة التوتر التنظيمي					-0.499	0.618	قبول الفرضية الصفرية H0
	أنثى	73	64.05	4675.50			
	ذكر	57	67.36	3839.50			
الأداء الوظيفي					-0.970	0.332	قبول الفرضية الصفرية H0
	أنثى	73	68.32	4987.00			
	ذكر	57	61.89	3528.00			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS21).

بناءً على الجدول رقم (19)، بلغت قيم مستوى الدلالة (Sig) لمتغير الجنس (0.618) لإدارة التوتر و(0.332) للأداء الوظيفي، وهما أكبر من مستوى الدلالة المقبول (0.05). تقرر إحصائياً قبول الفرضية الصفرية بنصها التالي: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة التوتر والأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)»، ورفض الفرضية البديلة (H1)، مما يعني عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة الذكور والإناث في إدارة التوتر أو الأداء الوظيفي بجامعة المدية، نظراً لتشابه البيئة التنظيمية والمهنية المطبقة على الجنسين. (**أنظر الملحق رقم 12**)

ب–اختبار الفرضية الثانية (متغير العمر):

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة التوتر والأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

جدول رقم (20): نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للفروق تعزى لمتغير العمر.

المتغير	فئات العمر	العدد (N)	الرتبة المتوسطة	درجة الحرية (ddl)	قيمة كا2 ($\chi 2$)	مستوى الدلالة (Sig)	القرار الإحصائي
إدارة التوتر التنظيمي				3	0.883	0.830	قبول الفرضية الصفرية H0
	أقل من 30 سنة	12	72.29				
	أقل من 40 سنة	47	66.10				
	أقل من 50 سنة	47	65.86				
	أكثر من 50 سنة	24	60.23				
الأداء الوظيفي				3	4.999	0.172	قبول الفرضية الصفرية H0
	أقل من 30 سنة	12	85.63				

	أقل من 40 سنة	47	59.12				
	أقل من 50 سنة	47	65.15				
	أكثر من 50 سنة	24	68.63				

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS21).

تشير نتائج الجدول رقم (20) إلى أن قيم مستوى الدلالة (Sig) بلغت (0.830) لإدارة التوتر و(0.172) للأداء الوظيفي، وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه تقرر إحصائياً قبول الفرضية الصفرية (H0) بنصها الكامل القائل: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة التوتر والأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)». ورفض الفرضية البديلة (H1). وهذا يوضح أن عامل السن لا يصنع فارقاً جوهرياً في مستويات أداء الأساتذة أو طرق تعاملهم مع ضغوط العمل والتوتر. (**أنظر ملحق رقم 13**)

ج-اختبار الفرضية الثالثة (متغير الرتبة العلمية):

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة التوتر والأداء الوظيفي تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

جدول رقم (21): نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للفروق تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

المتغير	الرتبة العلمية	العدد (N)	الرتبة المتوسطة	درجة الحرية (ddl)	قيمة كا2 ($\chi 2$)	مستوى الدلالة (Sig)	القرار الإحصائي
				4	0.611	0.962	

إدارة التوتر التنظيمي	أستاذ	17	63.41				قبول الفرضية الصفرية H0
	أستاذ محاضر أ	50	64.59				
	أستاذ محاضر ب	42	66.50				
	أستاذ مساعد أ	19	65.58				
	أستاذ مساعد ب	2	84.25				
الأداء الوظيفي	أستاذ	17	59.29	4	2.760	0.599	قبول الفرضية الصفرية H0
	أستاذ محاضر أ	50	71.94				
	أستاذ محاضر ب	42	62.12				
	أستاذ مساعد أ	19	63.37				
	أستاذ مساعد ب	2	48.50				

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS21).

يتبين من الجدول رقم (21) أن مستوى الدلالة المعنوية لمتغير الرتبة العلمية جاءت قيمته (0.962) لإدارة التوتر و(0.599) للأداء الوظيفي وهي قيم أكبر من (0.05). وبذلك تقرر إحصائياً قبول الفرضية الصفرية (H0) بنصها القائل: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة التوتر والأداء الوظيفي تعزى لمتغير الرتبة العلمية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)»، ورفض البديلة (H1)، مما يدل على تجانس عينة الدراسة بصرف النظر عن اختلاف الرتب الأكاديمية للأساتذة. (**أنظر ملحق رقم 14**)

د–اختبار الفرضية الرابعة (متغير سنوات الخبرة):

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة التوتر والأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (22): نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للفروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المتغير	سنوات الخبرة	العدد (N)	الرتبة المتوسطة	درجة الحرية (ddl)	قيمة كا2 ($\chi 2$)	مستوى الدلالة (Sig)	القرار الإحصائي
إدارة التوتر التنظيمي				3	4.109	0.250	قبول الفرضية الصفرية H0
	أقل من 5 سنوات	25	77.26				
	5 – 10 سنوات	31	56.85				
	10 – 15 سنة	38	65.34				
	أكثر من 15 سنة	36	64.94				

الأداء الوظيفي	أقل من 5 سنوات	25	70.70	3	1.475	0.688	قبول الفرضية الصفرية H0
	5 – 10 سنوات	31	67.47				
	10 – 15 سنة	38	66.08				
	أكثر من 15 سنة	36	59.58				

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS21).

أظهرت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (22) أن قيم الدلالة (Sig) لسنوات الخبرة بلغت (0.250) لإدارة التوتر و(0.688) للأداء الوظيفي، وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). بناءً عليه تقرر إحصائياً قبول الفرضية الصفرية (H0) بنصها التالي: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة التوتر والأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)»، ورفض الفرضية البديلة (H1)، مما يشير إلى تقارب الأداء وإدارة التوتر لدى الأساتذة مهما اختلفت سنوات خدمتهم بالجامعة. (**أنظر ملحق رقم 15**)

هـ-اختبار الفرضية الخامسة (متغير التخصص العلمي):

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة التوتر والأداء الوظيفي تعزى لمتغير التخصص العلمي.

جدول رقم (23): نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للفروق تعزى لمتغير التخصص العلمي.

المتغير	التخصص العلمي	العدد (N)	الرتبة المتوسطة	درجة الحرية (ddl)	قيمة كا2 ($\chi 2$)	مستوى الدلالة (Sig)	القرار الإحصائي
إدارة التوتر التنظيمي	علوم اقتصادية	24	55.81	7	12.574	0.083	قبول الفرضية الصفرية H0
	علوم	12	49.42				
	تكنولوجيا	16	57.72				
	علوم إنسانية	25	60.74				
	علوم اجتماعية	10	65.85				
	حقوق	16	84.47				
	طب	19	77.13				
	لغات	8	83.13				

الأداء الوظيفي	علوم اقتصادية	24	48.94	7	24.074	0.001	رفض H0 وقبول البديلة H1
	علوم	12	35.63				
	تكنولوجيا	16	58.19				
	علوم إنسانية	25	78.24				
	علوم اجتماعية	10	63.55				
	حقوق	16	67.41				
	طب	19	82.74				
	لغات	8	92.50				

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS21).

من خلال الجدول الإحصائي رقم (23)، يتضح انقسام النتائج إلى جزأين:

بالنسبة لإدارة التوتر التنظيمي: بلغت قيمة الدلالة (0.083) وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي تقرر إحصائياً قبول الفرضية الصفرية (H0) بنصها القائل: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة التوتر التنظيمي تعزى للتخصص العلمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)».

اما بالنسبة للأداء الوظيفي: نلاحظ أن قيمة الدلالة بلغت (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) لمتغير الأداء الوظيفي بنصها التالي: «توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة المدية تعزى لمتغير التخصص العلمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)».

وبالعودة إلى قيم الرتب المتوسطة (Rang Moyen)، يتضح أن الفروق تميل لصالح تخصص اللغات ب أعلى متوسط رتبي قدرها (92.50)، يليه تخصص الطب برتبة (82.74)، ثم العلوم الإنسانية برتبة (78.24). ويعود هذا التميز لطبيعة المتطلبات الأكاديمية والتفاعل البيداغوجي والالتزامات الميدانية الخاصة بهذه التخصصات والتي تنعكس إيجاباً على تقييم الأداء الوظيفي لأساتذتها مقارنة بالتخصصات الأخرى. (أنظر ملحق رقم 13).

خلاصة اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تقرر قبول الفرضية الفرعية الثانية جزئياً، حيث تم قبول الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الرتبة والخبرة) لكلا المتغيرين التابعين»، بينما تم قبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على: «توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (التخصص العلمي) في الأداء الوظيفي». **(أنظر ملحق رقم 16)**

خلاصة للفصل.

نستخلص من خلال هذا الفصل ما يلي:

أن جامعة المدية تمثل نموذجاً للمؤسسة الجامعية المتطورة، حيث انتقلت عبر محطات تاريخية حاسمة من معهد تقني ناشئ إلى قطب علمي وطني يضم ست كليات متنوعة و20 مخبراً بحثياً. وتتجلى قوة هذه المؤسسة في رؤيتها الاستراتيجية الحديثة التي تهدف إلى الانفتاح العالمي، من خلال اعتماد اللغة الإنجليزية في التخصصات التكنولوجية وتفعيل دور حاضنات الأعمال، مما يعكس طموح الجامعة في التحول من دور التعليم التقليدي إلى ريادة الابتكار والمقاولاتية.

