

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة العربي التبسي - تبسة
Larbi Tebessi University - Tébessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم علم الاجتماع
تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

الإدارة التنظيمية والضغوط المهنية في ظل أزمة كوفيد 19

دراسة ميدانية بثانوية الشهيد عبدو محمد بن إبراهيم - بئر العاتر -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ

• د. بورزق نوار

من إعداد الطالبة:

• قيزة نجوى

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
سيدي إدريس عمار	أستاذ م-ح-اضر-أ.	رئيس
بورزق نوار	أستاذ م-ح-اضر-أ.	مشرفا ومقرا
قفاف خديجة	أستاذ م-ح-اضر-ب.	عضوا ممتحن

السنة الجامعية 2021 / 2022

شكر وعرفان

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم وما وفقنا به

لإنجاز هذه المذكرة والذي لم تكن لتحقيقه لولا دعوته

فلك الشكر والحمد .

تتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المحترم د. بومرنق نوار

الذي أشرف على المذكرة وقدم لنا أحسن توجيه .

إلى الأستاذ د. مزينة بلقاسم وإلى كل من ساعدنا من قريب

أو من بعيد في إنجاز المذكرة

إلى كل من حملهم قلوبنا ورضيهم قلمنا .



إلى الشمس التي أنارت دمربي ودفأني بجناتها إلى الصدر الذي يضميني، كل ما ضاقت بي الوأبطاط بي المخاطر إلى من تعطي
من دون مقابل إلى من تجرعت كأس الشقاء من أجلي أنا. إلى أعز وأغلى مخلوق عندي إلى أحفظها الله.
إلى العزيز الغالي أبي مرحمك اللواتعمك في جنته
إلى كل إخوتي وأخواتي وكل من له فضل في هذا العمل من بعيد أو من قريب.



الفهرس



الصفحة	الفهرس العام
	شكر وعرهان
أ- ب	مقدمة
الفصل الأول بناء موضوع الدراسة وضبطه	
4	أولاً: إشكالية الدراسة
5	ثانياً: الأسئلة الفرعية
5	ثالثاً: الفرضيات
6	رابعاً: مبررات ودواعي إختيار الموضوع
6	خامساً: أهداف الدراسة
6	سادساً: أهمية الدراسة
7	سابعاً: مفاهيم الدراسة
14	ثامناً: تفكيك متغيرات الدراسة
15	تاسعاً: الدراسات السابقة
18	تاسعاً: المقاربة النظرية
الفصل الثاني: الأسس النظرية للإدارة التنظيمية	
22	أولاً: الإدارة التنظيمية
22	1- الإدارة التنظيمية
22	1-1- نشأة الإدارة التنظيمية
23	1-2- أهمية الإدارة التنظيمية وأهدافها
24	1-3- مجالات الإدارة التنظيمية
27	1-4- وظائف الإدارة التنظيمية
30	1-5- خصائص الإدارة التنظيمية
31	1-6- المستويات التنظيمية للإدارة
32	1-7- التطور الفكري للإدارة التنظيمية
33	1-8- النظريات الإدارية الرئيسة

39	1-9- الفرق بين الإدارة التنظيمية وإدارة الأعمال والعلاقة بينها
41	ثانيا: الأسس النظرية للضغوط المهنية
41	تمهيد
42	2-1- أهمية دراسة الضغوط المهنية
43	2-2- عناصر الضغوط المهنية
44	2-3- آليات الضغوط المهنية
45	2-4- أنواع الضغوط المهنية
45	2-5- مصادر الضغوط المهنية
64	2-6- مؤشرات الضغوط المهنية
70	2-7- مراحل الضغوط المهنية
71	2-8- النماذج والنظريات المفسرة للضغوط المهنية
79	ثالثا: آثار لضغوط المهنية
79	3-1- آثار الضغوط على المستوى المدرسي
80	رابعا: إستراتيجية التعامل مع الضغط المهني
80	4-1- إستراتيجية التعامل مع الضغط المهني على مستوى الفرد
81	4-2- إستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة
82	خلاصة
الفصل الثالث: منهجية وتقنيات الدراسة الميدانية	
84	تمهيد
84	أولا: مجالات الدراسة
86	ثانيا: منهج الدراسة
88	ثالثا: أدوات جمع البيانات
91	رابعا: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
93	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة	
95	أولاً: عرض بيانات الدراسة
95	1- عرض وتحليل بيانات المحور الأول
105	2- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني
الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة	
116	أولاً: مناقشة نتائج الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة
116	1- نتائج الدراسة في ضوء لفرضيات
116	1-1- عرض وتحليل دراسة لفرضية الأولى
117	1-2- عرض وتحليل دراسة الفرضية الثالثة
118	2- المقاربة النظرية
122	خاتمة
124	قائمة المصادر والمراجع
133	الملاحق

الرقم	الجدول	الصفحة
01	الجدول رقم 01: أنواع الضغوط المهنية	14
02	الجدول رقم 02: مصادر ضغوط المهنية	15
03	جدول رقم 03: مثيرات ضغوط الحياة طبقا لدراسة كل من "هولمز وراهي"	47
04	الجدول رقم 04 : المقاومة بين الضغوط الإيجابية والسلبية	52
05	الجدول رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	64
06	الجدول رقم 06: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	72
07	الجدول رقم 07: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية	92
08	الجدول رقم 08: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الأبناء	95
09	الجدول رقم 09: يمثل توزيع أفراد مجتمع العينة حسب الوظيفية	97
10	الجدول رقم 10: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	98
11	الجدول رقم 11: يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	100
12	الجدول رقم 12: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري	101
13	الجدول رقم 13: تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى	102
14	الجدول 14: تحليل البيانات للمحور الثالث	103
15	الجدول 15: تحليل البيانات للمحور الرابع	105
16	الجدول 16: تحليل بيانات المحور الرابع	108

الصفحة	الشكل	الرقم
37	الشكل رقم (01): البيئة المحيطة	01
43	شكل رقم (02) يوضح عناصر الضغط المهني	02
70	الشكل رقم (03): مراحل الضغوط المهنية	03
73	الشكل (04): تأثير البسنة على الفرد	04
74	جدول رقم (04): يبين أسماء المحكمين وتخصصاتهم.	05
75	الشكل (05): نموذج بيير ونيومان (ضغوط العمل)	06
75	الشكل رقم (06): نموذج reitner- لضغوط العمل.	07
78	الشكل (07): يوضح نموذج جيبسون وأصدقائه	08
95	الشكل (08) : سلم هرم الحاجات لماسلو	09
96	تمثيل رقم (09): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	10
97	تمثيل رقم (10): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	11
98	تمثيل رقم (11): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية	12
100	تمثيل رقم (12): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الأبناء	13
101	تمثيل رقم (13): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفية	14
102	الجدول رقم (14): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	15
104	تمثيل رقم (15): يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	16
105	تمثيل رقم (16): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري	17

مقدمة



تعد التطورات الأخيرة للعصر ، والتكنولوجيات الحديثة التي شهدها العالم في الآونة الأخيرة من أبرز الأحداث إذ نجد العديد من المتغيرات المستحدثة ، والملحوظة في جميع المجالات خاصة في المجال الإداري ، وضمن هذا الإطار البحثي للإدارة التنظيمية والضغوط المهنية في ظل أزمة كوفيد19 تبرز أهمية الإدارة التنظيمية ، باعتبارها الأساس لكل مؤسسة تربوية والتي من خلالها تواجه جميع التحديات والمخاطر بدرجات متفاوتة والتي من ضمنها الضغوط المهنية.

حيث تسعى مختلف المنظمات والمؤسسات على إختلاف أنواعها ، أو طبيعة الخدمات التي تعرضها وتقدمها إلى تلبية حاجات ورغبات المجتمع ، ويبلغ هذا النجاح وتضمن الإستمرارية والوصول إلى مختلف أهدافها لابد من مراعاة مجموعة من الأساليب وتجاوز العديد من المشاكل التي قد تقف حائلا دون تحقيق أهدافها.

وتعتبر الضغوط المهنية إحدى هذه العقبات، والتي أصبحت ملازمة لحياة الموظف، أو العامل حيث تشهد المؤسسة التربوية أشكالا مختلفة من الضغوط في مختلف المستويات التنظيمية كما أن موضوع الضغوط المهنية لقي اهتماما كبيرا في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمتعلق بالموارد البشرية بشكل خاص كما له أهمية بالغة على مستوى الفرد والمؤسسة في تحقيق الأهداف خاصة مع زيادة المخاطر في ظل هذه الجائحة والضغوط المهنية التي زادت حدتها مع انتشار الأوبئة والأمراض على غرار ما يشهده العالم في الفترة الأخيرة التي مست كافة المنظمات والمؤسسات والمجتمعات ولعل من أبرز المتضررين قطاع التربية والتعليم.

وبالتالي جاءت هذه الدراسة: الإدارة التنظيمية والضغوطات في ظل أزمة كوفيد 19 دراسة ميدانية بثانوية عبود محمد بن إبراهيم بئر العاتر ، لمعالجة هذا الموضوع إعتدنا خطة بحث ضمت خمسة فصول كاملة أما الفصل الأول تم تخصيصه لبناء موضوع الدراسة ومنه حددنا فيه إشكالية الدراسة، الأسئلة الفرعية، الفرضيات ومبررات ودواعي إختبار الموضوع، الأهداف والأهمية ومفاهيم الدراسة وكذلك الدراسات السابقة مع ذكر نقاط التشابه والإختلاف بينها وبين هذا الموضوع.

الفصل الثاني: والذي تناولنا فيه الأسس النظرية لموضوع البحث.

أما الفصل الثالث: فقد خصصناه لمنهجية وتقنيات الدراسة الميدانية والمتمثلة في الدراسة الاستطلاعية، مجالات الدراسة، الزماني والمكاني والبشري والمنهج المستخدم، ومصادر وأدوات جمع البيانات مجتمع الدراسة خصائص عينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الرابع: بعنوان عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها وتضمن هذا الفصل معالجة وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة.

ثم مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء فروضها، سياق وتحليل الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، مناقشة وتحليل النتائج في ضوء الأسس النظرية.

الفصل الأول:

بناء موضوع الدراسة وضبطه



أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: الأسئلة الفرعية

ثالثاً: الفرضيات

رابعاً: مبررات ودواعي اختيار

الموضوع

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: أهمية الدراسة

سابعاً: مفاهيم الدراسة

ثامناً: الدراسات السابقة

تاسعاً: المقاربة النظرية



أولاً: إشكالية الدراسة :

واجهت الجزائر مثل بقية دول العالم أحد أكثر المخاطر صعوبة و آثارها المميتة في القرن الواحد والعشرين، الممثلة في أزمة كوفيد 19، أين تم وضع بروتوكولات خاصة للتعامل معها، مما أدى الى بروز ظواهر جديدة وتضاعف تأخر قديمة. هذا الوضع أدخل المؤسسات في مواقف جديدة، إنعكست عليها وعلى آدائها وعلى مستوى تحقيق أهدافها، فبالنسبة لوضعها الداخلي فقد سجلت المؤسسات العديد من المستجدات والظواهر الجديدة كظاهرة القلق المترتبة عن الإجراءات والبروتوكولات الخاصة. فالضغوط المهنية والقلق ظاهرة نفسية ذات أبعاد إجتماعية ومرجع ذلك القلق والتوتر والإرهاق المنبثق عن اختلاف ظروف و عدة ظروف أخرى إذ تناولته العديد من النظريات السوسولوجية واهتمت به ومنها نظرية التنظيم عند تالكوت بارسونز في علم الاجتماع لمواجهة الضغوط وما ينجم عنها من ضغوطات مهنية في منطلقها نفسي غير أنها ذات بعد اجتماعي ونجد كذلك نظرية أبراهام ماسلوا الذي يرى أن الشعور بالضغط يكون نتيجة لنقص إشباع الحاجات، خاصة الفسيولوجية، ومن بين هذه المؤسسات الجزائرية التي عايشت هذه الظاهرة نجد المؤسسات التربوية والتعليمية التي عرفت حالة توقف كلي عن العمل في بداية الأزمة إلا أنها وبمرور الوقت ومع الوقوف بخصوصيات الظاهرة أعيد فتحها وفق شروط وإجراءات وقائية صارمة وكل ذلك لأجل تفادي تبعياتها الخطر خاصة الفسيولوجية، ومن بين هذه المؤسسات الجزائرية التي عايشت هذه الظاهرة نجد المؤسسات التربوية والتعليمية التي عرفت حالة توقف كلي عن العمل في بداية الأزمة إلا أنها وبمرور الوقت ومع الوقوف بخصوصيات الظاهرة أعيد فتحها وفق شروط وإجراءات وقائية صارمة وكل ذلك لأجل تفادي تبعياتها الخطرة، ولأن موظفي المؤسسات التربوية التعليمية في احتكاك دائم وتفاعلات إجتماعية ضرورية للعمل، فإن مستوى القلق والضغط المهني قد تزايد خاصة و أنه تم تسجيل العديد من الأساليب الإدارية في التعامل مع الوضع ومنها نجد الأسلوب المتساهل والسلس في تعامل إدارة المؤسسة مع الضغوط المهنية في ظل هذه الأزمة كما نجد النمط الصارم الذي تتسم به إدارة المؤسسة جراء أزمة كوفيد19 في تعاملها مع الضغوط المهنية والمتسم بالشدة وكذلك نجد الأسلوب الديمقراطي الملتزم بقواعد ثابتة بحيث تتوافق مع الإدارة التنظيمية

للمؤسسة التعليمية التربوية ، ووقفت المؤسسات التربوية التعليمية تحت جملة من الإكراه والضغوطات فرضت على إدارتها التعامل معها وإيجاد الحلول والإقتراحات من أجل التخفيف منها والتكيف ولأجل تعامل الإدارة التنظيمية جراء أزمة كوفيد 19 مع الضغوط المهنية يتم طرح السؤال الرئيسي التالي:

هل نمط الإدارة التنظيمية لإجراءات كوفيد 19 يساهم من تخفيف حدة الضغوط المهنية لدى موظفي ثانوية الشهيد عبدو محمد بن ابراهيم ببئر العاتر؟

ثانيا: الأسئلة الفرعية

وللإجابة على هذا السؤال تمت تجزئته إلى:

1. هل الأسلوب المتساهل للإدارة التنظيمية للمؤسسة تعامل مع الضغوط النفسية والمهنية الناجمة عن أزمة كوفيد 19؟
2. هل الأسلوب الصارم جراء أزمة كوفيد 19 للإدارة التنظيمية للمؤسسة تعامل مع الضغوط المهنية؟
3. هل الأسلوب الديمقراطي للإدارة التنظيمية للمؤسسة تعامل مع آثار الضغوط المهنية جراء هذه الأزمة؟

ثالثا: الفرضيات

1. الأسلوب المتساهل لتعامل الإدارة التنظيمية للمؤسسة مع الضغوط النفسية والمهنية الناجمة عن أزمة كوفيد 19.
2. الأسلوب الصارم في تعامل الإدارة التنظيمية للمؤسسة مع أزمة كوفيد 19 أدى الى زيادة الضغوط المهنية.
3. الأسلوب الديمقراطي (التقني في تعامل الإدارة التنظيمية مع آثار الضغوط المهنية جراء هذه الأزمة.

رابعاً: مبررات ودواعي اختيار الموضوع

لكل دراسة أسباب تدفع بالباحث للخوض في موضوعه، وتختلف هذه الأسباب من بحث لآخر وتتمثل أسباب اختيار هذا الموضوع في ما يلي:

- طبيعة التخصص التي تفرض ضرورة العمل الميداني، وهو ما يوافق تخصصي.
 - طبيعة التخصص التي تفرض ضرورة العمل الميداني، وذلك بربط المعارف النظرية وتطبيقها ميدانياً.
 - شعوري بقيمة وأهمية هذا الموضوع في الوقت الراهن وعلى عدة مستويات.
- يندرج الموضوع ضمن اهتمامي بقطاع التربية لانتمائي له.

خامساً: أهداف الدراسة

- إبراز ما إذا كانت الإدارة التنظيمية تعاملت بتساهل مع الضغوط النفسية والمهنية الناجمة عن أزمة كوفيد 19.
- معرفة تعامل الإدارة التنظيمية مع أزمة كورونا بصرامة أدى إلى زيادة التطور المهني.
- الكشف عن التعامل التقني للإدارة التنظيمية مع آثار الضغوط المهنية جراء أزمة كوفيد 19.

سادساً: أهمية الدراسة

تتوقف أهمية أي دراسة على أهمية الظاهرة المدروسة وعلى قيمتها العلمية والعملية، ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة ومن جانب الميداني من جهة أخرى، ومنها قلة الدراسات التي تناولت الإدارة التنظيمية في ظل أزمة كوفيد 19 بالمؤسسة التربوية التعليمية في حدود اطلاعي حيث جعلت من هذا الموضوع مجالاً مناسباً للدراسة والبحث ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في ما يلي:

- يمكن أن تشكل نتائج هذا البحث مرجع متواضع يفيد المدراء في وضع خططهم المستقبلية أو وضع الخطط الحالية أو تشخيص نقاط القوة والضعف في أسلوب الإدارة المتبع من قبلهم وفقا لنتائج البحث.
- تقدم بعض التوضيحات التي من شأنها تعزيز الجوانب الايجابية التي تساهم على تبني طرق وأساليب تنظيمية تساعد المؤسسات في الحفاظ على استقرارها من خلال عملية اتخاذ القرار وتبني مبادئ الإدارة التنظيمية اتجاه مختلف العاملين والحد من الجوانب السلبية.

سابعاً: مفاهيم الدراسة

تحديد المفاهيم:

مفهوم الإدارة:

لغة: تعتبر كلمة إدارة مصدراً للفعل أدار، يقال: أدار يدير إدارة فهو مدير واسم المفعول منه مدار؛ ويقال: أدار التجارة: أي تعاطاها / مارسها وتداولها دون تأجيل؛ وتعني الإدارة حسب ورودها في قاموس أكسفورد: عملية التعامل مع الأفراد، وتنظيم الشؤون العامة، كما أن أصل كلمة الإدارة يعود إلى الأصل اللاتيني Administration بمعنى خدمة أو مساعدة الآخرين.¹

إصطلاحاً: يستمد المفهوم الحديث للإدارة أصوله من التعريف الذي قدمه فريدريك تايلور F.W.Taylor مؤسس الإدارة العلمية حيث يقول: "الإدارة هي التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بهذه الأعمال بأفضل وأكمل الطرق".

¹ - مفهوم الإدارة، من الموقعك mawdoo3.com تم الإطلاع يوم: 2022/05/14 على الساعة 15.30.