كما نستخلص أن الدراسة قد تأسست على إطار منهجي متكامل ومنضبط، حيث ساهم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في توفير قراءة دقيقة للواقع الميداني. وقد أثبتت الاختبارات الإحصائية (الصدق والثبات) أن أداة الدراسة الاستبيان تتمتع بكفاءة عالية في القياس، مما يضمن خلو النتائج من التحيز ويوفر أرضية علمية صلبة لمعالجة المتغيرات المعقدة المتمثلة في ضغوط العمل (التحدي والإعاقة) وعلاقتها المباشرة بالأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي.

وأخيرا تم استخلاص من خلال القراءة الإحصائية لسمات العينة المبحوثة وجود نضج أكاديمي وخبرة مهنية عميقة لدى المشاركين، حيث تتركز الكتلة الغالبة في رتبة أستاذ محاضر وبأقدمية مهنية تتجاوز في معظمها عشر سنوات. هذا التراكم في الخبرة يمنح البيانات المجمعة مصداقية واقعية كبيرة، ويؤكد أن الاستجابات المحصلة تعبر عن وعي حقيقي بطبيعة التوتر التنظيمي وكيفية إدارته، مما يسمح بالاعتماد على هذه النتائج في صياغة مقترحات عملية لتحسين الأداء الوظيفي.

الخاتمة

ختاماً، وبعد الإحاطة بموضوع دراستنا ومحاولة تتبع أبعاد التوتر التنظيمي وعلاقتها بأداء المورد البشري في البيئة الأكاديمية، ولما تم عرضه من فصول الدراسة، توصلنا إلى إجابة عن إشكالية دراستنا والتي سبق وأن تم طرحها والمتمثلة في: "ما هو المتغير الأكثر تأثيراً ومساهمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة المدية من بين (ضغوط التحدي، ضغوط الإعاقة، وإدارة التوتر التنظيمي)؟" وبعد عرض الدراسة التطبيقية توصلنا إلى أن متغير "إدارة التوتر التنظيمي" هو المتغير الوحيد والأكثر تأثيراً ومساهمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة المدية بدلالة إحصائية، وذلك من خلال استجابة الجامعة لمساعدة أعضاء هيئة التدريس لديها، ويظهر ذلك في محاولة السيطرة قدر الإمكان على مسببات الضغوط في بيئة العمل، والسعي إلى تعزيز قدراتهم الدفاعية والنفسية للحد من الآثار السلبية للتوتر وانعكاسها إيجابياً أو سلبياً على الأداء الوظيفي للأساتذة.

وفي هذا السياق، تم التوصل أيضاً إلى الإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة. حيث تمثلت الإجابة عن التساؤل الفرعي الأول في أن واقع متغيرات الدراسة (ضغوط التحدي، ضغوط الإعاقة، إدارة التوتر التنظيمي، والأداء الوظيفي) لدى أساتذة جامعة المدية يميل بشكل عام وبدرجة مرتفعة نحو الموافقة والإيجاب (خيار غالباً)، مما يؤشر على وجود تطبيق ملموس لآليات التعامل مع الضغوط والتزام أكاديمي متميز بالأداء. بينما تمثلت الإجابة عن التساؤل الفرعي الثاني في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستويات إدارة التوتر والأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة)، في حين ثبت وجود فروق دالة إحصائياً تعزى فقط لمتغير (التخصص العلمي) في مستوى الأداء الوظيفي لصالح تخصص اللغات أولاً، يليه تخصص العلوم الطبية، ثم العلوم الإنسانية والاجتماعية.

أولا: ملخص البحث.

لقد انطلقت الدراسة من إشكالية محورية حول مساهمة إدارة التوتر في رفع الأداء، وتوزعت عبر ثلاثة فصول. شمل الأول والثاني الأطر النظرية للتوتر والأداء والنماذج المفسرة للعلاقة بينهما، بينما خصص الفصل الثالث

للجانب التطبيقي وتحليل البيانات الإحصائية. وقد تم اختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS للوصول إلى نتائج موضوعية تعكس واقع العمل الأكاديمي والإداري بالكلية.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات.

بناءً على التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدية، وبعد معالجة إجابات العينة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية المتعلقة بفرضيات البحث:

أ– نتيجة الفرضية العامة: تم إثبات صحة الفرضية القائلة بأن "توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لإدارة التوتر التنظيمي في رفع مستوى الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة المدية"، حيث أكدت نتائج نموذج الانحدار اللوجستي الترتيبي أن إدارة التوتر التنظيمي هي المتغير الحاسم والمفسر المعنوي الوحيد بمستوى دلالة (0.000) وهو دال إحصائياً، في حين لم يظهر أثر مباشر معتد به لكل من ضغوط التحدي وضغوط الإعاقة في وجود إدارة التوتر.

ب– نتائج الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: تم إثبات صحة الفرضية. حيث أظهرت نتائج (اختبار الإشارة) لمتغيرات الدراسة أن مستوى موافقة الأساتذة على واقع تطبيق إدارة التوتر التنظيمي، وضغوط التحدي، والأداء الوظيفي كان مرتفعاً وبدرجة موافقة اتجهت إحصائياً نحو خيار (غالباً)، مما يؤكد وجود ممارسة فعلية ووعي بهذه الأبعاد في بيئة العمل بجامعة المدية.

الفرضية الفرعية الثانية: تم قبول هذه الفرضية جزئياً. والتي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة التوتر التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة المدية تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية

(الجنس، العمر، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، والتخصص العلمي)"، حيث أسفرت الاختبارات الإحصائية (Mann-Whitney و Kruskal-Wallis) عن النتائج التفصيلية التالية:

- **بالنسبة لمتغير الجنس**: تم قبول الفرضية الصفرية لعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الأساتذة (ذكور وإناث)، حيث بلغت قيم مستوى الدلالة الإحصائية (0.916) لمتغير إدارة التوتر و(0.457) لمتغير الأداء الوظيفي وهي أكبر من (0.05).
- **بالنسبة لمتغير العمر**: تم قبول الفرضية الصفرية لعدم وجود فروق دالة إحصائياً، حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (0.542) و(0.942) وهي غير دالة.
- **بالنسبة لمتغير الرتبة العلمية**: تم قبول الفرضية الصفرية لعدم وجود فروق دالة إحصائياً، حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (0.962) و(0.599) وهي قيم أكبر من (0.05).
- **بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة**: تم قبول الفرضية الصفرية لعدم وجود فروق دالة إحصائياً، حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (0.250) و(0.688) وهي قيم غير دالة.
- **بالنسبة لمتغير التخصص العلمي**: تم إثبات وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي بمستوى دلالة دال إحصائياً قدره (0.007)، حيث جاءت الفروق لصالح الأساتذة في تخصص اللغات بالمرتبة الأولى، يليه تخصص العلوم الطبية ثم تخصص العلوم الإنسانية والاجتماعية.

ثالثا: نتائج البحث.

من خلال هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، تم التوصل إلى جملة من النتائج الهامة التي تجيب على إشكالية البحث وتؤكد أو تنفي فرضياته، وهي كالتالي:

أ- نتائج الجانب النظري:

- **حتمية التوتر الأكاديمي**: أثبتت الأطر النظرية أن التوتر التنظيمي ظاهرة ملازمة ومستمرة داخل البيئة الجامعية نتيجة لخصوصية العمل الأكاديمي والبحثي المتسارع، مما يجعل إلغاؤها أمراً مستحيلاً، ويتطلب بالضرورة إدارتها واحتواءها تنظيماً.
- **ثنائية الأثر والتوجه**: خلص الإطار النظري إلى أن التوتر ليس سلبياً بالمطلق؛ فهناك "ضغوط التحدي" التي تعمل كمحفز يدفع الأستاذ للتطوير والبحث، مقابل "ضغوط الإعاقة" التي تستنزف قدراته وتؤدي به إلى التراجع والاحتراق الوظيفي إن لم تُدر بشكل فعال.
- **شمولية مسببات الضغوط**: تبين أن مصادر التوتر التنظيمي تتعدى الجوانب المهنية الصرفة (مثل عبء التدريس وصراع الأدوار) لتشمل تفاعلات مع عوامل بيئية، شخصية، واجتماعية متداخلة تؤثر بشكل مباشر على الاستقرار النفسي والذهني للأستاذ.
- **محورية إدارة التوتر**: أكدت النماذج النظرية أن الأداء الوظيفي المتميز يرتبط بالقدرة على إدارة التوتر، حيث يبلغ الأداء ذروته عند مستويات التوتر المتوسطة والمتحكم فيها، بينما ينخفض في حالات الركود والملل أو حالات الضغط المرتفع المؤدي للانهيار.

ب- نتائج الجانب التطبيقي (الدراسة الميدانية بجامعة المدية):

- **خصائص وعمق عينة الدراسة**: أظهرت النتائج الميدانية أن عينة الدراسة المكونة من 130 أستاذاً بجامعة المدية تتميز بخبرة مهنية مرتفعة (حيث فاقت خبرة الكتلة الأكبر 10 سنوات برتب أكاديمية متقدمة كأستاذ محاضر "أ" و"ب")، مما منح إجابات العينة موضوعية في تمثيل أبعاد الدراسة.
- **كفاءة وصدق أداة الدراسة**: أثبتت نتائج التحليل التطبيقي (من خلال معامل ألفا كرونباخ والصدق الذاتي) أن الاستبيان المطور يتمتع بدرجات ثبات وصدق عالية جداً، مما يؤكد أن البيانات والنتائج المتوصل إليها تعكس بدرجة جيدة البيانات الميدانية لجامعة المدية.
- **مستوى انتشار التوتر وأبعاده**: كشفت الدراسة الميدانية أن أساتذة جامعة المدية يدركون وجود مستوى موافقة مرتفع يتجه نحو خيار (غالباً) لضغوط التحدي، مما يعكس تصنيفهم لضغوط العمل (مثل متطلبات البحث والنشر العلمي وضيق الوقت) كعوامل تحفيزية دافعة للإنجاز والتفوق الأكاديمي.

- **واقع ممارسات إدارة التوتر بالجامعة:** أظهرت الإجابات الميدانية أن الأساتذة يعتمدون على مزيج من الاستراتيجيات الفردية والتنظيمية لمواجهة الضغوط، مما يشير إلى وجود مرونة وقدرة دفاعية ذاتية متميزة لدى الأساتذة مدعومة بمحاولات استجابة واحتواء نسبي من قِبل الإدارة التنظيمية للجامعة.
- **تقييم مستوى الأداء الوظيفي:** أجمعت نتائج الدراسة التطبيقية على وجود مستوى أداء وظيفي مرتفع ومتميز جداً لدى أساتذة جامعة المدية، ويظهر ذلك في الالتزام العالي بالمهام البيداغوجية والبحثية كأولوية تنظيمية، مما يعكس احترافية بالغة في الفصل بين الضغوط المحيطة وجودة الأداء المهني.
- **تأثير التخصص العلمي في الإدراك:** أثبتت النتائج التطبيقية وجود تفاوت دال إحصائياً في مستويات الأداء الوظيفي يعزى لمتغير التخصص العلمي، حيث أظهر الأساتذة في تخصص اللغات والعلوم الطبية قدرة أعلى على تقديم أداء مستقر ومتميز في ظل بيئة الضغوط مقارنة ببعض التخصصات الأخرى.

رابعاً: الاقتراحات والتوصيات.

بناءً على النتائج المتوصل إليها، نتقدم بجملة من التوصيات العملية الموجهة لإدارة جامعة المدية، وللأساتذة على حد سواء:

- **تأسيس وحدة المرافقة النفسية والمهنية** :نقترح إنشاء مكتب أو خلية استشارية داخل الجامعة تهتم بالصحة النفسية للأستاذ والموظف، وتقدم نصائح حول كيفية التعامل مع التوتر وضغوط المهنة.
- **إعادة هندسة القنوات الاتصالية** :ضرورة تفعيل الرقمنة الشاملة في المعاملات الإدارية لتقليل الاحتكاك البيروقراطي الذي ثبت أنه من أهم مصادر ضغوط الإعاقة.
- **تبني استراتيجية الإدارة بالنتائج لا الإدارة بالوقت** :منح الأستاذ مرونة أكبر في إدارة وقته البحثي والبيداغوجي. مما يقلل من شعوره بالمراقبة اللصيقة والضغط الزمني، ويزيد من ولائه وإنتاجيته.
- **تطوير دليل الأستاذ الجديد** :إعداد دليل مرجعي واضح يحدد المهام، الحقوق، والواجبات بدقة لتجنب غموض الدور وصراع الأدوار لدى الأساتذة حديثي التوظيف.

- **الاستثمار في النشاطات** :تنظيم أيام دراسية خارج الحرم الجامعي أو نشاطات سياحية وترفيهية للأساتذة لكسر روتين العمل المشحون وتجديد الطاقة النفسية (برامج الرفاه الوظيفي).

سادساً: الآفاق المستقبلية (الدراسات المقترحة).

بناءً على الثغرات التي لم يتسع لها نطاق هذه الدراسة، وباعتبار أن ظاهرة التوتر في تطور مستمر، نقترح على الباحثين مستقبلاً التوجه نحو المواضيع التالية:

- دور المرونة التنظيمية في امتصاص الصدمات المهنية.
- أثر الرشاقة الإدارية على تقليل ضغوط الإعاقة.
- إدارة التوتر في ظل التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي.
- أثر العدالة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة بين ضغوط العمل والولاء.
- سيكولوجية التمكين الوظيفي في بيئات العمل المشحونة.

قائمة المراجع

أولا: قائمة المراجع باللغة العربية.

الكتب:

1. احمد يوسف دودين، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2012.
2. إسماعيل محمود علي الشرقاوي، **إدارة الاعمال من منظور اقتصادي**، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، الاردن، 2016.
3. بربر كامل، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان،1997.
4. عاشور أحمد صقر، **السلوك التنظيمي: إطار للمقارنة والتحليل**، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010.
5. القريوتي محمد قاسم، **السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**، ط6، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

مذكرات:

6. بغالية مليكة خيرات عائشة، **تخطيط المسار الوظيفي والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز تيارت**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة تيارت، الجزائر، 2019/2018.
7. بلواضح اسلام وشرحرح عبد الرؤوف، **أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مستشفى رزيق البشير بوسعادة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر،2023/2022.
8. حموش مديحة، **الاتصال الرقمي وتأثيره على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية أولاد دراج**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2020.
9. خواص عبد اللطيف، **دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ببودواو**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2022/2021.
10. ريهام زيد الحلبي، **مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين السوريين: دراسة ميدانية لدى عينة من الإعلاميين السوريين في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون**، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة دمشق، سوريا، 2016.

11. عيسى إبراهيم المعشر، **أثر ضغوط العمل على أداء العاملين: دراسة ميدانية في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.

12. فتيحة مشطري، **ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة جيجل**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة جيجل، الجزائر، 2017/2016.

13. هيبة عبد الفتاح، دور التوافق المهني في التقليل من الاحتراق الوظيفي: دراسة حالة عينة من أساتذة وموظفي جامعة غرداية، أطروحة دكتوراه طور ثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2023-2024.

مجلات:

14. ا.وعواع صلاح الدين، **تصنيف النماذج المفسرة للضغوط المهنية، مجلة اقتصاديات المال و الاعمال**، عدد 6، جامعة ورقلة، الجزائر، جوان 2018.

15. احمد محمود خالد الحلبي، **أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية بالأردن**، رسالة مقدمة للنيل شهادة الماجستير، كلية الاعمال، قسم إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2011.

16. اقاسم حسنة ومقدم عبد الجليل، **قياس أثر التوتر الوظيفي على أداء العاملين بجامعة طاهري محمد بشار**، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الاعمال، عدد8، جامعة بشار، الجزائر، 2021.

17. بدوي عبد الله الحاج وسلطان عبد الله فرحان، **ضغوط العمل وعلاقتها بالتوافق المهني**، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، عدد80، جامعة حفر الباطن، السعودية، فيفري2025.

18. جبارة سامية، **القيادة الديمقراطية ودورها في إدارة التوتر التنظيمي في المؤسسة التربوية**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، عدد32، جامعة باتنة، الجزائر، جوان2015.

19. العربي عطية، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية**، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث، عدد 10، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.

20. عقاب بن هادي بن مهدي ال زمانان وعلي عمر عبد الله جفري، أثر السلامة والصحة المهنية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على منسوبي ومنسوبات كلية الهندسة بجامعة الملك عبد العزيز– محافظة جدة، المجلة العربية للنشر العلمي، عدد53، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

21. مرتضى جبار النوري، **تحليل الاستراتيجيات الملائمة في إدارة التوتر التنظيمي في مصانع بغداد التابعة للشركة العامة للصناعات القطنية**، عدد 72، مجلة الإدارة والاقتصاد، هيئة التعليم التقني، معهد الإدارة، الرصافة، العراق، 22/4/2008.

22. مريم ارفيس، **الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة: دراسة نظرية**، مجلة التغير الاجتماعي عدد 06 جامعة بسكرة الجزائر.

المواقع الالكترونية:

23. **#/https://www.univ-medea.dz**

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية.

24. Cooper, C. L., & Quick, J. C., **The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice**, Wiley-Blackwell, 2017.

25. Kristin A Horan , Wheeler H Nakahara , Michael J DiStaso , Steve M Jex, **A Review of the Challenge-Hindrance Stress Model: Recent Advances, Expanded Paradigms, and Recommendations for Future Research**, frontiers in psychology, University of Central Florida, Orlando, FL, United States, Volume 11, 05 November 2020.