- ويعرف أرنست ديل Ernest Dale الإدارة بأنها: "تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين، مع ما يتطلبه ذلك من تخطيط وتنظيم ورقابة وغير ذلك من وظائف المدراء".¹

- الإدارة هي: "عملية تحقيق أهداف المنظمة من خلال القيام بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لعناصر العملية الإنتاجية والعمليات داخل المنظمة".²

تعريف التنظيم:

لغة: إسم تنظيم، مصدر نظم، جمع تنظيمات، وتنظيم العمل هو ترتيبه وتديره ليأخذ نسقا معينا.

إصطلاحا: هو عمل إداري جماعي مستمر يتم عن وعي وإدراك لتنسيق أوجه النشاط البشري في مجال معين من أجل تحقيق هدف معين، ويقضي هذا العمل أن تتحدد العمليات التي يجب إنجازها.³

تعريف الإدارة التنظيمية إجرائيا:

من خلال تعريف الإدارة وتعريف التنظيم، نخلص إلى تعريف الإدارة التنظيمية إجرائيا بأنها:

"عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بطريقة فاعلة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة والقيادة لأنشطة أعضاء المنظمة والإستخدام الأمثل لكافة موارد المنظمة لإنجاز وتحقيق أهدافها وفعاليتها وكفاءة.

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع، دراسة في علم إجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2006، ص ص 4 - 6.

² فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا 2020، ص 02.

³ زيد منير عبودي، معجم مصطلحات الإدارة العامة، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمّان، الأردن 2006، ص 46.

التعريف الاصطلاحي للضغوط:

تعريف "سيلبي Selye" (1946) عرّف الضغط بأنه: "إستجابة فيزيولوجية لعمال ضاغط، حيث يمرّ الشخص بوضعية أو مشقّة معينة، ينتج عنها هذا الضغط وعليه فإن الضغط عبارة عن مجموعة من الإستجابات التي تتزامن مع المواقف الضاغطة".¹

تعريف "لازاروس Lazarus": عرّف الضغط بأنه "مجموعة من المثيرات التي يتعرض لها الفرد، بالإضافة إلى الإستجابات المترتبة عنها والأساليب التكيفية التي يستخدمها مع تلك الظروف".

في حين نجد العالم الأمريكي "والتر Walter" (1966) الذي يعدّ أول من إستخدم هذا المصطلح وعرّفه بأنه "رد فعل في حالة الطوارئ، أو رد فعل عسكري بسبب إرتباطه بأفعال القتال أو المواجهة التي تتضمن تغيرات فيزيولوجية تحدث بفعل تنشيط الجهاز السمبثاوي والجهاز العُدّي".²

ويعرّف "جنيد Djénid" (2011) الضغوط بأنها: "رد فعل أو إستجابة فيزيولوجية ونفسية لعامل ضاغط وعنيف، بحيث تجعل الجسم في حالة دفاع، أما الجانب النفسي والسلوكي فيتغير من خلال رفع حالة التأهب والإنتباه وتحرير الطاقة المناسبة للوضعية".³

أما خوجة (2011) فيعرّف الضغوط بأنها حالة نفسية متأزمة، تتميز بالضيق والتوتر نتيجة تجاوز مطالب وقدرات الفرد وإمكانياته على مواجهتها والإستجابة للضغط والتوتر تتوقف حسب قدرة الفرد على السيطرة والتحكم في المواقف الضاغطة.⁴

¹ -Sarmin.P, 2007, Psychologie de travail et des organisations (1^{er} ed), Brucelles : édition B..... 2007, p 152.

² - آسيا عقون، الضغط النفسي المهني وعلاقته ب استجابة القلق لدى معلمي التربية الخاصة، عمال الإنتاج في الشركة الطبية العربية، جامعة فرحات عباس سطيف.

³-Djéniddé, A.R. les effets de violence : édition media plus, 2011, p 238.

⁴ - الخواجة عبدالفتاح محمد سعيد، مفاهيم أساسية في الصحة النفسية والإرشاد النفسي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان 2011، ص 31.

مفهوم الضغوط المهنية:

هذا المفهوم يتكون من مصطلحين وهما الضغوط والمهنة، وعليه يتم تعريفهما لغة ثم إصطلاحاً، ثم التعريف الإصطلاحي والإجرائي للمفهوم ككل.

تعريف الضغوط:

التعريف اللغوي للضغوط: حسب المُنجد في اللغة والإعلام: تأتي بمعنى فعل ضغط أو ضغطه أي عصره وزحمه وضيق عليه، فهو ضاغط ومضاغطة أي زحمة ونقول: تضاغطوا أو تزاحموا.¹

أما حسب المُنجد في اللغة العربية المعاصرة، فقد جاء مصطلح الضغط من فعل ضغط ضغطاً أي عصره، يقال ضغط على الزناد أي دقّه ليطلق ناراً، ويقال: ضغط على فلان أي حاول التأثير فيه وفي رأيه، كذلك يقال: ضغط خارجي بمعنى تأثير خارجي تمارسه الدول الأجنبية على الدول الأضعف.²

وتعرّف حسب القاموس الفرنسي "لاروس La Rousse" على أن الضغط Pression يعني فعل الضغط بقوة أو فعل الدفع بقوة، وهو قوة مُطبقة على سطح أو جسم، كما جاء أيضاً للدلالة على الضغط الجوي.³

تعريف المهنة:

التعريف اللغوي للمهنة:

المهنة إسم، جمعها مهنات ومهن، وهي العمل الذي يحتاج إلى الخبرة والمهارة والحدق.⁴

¹ - المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق للنشر والتوزيع، ط 43، بيروت 2007، ص 450.

² - المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق للنشر والتوزيع، ط 4، بيروت 2014، ص 882.

³ - Le Petite La Rousse, ILL, 2011, Paris, edition.

⁴ - <https://www.almaany.com/dict/ar.ar>

المهنة والمهنة: أي الخدمة؛ الحظ في العمل وخرج في ثياب مهنة، أي التي يلبسها في أعماله وتصرفاته، وجمعها مهن ومهن.¹

التعريف الإصطلاحي للمهنة:

يُعرّف هيليبا المهنة بأنها: "وظيفة مبنية على أساس من العلم والخبرة، اختيرت اختياراً مناسباً حسب مجال العمل الخاص بها، وهي تتطلب مهارات وتخصصات معينة، تحكمها قوانين وآداب تنظم العمل بها".

تعريف ألبوب بأنها: "ظاهرة إجتماعية يمكن ملاحظتها ووصفها وتحليل عناصرها وتبين العوامل المختلفة التي تؤثر فيها وتعمل على نموها أو ذبولها".

تعريف أبوزيد: "هي الجهد المبذول فكرياً أو بدنياً لتحقيق منفعة دنيوية مشروعة".²

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف المهنة تعريفاً إجرائياً بأنها: "مجموعة الأعمال التي تتطلب مهارات معينة، يؤديها الفرد من خلال ممارسات تدريبية".

تعريف "هال Hall" و"منسفايد Mansfield" (1971) للضغوط المهنية بأنها: "قوة خارجية تؤثر في النظام سواء كان فرداً أو منظمة، وتؤدي إلى حدوث تغييرات داخلية في صورة إجهاد".³

كما نجد الكثير من الدراسات العربية التي تناولت موضوع الضغوط المهنية وقام العديد من الباحثين بتعريفها، كل حسب إنتمائه الأكاديمي، فنجد:

تعريف أبو عيشة 1997 للضغوط المهنية بأنها: "نتيجة لوجود الكثير من المطالب الواضحة والمحددة والمفروضة على العامل القيام بها مع عدم توفر الوقت الكافي لذلك".¹

¹ - قاموس الوسيط الحديث، منشورات دار أيوب، ط 1، باتنة، الجزائر 2013، ص 16.

² - زمام نورالدين، جدو حميدة، المهنة في التراث السوسولوجي وعوامل تغير مكانتها، ملتقى مقدم بجامعة محمد خيضر، بسكرة، دس، ص ص 9 - 10.

³ - عقون آسيا، مرجع سابق، ص 89.

أما عبد الجواد 2007 فيعرّفها بأنها: "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة العمل، والتي ينتج عنها مجموعة من ردود أفعال تظهر في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد في بيئة العمل التي تحتوي ضغوط".²

تعريف الضغوط المهنية:

بعد التطرق لتعريف الضغوط وتعريف المهنة، سوف نعرف في هذا العنصر الضغوط المهنية كمصطلح مركب.

تعرفها الوكالة الأوروبية للتأمين والصحة في العمل " L'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail" بأنها: "تحدث نتيجة عدم التوازن بين قدرات العامل على التحمل والمتطلبات البيئية المفروضة عليه، مما يسبب له تأثيرا نفسيا وجسديا".³

ويعرّفها كلّ من "بير Beer" و"نيومان Neuman" بأنها: "حالة من التوتر ناشئة عن العوامل المتعلقة بالعمل مع الفرد لكي تتغير حالته النفسية والبدنية، بحيث يجبر على التحول عن ممارسة عمله بصورة طبيعية".⁴

تعريف "برون Broun" و"غرينبيرغ Greenberg" للضغوط المهنية بأنها: "نوع من الحالات الوجدانية وردود الأفعال الفزيولوجية التي تحدث في مواقف معينة حيث يشعر الأفراد أنهم قادرون على تحقيق أهداف المنظمة أو العكس".¹

¹ - الشهوبي حسن سالم، الشوكي أحمد محمد، الإجهاد النفسي وعلاقته بضغط العمل لدى مدرسي الثانويات التخصصية بمدينة مصراته بليبيا، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والأبحاث، الجزء الأول، العدد 1، 2013، ص 05.

² - الحربي أنهار، لافي شويمان، مصادر الضغوط المهنية وعلاقتها بالأمن النفسي: دراسة ميدانية على عاملات سجن الملت في الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2013، ص 11.

³ - INRS, Le stress au travail... 7/05/2017, extrait du site <https://www.inrs.fr/> , 15/12/2012, P 17.

⁴ - النعاس عمر مصطفى محمد، الضغوط المهنية وعلاقتها بالصحة النفسية، جامعة 7 أكتوبر، ط 1، إدارة المطبوعات للنشر 2008، ص 30.

في حين نجد العديد من الباحثين المحليين الذين تناولوا موضوع الضغوط المهنية بالتعريف والتحليل وقد حاولنا إدراج بعض التعاريف منها.

تعريف شاطر (2010) للضغوط المهنية على أنها: "تجربة ذاتية يمرّ بها الفرد، تحدث نتيجة عوامل مرتبطة بالبيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة أو مرتبطة بالفرد نفسه، يترتب عليها آثار سلبية أو إيجابية على أداء الفرد."²

أما منصوري (2010) فيعرّف الضغوط المهنية بأنها: "شعور العامل بعدم قدرته على مواجهة متطلبات وأعباء المهنة بسبب المصادر الموجودة في محيط العامل، وتفاعلها مع العوامل الشخصية والتي يترتب عليها مجموعة من الآثار الفزيولوجية والنفسية والسلوكية."³

تعريف كشرود للضغوط المهنية بأنها: "مواقف تتفاعل فيها العوامل الوظيفية لدى العامل مما يسبب له تغير في حالته النفسية والفزيولوجية ويجعله ينحرف عن عمله الإعتيادي."⁴

كما نجد فرشان تعرّف الضغوط المهنية بأنها: "مواقف تتطلب استعدادات توافقية تكيفية من طرف العامل حتى لا يتعرض إلى ردود أفعال إنفعالية وعضوية وعقلية قوية."⁵

ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكن لنا أن نعرّف الضغوط المهنية إجرائيا بأنها: "محصلة أو نتيجة تفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع الظروف الداخلية والخارجية للبيئة المهنية والتي تؤدي إلى ضعف أو عدم التحكم في القدرات التكيفية للعامل".

¹ - قوراي حنان، الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية بالدوسن، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 36.

² - شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسى الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز بجيجل، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2010، ص 76.

³ - عقون آسيا، مرجع سابق، ص 96.

⁴ - الدم، نجلاء نبيل زهدي، مواجهة الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنتاج لدى مدرسي مراكز التدريب المهني، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة 2014، ص 15.

⁵ - فورشان لويذة، أثر الضغط المهني على حوادث العمل، قدم إلى الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة الجزائر، د س، ص 478.

فيروس كورونا: حسب منظمة الصحة العالمية؛ هو سلالة واسعة من الفيروسات التي قد تسبب المرض للإنسان والحيوان، ومن المعروف أن عددا من فيروسات كورونا تسبب لدى البشر بأمراض تنفسية تتراوح حدتها من نزلات البرد الشائعة إلى الأمراض الأشد فتكا وخاصة مثل متلازمة الشرق الأوسط التنفسية (ميرس)، والمتلازمة التنفسية الوخيمة (سارس) ويسبب فيروس كورونا المكتشف مؤخرا مرض كوفيد 19".

وعرّفت الهيئة العالمية المرض على أنه: "مرض معدٍ يسببه آخر فيروس تم اكتشافه من سلالة فيروسات كورونا"؛ ولم يكن هناك أي علم بوجود هذا الفيروس الجديد ومرضه قبل بدء تفشيه في مدينة ووهان الصينية في ديسمبر 2019، وقد تحول بعدها إلى جائحة عالمية أثرت ولا تزال على العالم بأسره.¹

ثامنا - تفكيك متغيرات الدراسة:

الجدول رقم (01): تفكيك متغير الإدارة التنظيمية

الإدارة التـنـظـيـمـيـة			
أهداف المنظمة	عمليات التخطيط	موارد المنظمة	أعضاء المنظمة
إنجاح المؤسسة	تنظيم	بشري	القائد
تطوير خدماتها	توجه	مادية	الرؤساء الفرعيين
الفعالية	تنسيق	معلوماتية	المرؤوسين

¹ - سامية خرخاش، إنعكاسات جائحة كورونا (كوفيد 19) على علاقات العمل في الجزائر، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر، العدد 1، 2021، ص 540.

الجدول رقم (02): تفكيك متغير الضغوط المهنية

الضغوط المهنية		
غموض الدور	عبء العمل	عدم الاستقرار الوظيفي
نقص المعلومات	عبء كفي	غياب الراحة النفسية
توتر العلاقات	عبء كمي	التغيب
القدرات	/	عدم الإنضباط

تاسعا: الدراسات السابقة:

1- دراسة بن طالب سامية (2018): الموسومة بـ العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين في المنظمة، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس 2018، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب ومصادر ضغوط العمل لدى العاملين.

- التعرف على أهم النتائج السلبية والإيجابية لضغوط العمل.

- التعرف على محددات أداء العامل في المنظمة، كذلك التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط بين ضغوط العمل وأداء العاملين.

وتوصلت الدراسة إلى:

تتعدد مصادر ضغوط العمل من خارجية وتنظيمية وفردية، وقد يصعب على المنظمة التحكم فيها كلها، مما يجعلها حتمية حقيقية عليها ولا يمكن القضاء عليها نهائيا، كذلك ليست ضغوط العمل سلبية بل هناك ضغوط إيجابية تكون دافع لإنجاز المهام.

التعليق:

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول متغير ضغوط العمل، وكذلك كلا نتائج الدراستين يتفقان على تعدد مصادر ضغوط المهنية، وعلى تنوعها وأن لها آثار على مستوى الأفراد أو المنظمة واختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في ربط ضغوط العمل

بأداء العاملين أما في الدراسة الحالية تم ربط الضغوط المهنية مع الإدارة التنظيمية في ظل كوفيد 19.

2- أما دراسة حنان قوراي (2014) الموسومة بالضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية بالدوسن، وقد استخدمت الباحثة المنهج الإكلينيكي وتم تطبيق مقياس الضغوط المهنية ودافعية الانجاز والمقابلة على عينة قوامها 98 عاملا وقد تم اختيار 20 حالة لدراسة سيرورتهم النفسية وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الضغوط المهنية لدى أطباء الصحة النفسية مرتفع ومستوى الدافعية لديهم منخفض و أن هناك علاقة عكسية بين الضغوط المهنية ودافعية الإنجاز.

التعليق:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أحد متغيرات الدراسة الضغط المهني واختلفت في المنهج والاداة وعينة الدراسة عكس دراستنا اعتمدت على الموظفين في قطاع التربية والأداة على المقابلة المباشرة وغير المباشرة.

3- دراسة شاطر شفيق (2010/2009): الموسومة بأثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي وطبق استبيان على عينة تقدر 238 مورد بشري بالمؤسسة الصناعية سونلغاز وتوصلت النتائج إلى:

تبين أن الموارد البشرية في هذه المؤسسة تعاني من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل وقد جاءت المصادر المرتبطة بالبيئة الداخلية في المرتبة الأولى من حيث المسببات للضغط تليها المصادر الشخصية ثم مصادر البيئة الخارجية.

وتبين أن الموارد البشرية بالمؤسسة تتمتع بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي وقد جاء عامل ضعف الترقية في المرتبة الأولى من حيث تسببه في انخفاض الرضا الوظيفي.

التعليق:

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا الراهنة في متغير من متغيرات الدراسة والمنهج المستخدم والأداة واختلفت في العينة المستهدفة والنتائج في بعض المستويات.

4- دراسة محمد الصالح الدين أبو العلاء (2009) المعنونة بضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي إتمد الباحث على منهج المسح الشامل وطبق استبيان على عينة عشوائية طبقية من العاملين في وزارة الداخلية قوامها 200 من المدراء وتوصلت النتائج إلى:

- أن 81% من أفراد مجتمع الدراسة التي تتراوح أعمارهم بين (25 - 40 سنة)
- أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يعملون في التكنة العسكرية من وزارة الداخلية حيث بلغت نسبتهم 79% وعدددهم 117 مدير و 20.4% يعملون في الشق العسكري وجهاز الشرطة حيث بلغت نسبتهم 27.2% ثم يليه جهاز الأمن الداخلي ونسبتهم 17.7%.

التعليق:

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الأداة وأختلفت في المتغيرات وعينة الدراسة والمنهج المستخدم والنتائج المتوصل إليها حيث ربطت الضغوط بالولاء التنظيمي أما الدراسة الحالية ربطت الضغوط المهنية بالإدارة التنظيمية في ظل أزمة كوفيد 19.

5- دراسة غربي صابرينة (2004/2003) المعنونة بمستويات الضغط المهني وعلاقتها بمستويات الاكتئاب للمرضيين واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي على عينة من الممرضين والعاملين بمستشفيات الجزائر وتم التوصل للنتائج إلى:

أن عينة البحث تعاني بنسبة 74.4 من الضغط المرتفع عموما وأن نسبة 72.5 يتكرر لديها الضغط غالبا من شديدة ومرتفعة بالنسبة لمصادر الضغط كانت تحت ظروف العمل تحت المرتبة الأولى.

أما بالنسبة لنتائج الاكتئاب قد وجد أن الممرضين يعانون من الاكتئاب.

كما توصلت أيضا إلى عدم وجود فروق فردية تنظيمية وأن هناك علاقة ارتباطية بين مستويات الاكتئاب ومستويات الضغط.