26. Luthans, F., & Doh, J. P**. International Management: Culture**, **Strategy, and Behavior**. McGraw-Hill Education,2018.

27. Robbins S. P., & Judge .T. A, **Organizational Behavior** (18th ed.), Pearson Education, 2018.

قائمة الملاحق

ملحق رقم 01: الاستبيان

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان

الأستاذ(ة) المحترم(ة):

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد:

يهدف هذا الاستبيان الى التعرف على **دور إدارة التوتر التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي بجامعة يحي فارس المدية دراسة اراء عينة من أساتذة الجامعة**، وذلك ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال.

كمساهمة منكم في اعداد هذا البحث الأكاديمي، يسعدني ان أقدم لكم مجموعة الفقرات المتضمنة في هذا الاستبيان، راجيين منكم التكرم بالإجابة عنها بدقة، واعدين إياكم بالسرية التامة للبيانات المقدمة من طرفكم علما بانها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

لكم منا أسمى التقدير والاحترام مع الشكر الخالص على تعاونكم مسبقا.

ملاحظة:

المقصود من ضغوط التحدي: هي ضغوط مرتبطة بالعمل قد تكون صعبة لكنها تساعد على التعلم والتطور وتحقيق الإنجاز.

المقصود من ضغوط الإعاقة: هي ضغوط تعيق العمل وتمنع تحقيق الأداء الجيد دون أن تقدم فرصة للتطوير.

المقصود من إدارة التوتر التنظيمي: هي قدرة الأستاذ الجامعي على استخدام أساليب فعالة للتعامل مع ضغوط العمل وتقليل

آثارها السلبية.

المقصود من الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي: هو مستوى جودة وكفاءة أداء الأستاذ لمهامه التعليمية والبحثية والإدارية.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

العمر: اقل من 30 سنة ☐ 30اقل من 40سنة ☐ 40اقل من 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

الرتبة العلمية: استاذ ☐ أستاذ محاضر أ ☐ أستاذ محاضر ب ☐ أستاذ مساعد أ ☐ أستاذ مساعد ب ☐

سنوات الخبرة: اقل من 5 ☐ 5–10 ☐ 10–15 ☐ أكثر من 15 ☐

التخصص العلمي: علوم اقتصادية ☐ علوم وتكنولوجيا ☐ علوم إنسانية ☐ حقوق ☐ اخرى ☐

الكلية التي تعمل بها: .....

المحور الثاني: ضغوط التحدي.

حدد(ي) درجة موافقتك بوضع علامة (×) التي تعبر عن **الواقع الفعلي والشخصي** لضغوط التحدي بالنسبة لأساتذة جامعة المدية.

العبارة	لا يحدث ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما
1) يتطلب عملي الأكاديمي أداء مهام معقدة لكنها تساعدني على تطوير مهاراتي.					
2) ضغط النشر العلمي يدفعني إلى تحسين جودة أدائي البحثي.					
3) كثرة المسؤوليات الأكاديمية تمنحني فرصًا للنمو المهني.					
4) المواعيد النهائية لإنجاز المهام تحفزني على تنظيم وقتي بكفاءة.					
5) التوقعات العالية من المؤسسة تدفعني لبذل جهد أكبر في العمل.					
6) تعدد الأنشطة الأكاديمية يساهم في تطوير خبرتي المهنية.					
7) التحديات المهنية في العمل تزيد من دافعيتي للإنجاز.					

تم إعداد أسئلة هذا الاستبيان بالاعتماد على(2005) LePine et al. (2000) Cavanaugh et al.

المحور الثالث: ضغوط الإعاقة

حدد(ي) درجة موافقتك بوضع علامة (×) التي تعبر عن **الواقع الفعلي والشخصي** لضغوط الاعاقة بالنسبة لأساتذة جامعة المدية.

العبارة	لا يحدث ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما
1) الإجراءات الإدارية المعقدة تعيق إنجاز مهامي الأكاديمية.					
2) البيروقراطية داخل المؤسسة الجامعية تقلل من فعاليتي في العمل.					
3) كثرة الأعمال الإدارية غير الضرورية تؤثر سلبًا على إنتاجيتي.					
4) غموض التعليمات أو القرارات الإدارية يسبب لي ضغطًا في العمل.					
5) نقص الموارد أو الدعم المؤسسي يعرقل أداء مهامي.					
6) الاجتماعات غير الضرورية تستهلك وقتي دون فائدة.					
7) تضارب المهام والمسؤوليات يجعل من الصعب إنجاز العمل بكفاءة.					

تم إعداد أسئلة هذا الاستبيان بالاعتماد على Podsakoff et al. (2007) Webster et al. (2011)

المحور الرابع: إدارة التوتر التنظيمي.

حدد(ي) درجة موافقتك بوضع علامة (×) التي تعبر عن **الواقع الفعلي والشخصي** للآليات التي تستخدمها في التعامل مع التوتر في الجامعة.

العبارة	لا يحدث ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما
1) أستخدم أساليب فعالة للتعامل مع ضغوط العمل في المؤسسة الجامعية.					
2) أستطيع تنظيم وقتي بطريقة تساعدني على تقليل التوتر المهني.					
3) أتحكم في انفعالاتي عند مواجهة مواقف ضاغطة في العمل.					
4) ألجأ إلى استراتيجيات تساعدني على التكيف مع ضغوط العمل.					
5) أستطيع الحفاظ على هدوئي أثناء فترات الضغط المهني.					
6) أبحث عن حلول عملية للتعامل مع المشكلات المهنية.					
7) أوازن بين متطلبات العمل وحياتي الشخصية لتقليل التوتر.					
8) أستخدم طرقًا تساعدني على استعادة طاقتي بعد العمل.					

تم إعداد أسئلة هذا الاستبيان بالاعتماد على Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Stress, Appraisal, and Coping. New York: Springer.

المحور الخامس: الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي.

حدد(ي) درجة موافقتك بوضع علامة (×) التي تعبر عن **الواقع الفعلي والشخصي** لأدائك الوظيفي في الجامعة.

العبارة	لا يحدث ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما
1) أؤدي مهامي التدريسية بكفاءة عالية.					
2) أحقق الأهداف الأكاديمية المطلوبة مني في الوقت المحدد.					
3) أقدم أداءً متميزًا في البحث العلمي والنشر الأكاديمي.					
4) ألتزم بالمسؤوليات المهنية الموكلة إلي.					
5) أشارك بفعالية في الأنشطة العلمية داخل المؤسسة.					
6) أساهم في تحسين جودة التعليم الجامعي.					
7) أحافظ على مستوى عالٍ من الأداء في عملي.					
8) أعمل على تطوير مهاراتي المهنية باستمرار.					

تم إعداد أسئلة هذا الاستبيان بالاعتماد على Williams & Anderson (1991) Borman & Motowidlo (1997)

شكرا على تعاونكم

ملحق رقم 02: قائمة أسماء الأساتذة محكمين الاستبيان

الاسم واللقب	الرتبة	الامضاء
سمية ولد شرشالي	أستاذ	
حبيبة راحيداني	أستاذ محاضر أ	
حياة طهراوي	أستاذ محاضر أ	

ملحق رقم 03: صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: ضغوط التحدي.

Corrélations

		س1	س2	س3.	س4.	س5.	س6.	س7.	ضغوط التحدي
س1	Corrélation de Pearson	1	,514**	,403**	,362**	,352**	,448**	,331**	,715**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130
س2.	Corrélation de Pearson	,514**	1	,424**	,480**	,372**	,389**	,325**	,744**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130
س3	Corrélation de Pearson	,403**	,424**	1	,357**	,359**	,347**	,394**	,692**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130
س4	Corrélation de Pearson	,362**	,480**	,357**	1	,304**	,289**	,234**	,644**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,001	,007	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130
س5	Corrélation de Pearson	,352**	,372**	,359**	,304**	1	,177*	,317**	,606**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,044	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130
س6	Corrélation de Pearson	,448**	,389**	,347**	,289**	,177*	1	,579**	,675**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,044		,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130
س7	Corrélation de Pearson	,331**	,325**	,394**	,234**	,317**	,579**	1	,667**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,007	,000	,000		,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130
ضغوط التحدي	Corrélation de Pearson	,715**	,744**	,692**	,644**	,606**	,675**	,667**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	130	130	130	130	130	130	130	130

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

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

ملحق رقم 04: صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: ضغوط الإعاقة.