التعليق:

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا الراهنة في أحد المتغيرات والمنهج المستخدم والنتائج المتوصل إليها في وجود علاقة ارتباطية بين متغيري الدراسة واختلفت في العينة المستهدفة.

عاشرا: المقاربة النظرية:

حاولت الدراسة الراهنة تقصي أسلوب الإدارة التنظيمية في التعامل مع الضغوط المهنية في ظل أزمة كوفيد 19 وتتفق مع نظرية الإدارة التنظيمية مع نظرية الإدارة العلمية في الأساس الفكري لكونها جزء من الإدارة الكلاسيكية ويعد هنري فايول المهندس الفرنسي الأب الروحي لهذه النظرية حيث قسم العمل إلى -النشاطات الفنية-النشاطات التجارية -النشاطات المالية-النشاطات المحاسبية-نشاطات التأمين النشاطات الإدارية، حيث وضع هنري فايول الصفات والقسم والكفاءات الإدارية الواجب توافرها في الإداريين فيما يلي:

الكفايات الجسمية - الكفايات العقلية -الكفايات الأخلاقية- الكفايات التربوية الاجتماعية- الكفايات الفنية - الخبرة.

وقسم المبادئ العامة (وهي غير مستقرة) ، مبدأ تقسيم العمل والتخصص -مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية - مبدأ النظام والإنضباط- مبدأ وحدة القيادة والأمر.

كذلك تناولت الدراسة النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (نظرية المنظمة الإدارية (عالم الاجتماع الألماني 1864-1920)، مطور نظريات المنظمة الإدارية فقد اهتم ماكس فيبر بدراسة المنظمات كبيرة الحجم فقد إقترح نموذجا مثاليا للتنظيم ما يعرف بالنموذج البيروقراطي، واعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المنظمة وذلك للاعتماد الرشيد في اتخاذ القرارات واعتبر فيبير المعرفة والمقدرة أساس التنظيم بدلا من المحسوبة والمحابات حيث وضع ماكس فيبر مجموعة من السمات والخصائص للنظام البيروقراطي بالمثالي من أجل تحقيق أعلى قدر ممكن من الكفاية ومن هذه الخصائص:

للنظام البيروقراطي الميثالي من أجل تحقيق أعلى قدر ممكن من الكفاية من هذه الخصائص تقسيم العمل والتخصص بحيث يتم تحديد مسؤولية كل فرد بوضوح وهي سلطة مشروعة ورسمية اختيار العاملين على أساس المؤهلات الفنية عن طريق الامتحانات الرسمية وذلك استناداً لتعليم والتدريب يتم تعيين موظفين ولا ينتخبون الموظفون الإداري هم موظفون مهنيون يعملون مقابل رواتب ثابتة.

- أثناء تأدية الإداري للمهام الرسمية يخضع لقوانين و ظوابط شديدة فيما يتعلق بسلوكه انطلاقاً من منظور البيروقراطية فهي تشير إلى نظام حكومي يلتزم إلى يتسم بالتخصص بالقواعد الثابتة تتوافق الإدارية التنظيمية للمؤسسة التربوية من خلال تقسيم التخصص الأكاديمي والالتزام بالقواعد الجامعة استناداً إلى عملية التعليم والتدريب للوصول إلى المؤسسات العلمية الكافية والوافية والتي هي أحد العوامل المؤدية إلى تمكين الموظفين من تخصصهم في المقابل فلي النظرية البيروقراطية تتنافى في بعض الأسس والأفكار المتمثلة في الخضوع للرقابة الشديدة.

وكذلك لا يعتبره أن المنظمة نسق مغلق لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة الخارجية، كذلك يرى ماركس فيبر يعمل مقابل رواتب ثابتة حسب نوع الوظيفة التي اعتبرها وظيفة مهنية حيث أهمل فكرة الحوافز المادية والمعنوية ونقل السلطة والتي هي أهم العوامل الإدارية التنظيمية.

الفصل الثاني:

الأسس النظرية لموضوع الدراسة

أولاً: نشأة الإدارة التنظيمية وتطوراتها

ثانياً: أهمية الإدارة التنظيمية وأهدافها

ثالثاً: مجالات الإدارة التنظيمية

رابعاً: وظائف الإدارة التنظيمية

خامساً: خصائص الإدارة التنظيمية

سادساً: المستويات التنظيمية للإدارة

سابعاً: التطور الفكري للإدارة التنظيمية

ثامناً: النظريات الإدارية الرئيسية

تاسعاً: الفرق بين الإدارة التنظيمية وإدارة الأعمال

ثانياً: الأسس النظرية للضغوط المهنية

تمهيد:

1-2- أهمية دراسة الضغوط المهنية

2-2- عناصر الضغوط المهنية

3-2- آليات الضغوط المهنية

4-2- أنواع الضغوط المهنية

5-2- مصادر الضغوط المهنية

6-2- مؤشرات الضغوط المهنية

7-2- مراحل الضغوط المهنية

8-2- النماذج والنظريات المفسرة للضغوط المهنية

3- الأسس النظرية

خلاصة

تمهيد:

تلعب الإدارة التنظيمية دورا هاما في الحد من الضغوط المهنية المختلفة بثتى الوسائل، متبينة في ذلك عدة إستراتيجيات لإدارة هذه الضغوط ويتجسد دور الإدارة في العديد من المؤثرات، سواء كانت على مستوى التسيير الداخلي أو توظيف المورد البشري والمساهمة في حل المشكلات والضغوط التي تواجه المنظمات والمؤسسات، سواء من ناحية التخطيط أو التنفيذ الفعلي للخطط، كما تعتبر الإدارة مصدرا هاما في إشباع مجتمعاتنا وذلك عن طريق إدارة عوامل الإنتاج والوقوف في وجه الضغوط والتحديات. ونحاول أن نعطي صورة عامة عن الإدارة التنظيمية وذلك من خلال توضيح بعض الأمور المتمثلة في المفهوم العام للإدارة، الأهمية والخصائص والدور.

أولاً: الإدارة التنظيمية

1- الإدارة التنظيمية

1-1- نشأة الإدارة التنظيمية

لابد من التفريق بين ثلاثة أمور وهي الإدارة كممارسة الإدارة كفكر والإدارة كعلم مستقل عند تناول نشأة الإدارة.

أ- الإدارة كممارسة:

نشأة الإدارة كممارسة في العصور القديمة، ولا غرابة إذا كنا قلنا أنها كانت حاضرة منذ بدء الخليقة، فالمجتمعات القديمة إن كانت تتسم بالبساطة فقد كانت بحاجة إلى تنظيم العلاقات بين أفرادها بتحقيق أهداف محددة، وظهرت بعض الممارسات الإدارية عندما أدرك الإنسان أن التعاون مع الآخرين أصبح ضرورة حيوية للبقاء والنماء.

وتعد الأسرة نواة العمليات الإدارية، فقد كانت منذ الأزل تقوم بعدد من الوظائف كتقسيم العمل وتوزيع الأدوار واتخاذ القرارات والقيادة وممارسة السلطة.

ب- الإدارية كفكر:

ظهر الفكر الإداري في الحضارات الإنسانية من آلاف السنين، ويبدو ذلك في التراث الإنساني القديم، فقد ظهرت الأفكار وبعض التطبيقات الإدارية في الحضارة المصرية القديمة كالتخطيط الإداري والرقابة، وظهر التنظيم في الحضارة الصينية من خلال دستور الفيلسوف "تشاو" الذي تضمن المهام والواجبات الوظيفية لموظفي الدولة كافة، وظهر التنظيم في المتدرج الهرمي وتفويض السلطة والتقسيم الإداري وفقاً للبعد الجغرافي في الإمبراطورية الرومانية، وقدمت الإمبراطورية اليونانية الكثير من الأفكار والتطبيقات حول التخصص واختبار الموظفين وتفويض السلطة.

ج- الإدارة كعلم مستقل:

تعد بداية القرن العشرين مرحلة فاصلة في نشأة الإدارة كعلم قائم بذاته يستند إلى مقومات شأنه في ذلك شأن بقية الفروع العلمية المعروفة فظهرت النظريات . والتجارب والدراسات التي استخدمت

الأسلوب العلمي، وأصبح التخصص في دراسة هذا الحقل أمراً مألوفاً وشهد القرن العشرين العديد من الإسهامات ومال المتخصصون إلى تصنيفها إلى مدارس عدة.¹

1-2- أهمية الإدارة التنظيمية وأهدافها:

لأسباب ملحة زادت أهمية الإدارة وعظم شأنها ورغم أنها أمر حتمي في مجتمع إنساني إلا أن التقدم الإقتصادي والتطور الإجتماعي والتكنولوجي وتعدد حاجات الإنسان مستهلكاً وعاملاً حتم وجود إدارة مسلحة بالمعرفة والدراية لتدبير عوامل الإنتاج على مراحل لتوافق حاجات مجتمعاتنا ونستطيع أن نرجح أهمية الإدارة للأسباب التالية:

- اتساع حجم المنظمات وضرورة استخدام أعداد هائلة من القوى العاملة وبروز مشكلات نتيجة هذا الإستخدام الكبير قد جعل الحاجة ملحة لإدارة تستطيع التعامل مع هذه المشكلات التي لم يألفها المجتمع الإنساني.
- إن الزيادة الهائلة في السكان وما يقابلها من شح في الموارد الطبيعية ألزم ضرورة الإستخدام الأمثل لتلك الموارد والتخطيط لها وإدارتها إدارة علمية مسلحة بفنون المعرفة.
- إن بروز التشكيلات الثقافية التي تقودها قيادات فاعلة وكوادر مدربة، إتخذت طريق العلم في ممارستها فاعتمدت على الحجة العلمية في منطقتها، وتعلمت كيف تصل إلى هدفها، ولتواجه مؤسسات لها إدارات تستطيع التعامل معها وهي مزودة بكل فنون التفاوض، ولديها من المعلومات والحقائق والحجج التي تدعمها.
- كما تطلب القيام بمشاريع كبيرة وأموال لا يستطيع الأفراد توفرها، وانتشرت الشركات المساهمة وابتعد المالك الحقيقي عن إدارتها.
- التنسيق بين عوامل الإنتاج وقياداتها وزيادة فاعليتها، إذ ليس ندرة عناصر الإنتاج لوحدها تحتاج إلى إدارة قادرة على الإستغلال الأمثل للموارد بل أن الأداة ضرورة ملحة لإدارة عناصر الإنتاج والتنسيق بينها وزيادة كفاءاتها حتى ولو توافرت تلك العناصر.
- شدة التنافس المحلي والدولي، لقد تطور الإنتاج وأصبح يميل لسد حاجات مقبلة، حاجات تحددتها سوق محلية واسعة، تشتد فيه المنافسة، وسوق دولية لا تقل عنها حدة في المنافسة.²

¹ سليمان حامد: الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع 2009، ص 06-07

² منال طلعة محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 19-20.

ولذا أصبحت الحاجة ملحة لإجراء دراسات تسويقية وإقتصادية تقوم بها إدارات متخصصة، تستطيع الوقوف في وجه هذه التحديات وتقوم بإجراء الدراسات والأبحاث.

- التطور الفني والتكنولوجي، إن صناعة اليوم، صناعة متطورة تلاحق كل جديد، وتسعى إلى تطوير كوادرها ليواكب المنطلقات الفنية والتكنولوجية الجديدة.
- وضع أسس نمطية لأداء كل عمل وذلك يعفي العاملين من عبء تحديد هذه الإجراءات في كل مرة يزاولون فيها أي نشاط.¹

1-3- مجالات الإدارة التنظيمية:

تتنوع ممارسة الإدارة في مختلف المنظمات من منظمات حكومية أو عسكرية أو مدنية أو سياسية أو إقتصادية مختلفة، ويمارس المدير وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وإتخاذ القرار ورقابة في مجالات عدة من أبرزها الإنتاج والأفراد والتمويل والتسويق، المشتريات، المخازن، العلاقات العامة ومن هذه المجالات نجد:

إدارة الإنتاج:

تقوم بدور رئيسي في المشروعات الصناعية سواء كانت هذه المشروعات إستخراجية أو تحويلية أو تجميعية، وتشمل إدارة الإنتاج على مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد نوع السلعة التي سوف يتم إنتاجها ومواصفاتها وعناصرها ومدى التنويع في سياسات الإنتاج ووضع جداول التشغيل والخطة الزمنية للإنتاج وتبدير المدخلات اللازمة من عمل وآلات ومعدات وخامات مع تحديد الأسلوب أو الطريقة المتبعة في الإنتاج مع وضع معايير للأداء وتقرير الشراء أو الإنتاج بالنسبة لمواد داخلية عملية التصنيع وتصميم المصنع ونظم التخزين وطرق النقل ورسم خطة المراقبة وخطط الإنتاج، وتحديد إجراءات الفحص والكشف على عينات الإنتاج مع وضع خطة صيانة للآلات.

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع، مرجع سابق، ص 40.

إدارة التسويق:

تمارس إدارة التسويق نشاطات في أي منظمة من المنظمات سواء كانت منظمات صناعية مثل المشروعات التي تنتج سلعا ملموسة أو منظمات مثل المستشفيات ومنظمات التعليم والسياسة والفنادق، وهو نشاط يبدأ قبل إنتاج السلعة أو الخدمة بتحديد الطلب المتوقع على السلعة أو الخدمة من إجراء بحوث التسويق، وتستمر جهود التسويق بعد الإنتاج حتى توصيل السلعة إلى المستهلكين في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة وبالجودة المطلوبة والسعر المناسب مع القيام بحملات الترويج مع إنهاء إجراءات البيع وخدمة العملاء بعد البيع، مع الإستمرار في بحوث المستهلكين والتعرف على أنماطهم الإستهلاكية واتجاهاتهم نحو السلعة أو الخدمة.

إدارة التمويل:

وتخصص هذه الإدارة بالعمليات المالية في المنظمة حيث تهدف الإدارة المالية إلى توفير الأموال اللازمة للقيام بالأنشطة اللازمة وتحقيق أهداف المنظمة، وذلك بتحديد المصادر المناسبة للحصول على الأموال مع إدارة الأموال داخل المنظمة المتمثلة في الإيرادات والمصروفات، وذلك للوصول إلى أفضل عائد داخل المنظمة مع الرقابة على الأموال وتحديد إجراءات الصرف والمستندات والنماذج اللازمة مع إعداد الكشوف التي توضح حركة الأموال ونتائج الأعمال والحسابات الختامية والميزانية.

إدارة الأفراد:

تختص في إدارة الأفراد أو ما تسمى بإدارة الموارد البشرية، أو إدارة شؤون العاملين بالعنصر البشري في المنظمة حيث تتولى المهام التالية:

- تخطيط القوى العاملة.
- إختيار الأفراد داخل المنظمة.
- وضع خطط تنمية الموارد البشرية.
- وضع أسس الحوافز والأجور والمرتبات.
- العمل على تدعيم علاقات التعاون بين الأفراد.
- حل المشكلات العمل ذات العلاقة بالأفراد.

- رعاية العاملين والعمل على توفير الراحة لهم.

إدارة البحوث والتطوير :

يشهد هذا العصر تطورا هائلا في عدة جوانب مثل الجوانب التكنولوجية والعولمة وهذا التطور يؤثر على الإنتاج والمعدات والخامات وأسباب الإنتاج والتشغيل وتقوم إدارة البحوث والتطوير في المنظمة على المهام التالية:

- دراسة الإحتياجات المطلوبة لتطوير الإنتاج مع الأخذ في الإعتبار التكنولوجيا الحديثة أو المتقدمة في الإنتاج.
- القيام بالبحوث والدراسات التي تخدم عملية التطوير في المنظمة.
- تطوير المنتج أو الخدمة بما يتناسب مع التطورات العالمية.
- تحويل الأفكار الجديدة إلى سلع وخدمات.
- وضع ميزانية للبحوث والتطوير سنويا.

إدارة المشتريات :

تختص إدارة المشتريات في أي المنظمة من المنظمات بالمهام التالية:

- توفير المواد الخام والأدوات المختلفة للإدارات والأقسام.
- تحديد الكميات المطلوبة من كل الأصناف ووضعها في جداول الإحتياجات.
- شراء المواد بالكمية المناسبة والجودة المناسبة والسعر المناسب ومن مصدر الشراء المناسب.
- دراسة الأسواق وتحديد الموردين مع تقرير طريقة الشراء المناسبة.
- التعاقد مع الموردين وإنهاء إجراءات الشراء.
- اقتراح نظم ولوائح الشراء المناسبة الداخل المناسبة الداخلية والخارجية للمواد والأصناف.

إدارة المخازن :

تمثل إدارة المخازن سواء كانت في منظمات صناعية أو تجارية جزء حيويا إذ تعمل على توفير وتخزين المواد الخام والسلع كاملة الصنع وقطع الغيار ومختلف المعدات للمشروعات المختلفة، وتختص إدارة المهام بالمهام التالية:

- إمداد الإدارات والأقسام المختلفة بالمواد وقطع الغيار.
- المشاركة في تحديد المواصفات المطلوبة.
- وضع خطة إحتياجات المخازن من المواد وقطع الغيار.
- جرد الأصناف داخل المخازن.
- توفير وسائل الأمن داخل المخزن.

إدارة العلاقات العامة:

تقوم إدارة العلاقات العامة في أي منظمة بالمهام التالية:

- وضع خطة العلاقات العامة والتي تهدف لتدعيم أوامر التعاون بين الجمهور والمنظمة.
- وضع برامج العلاقات العامة لموظفي المنظمة لتحسين العلاقات بينهم.
- عمل رحلات ترفيهية للعاملين في المنظمة.
- تدعيم علاقات التعاون بين المنظمة الأخرى.¹

1-4- وظائف الإدارة التنظيمية: Management functions

وهي أنشطة أو وظائف محددة يمارسها الإداريون يطلق عليها الوظائف الإدارية ويمكن تجميعها في عناصر متداخلة أهمها:

التخطيط: Planning

ينطوي التخطيط على التنبؤ بالمستقبل والإستعداد لهذا المستقبل وهو عمليّ ذهنيّ لطبيعتها وتعتمد على التفكير الخلاق من خلال بلورة الحقائق والمعلومات المتاحة عن موقف معين ومن ثم يقرر المدير من خلاله ماذا يريد أن يعمل وما هو واجب عمله وأين ومتى و كيف وماهي الموارد اللازمة لإنجازه، ويرتكز التخطيط على دعائم أساسية تمثل عناصر رئيسية له تضمن تحديد الأهداف، وضع

¹ - منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص 48-49-50-51.

سياسات تقرير الإستراتيجيات، تحديد الإجراءات والقواعد ثم البرامج الزمنية لوضع الأهداف موضع التنفيذ.

التنظيم: Organizing

تتطوي هذه الوظيفة على تحديد الأنشطة والمهام المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف السابق تحديدها في وظيفة التخطيط ثم تقسم وتجزئة هذه المهام إلى أجزاء فرعية، ثم إعادة تجميعها وفق الأسس معينة على نحو ساهم في الأداء الفعال لهذه الأنشطة والمهام، وتتضمن هذه الوظيفة أيضاً تحديد طبيعة العلاقات التنظيمية وبناء الهيكل التنظيمي الذي يعكس طبيعة الأنشطة والعلاقات التنظيمية بلشكاله المختلفة وبمستوياتها المتنوعة.

التوجيه: Directing

تهدف هذه الوظيفة إلى توجيه وإرشاد وتحفيز العاملين على نحو يساهم في ضمان تحقيق أفضل النتائج من خلال العمل اليومي المتشابك بين كل من الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية ولذلك فهي ترتبط بمهارات الإتصال والقيادة الدافعية.¹

الإتصال: Communication

وهو إرسال معلومات من شخص أو جماعة إلى شخص آخر أو جماعة أخرى مع ضرورة فهم هذه المعلومات مع مراعاة الإتصال الذي يوفر القدرة على تسهيل مرور المعلومات بكل الإتجاهات بسهولة ويسر، وتشمل عملية الإتصال المرسل، المستقبل، الرسالة، والوسيلة.

الحفز: Motivation

وهو القوة التي تغير في إتجاه طبيعة وشدة سلوك ما، والحفز يثير حماس وإصرار إنديفاع الفرد للقيام بعمل معين.

¹ - محمد إسماعيل بلال: مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 23-24.

وهو القوة الدافعة للوصول إلى الهدف أو إشباع حاجة مادية أو معنوية وتعتمد الإدارات الناجحة على استخدام الحوافز بجميع أنواعها للوصول إلى الأهداف، لكن تعتمد شدة السلوك المتبع على مدى أهمية الحافز بالنسبة للفرد.

القيادة: Leadership

وهي القدرة في التأثير على سلوك المرؤوسين ويكون مصدر هذا التأثير السلطة الممنوحة للقائد أو ما يتوفر لديه من معلومات أو خصائص شخصيه.

إتخاذ القرار: Making

قرار يتخذه المدير لحل مشكلة معينة حيث يتم إختيار بديل من البدائل المتاحة ويفترض أن تم إختيار البديل الأفضل للوصول للهدف المنشود.

التوظيف: Recruitment

وهي سياسة إستقطاب قوة العمل الفعلية والبحث عن مصادرها، فهناك مصادر داخلية وهناك مصادر خارجية غالبا ما تلجأ الإدارات الناجحة إلى إتباع سياسات في التوظيف تتمثل في ما يعرف بطريقة الحوافز، حيث تعتمد على قوة العرض والطلب المتوفرة في الأسواق.

التنسيق: Coordination

وهي العملية التي تهدف إلى تحقيق وحدة العمل بين الأنشطة المتداخلة بهدف التأكد من أن جميع الوحدات الإدارية وجميع الأفراد يعملون بفعالية والتأكد من عدم وجود تعارض وانحراف يترتب عليه نتائج سلبية.

الرقابة: Controlling

وهي متابعة الأعمال أول بأول للتعرف على مدى مطابقتها للخطة الموضوعة والعمل على تصحيح الإنحرافات إن وجدت وغالبا ما تتبع الإدارات ما يعرف بالرقابة السابقة أو الرقابة اللاحقة، يقوم بها وحدات متخصصة داخل التنظيم.

التقويم: Calendar

هو مجموعة إختبارات في مدة زمنية محددة قائمة على أساس المعايير توفر مقياسا عاما يعكس مدى كفاءة العاملين والمؤسسة ويتيح التقويم فرصة المقارنة بين تنفيذ أعمال القسم المختلفة مع مرور الوقت حيث يخضع العاملين إلى إختبارات ورقابة وتقدم بموجبها تقارير للإدارة العليا للحصول على تقويم شامل للعاملين بشكل خاص، وإنجاز المؤسسة بشكل عام.¹

1-5- خصائص الإدارة التنظيمية:

- الإدارة عملية متكاملة: نشاط حركي يتكون من العديد من الممارسات التي تتضمنها وظائف الإدارة الرئيسية من تخطيط، تنظيم وتوجيه ورقابة.
- الإدارة عملية إقتصادية: تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات مقارنة بالمدخلات.
- الإدارة عملية إجتماعية: مراعاة البعد الاجتماعي في تحديد الحاجات والرغبات وحسن إستخدام الحوافز لتحقيق مفهوم الإنتماء المنظمي.
- الإدارة الشاملة: يمارس أفراد التنظيم العملية الإدارية كل حسب تخصصه ومجال عمله في مستواه الإداري.

¹ ابراهيم عبد العزيز الدعيلج، الإدارة العامة والإدارة التربوية، الرواد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2009 ص 18.

- الإدارة عملية مستمرة : توجد عمليات إدارية تحقق مفهوم الإستمرارية خاصة في تكامل وظائفها الإدارية، خاصة عملية الإتصال وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- الإدارة عملية رشيدة: من خلال خضوعها لقواعد وأصول أطرت لها النظريات الإدارية المختلفة إبتداء بمدرسة الإدارة العلمية والتي اعتبرت القواعد والأصول ركيزة أساسية في العملية الإدارية.
- الإدارة عملية هادفة: تحقق المنظمة غايتها في البقاء والنمو المنافسة.¹

1-6- المستويات التنظيمية للإدارة:²

- الإدارة العليا: وضع الأهداف التنظيمية والسياسيات، الإستراتيجيات، إتخاذ القرارات طويلة الأمد.
- الإدارة الوسطى: تنفيذ الخطط الموضوعية من الإدارة العليا ومتابعة العمل داخل أقسام المنظمة.
- إدارة المستوى الأول: التوجيه والإشراف على العاملين الغير إداريين، إتخاذ القرارات التشغيلية قصيرة الأمد.
- الأفراد الغير إداريين: استخدام مهاراتهم الفنية لإنجاز العديد من المهام المكلفين بها.
- الإدارة العليا: وتسمى أيضا الإدارة الإستراتيجية بإعتبار أن هذا المستوى يتولى أساسا صياغة الخطط الشاملة التي تعكس إحتياجات وتوجيهات المنظمة في الأجل الطويل هي التي يطلق عليها الإستراتيجيات، لذي فإن مديري الإدارة العليا غالبا ما يولون إهتماما أكبر بالبيئة الخارجية والتي تتشكل من الكيانات والقوى التي تقع خارج المنظمة وتؤثر عليها بصورة غير مباشرة كالظروف الإقتصادية السياسية، المستوى التقني وذلك حتى يمكن

¹ زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل وظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 ص 26.

² طارق طه: الإدارة منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005، ص ص 51-52.

للمنظمة التعامل والتكيف مع تلك القوى بصورة أكثر فاعلية، وعلى نحو يمكنها من البقاء في السوق، وهذه أهم الأنشطة الأساسية لمديري الإدارة العليا بالمنظمات:

- وضع الأهداف التنظيمية التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- تخطيط الإستراتيجيات المختلفة التي ستتبعها المنظمة.
- وضع السياسات التي سيتم تنفيذها.
- التأكد من الأداء الكلي يسير وفقا للخطط الموضوعية.
- إتخاذ القرارات طويلة الأجل.

ومن بين الأفراد الذين يشغلون مستوى الإدارة العليا للمنظمة، رئيس مجلس الإدارة، العضو المنتدب، المدير العام، المدير الإقليمي.

- **الإدارة الوسطى:** تتمثل المهام الأساسية أن يشغلون الإدارة الوسطى بالمنظمات في الأهداف التنظيمية والخطط الموضوعية بواسطة الإدارة العليا إلى أنشطة ومهام محددة لإنجازها، لذا غالبا ما ينهي إهتمام هذا المستوى إلى أقسام العمل داخل المنظمة، وعلى نتائج الأداء وما تم إنجازه ومن أمثلة مسؤولي الإدارة الوسطى بالمنظمات مديري الأقسام كمدير الإنتاج، مدير التسويق، مديري الموارد البشرية، مدير التمويل، مدير الحسابات في إدارة المستوى الأول، يتولى بصفة أساسية مسؤولي الإدارة الأولى المهام الإشرافية الأولية داخل الأقسام المختلفة بالمنظمات وكان هذا المستوى يعرف في الفكر التقليدي بالإدارة الدنيا: يقوم مسؤولوا إدارة المستوى الأول ويمثلوا في معظم المنظمات بالمشرفين بالتعلم المباشر وتوجيه الأفراد العاملين الذين ينفذون الأعمال بأيديهم، وهم الأفراد الذين لا يتمتعون بأي صلاحيات داخل المنظمة ويطلق عليهم المنفذون، أو العاطلون الغير إداريين.

1-7- التطور الفكري للإدارة التنظيمية: لقد مر الفكر التنظيمي والإداري بمحطات مختلفة

من الآراء والإجتهدات والمدارس، وأصبح لكل مدرسة نظرياتها وأفكارها أملتها الظروف الإقتصادية والاجتماعية والبيئية، ظروفًا أشاعت أفكارا معينة صيغت على شكل مبادئ

تفسير سلوك الإدارة، وهي تدير الإدارة لتنفيذ أهدافها، وتدير عناصر الإدارة ومنها العاملين ولقد تدرجت تلك المدارس بنظرتها للعملية الإدارية من إدارة تقليدية لا تؤمن بالإنسان بل إفترضت به صفات معينة، وأوكلت مسؤولية إدارته للمنظمة، والإدارة سلوكية آمنت بالإنسان وإعتبرته العامل الحاسم في الإنتاج والعملية الإدارية، وآمنت به إنسانا له دوافعه، وأخيرا مر الفكر الإداري بمدرسة حديثة احتوت نظريات تقف بين قطاعين متنافرين هما المدرسة التقليدية والسلوكية، لهما نظريات ومبررات لتلك النظريات وسيبقى الفكر التنظيمي في تطور¹.

1-8- النظريات الإدارية الرئيسية:

تعتبر النظرية مجموعة من المفاهيم والمصطلحات والافتراضات التي تبحث في العلاقة بين متغيرين أو أكثر بفصد فهم الظاهرة التي هي محل الدراسة وتفسيرها، وكذلك محاولة التنبؤ بتكرار حدوث الظاهرة وفقا لسبب المفترض، ومن ثم التحكم بها وضبطها أو الاستفادة منها للتعجيل في إحداث الظاهرة إذا كانت مرغوبة، ومنع حدوثها إذا كانت غير مرغوبة عن طريق التحكم في السبب.

أ- المدرسة الكلاسيكية:

تضم هذه المدرسة عدة تفرعات ونظريات تختلف في تفاصيل منهجيتها المتبعة للوصول للنظريات والمبادئ الإدارية، ولكنها تتفق في إفتراضاتها حول ماهية الإنسان، وينطوي تحت لواء هذا الاتجاه الفكري كل من: مدرسة الإدارة العلمية والتي يعتبر فريدريك تايلور أبرز ممثليها، والنظرية البيروقراطية التي جاء بها ماكس فيبر، ونظرية المبادئ الإدارية التي جاء بها هنري فايول ولندال إيريوك².

¹ - منال طلعت محمود: مرجع سابق، ص: 23، 24.

² - سامر جلدو: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص 19.

*الإدارة العلمية: حيث اعتمدت على خصائص أهمها:

- تحقيق مبدأ الكفاية الإنتاجية أي إنجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة.
- التجارب والبحوث العلمية، أي الإعتماد على الدراسة والتحليل المحتمل على معلمات وبيانات صحيحة ودقيقة.
- الإعتماد على قانون من خلاله يتم الانضباط في تأدية العمل.
- تقسيم العمل والتخصص به أي تقسيم العمل إلى مجموعة من الأجزاء وتوفير وتنسيق العاملين¹.
- نظرية المبادئ الإدارية: وقد قدم هنري فايول أهم مساهماته في مجال الإدارة:
 - تصنيف النشاطات الإدارية.
 - تحديد مهارات وصفات إدارية خاصة.
 - تصنيف وظائف الإدارة إلى خمس وظائف
 - تطوير مبادئ الإدارة بشكل عام.

*الإدارة البيروقراطية: إجوهر إهتمام ماس فيبر ينحصر في خلق تصميم وتنظيم إداري جديد قادر على رفع المستوى الفني والإنتاجي من خلال الإستخدام العاقل لعناصر الإنتاج في المؤسسات الحكومية الإنتاجية الضخمة بالمقارنة مع مؤسسات ومنظمات الإنتاج الخاص التي تتسابق وتتنافس على الأسواق والأسعار والأرباح والإنتاج².

وقد تميزت هذه النظرية بمجموعة من الخصائص أهمها:

الترج في السلطة والوظائف: حيث ترتب السلطة من قمة الهرم الوظيفي حتى القاعدة، حيث القاعدة، حيث يأخذ شكل العمل في المنشأة شكل الهرم

¹ - محمد أرسلان الجبوسي، جملة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطابع، ص 35.

² - فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 12.

تقسيم العمل على أساس التخصص: يؤكد ماكس فيبر على استخدام التخصص في تقسيمات العمل المختلفة، وأن يقوم كل فرد بأداء عمل محدد يتوافق معه.

تقسيم العمل على أساس التخصص: يؤكد ماكس فيبر على استخدام التخصص في تقسيمات العمل المختلفة، وأن يقوم كل فرد بأداء عمل محدد يتوافق معه.

ب- المدرسة السلوكية:

جاءت كرد فعل على الافتراضات وأداء المدرسة الكلاسيكية متهمة إياها بأنها أهملت العنصر البشري ولم توليه الأهمية اللازمة ومن أهم النظريات الإدارية التي تخص المدرسة السلوكية ما يلي:

- نظرية حركة العلاقات الانسانية (إلتون مايو):

ومن أهم الدراسات التي قامت بها هذه النظرية دراسة هاوثورن والتي أجريت تحت اشراف التون مايو، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة ما يلي:

- أن المنشأة نظام إجتماعي بالإضافة الى كونها نظاما وظيفيا.

- للحوافز المعنوية من دور في إثارة الدوافع عند الافراد.

- يجب استخدام الاساليب الديمقراطية والمشاركة في المنظمة.

- يحتاج مديرو المنشآت الى مهارات اجتماعية.

- إن العمال يتجاوبون مع ظروف العمل كمجموعة واحدة.¹

-نظرية (x) و (y) دوغلاس ماكوجور:

بنيت هذه النظرية على اشتقاقين متناقضين هما نظرية (x) و (y) حيث بنيت نظرية

(x) على أساس إفتراضيات المدرسة الكلاسيكية، حيث إفتترضت ما يلي:

¹ - حسان الجيلاني، التنظيم و الجماعات، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط 1، بسكرة- الجزائر، 2008، ص 38، 41،

- الإنسان كسول.
 - الإنسان يميل إلى الاعتماد على الغير وعدم تحمل المسؤولية.
 - الإنسان يفضل أن يقاد.
 - الإنسان يخشى على العقاب ويقاد بالتهديد.
 - الرقابة ضرورية جدا على الإنسان.
 - الإنسان شخص مادي.
- نظرية (y) هي على عكس نظرية (x) خالفتها في الافتراضات الخاطئة حول السلوك الإنساني حيث تنظر للعاملين على انهم عنصر بشري يفضل أن يكون صاحب مسؤولية وهي موضع قيادي، ويميل للعمل أملا في المكافأة لا خوفا من العقاب وأن الإدارة هي التي تضع العاملين في مواقع تحمل المسؤولية.¹
- ج-المدارس الحديثة:

-مدرسة النظم:

وهي قائمة على مفهوم النظام الذي يعني الكيان المنظم والمركب الذي يجمع بين الأشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيبا موحدا حيث تنظر إلى المنشأة نظام إجتماعي مفتوح يتكون من عدة أنظمة فرعية، وهذه أيضا تتكون من نظم فرعية أصغر ترتبط ببعضها البعض، هذا النظام يعيش في بيئة يحصل من خلالها على عناصره ويتفاعل معها ليكون العملية الإدارية التي تتكون من:

- أ -المدخلات (المواد الخام، المال، القوى البشرية): تتضمن المدخلات الموارد المادية والبشرية والمعلومات التي يحصل عليها النظام من البيئة، فالموارد البشرية تضم الأفراد مختلف شخصياتهم واتجاهاتهم ودوافعهم والعلاقات الاجتماعية التي تربطهم مع بعضهم

¹ - محمد رسلان الجبوسي، ص ص 50، 51.

أما الموارد المادية فتتمثل في المعدات والآلات ورؤوس الأموال أما المعلومات فتشمل البيانات الواردة ومعالجتها، وحذفها.

ب **الأنشطة والعمليات (قرارات، اتصالات):** وهي جميع الفعاليات الفنية والإدارية التي يقوم بها النظام من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات تتمثل في السلع والخدمات أو المعلومات وتقديمها إلى البيئة.

ت **المخرجات (نتائج المدخلات):** وتتضمن مخرجات السلع والخدمات والمعلومات التي تقدم إلى البيئة الخارجية، وهي بالأساس من أهداف النظام التي بناء عليها يبقى ويستمر وينمو.

ث **البيئة الداخلية والخارجية.**

ج **التغذية العكسية:** وهي عبارة عن المعلومات التي تؤثر في النظام وتؤثر في سير العمل، وتوضح مدى قبول البيئة لمخرجات النظام متضمنة المظاهر الإيجابية والسلبية للمخرجات في البيئة، والتي من شأنها أن تجعل النظام يعيد النظر في المخرجات من تطوير وتحسين أو البقاء وبمعنى آخر هي مدى استجابة النظام مع المتغيرات البيئية الخارجية بما يتناسب معها ويخلق المتعة والاستمرارية للنظام.¹



الشكل رقم (01): البيئة المحيطة

¹ - صليحة زرفاوي، الإدارة ودورها في تحقيق فعالية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، تخصص علم إجتماع التنظيم والتنمية قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية والانسانية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2013، ص ص 27، 28.

ج-المدرسة الظرفية:

اعتمدت المدرسة الظرفية على الدراسات والأبحاث التي أكدت على أهمية المتغيرات البيئية على التنظيم الإداري والعمل في المنشأة، ومن إيجابيات هذه المدرسة أنها دعت إلى توحيد النظريات الإدارية المختلفة، وتكييفها بما يتناسب مع نظام وطبيعة المنشأة، ومن سلبيات هذه المدرسة أنه من الممكن ان يكون هناك تعدد في الأساليب الإدارية والذي من شأنه أن يحدث الفوضى والإرباك في العمل، مما يؤدي إلى عدم تحقيق الكفاءة والكفاية الإنتاجية.

*الإدارة بالأهداف:

من المدارس الحديثة للإدارة بالأهداف التي إعتمدت بمفهومها على أسلوب الإدارة بالمشاركة وأسلوب الديمقراطية، وحسن العلاقات بين المديرين والمنفذين على ضوء الاعتبارات التالية:

- 1) مشاركة العاملين ما أمكن من صنع القرار وتنفيذه.
- 2) على إعتبار أنها من الأساليب الحديثة والشائعة.
- 3) زيادة حوافز العاملين من خلال مشاركتهم في الأمور الإدارية.