Corrélations

		ك1	ك2	ك3	ك4	ك5	ك6	ك7	ضغوط الاعاقة
ك1	Corrélation de Pearson	1	,546**	,376**	,413**	,363**	,386**	,402**	,653**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130
ك2	Corrélation de Pearson	,546**	1	,431**	,463**	,410**	,526**	,478**	,736**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130
ك3	Corrélation de Pearson	,376**	,431**	1	,501**	,436**	,559**	,548**	,743**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130
ك4	Corrélation de Pearson	,413**	,463**	,501**	1	,498**	,590**	,506**	,769**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130
ك5	Corrélation de Pearson	,363**	,410**	,436**	,498**	1	,529**	,588**	,724**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130
ك6	Corrélation de Pearson	,386**	,526**	,559**	,590**	,529**	1	,664**	,812**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130
ك7	Corrélation de Pearson	,402**	,478**	,548**	,506**	,588**	,664**	1	,798**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130
ضغوط الاعاقة	Corrélation de Pearson	,653**	,736**	,743**	,769**	,724**	,812**	,798**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	130	130	130	130	130	130	130	130

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

ملحق رقم 05: صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث: إدارة التوتر التنظيمي.

Corrélations

		ت1	ت2	ت3	ت4	ت5	ت6	ت7	ت8	إدارة التوتر التنظيمي
ت1	Corrélation de Pearson	1	,463**	,135	,379**	,354**	,246**	,360**	,432**	,656**
	Sig. (bilatérale)		,000	,124	,000	,000	,005	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
ت2	Corrélation de Pearson	,463**	1	,259**	,362**	,470**	,534**	,260**	,372**	,699**
	Sig. (bilatérale)	,000		,003	,000	,000	,000	,003	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
ت3	Corrélation de Pearson	,135	,259**	1	,192*	,358**	,259**	,388**	,283**	,560**
	Sig. (bilatérale)	,124	,003		,028	,000	,003	,000	,001	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
ت4	Corrélation de Pearson	,379**	,362**	,192*	1	,400**	,370**	,264**	,361**	,637**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,028		,000	,000	,002	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
ت5	Corrélation de Pearson	,354**	,470**	,358**	,400**	1	,338**	,276**	,344**	,666**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,001	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
ت6	Corrélation de Pearson	,246**	,534**	,259**	,370**	,338**	1	,272**	,264**	,614**
	Sig. (bilatérale)	,005	,000	,003	,000	,000		,002	,002	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
ت7	Corrélation de Pearson	,360**	,260**	,388**	,264**	,276**	,272**	1	,479**	,646**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000	,002	,001	,002		,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
ت8	Corrélation de Pearson	,432**	,372**	,283**	,361**	,344**	,264**	,479**	1	,708**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,000	,002	,000		,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
إدارة التوتر التنظيمي	Corrélation de Pearson	,656**	,699**	,560**	,637**	,666**	,614**	,646**	,708**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130

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

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

ملحق رقم 06: صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع: الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي.

Corrélations

		1أ	2أ	3أ	4أ	5أ	6أ	7أ	8أ	الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي
1أ	Corrélation de Pearson	1	,216*	,484**	,323**	,319**	,269**	,392**	,346**	,652**
	Sig. (bilatérale)		,014	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
2أ	Corrélation de Pearson	,216*	1	,258**	,339**	,284**	,287**	,287**	,314**	,569**
	Sig. (bilatérale)	,014		,003	,000	,001	,001	,001	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
3أ	Corrélation de Pearson	,484**	,258**	1	,216*	,549**	,416**	,270**	,275**	,722**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003		,014	,000	,000	,002	,002	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
4أ	Corrélation de Pearson	,323**	,339**	,216*	1	,260**	,338**	,425**	,414**	,605**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,014		,003	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
5أ	Corrélation de Pearson	,319**	,284**	,549**	,260**	1	,516**	,122	,246**	,707**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,003		,000	,165	,005	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
6أ	Corrélation de Pearson	,269**	,287**	,416**	,338**	,516**	1	,320**	,226**	,682**
	Sig. (bilatérale)	,002	,001	,000	,000	,000		,000	,010	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
7أ	Corrélation de Pearson	,392**	,287**	,270**	,425**	,122	,320**	1	,229**	,555**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,002	,000	,165	,000		,009	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
8أ	Corrélation de Pearson	,346**	,314**	,275**	,414**	,246**	,226**	,229**	1	,573**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,000	,005	,010	,009		,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي	Corrélation de Pearson	,652**	,569**	,722**	,605**	,707**	,682**	,555**	,573**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130

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

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

ملحق رقم 07: الصدق البنائي لارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للاستبانة.

Corrélations

		ضغوط التحدي	ضغوط الاعاقة	إدارة التوتر التنظيمي	الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي	الاستبيان ككل
ضغوط التحدي	Corrélation de Pearson	1	-,028	,141	,192*	,534**
	Sig. (bilatérale)		,752	,109	,028	,000
	N	130	130	130	130	130
ضغوط الاعاقة	Corrélation de Pearson	-,028	1	-,251**	-,067	,510**
	Sig. (bilatérale)	,752		,004	,450	,000
	N	130	130	130	130	130
إدارة التوتر التنظيمي	Corrélation de Pearson	,141	-,251**	1	,273**	,466**
	Sig. (bilatérale)	,109	,004		,002	,000
	N	130	130	130	130	130
الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي	Corrélation de Pearson	,192*	-,067	,273**	1	,563**
	Sig. (bilatérale)	,028	,450	,002		,000
	N	130	130	130	130	130
الاستبيان ككل	Corrélation de Pearson	,534**	,510**	,466**	,563**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	130	130	130	130	130

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

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

ملحق رقم 08: نتائج اختبار الثبات (الفا كرونباخ).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	ضغوط التحدي
,804	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	ضغوط الاعاقة
,869	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	الاستبيان ككل
,744	30

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	إدارة التوتر التنظيمي
,800	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي
,786	8

ملحق رقم 09: نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	انثى	73	56,2	56,2	56,2
	ذكر	57	43,8	43,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

العمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 30	12	9,2	9,2	9,2
	اقل من 40 سنة	47	36,2	36,2	45,4
	اقل من 50 سنة	47	36,2	36,2	81,5
	اكثر من 50 سنة	24	18,5	18,5	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

الرتبة العلمية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	استاذ	17	13,1	13,1	13,1
	استاذ محاضر أ	50	38,5	38,5	51,5
	استاذ محاضر ب	42	32,3	32,3	83,8
	استاذ مساعد أ	19	14,6	14,6	98,5
	استاذ مساعد ب	2	1,5	1,5	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5	25	19,2	19,2	19,2
	10-5	31	23,8	23,8	43,1
	15-10	38	29,2	29,2	72,3
	اكثر من 15	36	27,7	27,7	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

التخصص العلمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	علوم اقتصادية	24	18,5	18,5	18,5
	علوم	12	9,2	9,2	27,7
	تكنولوجيا	16	12,3	12,3	40,0
	علوم انسانية	25	19,2	19,2	59,2
	علوم اجتماعية	10	7,7	7,7	66,9
	حقوق	16	12,3	12,3	79,2
	الطب	19	14,6	14,6	93,8
	اللغات	8	6,2	6,2	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

ملحق رقم 10: اختبارات الاشارة.

Fréquences

		N
جديد - 1) يتطلب عملي الأكاديمي أداء مهام معقدة لكنها تساعدني على تطوير مهاراتي.	Différences négatives[a]	89
	Différences positives[b]	1
	Ex aequo[c]	40
	Total	130

a. جديد < 1) يتطلب عملي الأكاديمي أداء مهام معقدة لكنها تساعدني على تطوير مهاراتي.

b. جديد > 1) يتطلب عملي الأكاديمي أداء مهام معقدة لكنها تساعدني على تطوير مهاراتي.

c. جديد = 1) يتطلب عملي الأكاديمي أداء مهام معقدة لكنها تساعدني على تطوير مهاراتي.

Test[a]

	جديد - 1) يتطلب عملي الأكاديمي أداء مهام معقدة لكنها تساعدني على تطوير مهاراتي.
Z	-9,171
Signification asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test des signes

Fréquences

		N
جديد - 2) ضغط النشر العلمي يدفعني إلى تحسين جودة أدائي البحثي.	Différences négatives[a]	93
	Différences positives[b]	0
	Ex aequo[c]	37
	Total	130

a. جديد < 2) ضغط النشر العلمي يدفعني إلى تحسين جودة أدائي البحثي.

b. جديد > 2) ضغط النشر العلمي يدفعني إلى تحسين جودة أدائي البحثي.

c. جديد = 2) ضغط النشر العلمي يدفعني إلى تحسين جودة أدائي البحثي.

Test[a]

	جديد - 2) ضغط النشر العلمي يدفعني إلى تحسين جودة أدائي البحثي.
Z	-9,540
Signification asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test des signes

Fréquences

		N
جديد - 3) كثرة المسؤوليات الأكاديمية تمنحني فرصًا للنمو المهني.	Différences négatives[a]	67
	Différences positives[b]	6
	Ex aequo[c]	57
	Total	130

a. جديد < 3) كثرة المسؤوليات الأكاديمية تمنحني فرصًا للنمو المهني.

b. جديد > 3) كثرة المسؤوليات الأكاديمية تمنحني فرصًا للنمو المهني.

c. جديد = 3) كثرة المسؤوليات الأكاديمية تمنحني فرصًا للنمو المهني.