- نظرية الإدارة اليابانية:

تعتبر هذه النظرية من النظريات الحديثة التي إعتمدت في مفهومها على أسلوب المشاركة والديمقراطية في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات للوصول إلى نتائج متوقعة فيما بين الإدارة العليا والوسطى والإدارة الدنيا وقد اعتمدت هذه النظرية على خصائص أهمها:

- المشاركة في اتخاذ القرار.
- العاملون أسرة واحدة تسود بينهم روح التعاون.
- الرؤساء بمثابة رب الأسرة الذي يهتم بمصلحة المنشأة.

د- مدرسة علم الإدارة

تعرف مدرسة علم الإدارة على أنها بحوث العمليات أو تطبيق الأسلوب الإداري في إدارة المنشآت وقد ضمت هذه الأخيرة خصائص عديدة منها:

- تطبيق التحليل العلمي على المشاكل الإداري.
 - تحسين قدرة المدير على تحسين القرار وزيادة فعاليته.
 - إعطاء أهمية كبيرة للمعايير الاقتصادية.
 - الإعتماد على النماذج الرياضية.
 - إستخدام الحاسوب في الإدارة.
 - ومن أهم سلبيات هذه الإدارة نجد:
 - عدم إعطاء فكرة كاملة عن الإدارة والعنصر البشري فيها.
 - عدم الخلط بين العمليات والنماذج الرياضية والنظرة إلى الإدارة كنظام.¹
- 1-9- الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:**

نبينها في الآتي:

- 1- **الإدارة العامة:** وهي إدارة مؤسسات الدولة بينما إدارة الأعمال غالبا ما تكون الإدارة للمنظمات أو المؤسسات الخاصة.
- 2- تتمتع الإدارة العامة بقدر من السلطة العمومية ، في حين تخضع إدارة الأعمال في غالبية الأحيان للسلطة العامة أو سلطة الدولة.
- 3- قد تكون الإدارة العامة ملزمة لأفراد الجمهور، أما إدارة الأعمال فهي تقدم خدماتها أو إنتاجها اعتماداً على دراسة السوق وحركة الطلب على السلع المختلفة،
- 4- تهدف الإدارة العامة غالبا إلى تحقيق الصالح العام وتقديم لجمهور المجتمع، بينما تهدف إدارة الأعمال إلى تحقيق الربح وتحقيق الصالح الخاص لأصحاب المشروع.

¹ - محمد رسلان الجبوسي، مرجع سابق، ص 55، 56، 59-60.

- 5 - تمارس الإدارة العامة أعمالها وفقا لمبدأ المساواة بين العلماء، في حين أن إدارة الأعمال تفرق بين عملائها تبعا لظروف المصلحة الخاصة.
- 6 - تتميز مشروعات الإدارة العامة بكبر الحجم نسبيا عنها في مشروعات ادارة الأعمال.
- 7 - تعتبر كافة المعلومات الخاصة بالمنظمة في مجال الإدارة العامة ملكا للجمهور، بينما قد تحجب المؤسسة في مجال إدارة الأعمال العديد من البيانات عن الجمهور.
- 8 - تقدم الإدارة العامة انشطتها وخدماتها بعيدا عن المنافسة بينما تلعب المنافسة دورا كبيرا في تحديد مسار واستمرار مؤسسات إدارة الأعمال.
- 9 - يحكم مؤسسات الإدارة العامة كثير من اللوائح والنظم البيروقراطية، بينما تتسم مؤسسات الأعمال بمزيد من المرونة والإستجابة السريعة لظروف البيئة المحيطة.
- 10 - تتعرض مؤسسات الإدارة العامة لمزيد من الضغوط السياسية بينما تستهدف مؤسسات إدارة الأعمال تحقيق الربح.¹

العلاقة الأصح:

العلاقة بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

إن كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال تعتبر علما مستقلا له منهجه و أساليبه وأدواته ومجال لممارسته والأطر النظرية التي يستند إليها والمبادئ التي يلتزم الممارسين بها في أدائهم للعمل.

تعتبر كافة العمليات والوظائف (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التمويل، اتخاذ القرار) عمليات ووظائف مشتركة في كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال أن كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال وسيلة وليست هدفا تستخلصه المنظمة لتحقيق أهدافها وفقا لطرق العمل.

¹ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة و المجتمع، مرجع سابق، ص 96 - 97.

-تتشترك الإدارة العامة مع إدارة الأعمال في الأخلاقيات والقيم المهنية التي يت حلّى بها الممارس في إطار إيديولوجية المجتمع.

-يلتزم الممارس في كل من الإدارة العامة و إدارة الأعمال بالمسؤولية الإجتماعية إتجاه العملاء الذين تعمل المؤسسة على تحقيق أقصى حد من الإشباع لاحتياجاتهم المتعددة والمتجددة باستمرار.

-كل من الإدارة العامة و إدارة الأعمال تسعى إلى تحقيق التطور مع وجود إنسانية في المعرفة فيما بينهما.¹

ثانيا: الأسس النظرية للضغوط المهنية:

يعيش الإنسان وسط بيئة تعمل الكثير من المتغيرات المتداخلة والتي تشكل عامل شعب وإرهان بالنسبة للفرد، فعصرنا الحالي يعتبر عصر الضغوط بامتياز، نظرا لما يحمله من سرعة في الرسم أدت إلى ارتفاع مستوى التعبير في شتى المجالات، الأمر الذي انعكس سلبا على صحة الفرد ومعاناته بشتى أنواع الإضطرابات والأمراض.

كما أن هذا التغيير إمتد أيضا إلى المؤسسات بمختلف أنواعها مما تشكل عبئا إضافيا على الفرد فأصبح يعاني يعاني من ضغوطات من نوع آخر والمتمثلة في: الضغوطات المعنية التي سوف تناولها في هذا الفصل بشيء من التفصيل والتحليل.

ولا يفوتنا التذكير بأن الضغوط المهيمنة ليست حائر على مهنة دون أخرى، وإنما أصبحت ظاهرة متممة في كل الأعمال والمهن رغم اختلاف مستوياتهما، وقد اخترنا المستشفيات العقلية كنموذج لدراسة آثار الضغوط المهنية على عمالها.

¹ - منى عطية خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر العمولة من منظور الخدمة الإجتماعية، كلية الخدمة الإجتماعية حلوان، 2009، ص 13.

2-1- أهمية دراسة الضغوط المهنية:

لقد أصبحت العديد من المنظمات في الوقت الراهن على اختلاف أنشطتها تعاني من الضغوط المهنية فمثلا في و. م. تشير الدراسات إلى ما بين 80% إلى 90% من حوادث العمل كانت بسبب الضغوط المهنية، وفي الدول الأوروبية حوالي 20% يؤكدون أن معظم الأمراض والمشاكل الصحية والنفسية التي يعانون منها نتيجة عن ضغط العمل.

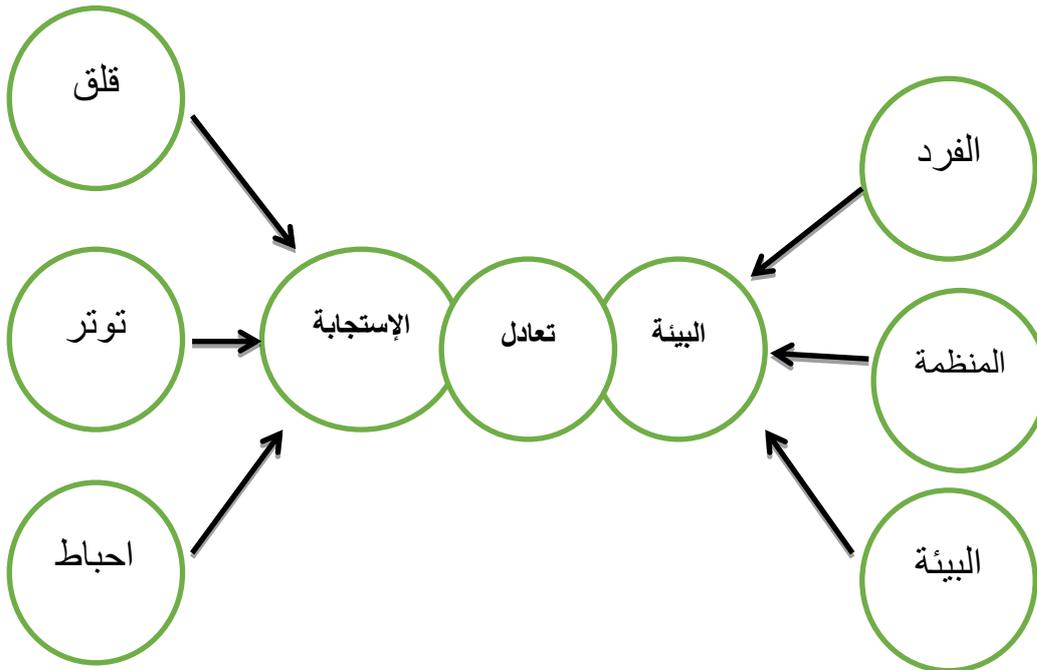
فانتشارها بشكل واسع بين العاملين فيها وإستمرارها بصفة دائمة غير يترك آثار سلبية على العاملين والمنظمة على حد المواد وتكون أهمية دراسة ضغوط العمل في المنظمات إلى ما يلي:

- إدراك الإدارة الحديثة أن لها مصلحة الاهتمام بالعامل وكذا صحبه، ذلك لأن الإنتاجية محطة لصحة العامل النفسية والجسدية.
- تحمل المنظمات الحديثة مسؤولية إجتماعية كبيرة توجب عليها التعامل مع العاملين بطريقة إنسانية ورعايتهم كثروة بشرية لالتماس العمل أن يتم إلا بها.
- دراسة ضغوط العمل في المنظمات لها فوائد عديدة بوجهها مؤشرا حقيقيا لتحمل سلوك العاملين سواء كان سلبيا أو إيجابيا وذلك من خلال.
- تمكين المنظمة من تحين أداء عاملها باتباع الوسائل المختلفة الجادة والفاعلة للمتابعة والإشراف والتوجيه للتعرف على نواحي القوة والضغط في أداء العاملين.
- مساعدة إدارة المنظمة على الارتقاء بآدائها لموظفيها لقدرات وفترات العاملين حسب متطلبات العمل.
- العمل على التزود بمعلومات من شأنها دعم القطط التطورية بالمنظمة بالكشف عن عوامل الضعف التي تؤثر في أداء العاملين بشكل عام منها: ضعف التجهيز، عدم ملائمة المناخ التنظيمي، قلة المعلومات لأداء الأعمال ...

-حماية منقذ القرار ومن ثمة المنظمة من اتخاذ خاطئ ناتج عن إنفعالات التوتر والقلق والضغط، أو ناتج عن ردود الأفعال العصبية للمواقف الصعبة التي تواجه منقذ القرار.
-على الرغم من الاهتمام المتزايد بالآثار السلبية للضغوط العمل من طرف العاملين إلا أن نتائجها ليست بالضرورة سلبية، فقد تفيد في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بالعاملين، وكذا التأثير في سلوكهم ومستوى تفاعلهم واختصاصهم بالمنظمة التي يعملون فيها، فقد تدفع الفرد نحو الإنجاز والتفوق وتكون حافزا له لتحقيق أهدافه ورغباته وحاجياته.¹

2-2- عناصر الضغوط المهنية:

تمكن تحديد ثلاث عناصر وضعية للضغوط في المنظمة وهي المثير والإستجابة، والتفاعل، وهذا بوضعه الشكل التالي:²



شكل رقم (02) يوضح عناصر الضغط المهني

¹ - بن طالب حامية: ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، وديانة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة بومرداس خصصت تسيير المنظمات، 2010/2009، ص ص 2، 3.
² - محمد قاسم، الفرق بين مبادئ الإدارة النظرية وللعمليات والوظائف، دار وائل، ط 4، عمان، 2009، ص 14.

1 1 البيئة: يحتوي هذا على الميراث الأولية النابعة عن مشاعر الضغط، وقد يكون مصدرها هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد.

1 2 +الإستجابة: يتمثل هذا العنصر في ردود الأفعال الفسيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد مثل القلق والتوتر والإحباط وغيرها.

1 3 -التفاعل: وهو الذي يحدث بين مثيرات الضغوط سواء كانت عوامل تنظيمية أو بيئية أو علاقات شخصية ومشاعر إنسانية بين ما يحدث من إستجابات.¹

2-3- آليات الضغوط المهنية: تحدث ضغوط العمل وفقا للمراحل الآتية:

1- مرحلة الإنذار والتنبية: (مرحلة التعرض للضغط)

ويطلق عليها أيضا بمرحلة الإحساس بوجود الخطر، وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين سواء كان داخليا (كآلام المعدة وتقليل القولون أو الذكريات...) أو خارجيا كمختلف المواقف التي يتعرض لها الفرد خلال حياته ويمكن القول بأنها هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة، عندما تفوز الغدد الصماء هرمونات معينة ، يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن نستدل منها على تعرض الفرد هذه الضغوط ومن أهم هذه المراحل ضربات القلب الأرق توتر الأعصاب الضحك سوء الاستغلال الوقت والحساسية للنقد.

2. مرحلة الفعل(التعامل مع الضغوط):

تبدأ هذه المرحلة التغيرات السابقة ، فيؤدي ما سبق إلى إشارة العمليات الدفاعية في الجسم التعامل مع المتغيرات، ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين أما المواجهة أو الهروب وذلك في محاولة التغلب عليها أو التخلص منها بسرعة وبذلك يحقق الفرد حالة من التوازن حالة الفشل ينتقل إلى المرحلة التالية وهذا يكون قد تعرف وتأثر بالفعل إلى ضغوط.²

¹ صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 336.

² محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي والتطبيقي، جامعه الأزاريطة، الإسكندرية، ص 337.

3. **مرحلة المقاومة:** حيث يقوم الفرد بالدفاع عن نفسه اتجاه مصدر الضغط ويحاول علاج الآثار التي حدثت بالفعل ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية بالإضافة إلى مرحلة التكيف مع ما يحدث فعلاً فإذا نجح فإنه يحقق التوازن وبناته أما في حالة الفشل ينتقل للمرحلة التالية:¹

4. **مرحلة الاستنزاف أو التعب والإنهاك:** ينتقل الفرد لهذه زمنية طويلة وهنا يصاب بالإجهاد كنتيجة لتواتر وتكرار المثير ومقاومته ومحاولة التكيف معه.²

ومن أهم مظاهر وآثار الوصول إلى هذه المرحلة ما يلي:³

- التفكير في ترك الوظيفة.
- انخفاض معدلات الإنجاز.
- الإستياء من جو العمل.
- الإصابة بالأمراض النفسية مثل النسيان المتكرر، اللامبالاة...
- الأمراض العضوية وسيكوسوماتية: قرحة المعدة، إرتفاع ضغط الدم، الجوهري، إرتفاع السكر.....إلخ.

4-2- أنواع الضغوط المهنية:

أ- يمكن تقييم الضغوط من حيث تأثيرها لنوعين:

• ضغوط إيجابية:⁴

¹ - فاروق السيد عثمان، القلق وإدارة الضغط النفسي، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، ط1، القاهرة، 2001، ص 101.
² - عبد السلام أبو قحف: محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، ط1، بيروت، 2001، ص 174.
³ - عبد السلام أبو قحف: محاضرات في السلوك التنظيمي الدار الجامعية، ط1، بيروت، 2001، ص 174.
⁴ - بنود الأمر ابينسام: مرجع سابق ذكره، ص 48.

وهي الضغوط المرغوب فيها، فعلى المستوى الوظيفي قد يتعرض العامل للعديد من الضغوط مثل اختيار ما أو دوره تدريبية معينة للتزفيه أو النقل إلى موقع أفضل، أو تحقيق معدلات الأداء العادية أو عندما يحوز رضا رئيسه المباشر عنه يلتزم للأداء وفي مواعيده المحددة ... الخ

وقد أوضح بعض الكتاب الحاجة إلى ضغوط مثالية للوظيفة حيث أن الهدف من إيجاد وظيفة وفعالة للضغوط هو أنها تستخدم كمنبه أو أداة تحذير للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة والأفراد، بالإضافة إلى تقليل وحدة آثار هذه المشاكل وقد أوضح torbe المؤثرات التالية فيما يتعلق بالضغوط الإيجابية التي يحدث بين الموظفين:

-زيادة الدوافع.

-تعلم الهدوء وعدم الانفعال تحت الضغوط.

-إرتفاع حجم النشاط وقوته.

-زيادة القدرة على التصرف.

-التفاؤل نحو المستقبل.

-زيادة القدرة على التذكر والاسترجاع.

-تساعد الضغوط الإيجابية على تحديد خطوط مواجهة الموت مثل تاريخ استحقاق

الضرائب وتقديم تقارير الأداء الوظيفية وتذكر تاريخ بداية ونهاية العمل.

-تعتبر الضغوط الإيجابية أداة مساعدة للفرد نحو توفير الدوافع كل المواقف

المتعارضة معا لآخرين بأقل قدر ممكن من الصور.

ويمكن للمدير أن يستخدم هذه المؤشرات لتقدير مستويات الضغوط الواقعة على

العاملين معه، بحيث إذا اختلفت هذه المؤشرات وساءت فإن ذلك ينبه بوجود ضغوط سلبية

في بيئة العمل يجب الإحتياط لها.

• الضغوط السلبية:¹

وهي الضغوط المؤذية ذات الإنعكاسات السلبية تجاه قضايا العمل، كما أنه يجب التفرقة بين كل من الضغوط السلبية والضغوط الإيجابية وذلك من خلال المقارنة بينهما، وذلك بهدف التعرف على الضغوط الإيجابية وأهم إيجابياتها والضغوط السلبية وأهم سلبياتها وكما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): أنواع الضغوط المهنية

الضغوط السلبية	الضغوط الإيجابية
1) تسبب إنخفاض في الروح المعنوية	1) تمنح دفعا للعمل
2) توليد إرتباك	2) تساعد على التفكير
3) الشعور بالآرق	3) النوم الجيد
4) تدعوا للتفكير في الجهد المبذول	4) تحافظ على التركيز
5) تسبب للفرد الضعف	5) تمد الفرد بالقوة والثقة
6) تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه.	6) تحلل الفرد بنظر العمل بتحديث شكر الفرد بأن كل شيء ممكن أن يقطعه
7) ظهور الإنفعالات وعدم القدرة على التعبير عنها	7) الفترة على التعبير على الإنفعالات والمشاعر
8) الإحساس بالقلق	8) تمنح الإحساس بالمتعة
9) الإحساس بالقلق	9) تمنح الشعور بالإنجاز
10) التشاؤم من المستقبل	10) التفاؤل بالمستقبل
11) تشعر الفرد بأن كل شيء سيان أن يقطعه وينوب عليه	11) تحافظ على التركيز على العمل.
12) عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة.	12) القدرة إلى الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند الفرد تجربة غير سارة.

¹ - محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي، دار وائل، ط 3، الأردن، 2005، ص 120.

- وفقا للفترة الزمنية التي تستغرقها الشدة الناجمة عنها وتنقسم إلى:
- **الضغوط البسيطة** : وتستمر من الثواني إلى ساعات طويلة، وتكون ناجمة عن مضايقات صادرة من أحداث قليلة الأهمية مثلا مناقشات تافهة بين الموظفين.¹
 - **الضغوط المتوسطة** : وتستمر من ساعات إلى أيام، وتتجم عن بعض الأمور فترة عمل إضافية أو زيادة شخص غير مرغوب فيه.²
 - **الضغوط المضاعفة** : وهي التي تستمر لأسابيع أو شهر أو سنوات، وتتجم عن أحداث كبيرة كالنقل من العمل أو الإيقاف من العمل أو موت شخص عزيز.
- من حيث موضوعة الضغط وتنقسم الضغوط إلى:
- **ضغوط مادية** : وتتمثل في الضغوط التي لها تأثير لهدف على مزايا مادية كالأجر والمكافأة.
 - **الضغوط السلوكية** : تتمثل في المناخ التنظيمي والقوانين والجماعات الرسمية وغير رسمية ومدى تأثيرها على سلوك العمل من ناحية التقييد.
 - **ضغوط معنوية** : وتتمثل في الجوانب الإنسانية والنفسية للموظفين والتي تؤدي لمجموعة من الاضطرابات تؤثر على أداء وقرارات الموظفين.
 - **ضغوط وظيفية** : وتشمل أساسا الوظيفة، وأهداف المؤسسات ورسالتها، من حيث معيار الوقت وتنقسم إلى:
 - **ضغوط وقتية متقطعة** : وهي تلك الدرجات من الضغوط التي تحدث في فترات يواجهها الفرد من خلال التوافق معها وبعد ذلك يستريح مثل هذه الضغوط التي تضع الفرد دائما³.
 - **ضغوط مستمرة** : وهي ضغوط العمل الدائمة والمستمرة والتي تشكل خطر على الفرد.

¹ - محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص 123.

² - المرجع نفسه، ص 123.

³ - عمر وصفي عقلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، د.ط، الأردن، 2005، ص 595.

2-5- مصادر الضغط المهني:

إن الظروف والعوامل والمؤثرات التي يمكن أن تكون مصدر ضغط للفرد عديدة ومتنوعة، ومنها ما هو ناشئ عن العمل الذي يمارسه الفرد.

أ- **صراع الدور:** عند قيام الفرد بدوره في المنظمة يتعرض إلى مجموعة التوقعات تأتي إليه من مجموعة العمل الذي ينتمي إليه، وكثيرا ما تكون هذه التوقعات متضاربة فتحقق له صراعا نفسيا تتوقف حدته على شدة هذه الضغوط وعلى قوة شخصي ته، ويقصد بصراع الدور تعارض الفرد لمجموعتين متعارضتين من توقعات الدور في أن واحد والإمتثال لإحدهما يجعل من الصعب الإمتثال للأخرى.

ويتخذ هذا الصراع عدة أشكال:¹

- **تعارض مطالب العمل من حيث الأولويات :** تظهر حين تتداخل مطالب العمل من حيث الأولويات وهذا حينما يجد بعض الموظفين أنفسهم في مأزق نتيجة حاجاتهم لانجاز الأعمال التي نقلها عليهم أدوارهم اليومية ومطالب أخرى يكلفها بهم رؤسائهم في العمل، ويتوقعون منهم الإنجاز الفوري له ، وهذا يتكرر بشكل كبير لدى مديري الإدارة الوسطى فكثيرا ما يجدون حرجا عندما تتعارض مطالب الإدارة العليا مع مطالب الإدارة التنفيذية او الإشرافية.
- **تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة:** يحدث هذا التعارض كما يقول ارجرس عندما تحاول المنظمات تطبيق الصيغ أو الاجراءات بشكل رسمي في معاملاتها في الوقت الذي يفضل الأفراد العاملين بها إتباع الشكل الغير رسمي في إنجاز أعمالهم.
- **تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة :** يحدث خاصة بين الموظفين الجدد ، حيث يجدون حرجا في الإبقاء على الإلتزامات الأدوار والمسؤوليات المدرجة ضمن الوصف الوظيفي لأعمالهم التي تتطلب منهم التقيد بالمهام وبين طلبات المساعدة من قبل الزملاء ، مما يعني الخروج عن واجباتهم ومسؤولياتهم ، وفيما يكون فالموظفين القدامى تعودوا على تقديم المساعدة فيما بينهم نجد ان الموظف الجديد يكون في حالة

¹ - محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع

من الخوف والتردد في أداء هذه الأعمال لا سيما إذا كانت تتعارض مع توجهات رئيسه المباشر.

4-2-6- تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة: إن تعارض قيم الفرد التي يستند عليها في الحكم على الأشياء وقيم المنظمة يعد مشكلة من المشكلات التي يتعرض لها الفرد والتي تحول دون الانسجام بين أهدافه وأهداف المنظمة التي يعمل بها مما يؤدي إلى العجز في تحقيق تلك الأهداف المزدوجة.

3-6- عبء الدور: ويقصد به أن يكون للفرد عبء عمل أكثر من قدراته أو النطاق المخصص للعمل حيث يتسبب ذلك في فرض ضغوط عليه أو أن يكون عبء العمل أقل من قدراته وطاقاته ويقسم عبء العمل إلى قسمين:

1-3-6- العبء الكمي للعمل: يقصد به عدم اتزان كمية العمل للفرد مع قدراته وإمكانياته سواء بالزيادة والتي لا تمكنه من إنجاز العمل بالشكل المرغوب أو بالنقصان والذي لا يمثل تحدياً لقدرات الفرد ، وهذا يمثل أحد المؤثرات المؤدية للضغوط والتي تحدث اختلالاً نفسياً بداخله وذلك يعود لعدم توافق قدرات الفرد مع مهام عمله من حيث قلة تأهيله أو عدم تناسب مؤهلاته مع طبيعة العمل.

2-3-6- العبء النوعي للعمل: يظهر من خلال شعور الفرد ب أن المهارات اللازمة لإنجاز العمل تتطلب مستوى معين تفوق قدراته وإمكاناته ، أو قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المحدد، فإذا أراد الفرد وقتاً لإنجاز نشاط معين عليه أن يسرقه من وقت عمل آخر، كسرقة الوقت من ساعات حياته الأسرية أو فترات الراحة أو إهمال بعض المسؤوليات فهذا الأمر يزيد من الضغوط التي يتعرض لها.¹

4-6- التطور الوظيفي: يمثل مصدراً رئيسياً لضغوط العمل وذلك لما يكون عدم تأكد وتهديد للمصالح المكتسبة للعاملين وتفتيت التنظيمات الرسمية، ويتمثل عدم الأمان الوظيفي للفرد عندما يشعر بأنه مهدد بالفصل أو الاستغناء عنه كما أن الإنحصر الاقتصادي وقلة الوظائف تزيد من هذا الشعور على الأفراد وأيضاً زيادة البطالة، ولذا يمكن القول ب أن

¹ - مارك ،ملكمن، ترجمة سلام منير حبيب: الحل الأمثل للضغوط -كيف نستفيد من ضغوط الحياة اليومية، دار الثقافة للنشر والتوزيع ط1: القاهرة ص 14.

الشعور بالأمان ينتج عن شعور الفرد بأن عمله يدر عليه ربحاً ثابتاً غير متذبذب ولا متأثر بأحوال معينة.

5-6- المسؤولية اتجاه الآخرين: تعتبر المنظمة نظاماً اجتماعياً معقداً تقوم على أساس التفاعل بين أفرادها سواء بشكل رسمي أو غير رسمي ولذا فمن الممكن أن ينشأ هذا التفاعل العديد من مسببات الضغوط بالنظر إلى اختلاف الأفراد المنتمين إليها من حيث عاداتهم وتقاليدهم وقيمهم وكذا مستويات تعليمهم وأجناسهم وغير ذلك ، وهذه المسببات تضع المسؤولين عنهم تحت تأثير ضغوط فيما يخص التعامل معهم وتحفيزهم ومكافأتهم وعقابهم والاستماع إلى الشكاوي والفصل فيها وغيرها من عوامل التفاعل.¹

6-6- اتخاذ القرار: تمثل هذه العملية جوهر العملية الإدارية لذا فلن اتخاذ القرارات بطريقة عشوائية أو استبدادية يكون مصدراً من مصادر الضغط المهني.

كما تعد النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات ربما تليها في الأهمية درجة تعقيد القرار وكمية المعلومات المطلوبة لإتخاذها ، حيث أن معظم القرارات ترتبط بأطراف متعددة كما أنها تحتاج إلى توفير معلومات مختلفة يصعب على متخذ القرار الإحاطة بها وتوفيرها ، مما قد يسبب له إزعاجاً كبيراً في العمل إضافة ، إلى أنه من الصعب على شخص واحد ان ينفرد بلتخاذ القرار بدلاً من إشراك الآخرين معه في اتخاذه.²

واتباع الفردية في اتخاذ القرارات وعدم إشراك العاملين من قبل الرؤساء والمشرفين ، تمثل مصدراً من مصادر الضغط المهني بالنسبة للموظفين الذين يشعرون بعدم أهميتهم في اتخاذ القرارات وخاصة تلك التي يتأثرون بها وهم مسؤولون عنها.³

6-7- نمط الإشراف: يعتبر نمط الإشراف الذي يمارسه المشرفون والرؤساء على المرؤوسين مصدر للضغط فإعتماد النمط الديكتاتوري الذي يقوم على قمع الموارد البشرية من خلال استخدام السلطة ، والنفوذ وجمود العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين ، يجعل جو العمل غير مريح نفسياً ، ويشكل ضغط عليهم لهذا لا بد على المشرف أن يكون متفهماً

¹ - نعيم ابراهيم الظاهر: مرجع سبق ذكره، ص 160.

² - تامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار اسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص 173.

³ - عبد الرحمان بن احمد بن محمد الهيجان: ضغوط العمل - مصادرها ونتائجها وكيفية ادارتها، محمد الإدارة العامة،

ط1، الرياض 1998، ص108.

لمشاعر عماله، ويعمل على إقامة علاقات معهم على أساس الثقة والإحترام، وذلك من شأنه أن يؤدي إلى رض العمال وولائهم.¹

2-5- مصادر الضغوط المهنية:

إن تفسير الضغوط المهنية وفهم أسبابها يتوقف على فهم مصادرها، هذه الأخيرة التي تختلف من فرد إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى مما جعل رصدها وتحديدتها يختلفان من عالم إلى آخر والجداول التالية كأمثلة توضح ذلك:

الجدول رقم (04): مصادر ضغوط المهنية

صاحب الكتاب	مصادر الضغوط، العوامل المختلفة
فاروق السيد عثمان ²	<p>1 ضغوطات عبء المهنة 2- نقص الدافعية 3- صعوبات إدارة الوقت 4- ضغط نقص التأثير الأسري 5- ضغط الأخطار والكوارث 6 - ضغط النقص والضياع الأسري 7- ضغط النبذ وعدم الاهتمام 8- الضيق المهني 9- ضغوط التنافس 10- ضغوط العدوان 11- ضغوطات السيطرة والعسر والمنع 12- ضغوطات العطف على الآخرين 13- ضغوطات ساعات العمل الطويلة 14- ضغوطات الخداع والدونية 15- ضغوطات المشكلات التنظيمية 16- ضغوطات عدم كفاءة الموظفين 17- ضغوطات المكانة والأجر والترقية 18 - ضغوطات عدم الاستقرار وفقدان الأمن 19- ضغوط غموض وصراع الدور 20- ضغوطات التوقعات العالية غير الواقعية للذات 21- ضغوطات المواجهة المتكررة مع الرؤساء 22- ضغوطات فقدان التأييد من الزملاء 23- ضغوط العمل وضغوط الوقت 24- ضغوط الرقابة والشعور بالملل 25- ضغوطات الإندفاع في معارك غير ضرورية</p>

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 600.

² - فاروق السيد عثمان، القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي القاهرة، سنة 2001 ص 97.

	<p>26- ضغوطات تتعلق بمهام العمل 27- ضغوطات التعامل مع العملاء 28- ضغوطات تضائل التدريب 29- ضغوطات المسؤولية المرتبطة بطبيعة العمل 30- ضغوطات عدم القدرة على تقديم المساعدة أو التصرف بفاعلية 31- ضغوطات التواجد العاطفي مع الجمهور 32- ضغوطات لأسباب عائلية 33- ضغوطات لأسباب بيئية</p>
<p>عبد الغفار حنفي واخرون¹</p>	<p>1 الفرد كمصدر الضغوط (نمط الشخصية، مركز التحكم، سمات الشخصية، القدرات والمهارات)</p> <p>2 خصائص الوظيفة لدرجة التنوع والحرية، الشعور بالمسؤولية</p> <p>3 طبيعة الدور (غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور)</p> <p>4 العلاقات الشخصية (العلاقات مع جماعة العمل والرؤساء، الصراع بينهما)</p> <p>5 خصائص البيئة (ساعات العمل، الإضاءة، التهوية، الأجور والحوافز، الأمان الوظيفي)</p>
<p>عبد الحكيم احمد الخزامي²</p>	<p>1 متغيرات التصميم التنظيمي (بيئة العمل الطبيعية، الضوضاء، الحرارة، الرطوبة، ساعات العمل الطويلة، نظم الحوافر التكنولوجية المستخدمة، ضغوط الدور (الصراع، الغموض) التحميل الزائد في العمل (كيفا وكما) الأنشطة المشتركة مع وحدات تنظيمية مختلفة</p> <p>2 العمليات بين الأشخاص (نمط القيادة، عدم تماسك الجماعة نقص المشاركة، المسؤولين عن المرؤوسين)</p> <p>3-تأثير المسار الوظيفي (مستوى العمل، دخول الخدمة، منتصف</p>

¹-عبد الغفار حنفي واخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي ص 185.

²-عبد الحكيم احمد الخزامي آفة العصر ضغوط العمل والحياة (سلسلة الإدارة المعاصرة، مكتبة ابن سينا للنشر ط 1، مصر الجديدة 1.01.1998. ص 60.

	الخدمة، معتزل الخدمة، تنزيل الدرجة، الركود، التقادم الوظيفي)
صلاح الدين محمد عبد الباقي ¹	1 مسببات تتعلق بطبيعة العمل وظروف المنظمة (غموض أو تعارض دور الفرد في المؤسسة، عدم التوافق بين الفرد وظروف المؤسسة). 2 مسببات تتعلق بجوانب شخصية للفرد (اختلاف الشخصية، القدرات.....) 3 مسببات تتعلق بالعلاقات العائلية والاجتماعية (إضطراب الحياة الزوجية والاجتماعية، صراع تداخل الأدوار)
أحمد ماهر ²	1 صعوبة العمل 2- مشاكل الخضوع للسلطة 3- عدم التوافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم 4- صراع الدور 05 - التنافس على الموارد 6- عدم وضوح العمل 7- اختلال ظروف العمل المادية 8- إختلال العلاقات الشخصية 9- الأحداث الشخصية 10- تأثير شخصية الفرد
حمدي ياسين وآخرون ³	1 مسببات ذات علاقة بيئة العمل والعمل نفسه، متطلبات العمل ودرجة تفاوتها من مهنة لأخرى - التعارض في الأدوار عدم وضوح المسؤوليات 2- مسببات ذات علاقة بالسمات الشخصية (نمط الشخصية، الفروق الفردية، أحداث الحياة، مركز التحكم)
جان بن جامين ستورا ⁴	1 مصادر ناشئة من طبيعة العمل: ظروف العمل، الحاح الوقت، مسؤوليات الحياة الإنسانية. 2 دور الفرد في التنظيم، غموض الأدوار وصراعتها، تصادم الصلاحيات.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، د.ط، 2004، ص 97.

² - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2003، ص ص 384-386.

³ - حمدي ياسين وآخرون: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الكتاب الحديث، ط01، 1999، ص ص: 173-174.

⁴ - جان بن جامين ستورا: الإجهاد، أسبابه وعلاجه، منشورات عويدات، د.ط، 1997، ص 16.

	<p>3 - تنمية الوظيفة المبالغة في الترقية، قتلها، عرقلة المطامح، فقدان الضمان في الاستخدام.</p> <p>4 - علاقات مهنية (علاقات ضعيفة مع الرؤساء، مع المرؤوسين، مع الزملاء صعوبة تفويض المسؤوليات.....)</p> <p>5 - بنية التنظيمات ومناخها، قلة أو عدم المشاركة في اتخاذ القرارات السياسية العامة.</p>
<p>ماجدة العطية¹</p>	<p>1 العوامل البيئية.</p> <p>2 العوامل المنظمة: متطلبات المهمة، الدور، العلاقات بين الأفراد، القيادة والتركيب التنظيميين، المنظمة أثناء دورة حياتها.</p> <p>3 العوامل الفردية: المشاكل العائلية، الاقتصادية، الشخصية.</p>

ومن خلال ما سبق (الجداول) يتبين وجود العديد والكثير من عوامل ومصادر ضغوط العمل المختلفة وباعتبار الضغوط مفهوم تراكمي أو هو بناء يتم الاقتصار على ثمانية عوامل للضغوط المهنية.

وبجمع قيمة كل ضغط لعامل من العوامل الثمانية يتم الوصول إلى معرفة مستوى الكمية الكلية للضغط، لنقارن كل ذلك مع مستوى الكمية الكلية للإدارة التنظيمية للعاملين في نفس المؤسسة وبالتالي نحدد العلاقة بينهما.

أما عن العوامل الثمانية لضغوط العمل المؤثرة على العامل في التنظيم فتتحدد في النقاط التالية:

الأجر: ويمكن تعريف الأجر بعبارة وجيزة على أنه "المقابل المالي الذي يدفع للعامل مقابل العمل الذي يقدمه لصاحب العمل"²، ويعتبر الأجر المصدر الأساسي لدخول الأفراد داخل المؤسسات المختلفة بل يعتبر المحدد الرئيسي لمستوى معيشة الفرد، كما أنه عليه يتوقف مركزه ومكانته بين زملائه في العمل ، وفي المجتمع بصفته عامة بالإضافة إلى أن الأجر

¹ - ماجدة العطية: مرجع سابق، ص: 372.

² - أحمد سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 01، الجزائر، 1992، ص 191.

من أهم البواعث المالية التي يتم عن طريقها إشباع الحاجات الأساسية للأفراد (من مأكل ومشرب وكساء) واللازمة لبقائهم واستمرارهم في عطاءهم للعمل.