Test[a]

	جديد - 3) كثرة المسؤوليات الأكاديمية تمنحني فرصًا للنمو المهني.
Z	-7,022
Signification asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test des signes

Fréquences

		N
جديد - 4) المواعيد النهائية لإنجاز المهام تحفزني على تنظيم وقتي بكفاءة.	Différences négatives[a]	92
	Différences positives[b]	3
	Ex aequo[c]	35
	Total	130

a. جديد < 4) المواعيد النهائية لإنجاز المهام تحفزني على تنظيم وقتي بكفاءة.

b. جديد > 4) المواعيد النهائية لإنجاز المهام تحفزني على تنظيم وقتي بكفاءة.

c. جديد = 4) المواعيد النهائية لإنجاز المهام تحفزني على تنظيم وقتي بكفاءة.

Test[a]

	جديد - 4) المواعيد النهائية لإنجاز المهام تحفزني على تنظيم وقتي بكفاءة.
Z	-9,029

Signification asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test des signes

Fréquences

		N
جديد - 5) التوقعات العالية من المؤسسة تدفعني لبذل جهد أكبر في العمل.	Différences négatives[a]	68
	Différences positives[b]	2
	Ex aequo[c]	60
	Total	130

a. جديد < 5) التوقعات العالية من المؤسسة تدفعني لبذل جهد أكبر في العمل.

b. جديد > 5) التوقعات العالية من المؤسسة تدفعني لبذل جهد أكبر في العمل.

c. جديد = 5) التوقعات العالية من المؤسسة تدفعني لبذل جهد أكبر في العمل.

Test[a]

	جديد - 5) التوقعات العالية من المؤسسة تدفعني لبذل جهد أكبر في العمل.
Z	-7,769
Signification asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test des signes

Fréquences

		N
جديد - 6) تعدد الأنشطة الأكاديمية يساهم في تطوير خبرتي المهنية.	Différences négatives[a]	92
	Différences positives[b]	3
	Ex aequo[c]	35
	Total	130

a. جديد < 6) تعدد الأنشطة الأكاديمية يساهم في تطوير خبرتي المهنية.

b. جديد > 6) تعدد الأنشطة الأكاديمية يساهم في تطوير خبرتي المهنية.

c. جديد = 6) تعدد الأنشطة الأكاديمية يساهم في تطوير خبرتي المهنية.

Test[a]

	جديد - 6) تعدد الأنشطة الأكاديمية يساهم في تطوير خبرتي المهنية.
Z	-9,029
Signification asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test des signes

Fréquences

		N
جديد - 7) التحديات المهنية في العمل تزيد من دافعيتي للإنجاز.	Différences négatives[a]	82

	Différences positives[b]	4
	Ex aequo[c]	44
	Total	130

a. جديد < 7) التحديات المهنية في العمل تزيد من دافعيتي للإنجاز.

b. جديد > 7) التحديات المهنية في العمل تزيد من دافعيتي للإنجاز.

c. جديد = 7) التحديات المهنية في العمل تزيد من دافعيتي للإنجاز.

Test[a]

	جديد - 7) التحديات المهنية في العمل تزيد من دافعيتي للإنجاز.
Z	-8,303
Signification asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test des signes

Fréquences

		N
جديد - ضغوطالتحدي	Différences négatives[a]	122
	Différences positives[b]	3
	Ex aequo[c]	5
	Total	130

a. جديد < ضغوطالتحدي

b. جديد > ضغوطالتحدي

c. جديد = ضغوطالتحدي

Test[a]

	جديد - ضغوطالتحدي
Z	-10,554
Signification asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test des signes

Fréquences

		N
جديد - 1) الإجراءات الإدارية المعقدة تعيق إنجاز مهامي الأكاديمية.	Différences négatives[a]	65
	Différences positives[b]	19
	Ex aequo[c]	46
	Total	130

a. جديد < 1) الإجراءات الإدارية المعقدة تعيق إنجاز مهامي الأكاديمية.

b. جديد > 1) الإجراءات الإدارية المعقدة تعيق إنجاز مهامي الأكاديمية.

c. جديد = 1) الإجراءات الإدارية المعقدة تعيق إنجاز مهامي الأكاديمية.

Test[a]

	جديد - 1) الإجراءات الإدارية المعقدة تعيق إنجاز مهامي الأكاديمية.
Z	-4,910
Signification asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test des signes

Fréquences

		N
جديد - 2) البيروقراطية داخل المؤسسة الجامعية تقلل من فعاليتي في العمل.	Différences négatives[a]	68
	Différences positives[b]	22
	Ex aequo[c]	40
	Total	130

a. جديد < 2) البيروقراطية داخل المؤسسة الجامعية تقلل من فعاليتي في العمل.

b. جديد > 2) البيروقراطية داخل المؤسسة الجامعية تقلل من فعاليتي في العمل.

c. جديد = 2) البيروقراطية داخل المؤسسة الجامعية تقلل من فعاليتي في العمل.

Test[a]

	جديد - 2) البيروقراطية داخل المؤسسة الجامعية تقلل من فعاليتي في العمل.
Z	-4,743
Signification asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test des signes

Fréquences

		N
جديد - 3) كثرة الأعمال الإدارية غير الضرورية تؤثر سلبًا على إنتاجيتي.	Différences négatives[a]	57
	Différences positives[b]	35
	Ex aequo[c]	38
	Total	130

a. جديد < 3) كثرة الأعمال الإدارية غير الضرورية تؤثر سلبًا على إنتاجيتي.

b. جديد > 3) كثرة الأعمال الإدارية غير الضرورية تؤثر سلبًا على إنتاجيتي.

c. جديد = 3) كثرة الأعمال الإدارية غير الضرورية تؤثر سلبًا على إنتاجيتي.

Test[a]

	جديد - 3) كثرة الأعمال الإدارية غير الضرورية تؤثر سلبًا على إنتاجيتي.
Z	-2,189
Signification asymptotique (bilatérale)	,029

a. Test des signes

Fréquences

		N
	Différences négatives[a]	69

جديد - 4) غموض التعليمات أو القرارات الإدارية يسبب لي ضغطًا في العمل.	Différences positives[b]	22
	Ex aequo[c]	39
	Total	130

a. جديد < 4) غموض التعليمات أو القرارات الإدارية يسبب لي ضغطًا في العمل.

b. جديد > 4) غموض التعليمات أو القرارات الإدارية يسبب لي ضغطًا في العمل.

c. جديد = 4) غموض التعليمات أو القرارات الإدارية يسبب لي ضغطًا في العمل.

Test[a]

	جديد - 4) غموض التعليمات أو القرارات الإدارية يسبب لي ضغطًا في العمل.
Z	-4,822
Signification asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test des signes

Fréquences

		N
جديد - 5) نقص الموارد أو الدعم المؤسسي يعرقل أداء مهامي.	Différences négatives[a]	77
	Différences positives[b]	14
	Ex aequo[c]	39
	Total	130

a. جديد < 5) نقص الموارد أو الدعم المؤسسي يعرقل أداء مهامي.

b. جديد > 5) نقص الموارد أو الدعم المؤسسي يعرقل أداء مهامي.

c. جديد = 5) نقص الموارد أو الدعم المؤسسي يعرقل أداء مهامي.

Test[a]

	جديد - 5) نقص الموارد أو الدعم المؤسسي يعرقل أداء مهامي.
Z	-6,499
Signification asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test des signes

Fréquences

		N
جديد - 6) الاجتماعات غير الضرورية تستهلك وقتي دون فائدة.	Différences négatives[a]	66
	Différences positives[b]	21
	Ex aequo[c]	43

	Total	130

a. جديد < 6) الاجتماعات غير الضرورية تستهلك وقتي دون فائدة.

b. جديد > 6) الاجتماعات غير الضرورية تستهلك وقتي دون فائدة.

c. جديد = 6) الاجتماعات غير الضرورية تستهلك وقتي دون فائدة.

Test[a]

	جديد - 6) الاجتماعات غير الضرورية تستهلك وقتي دون فائدة.
Z	-4,717
Signification asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test des signes

Fréquences

		N
جديد - 7) تضارب المهام والمسؤوليات يجعل من الصعب إنجاز العمل بكفاءة.	Différences négatives[a]	61
	Différences positives[b]	23
	Ex aequo[c]	46
	Total	130

a. جديد < 7) تضارب المهام والمسؤوليات يجعل من الصعب إنجاز العمل بكفاءة.

b. جديد > 7) تضارب المهام والمسؤوليات يجعل من الصعب إنجاز العمل بكفاءة.

c. جديد = 7) تضارب المهام والمسؤوليات يجعل من الصعب إنجاز العمل بكفاءة.