ولعل عدم مناسبة هذا الدخل مع العمل وإحساس الفرد العامل أن هذا الدخل الذي يحصل عليه غير مناسب أو غير عادل أو غير إنساني، يعتبر أحد المولدات القوية للضغوط في العمل وخاصة إذا ما كان هناك قصور للإشباع المادي والمعنوي الناجم عن ارتفاع سعر السلع والخدمات.

بينما دخل الفرد العامل يبقى ثابتا ويتناقص حقيقيا نتيجة ارتفاع الأسعار ومن ثم فليق انعدام أي سيولة لدى العمال لتغطية احتياجاتهم الحياتية الأساسية، قد أخذ يضيف بعدا جديدا لصعوبات تكيفهم مع ضغوط العمل عند قاعدة السلم الوظيفي¹ على اعتبار "أن مستوى المعيشة يتحدد بمتوسط السلع والخدمات التي يستطيع الفرد أو الأسرة الحصول عليها² وعليه قد يصل الأجر ليكون أحد أهم قيود عدم التكيف مع المؤسسة وسياستها لعدم مناسبتها وأحد المولدات القوية لضغوط العمل في المؤسسات والتنظيمات لعدم عدالته.

الترقية: إن الإنسان يطمح للتقدم في عمله ومواصلة نجاحه فيه ورفع مستواه، والعامل الطموح لا يقنع بما هو عليه ولا يرضى بمستواه الراهن بل يعمل دائما على النهوض به لتطوير مركزه المهني والاجتماعي، من خلال حصوله على فرص النمو والترقي في وظيفته.

ويقصد بالترقية النقل إلى مركز أو وظيفة أعلى وغالبا ما تتم الترقية إلى مستوى أعلى أو نتيجة لتقييم الوظائف وتصنيف المهام³، والعامل المرقى هو الذي يشغل وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز تفوق وظيفته الحالية⁴. وقد يرجع شعور الفرد بالضغوط نتيجة عدم معرفته بفرص النمو والترقي المتاحة له في المستقبل خاصة مع تقادم سن هوشعوره أنه في آخر حياته الوظيفية، وهذا يولد لديه

¹ بيتر هاتسون: ضغط العمل طريقكم إلى النجاح، تر: عبد الكريم العقيل، مكتبة جرير، ط 01، الرياض، 1998، ص 376.

² أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب اللبناني، ط 01، بيروت، 1984، ص 73.

³ عبد الغفار حنفي وآخرون: محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط 01، مصر، 2002، ص 397.

⁴ خيرى خليل الجميلي: الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997، ص ص 92.

شعور بالإحباط والاستياء من عمله ، وأيضاً إذا كان نظام الترقية لا يستند إلى معياري الأقدمية حيث يتم ترقية الفرد حسب مدة خدمته إذ تعطى الأولوية للأقدم والكفاءة حيث يرقى الفرد الذي لديه قدرات أكبر لإنجاز العمل عن غيره.¹

بل بمعايير غير شريفة، يتعين على العمل إذا ما كان يراه في الترفيه يستخدم مبتلي يعيش في حرص إحباط تدفع إلى عدم العناية بعمله وتتأزم هذه الحالة ويشد الضغط عليه لأنه لا يصل إلى المناصب التي لطالما طمع إليها.

ظروف العمل المادية:

ويقصد بظروف العمل كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه و أدائه وفي ميوله تجاه عمله والجمال التي يعمل معها والمؤسسة التي ينتمي إليها أما ظروف العمل المادية أو الطبيعية تتضمن كل من الضوضاء الحرارة الإنارة النظافة الساعات فترة الراحة إلى آخره.

يمكن أن تساهم الظروف الصعبة في بيئة العمل في إحداث الضغوط وهذا ما أثبتته الكثير من تجارب بلن هناك علاقة قوية بين بعض العوامل الطبيعية والضغوط، هذه العوامل الضوضاء الحرارة الرطوبة طول ساعات العمل روتينية العمل، الأعمال الخطرة. الحرارة التي هي من أهم التغيرات المناخية في بيئة العمل تلعب دورا كبيرا في صنع الضغوط داخل المؤسسات إذا كانت غير مناسبة كما تسببه من حالة غير مستقرة للعامل من خلال الشكوى والتذمر أو حتى اللجوء إلى أساليب مختلف للتهرب من العمل. ولتهوية الناقصة أثر كبير في نشاط العمل بما تسببه من حالة التوتر وضيق في النفس وشعور العامل بالنعاس والخمول والتعب والضيق كما أن الإضاءة الناقصة عن الحد الطبيعي أو حتى تزيد عن الحد المطلوب تؤثر بشكل مباشر على أداء العمل وتسبب له مضايقة بتأثيرها على جهاز العصبي مما يؤدي إلى انخفاض في القدرة على التركيز ويشكل ضغطا عليهم.²

¹ - عبد الغفار حنفي وآخرون، نفس المرع، ص 398.

² - عبد الحكيم أحمد الخزامي، آفة العصر ضغوط العمل والحياة، ص 59.

بالنسبة للضوضاء التي تعد العامل إزعاج كبير لدى العمال فهي تشتت الانتباه وتقلل من درجة التركيز كما يمكن أن تشكل ضغطا كبيرا على العامل قد يؤدي به إلى الإصابة بالصمم.

إلى جانب العوامل السابقة هناك عاملان النظافة وحيز العامل الذين يؤديان إلى الإرهاق والتعب المتكرر على العمل في حالة القصور فيهما. ولا ننسى أيضا ساعات العمل بما تسببه زيادتها من إصابة العمل بالإجهاد والتوتر واستنزاف تدريج لصحته.

جماعة العمل: تعتبر المؤسسة شكل من أشكال الجماعة وبها جماعة العمل تتكون من فردين فأكثر تجمعهم علاقة صريحة على نحو يسمح ب أن يحدث التفاعل بينهم تأثير من أجل تحقيق هدف مشترك لكن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين من ناحية وبين الرؤساء والزملاء من ناحية أخرى إغذ لم تتم بالتعاون والمودة وإذا لم يشعر كل طرف بمشاكل والطرف الآخر وإذا لم تشبه حاجات الود والصدقة والانتماء من خلال الجماعات العمل هذه فإلى النتيجة تكون التوتر والقلق والملل الناجم عن سوء العلاقات بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين بصورة كلية.

وتشير الدراسات إلى أن العلاقات مع رؤساء والزملاء والمرؤوسين تمثل أهم مصدر للضغوط على العاملين وأن هذه الضغوط العديد من الآثار السلبية الحادة سلوكيا ونفسيا وجسديا¹ ويعتبر الصراع بين أعضاء جماعة العمل من المشاكل الخطيرة المولدة للضغوط الحادة الطرف الذي يتعارض المصالح وعدم اتفاق الرغبات بين طرفين أو أكثر بصورته السلبية إذا زاد عن حده.²

في المؤسسة سينعكس على العمال فقد " تتتابه مظاهر الانسحاب السيكولوجي مثل اللامبالاة والابتعاد أو مظاهر الإنسحاب المادي مثل : التعب والغياب وترك العمل ، أو السلوك العدواني مثل: تخريب والسرقة والإضراب".³

¹ - عبد الغفار حنفي، محاضرات في السلوك التنظيمي، ص 200.

² - عبد الغفار حنفي، وآخرون، مرجع سابق، ص 201.

³ - محمد جمال بردعي، التخطيط للتدريب في المجالات التنموية مكتبة القاهرة الحديثة ط1، القاهرة، 1968 ص 71.

وعليه في العلاقات غير المرضية بين جماعة العمل تتم عن وجود ضغوط بالمؤسسة وأيضا عدم تمسكها يجعل العاملين في حالة توتر دائم وقلق وشك في جميع المحيطين بهم.
محتوى العمل:

إن كل عمل أو وظيفة تحتوي مجموعة من الأنشطة وتتطوي على مجموعة من خصائص المهام والتي لها ارتباط بمستوى الضغط ومن أهمها درجة التنوع الواجبات والمهام الحرية والاستقلالية في العمل كمية ونوعية المعلومات المرتدة فرص التفاعل الاجتماعي ذاتية الواجبات مدى أهمية العمل الشعور والمسؤولية عن نتائج العمل معرفة النتائج الفعلية للعمل.¹

وبالطبع فإن العلاقة بين هذه المتغيرات والضغوط تتغير حسب مطامح الشخص وأهدافه وأيضا حسب مركز الشخص وظروف عمله ولهذا فكل إنسان يستطيع أن يمضي الساعات الطوال كل يوم في أداء عمل يمقطه أو بشكل ضغط كبير عليه دون أن يؤثر ذلك على احترامه لنفسه واعتزازه بمركزه الاجتماعي.²

وقد عدد **بيتر هاونسون** في كتابه **ضغط العمل** طريقك إلى النجاح الأعمال ذات الضغوط العالية التالية مراقبة حركة جوية ضابط في القوات المسلحة بطل رياضي موظف خدمات **شكوي** مساعد طبي ، فني أسنان ممرض في جناح الطوارئ ، مضيعة في الطيران الطيران حربي ، معلم في مدرسة داخل المدينة ، صحفي ، طبيب مقيم داخل مستشفى ، عامل المناجم مفاوض في النزاعات العالية، مكافح حرائق آبار النفط، ضابط شرطة، سمسار بورصة، سائق حافلة داخل المدينة، سكرتير، نادل.....³

ولهذا فعدم توافق الفرد العام في العمل أو الوظيفة التي يؤديها وبش غها يجعله في حالة التوتر دائم ومستمر، يبذل جهده ويضيع وقته ويفقد له مؤسساته.

متغيرات الحياة:

يتعرض للفرد من وقت لآخر إلى أحداث ومثيرات في حياته الشخصية وفي المنزل أو في العمل تؤدي هذه الأحداث إلى التوتر ينتقل أثره على العمل فيشعر بضغوط العمل

¹ عبد الغفار الحنفي وآخرون مرجع سابق ص 153.

² محمد الجوهري مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الكتب الجامعية، ط1، مصر 1975، ص 214.

³ بيتر هاونسون، ضغط العمل طريقك إلى النجاح، مكتبة جرير، ط1، 1998، ص 41.

ويعرف عبد الحكيم أحمد الخزامي في كتابه آفة العصر ضغوط العمل والحياة بين المدير والخبير مثيرات ضغوط العمل بقوله: "هي تلك الأحداث الكبيرة التي تقع متفرقة وقابلة للقياس التي تتطلب أن يحاول الفرد التكيف معها تقليدياً تتضمن هذه الأحداث بنوداً مثل: الموت، الزواج، الطلاق، تغيرات الكبيرة في الداخل وفي نمط الحياة"¹، وكان لكل من هولمز وراهي المبادرة بترتيب عدد من بنود مثيرات ضغوط الحياة على مقياس أطلق عليه مقياس هولمز وراهي كما سيأتي لاحقاً:²

لقد أثبتت الدراسات والأبحاث أن هناك علاقة وثيقة بين مثيرات الضغوط الحياة وبعض الأمراض العضوية والعقلية التي تصيب الإنسان ... والمواقف الاجتماعية وأيضاً المزاج الشخصي".³

ولقد وجدت البحوث أن فقد الزوج أو الزوجة تمثل على الأحداث من حيث الضغط النفسي يليها إحداث الطلاق والإصابة أو المرض الخطير و الإحالة على التقاعد والزواج والتغيير في المسؤولية الوظيفية والمشاكل مع الرئيس والإجازات، إن هذه الأحداث بما تسببه من التوتر ينتقل تأثيرها على العمل فتسبب شعور الفرد بضغوط العمل.⁴

جدول رقم (05): مثيرات ضغوط الحياة طبقاً لدراسة كل من "هولمز وراهي"

متوسط القيمة	حدث الحياة	مسلسل
100	موت أحد الزوجين	01
73	الطلاق	02
63	حجز الفرد في سجن أو خلافه	03
63	موت أحد الأفراد العائلة المقربين	04
53	مرض أو إصابة شخصية خطيرة	05
50	الزواج	06
47	الفصل عن العمل	07
45	المشكلات العائلية	08

¹ - عبد الحكيم احمد الخزامي، مرجع سابق، ص 19.

² - المرجع نفسه، ص 20.

³ - المرجع نفسه، ص 22.

⁴ - احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص 44.

44	انتهاء الخدمة نتيجة الإستقالة أو المعاش	09
40	التغيير الكبير في صحة أو سلوك أحد أفراد العائلة	10
39	الحمل للسيدات	11
39	قدومه وافد جديد للأسرة مولود	12
38	توقيف ضخم في وضع النشاط (إندماج، إعادة تنظيم، إفلاس).	13
37	تغيير كبير في المركز المالي (إيجابي، سلبي)	14
36	موت أحد الأصدقاء المقربين	15
29	التحول إلى طبيعة عمل جديدة	16
29	تغييرات جذرية في مسؤوليات العمل (ترقية، نقل، تخفيض درجة)	17
29	ترك أحد الأبناء المنزل (زواج، تجنيد، دخول الجامعة)	18
28	المشكلات العائلية مع الأقارب	19
26	تحقيق انجازات شخصية متميزة	20
25	الانتهاء أو بداية مرحلة تعليمية جديدة	21
24	تغييرات كبيرة في ظروف الإقامة (منزل جديد، إنيارات قريبة)	22
23	مراجعة عادات الفرد الشخصية (السلوك، الصداقة)	23
20	مشكلات مع رئيس العمل	24
20	تغييرات كبيرة في ساعات أو ظروف العمل	25
20	تغيير محل الإقامة	26
19	التحويل إلى مدرسة جديدة.	27
18	التغيير في نمط السلوك أو رد الفعل	28
17	تغييرات كبيرة في الأنشطة الإجتماعية	29
16	تغييرات كبيرة في الحالة المالية	30
15	تغييرات كبيرة في عادات النوم (ساعات أكثر أو أقل، المواعيد)	31
15	تغييرات كبيرة في عادات الأكل (أقل أو أكثر، المواعيد)	32
13	الإجازات	33

12	الأعياد الدينية	34
11	مخالفات قانونية صغيرة (كسر إشارة المرور، مضايقة المارة)	35

المصدر:

Hans sely the stress of life –new yerk. Marow-hiul-1976- p 26.

كذلك ما بين العوامل الخارجية لمسافة الضغوط المهنية في العون الأخيرة ظهور الأزمات حيث عرف العالم في نهاية 2019 ظهور فيروس خطير ينتمي إلى الفيروسات كورونا والتي كانت انتشار هذا الفيروس في الصين وأطلق عليه اسم كوفيد 19 والذي من خلاله شهد العالم حالة اضطراب وفزعه انتهت بالدول إلى فرض الحجر الصحي. تطور الوضعية الوبائية لفيروس كورونا في الجزائر:¹

عند وصول رجل إيطالي الجنسية في 27/02/2020 إلى الجزائر كانت أول إصابة حيث قام السلطات الجزائرية بمغادرته إلى وطنه في 28/02/2020، ثم ظهرت إصابتين جديدتين في 02/03/2020 وبدأت عدد الإصابات ترتفع إلى أن وصلت في أواخر شهر مارس إلى 716 إصابة وسجلت 44 حالة وفاة كما سجلت وزارة الصحة الشفاء 37 مصاب كما تزايدت عدد الإصابات بفيروس كورونا في شهر أبريل يصل العدد الإجمالي إلى 4006 حالة مؤكدة فيما بلغ إجمالي الوفيات إلى 450 حالة وقد ارتفعت عدد حالات التي تمثلت للشفاء إلى 1702 حالة الشفاء وقد وصل عدد الحالات تحت العلاج إلى 6805 وتشمل 2714 حالة مؤكدة حسب التحليل المخبري و 4091 حالة محتملة حسب التحليل بالأشعة والسكانير في ما يتواجد 23 مريض في العناية المركزة وفي شهر ماي وصل عدد الإصابات المؤكدة إلى 9394 حالة فيما بلغ إجمالي الوفيات 638 وفاة وعدد الحالات التي تمثلت للشفاء 5549 حالة، بلغ عدد الحالات التي استفادت من العلاج حسب البروتوكول المعمول به 17753 حالة وباقية عدد الإصابات في ارتفاع في شهر جوان حيث وصلت إلى 13907 إصابة.

¹ - سهيلية سماح: الإجراءات الوقائية للتصدي لفيروس كورونا في الجزائر، مجلة الدراسات والبحوث الإنسانية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، العدد 03 أكتوبر 2020، ص 28.

• التدبير المتخذة للتصدي لتفشي فيروس كورونا في الجزائر:

على المستوى التعليم: يشهد العالم حاليا حدثا قد يهدد التعليم بأزمة هائلة ربما كانت هي الأخطر في زماننا هذا المعاصر فحتى 28 مارس، آذار 2020 تسببت جائحة فيروس كورونا كوفيد 19 في انقطاع أكثر من 1.6 مليار طفل والشباب عن التعليم في 161 بلد أي ما يقارب 80% من الطلاب الملتحقين بالمدارس على مستوى العالم.

وجاء ذلك في وقت تعاني فيه بالفعل من أزمة تعليمية عالمية فهناك الكثير من الطلاب في المدارس، لكنهم لا يترقون فيها المهارات الأساسية التي يحتاجونها في الحياة العملية ويظهر مؤشر البنك الدولي عن فقر التعلم أو نسبة الطلاب الذين لا يستطيعون القراءة أو الفهم في سن العاشرة، أن نسبة هؤلاء الأطفال قد بلغت في البلدان منخفضة ومتوسطة الدخل قبيل تفشي الفيروس 53% وإذا لم نبادر إلى التصرف، فقد تقضي هذه الجائحة إلى ازدياد تلك النتيجة سوءا.

ولكن ماهي الآثار المباشرة التي تعود على الأطفال والشباب التي تشير لدينا القلق في هذه المرحلة من الأزمة.

- خسائر تعلم.

- زيادة معدلات التسرب من المدرسة.

- عدم حصول الأطفال على أهم وجبة غذائية في اليوم.

والأكثر من ذلك انعدام المساواة في النظم التعليمية الذي يعاني منه معظم البلدان، ولا شك أن تلك الآثار السلبية ستصيب الأطفال، وارتفاع إجمالي عدد الوفيات في 912 وفاة، وتماتل 9897 مريضا للشفاء. كما بلغت في أواخر جويلية عدد الإصابات بفيروس كورونا 30394 إصابة وارتفعت عدد الوفيات إلى 1210، وقد ارتفعت عدد الحالات التي تماثلت للشفاء من الفيروس وحتى آخر الإحصائيات ليوم 22 أوت 2020 قد بلغت عدد الحالات المؤكدة 41068 إصابة، ووصل عدد الوفيات إلى 1424 وفاة، بينما بلغت حالات الشفاء 28874 حالة.¹

¹ - محمد غلام احمد منير محمد: كورونا والإحترازية الوقائية من منظور الكتاب والسنة، مجلة البحوث الإسلامية الجماعة الإسلامية الولايات المتحدة الأمريكية عدد 52، 2020، ص16.