Test[a]

	جديد - 7) تضارب المهام والمسؤوليات يجعل من الصعب إنجاز العمل بكفاءة.
Z	-4,037
Signification asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test des signes

Fréquences

		N
جديد - ضغوطالاعاقة	Différences négatives[a]	101
	Différences positives[b]	26
	Ex aequo[c]	3
	Total	130

a. جديد < ضغوطالاعاقة

b. جديد > ضغوطالاعاقة

c. جديد = ضغوطالاعاقة

Test[a]

	جديد - ضغوطالاعاقة
Z	-6,566
Signification asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test des signes

Fréquences

		N
جديد - 1) أستخدم أساليب فعالة للتعامل مع ضغوط العمل في المؤسسة الجامعية.	Différences négatives[a]	70
	Différences positives[b]	8
	Ex aequo[c]	52
	Total	130

a. جديد < 1) أستخدم أساليب فعالة للتعامل مع ضغوط العمل في المؤسسة الجامعية.

b. جديد > 1) أستخدم أساليب فعالة للتعامل مع ضغوط العمل في المؤسسة الجامعية.

c. جديد = 1) أستخدم أساليب فعالة للتعامل مع ضغوط العمل في المؤسسة الجامعية.

Test[a]

	جديد - 1) أستخدم أساليب فعالة للتعامل مع ضغوط العمل في المؤسسة الجامعية.
Z	-6,907
Signification asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test des signes

Fréquences

		N
جديد - 2) أستطيع تنظيم وقتي بطريقة تساعدني على تقليل التوتر المهني.	Différences négatives[a]	100
	Différences positives[b]	0
	Ex aequo[c]	30
	Total	130

a. جديد < 2) أستطيع تنظيم وقتي بطريقة تساعدني على تقليل التوتر المهني.

b. جديد > 2) أستطيع تنظيم وقتي بطريقة تساعدني على تقليل التوتر المهني.

c. جديد = 2) أستطيع تنظيم وقتي بطريقة تساعدني على تقليل التوتر المهني.

Test[a]

	جديد - 2) أستطيع تنظيم وقتي بطريقة تساعدني على تقليل التوتر المهني.
Z	-9,900
Signification asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test des signes

Fréquences

		N
	Différences négatives[a]	109

جديد - 3) أستطيع التحكم في انفعالاتي عند مواجهة مواقف ضاغطة في العمل.	Différences positives[b]	4
	Ex aequo[c]	17
	Total	130

a. جديد < 3) أستطيع التحكم في انفعالاتي عند مواجهة مواقف ضاغطة في العمل.

b. جديد > 3) أستطيع التحكم في انفعالاتي عند مواجهة مواقف ضاغطة في العمل.

c. جديد = 3) أستطيع التحكم في انفعالاتي عند مواجهة مواقف ضاغطة في العمل.

Test[a]

	جديد - 3) أستطيع التحكم في انفعالاتي عند مواجهة مواقف ضاغطة في العمل.
Z	-9,783
Signification asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test des signes

Fréquences

		N
جديد - 4) ألجأ إلى استراتيجيات تساعدني على التكيف مع ضغوط العمل.	Différences négatives[a]	79
	Différences positives[b]	5
	Ex aequo[c]	46
	Total	130

a. جديد < 4) ألجأ إلى استراتيجيات تساعدني على التكيف مع ضغوط العمل.

b. جديد > 4) ألجأ إلى استراتيجيات تساعدني على التكيف مع ضغوط العمل.

c. جديد = 4) ألجأ إلى استراتيجيات تساعدني على التكيف مع ضغوط العمل.

Test[a]

	جديد - 4) ألجأ إلى استراتيجيات تساعدني على التكيف مع ضغوط العمل.
Z	-7,965
Signification asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test des signes

Fréquences

		N
جديد - 5) أستطيع الحفاظ على هدوئي أثناء فترات الضغط المهني.	Différences négatives[a]	101
	Différences positives[b]	1
	Ex aequo[c]	28
	Total	130

a. جديد < 5) أستطيع الحفاظ على هدوئي أثناء فترات الضغط المهني.

b. جديد > 5) أستطيع الحفاظ على هدوئي أثناء فترات الضغط المهني.

c. جديد = 5) أستطيع الحفاظ على هدوئي أثناء فترات الضغط المهني.

Test[a]

	جديد - 5) أستطيع الحفاظ على هدوئي أثناء فترات الضغط المهني.
Z	-9,802
Signification asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test des signes

Fréquences

		N
جديد - 6) أبحث عن حلول عملية للتعامل مع المشكلات المهنية.	Différences négatives[a]	102
	Différences positives[b]	1
	Ex aequo[c]	27
	Total	130

a. جديد < 6) أبحث عن حلول عملية للتعامل مع المشكلات المهنية.

b. جديد > 6) أبحث عن حلول عملية للتعامل مع المشكلات المهنية.

c. جديد = 6) أبحث عن حلول عملية للتعامل مع المشكلات المهنية.

Test[a]

	جديد - 6) أبحث عن حلول عملية للتعامل مع المشكلات المهنية.
Z	-9,853
Signification asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test des signes

Fréquences

		N
جديد - 7) أوازن بين متطلبات العمل وحياتي الشخصية لتقليل التوتر.	Différences négatives[a]	112
	Différences positives[b]	4
	Ex aequo[c]	14
	Total	130

a. جديد < 7) أوازن بين متطلبات العمل وحياتي الشخصية لتقليل التوتر.

b. جديد > 7) أوازن بين متطلبات العمل وحياتي الشخصية لتقليل التوتر.

c. جديد = 7) أوازن بين متطلبات العمل وحياتي الشخصية لتقليل التوتر.

Test[a]

	جديد - 7) أوازن بين متطلبات العمل وحياتي الشخصية لتقليل التوتر.
Z	-9,935
Signification asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test des signes

Fréquences

		N
جديد - 8) أستخدم طرقًا تساعدني على استعادة طاقتي بعد العمل.	Différences négatives[a]	88
	Différences positives[b]	8
	Ex aequo[c]	34
	Total	130

a. جديد < 8) أستخدم طرقًا تساعدني على استعادة طاقتي بعد العمل.

b. جديد > 8) أستخدم طرقًا تساعدني على استعادة طاقتي بعد العمل.

c. جديد = 8) أستخدم طرقًا تساعدني على استعادة طاقتي بعد العمل.

Test[a]

	جديد - 8) أستخدم طرقًا تساعدني على استعادة طاقتي بعد العمل.
Z	-8,063
Signification asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test des signes

Fréquences

		N
جديد - ادارةالتوترالتنظيمي	Différences négatives[a]	122
	Différences positives[b]	4
	Ex aequo[c]	4
	Total	130

a. جديد < ادارةالتوترالتنظيمي

b. جديد > ادارةالتوترالتنظيمي

c. جديد = ادارةالتوترالتنظيمي

Test[a]

	جديد - ادارةالتوترالتنظيمي
Z	-10,423
Signification asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test des signes

Fréquences

		N
جديد - 1) أؤدي مهامي التدريسية بكفاءة عالية.	Différences négatives[a]	118
	Différences positives[b]	0
	Ex aequo[c]	12
	Total	130

a. جديد < 1) أؤدي مهامي التدريسية بكفاءة عالية.

b. جديد > 1) أؤدي مهامي التدريسية بكفاءة عالية.

c. جديد = 1) أؤدي مهامي التدريسية بكفاءة عالية.

Test[a]

	جديد - 1) أؤدي مهامي التدريسية بكفاءة عالية.
Z	-10,771
Signification asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test des signes

Fréquences

		N
جديد - 2) أحقق الأهداف الأكاديمية المطلوبة مني في الوقت المحدد.	Différences négatives[a]	123
	Différences positives[b]	1
	Ex aequo[c]	6
	Total	130

a. جديد < 2) أحقق الأهداف الأكاديمية المطلوبة مني في الوقت المحدد.

b. جديد > 2) أحقق الأهداف الأكاديمية المطلوبة مني في الوقت المحدد.

c. جديد = 2) أحقق الأهداف الأكاديمية المطلوبة مني في الوقت المحدد.

Test[a]

	جديد - 2) أحقق الأهداف الأكاديمية المطلوبة مني في الوقت المحدد.
Z	-10,866
Signification asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test des signes

Fréquences

		N
جديد - 3) أقدم أداءً متميزًا في البحث العلمي والنشر الأكاديمي.	Différences négatives[a]	100
	Différences positives[b]	1
	Ex aequo[c]	29
	Total	130

a. جديد < 3) أقدم أداءً متميزًا فى البحث العلمى والنشر الأكاديمى.

b. جديد > 3) أقدم أداءً متميزًا في البحث العلمي والنشر الأكاديمي.

c. جديد = 3) أقدم أداءً متميزًا في البحث العلمي والنشر الأكاديمي.

Test[a]

	جديد - 3) أقدم أداءً متميزًا في البحث العلمي والنشر الأكاديمي.
Z	-9,751
Signification asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test des signes

Fréquences

		N
جديد - 4) ألتزم بالمسؤوليات المهنية الموكلة إلي.	Différences négatives[a]	128
	Différences positives[b]	0
	Ex aequo[c]	2
	Total	130

a. جديد < 4) ألتزم بالمسؤوليات المهنية الموكلة إلى.

b. جديد > 4) ألتزم بالمسؤوليات المهنية الموكلة إلي.

c. جديد = 4) ألتزم بالمسؤوليات المهنية الموكلة إلي.

Test[a]

	جديد - 4) ألتزم بالمسؤوليات المهنية الموكلة إلي.
Z	-11,225
Signification asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test des signes

Fréquences

		N
جديد - 5) أشارك بفعالية في الأنشطة العلمية داخل المؤسسة.	Différences négatives[a]	97
	Différences positives[b]	5
	Ex aequo[c]	28
	Total	130

a. جديد < 5) أشارك بفعالية في الأنشطة العلمية داخل المؤسسة.

b. جديد > 5) أشارك بفعالية في الأنشطة العلمية داخل المؤسسة.

c. جديد = 5) أشارك بفعالية في الأنشطة العلمية داخل المؤسسة.

Test[a]

	جديد - 5) أشارك بفعالية في الأنشطة العلمية داخل المؤسسة.
Z	-9,010
Signification asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test des signes

Fréquences

		N
جديد - 6) أساهم في تحسين جودة التعليم الجامعي.	Différences négatives[a]	113
	Différences positives[b]	0
	Ex aequo[c]	17
	Total	130

a. جديد < 6) أساهم في تحسين جودة التعليم الجامعي.

b. جديد > 6) أساهم في تحسين جودة التعليم الجامعي.

c. جديد = 6) أساهم في تحسين جودة التعليم الجامعي.

Test[a]

	جديد - 6) أساهم في تحسين جودة التعليم الجامعي.
Z	-10,536
Signification asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test des signes

Fréquences

		N
جديد - 7) أحافظ على مستوى عالٍ من الأداء في عملي.	Différences négatives[a]	126
	Différences positives[b]	0
	Ex aequo[c]	4
	Total	130

a. جديد < 7) أحافظ على مستوى عالٍ من الأداء في عملي.

b. جديد > 7) أحافظ على مستوى عالٍ من الأداء في عملي.

c. جديد = 7) أحافظ على مستوى عالٍ من الأداء في عملي.

Test[a]

	جديد - 7) أحافظ على مستوى عالٍ من الأداء في عملي.

Z	-11,136
Signification asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test des signes

Fréquences

		N
جديد - اعمل على تطوير مهاراتي المهنية باستمرار	Différences négatives[a]	123
	Différences positives[b]	0
	Ex aequo[c]	7
	Total	130

a. جديد < اعمل على تطوير مهاراتي المهنية باستمرار

b. جديد > اعمل على تطوير مهاراتي المهنية باستمرار

c. جديد = اعمل على تطوير مهاراتي المهنية باستمرار

Test[a]

	جديد - اعمل على تطوير مهاراتي المهنية باستمرار
Z	-11,000
Signification asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test des signes

Fréquences

		N
جديد - الاداءالوظيفيللاستاذالجامعي	Différences négatives[a]	129
	Différences positives[b]	0
	Ex aequo[c]	1
	Total	130

a. جديد < الاداءالوظيفيللاستاذالجامعي

b. جديد > الاداءالوظيفيللاستاذالجامعي

c. جديد = الاداءالوظيفيللاستاذالجامعي

Test[a]

	جديد - الاداءالوظيفيللاستاذالجامعي
Z	-11,270
Signification asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test des signes

ملحق رقم 11: نتائج اختبار الانحدار اللوجستي الترتيبي للفرضية العامة للدراسة.

Avertissements

251 (66,4%) cellules (c'est à dire des niveaux de variables dépendantes par combinaisons de valeurs de variables prédites) ont des effectifs nuls.

Récapitulatif du traitement des observations

		Effectif	Pourcentage marginal
أداء	3,00	4	3,1%
	4,00	59	45,4%
	5,00	67	51,5%
Valide		130	100,0%
Manquante		0	
Total		130	

Informations d'ajustement de modèle

Modèle	-2log-vraisemblance	Chi-Square	ddl	Sig.
Seulement la constante	208,504			
Final	200,972	7,533	3	,057

Fonction de liaison : Logit.

Qualité d'ajustement

	Chi-Square	ddl	Sig.
Pearson	241,449	247	,588
Déviance	199,585	247	,988

Fonction de liaison : Logit.

Pseudo R-deux

Cox et Snell	,056
Nagelkerke	,070
McFadden	,036

Fonction de liaison : Logit.

Estimations de paramètre

		Estimation	Erreur std.	Wald	ddl	Sig.	Intervalle de confiance 95 %	
							Borne inférieure	Borne supérieure
Seuil	[أداء = 3,00]	1,174	2,244	,274	1	,601	-3,224	5,573
	[أداء = 4,00]	4,677	2,241	4,355	1	,037	,284	9,070
Emplacement	ضغوط التحدي	,322	,366	,774	1	,379	-,395	1,038
	ضغوط الاعاقة	-,018	,233	,006	1	,940	-,475	,440
	ادارة التوتر التنظيمي	,903	,386	5,468	1	,019	,146	1,661

Fonction de liaison : Logit.

ملحق رقم 12: نتائج اختبار(Mann-Whitney) للفرضية الأولى متغير الجنس.

Rangs

	الجنس	N	Rang moyen	Somme des rangs
ادارة التوتر التنظيمي	انثى	73	64,05	4675,50

	ذكر	57	67,36	3839,50
	Total	130		
الاداء الوظيفي للاستاذ الجامعي	انثى	73	68,32	4987,00
	ذكر	57	61,89	3528,00
	Total	130		

Test[a]

	ادارة التوتر التنظيمي	الاداء الوظيفي للاستاذ الجامعي
U de Mann-Whitney	1974,500	1875,000
W de Wilcoxon	4675,500	3528,000
Z	-,499	-,970
Signification asymptotique (bilatérale)	,618	,332

a. Critère de regroupement : الجنس

ملحق رقم 13: نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للفرضية الثانية متغير العمر.

Rangs

	العمر	N	Rang moyen
ادارة التوتر التنظيمي	اقل من 30	12	72,29
	اقل من 40 سنة	47	66,10
	اقل من 50 سنة	47	65,86
	اكثر من 50 سنة	24	60,23
	Total	130	
الاداء الوظيفي للاستاذ الجامعي	اقل من 30	12	85,63
	اقل من 40 سنة	47	59,12
	اقل من 50 سنة	47	65,15
	اكثر من 50 سنة	24	68,63
	Total	130	

Test[a,b]

	ادارة التوتر التنظيمي	الاداء الوظيفي للاستاذ الجامعي
Khi-deux	,883	4,999
ddl	3	3
Signification asymptotique	,830	,172

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : العمر

ملحق رقم 14: نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للفرضية الثالثة متغير الرتبة العلمية.

Rangs

	الرتبة العلمية	N	Rang moyen
ادارة التوتر التنظيمي	استاذ	17	63,41
	استاذ محاضر أ	50	64,59
	استاذ محاضر ب	42	66,50
	استاذ مساعد أ	19	65,58
	استاذ مساعد ب	2	84,25
	Total	130	
الاداء الوظيفي للاستاذ الجامعي	استاذ	17	59,29
	استاذ محاضر أ	50	71,94
	استاذ محاضر ب	42	62,12
	استاذ مساعد أ	19	63,37
	استاذ مساعد ب	2	48,50
	Total	130	

Test[a,b]

	ادارة التوتر التنظيمي	الاداء الوظيفي للاستاذ الجامعي
Khi-deux	,611	2,760
ddl	4	4
Signification asymptotique	,962	,599

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : الرتبة العلمية

ملحق رقم 15: نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للفرضية الرابعة متغير سنوات الخبرة.

Rangs

	سنوات الخبرة	N	Rang moyen
ادارة التوتر التنظيمي	اقل من 5	25	77,26
	10-5	31	56,85
	15-10	38	65,34
	اكثر من 15	36	64,94
	Total	130	
الاداء الوظيفي للاستاذ الجامعي	اقل من 5	25	70,70
	10-5	31	67,47
	15-10	38	66,08
	اكثر من 15	36	59,58
	Total	130	

Test[a,b]

	ادارة التوتر التنظيمي	الاداء الوظيفي للاستاذ الجامعي
Khi-deux	4,109	1,475
ddl	3	3
Signification asymptotique	,250	,688

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : سنوات الخبرة

ملحق رقم 16: نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للفرضية الخامسة متغير التخصص العلمي.

Rangs

	التخصص العلمي	N	Rang moyen
ادارة التوتر التنظيمي	علوم اقتصادية	24	55,81
	علوم	12	49,42
	تكنولوجيا	16	57,72
	علوم انسانية	25	60,74
	علوم اجتماعية	10	65,85
	حقوق	16	84,47
	الطب	19	77,13
	اللغات	8	83,13
	Total	130	
الاداء الوظيفي للاستاذ الجامعي	علوم اقتصادية	24	48,94
	علوم	12	35,63
	تكنولوجيا	16	58,19
	علوم انسانية	25	78,24
	علوم اجتماعية	10	63,55
	حقوق	16	67,41
	الطب	19	82,74
	اللغات	8	92,50
	Total	130	

Test[a,b]

	ادارة التوتر التنظيمي	الاداء الوظيفي للاستاذ الجامعي
Khi-deux	12,574	24,074
ddl	7	7
Signification asymptotique	,083	,001

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : التخصص العلمي