على مستوى الصحة:

يحتوي القطاع الصحي على المستوى الوطني على 82716 سرير منها 2500 سرير تم تخصيصها لتكفل بالمصابين على مستوى 64 مصلحة للأمراض المعدية و 247 مصلحة للطب الداخلي و 79 مصلحة أمراض رئة.

قد اعتمدت الجزائر منذ 23 مارس 2020 على بروتوكول علاج جديد ضد كوفيد

19 يسمى الكلوروكين وهو علاج ضد الملاريا يستخدم لعلاج أمراض الروماتيزم حيث أظهر نتائج مشجعة في كل من الصين وفرنسا.

ومن بين التعليمات الصحية لتجنب الإصابة بعدوى فيروس كوفيد 19.

- غسل اليدين بالماء والصابون أو استخدام معقم باستمرار.

- ترك مسافة أمان على الأقل واحد متر مع الآخرين.

- تغطية الفم والأنف عند العطس والسعال.

- تجنب ملامسة العينين والأنف.

- استشارة طبيب عند ظهور الأعراض.

على المستوى الاجتماعي: بين الإجراءات والتدابير التي وضعتها الجهات المعنية في الجزائر ما يلي:

- وقف الدراسة في المدارس والجامعات لمنع تفشي فيروس كورونا.

- وضع تدابير التباعد الاجتماعي

- تطبيق التدابير لمدة 14 يوم

- تعليق نشاطات نقل الأشخاص

- غلق المحلات والمؤسسات

2-6- مؤشرات الضغوط المهنية:

لأي ظاهرة مؤشرات الخاصة بها والتي تتجسد في مظاهر أو سلوكيات معينة أسلكها الفرد ولضغوط العمل مؤشرات عدة وبسبب المصادر المختلفة لضغوط العمل فإن العاملين يتعرضون للضغوط بشكل أو بآخر نظرا لوجود الاختلافات الفردية أيضا فإنهم يتباينون في مواجهتها ويمكن تصنيف مؤثرات ضغوط العمل في المظاهر التالية: مظاهر فيزيولوجية

ومظاهر نفسية سيكولوجية ومظاهر السلوكية الإجتماعية. وفيما يلي تحليل أهم المؤثرات للضغوط المهنية من خلال مظاهرها العامة:

أ- **المظاهر الفيزيولوجية:** توجهت الإهتمامات الأولية في ما يتعلق بنتائج الضغوطات إلى المؤشرات الفيزيولوجية وقد يعود سبب ذلك الإهتمام بشكل أساسي إلى حقيقة أن الموضوع تم بحثه من قبل المختصين في العلوم الصحية والطبية عدّة هذه الأبحاث الاستنتاج بان الضغط المهني وغيره يمكن أن يؤدي إلى تغيرات في التمثيل الغذائي وزيادة ضربات القلب وتسارع التنفس، وارتفاع ضغط الدم والصداع ربما الاتجاه إلى السكتة القلبية.¹

وقد أورد الباحث **31 hans saly** غرضاً خطيراً من السهل استكشافه في حالة التعرض المثير من أحداث الضغوط وهي:

- القابلية للتهيج والإثارة والحساسية الزائدة للانفعال والإحباط.
- سرعة ضربات القلب كدليل لارتفاع ضغط الدم.
- جفاف في الحلق والزور.
- تطور في السلوك وعدم استقرار في العواطف.
- رغبة جامحة في البكاء أو الجري والإختفاء.
- عدم القدرة على التركيز وهروب الأفكار والتهاون.
- تخيل أشياء غير حقيقية والشعور بالضعف والدوار.
- الميل لأن تصبح مجهداً وعدم الإقبال على الحياة.
- القلق العام أن تكون خائفاً ولكن لا تدري من أي شيء تخاف.
- التوتر العاطفي والشعور بالغيظ.
- الرعشة تقلص اللاإرادي في عضلات الوجه.
- ميل لسرعة الإحساس بالرعب عند سماعك أصوات بسيطة.
- ضحك الهستيري وسرعة الانزلاق من وإلى أي موضوع.
- الصعوبة في الكلام مثل الفأفأة والنسأة.
- طحن الاحتكاك الشديد بالأسنان.

¹ - عبد الحكيم احمد الخزامي، آفة العصر ضغوط العمل والحياة، سلسلة الإدارة المعاصرة، مكتبة ابن سينا للنشر، ط 1، مصر الجديدة، 01/01/1998، ص 59.

- الأرق.
- الحركة الزائدة.
- التصبب عرقا.
- الحاجة المتكررة للتبول.
- اضطرابات في المعدة واحيانا الرغبة في القيء.
- الصداع النصفي.
- التوتر قبل الدورة الشهرية أو انقطاع الحيض.
- آلام الرقبة وأسفل الظهر.
- فقد الشهية للأكل أو الإسراف في الأكل.
- الإسراف في التدخين.
- الإسراف في تناول الأدوية المخدرة والمسكنة.
- إدمان الكحوليات والمخدرات.
- تعرض للكوابيس في النوم
- تصرفات العصبية...
- الهوس والإضطراب العقلي.
- القابلية للحوادث.

والعلاقة بين ضغوط العمل والأعراض الفيزيولوجية ليست واضحة تماما ويرجع ذلك لتعدد الاعراض صعوبة قياسها بشكل موضوعي ولكننا في مجال السلوك التنظيمي لا تعنينا هذه الأعراض الفيزيولوجية بقدر ما تهمننا السلوكيات والاتجاهات المتعلقة بالمظهرين الآخرين.¹

ب- المظاهر السيكولوجية النفسية: نظرا لكون الجسم كنظام متكامل فلن أي خلل جسمي من شأنه تأثير على الجانب العقلي أو النفسي في الفرد الواقع تحت الضغوط المهنية يوصف بأنه سريع التحول في مزاجه وانفعالاته لديه تقدير منخفض للذات غير راض عن عمله ويتبنى اتجاهات سلبية نحو عمله هل يمكن توضيح مؤشرات ضغوط العمل في المجالات السيكولوجية في النقاط التالية:

¹- Hans sely the stress of life –new yerk. Marow–hiul–1976– p 27.

1- التحول في المزاج والانفعال:

عندما يشعر الفرد بالضغط يصاب بحالة من التوتر والإجهاد تتبؤوا بلن الجسم مهدد باختلال التوازن وهنا يحاول استخدام بعض الوسائل الدفاعية لتخفيف هذه الضغوط وإذا فشل فلننه تظهر بعض الأعراض الإنفعالية مثل:

أ- **الإحباط:** وهو من أبرز علامات الضغوط ويعني الإحساس القائم الكئيب عن مجمل مواقف الفرد في الحياة توصف هذه الحالة عادة بالحزن والخمول وعدم التحمس للعمل وصعود لاستمرار في التركيز الذهني تؤدي هذه الرؤية السوداء وعدم الإكتراث بأمر الحياة لعدم قدرة الفرد المحبط على أداء أبسط المهام اليومية.

ب- **القلق:** الذي ينبع مصدره الجوهر من الإهتمامات الشخصية الزائدة كرد فعل عند توقع خطر ما وهناك موضوعات متعلقة بالعمل يمكن أن تحرك القلق لدى العامل تتضمن بيئة إدارية متقلبة أو اقتصادية غير مستقرة، عدم وضوح العمل العزلة الاجتماعية عن الزملاء
1....

ج- **الاكتئاب:** بين الأعراض النفسية التي يتعرض لها الفرد في ميدان العمل كحالة انفعالية وجدانية تتميز بالحسرة والحزن وخيبة الأمل ناجمة عن مثير مفاجئ مصدره ضغوطات يعاني منها داخل ميدان العمل على الخصوص.

2- كراهية العمق:

نتيجة للظروف الاقتصادية وضيق فرص العمل ومحدودية المجالات التي يمكن للفرد أن يعمل فيها يقبل العامل على الحصول على أي وظيفة للحصول على أي دخل للمعيشة، ومن ثم يشعر العامل بالإجبار والإكراه، ويتولد لديه حالة اغتراب ما بين أمانيه وطموحاته وبين الوظيفة أو العمل الذي عثر عليه والإلتحاق به، ويزداد هذا الشعور ويتنامى داخل نفس الفرد حتى يكون مدمرا للعمل للآخرين جماعة العمل ويسعى إلى إفشالهم وإجبارهم على كراهية العمل أو على الانتقال لأعمال أدنى لا تتناسبهم ليصبحوا صورة للفشل الذي هو مثالا ونموذجا له.

¹ - عبد الحكيم أحمد الخزامي، مرجع سابق، ص 48.

3- عدم الرضا الوظيفي:

حيث مع استمرار وجود الفرد في الوظيفة التي لا يرغبها ومع الزملاء غير المناسبين سواء من حيث الميول والمؤهلات والعادات ووجوده في ظروف عمل غير مناسبة من حيث الإضاءة والتهوية وترتيب وتصميم المكان وإجراءات الأمن والنمط الإشرافي والإداري الذي تتبعه المؤسسة من شأنه بهذه الضغوط كلها أن يحدث عدم الرضا عن الوظيفة ومن ثم تدني إنتاجية الفرد وينخفض إنتاجه وفي الواقع عدم الرضا عن العمل يعتبر النتيجة الأبسط والأكثر وضوحاً من التأثيرات السيكولوجية الأخرى للضغوط المهنية التوتر والقلق والانفعال والملل والمماظة.

"وتشير الدلائل إلى أنه حينما يطلب من الأفراد القيام بأعمال ذات متطلبات متعددة ومتعارضة وغامضة وعدم وضوح المسؤولية كل ذلك يؤدي لعدم الرضا لديهم والمؤشرات بين أن الأعمال التي توفر مستوى منخفض من التنوع والأهمية والإستقلالية ... كلها عوامل مؤدية للضغوط من شأنها أن تقلل من الرضا والانغماس في العمل.¹

ج- المظاهر السلوكية والاجتماعية:

تشمل المظاهر السلوكية والاجتماعية المرتبطة بالضغوط المهنية كمؤشرات لها متغيرات عدة أهمها ما يلي:

1- عدم الانتظام في العمل والتغيب:

حيث مع شيوع مناخ غير صحي وبيئة غير سليمة وظروف سيئة للعمل ينقطع الأفراد عن الحضور أو الانتظام في العمل وتزداد حالات التغيب واختلاق الأعذار للانصراف عن العمل مبكراً والذهاب إليه متأخراً والهروب منه أثناء ساعات العمل الرسمية سواء بالانصراف إلى أعمال أخرى أو تضييع الوقت والجهد في مناقشات عقيمة أو مشاجرات أو الصراعات وظيفية غير مسؤولة وهو ما يؤدي إلى تراجع ازدياد حجم الفاقد والمهدر من ساعات العمل.

2- شيوع العادات السلوكية غير السليمة:

والتي تنجم عن ضعف الرقابة وانعدام الجدية وازدياد التسبب ومن ثم تشجيع السلوك الضارة ومدمرة والتي من أهمها الإسراف في التدخين، تغيير في عادات الطعام، ومشاكل في

¹ - ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص 54.

النوم، عدم الإلتزام في المواعيد والتشاجر والتناحر مع الزملاء عدم الطاعة للمشرفين تعطيل الآلات أو تخريبها والبطء في إنجاز ما يكلفون به من أعمال.

3- انخفاض الأداء والقدرة على العمل:

إن ارتفاع استمرار الفرد مهنية مختلفة يمكن أن يؤدي إلى اختفاء الدوافع لدى العامل على فهم ما يقوم به أو عدم حرصه على معرفة ما ينبغي وما يجب أن يقوم به وعدم الرضا عن أوضاعه إضافة إلى انخفاض معنوياته وهي كلها مؤشرات تقيس مدى فقد حيوية الفرد جراء الضغوط التي تنتهي بضعف أداء الفرد العامل وما يربط بهذا الأخير من حوادث وشكاو وتظلمات تسفر عن انخفاض في الإنتاجية ودوران في العمل.

4- انهيار علاقات العمل أو ضعفها:

يترتب على ضغوط العمل مرتفعة أن يكون الأفراد أقل ثقة وأكثر كرها وحقدا وعداوة، وأقل حبا واحتراما لزملائهم الذين يعملون معهم.

ومن ثم يصبح جو العمال غير صحي ومن ثم ينخفض الجو والدعم الإجتماعي بينهم. وبضعف علاقات العمل يترتب عليه وجود الصراعات الهدامة والعداوة بين العاملين وبالتالي تنخفض الجهود الموجهة للأداء فينخفض مستوى الرضا عن العمل.

5- ضعف الاتصالات:

يؤثر المستوى المرتفع من ضغوط العمل على أنماط الاتصالات بين الأفراد العاملين في المؤسسات، فتشر دراسات إلى أن صراع وغموض الدور يؤديان إلى انخفاض في معدل التكرار للاتصالات بين الأفراد العاملين في بيئة العمل، ويترتب على ذلك سوء فهم في إنجاز مهام الأنشطة خاصة التي تعتمد على بعضها البعض.

بالإضافة إلى ذلك فإن الضغط للعمل يترتب عليه تحريف وتشويه الرسائل المرسلة من الأطراف المعنية في المؤسسة، وهذا يؤدي إلى تعطيل العمل وعدم السرعة في اتخاذ القرارات ومن ثم ستكون نتائج أسوأ.¹

أو الهروب وذلك في محاولة للتغلب عليها أو الهروب والتخلص منها بسرعة وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح في ذلك انتقل إلى المرحلة الثانية حيث يكون قد تعرض بالفعل أو أصيب بالضغوط.

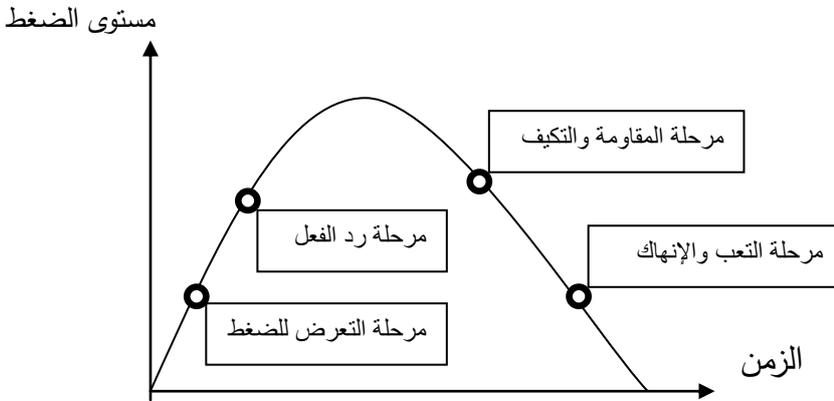
¹ - عبد الحكيم احمد الخرامي، مرجع سابق، ص 49.

7-3- مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف:¹ يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل ومقاومة أي تدهور أو التطورات إضافية بالإضافة لمحاولة التكيف مع ما حدث فعلا فإذا نجح في ذلك قد يستمر الأمر عند هذا الحد وتزداد فرص العودة إلى حالة التوازن أما في حالة الفشل ينتقل الفرد للمرحلة التالية.

7-4- مرحلة الإنهاك:²

للأفراد طاقة محدودة على المقاومة، وبسبب استمرار مصدر الضغط المدة الزمنية طويلة سيصاب على أثرها بالإنهاك بتكرار المقاومة ومحاولة التكيف، وتظهر عليه بعض المظاهر النفسية والعفوية مثل التفكير في ترك العم، انخفاض كبير في الدافعية وفي معدلات الاداء.

الشكل رقم (03): مراحل الضغوط المهنية³



7-2- مراحل الضغوط المهنية:

ضغط العمل مثلهم أي ظاهرة إدارية أو السلوك تنظيمي للفرد، يمر بمراحل متعاقبة ومتتالية حتى تكتمل أركانه ويكتمل تأثيره، ومنه فلن دراسة هذه المراحل المتعاقبة ومعرفة

¹ فرح هويدي محمد: د أشرف عبد العظيم أحمد، مرجع سابق ذكره، ص 45.

² م م، حفصة عطا الله حسين، ضغوط العمل على الأستاذ الجامعي، دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة الجامعات في بغداد، مجلة جامعة الأنبياء للعلوم الاقتصادية والإدارية، المعهد التقني، العراق 2014، المجلد 6، العدد 11، 2014، ص 185.

³ براقية أمينة، مساهمة القيادة الإدارية في الحد من ضغوط العمل، دراسة حالة مؤسسة مداجن غريب، جامعة آكلي

محنند الحاج، البويرة، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، 2013، 2014، ص 58.

خصائصها وظروف كل منها يساعد في تشخيص مبكر قبل أن يستفحل ويصبح من الصعب التعامل معه أصلاً حيث يمر الضغط المهني بأربع مراحل أساسية تتمثل في: **مرحلة التعرض للضغط:**¹

يطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين سواء كان داخلي أو خارجي ويمكن القول بأن هذا المثير أدى إلى حدوث معينة عندما تفرز الغدد الصماء هرمونات معينة يترتب عنها بعض مظاهر التي يمكن أن نستدل منها على تعرض الفرد بهذه الضغوط ومن أهم هذه المظاهر:

- زيادة ضربات القلب.
- الضحك الهستيري.
- الأرق.
- الإستهداف للحوادث.
- توتر الأعصاب.
- الحساسية للنقد.
- سوء استغلال الوقت.

7-2- مرحلة رد الفعل التعامل مع الضغوط:²

تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة التعامل مع هذه التغيرات ويأخذ رد الفعل أحد الإتجاهين إما بالمواجهة.

2-8- النماذج والنظريات المفسرة للضغوط المهنية:

لقد قدم عدد من الباحثين بعض النماذج نظريات التي تفسر الضغوط المهنية وتأثيراتها نذكر منها ما يلي:

8-1- نماذج المفسرة للضغوط المهنية:

8-1-1- نموذج الأعراض العامة للتكيف لسيلي 1974:

¹ فرح هويدي محمد: اشرف عبد العظيم أحمد ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية لدى عينة من مدرّاء المدارس بمدينة البيضاء موضوع البحث جامعة عمر المختار كلية الآداب كلية التربية البيضاء 2014، ص 07.

² محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة 2008، ص 62.

من أقدم نماذج التي حاولت تفسير ظاهرة الضغوط ظاهرة هذا النموذج على أثر الدراسات التي أجراها سيلبي عام 1974 حول الإستجابة النفسية للمرضى وكشفت أن هناك سلسلة متصلة من الإستجابات يمكن التنبؤ بها وأطلق سيلب عليها الأعراض العمل التكيف. فقد دفعت سيلبي في نموذجها تصور لردود الفعل النفسية والجسدية اتجاه الضغط و إن تلك الردود لا تحدث في وقت واحد وإنما تمر في ثلاث مراحل متميزة هي:

- الإنذار أو التنبية للخطر.

- المقاومة.

- الإنهاك.

تتمثل مرحلة الإنذار أو التنبية للخطر رد الفعل الأولي للجسم لحالة الضغط التي يتخذ بوجه عام صيغة تفاعل المركبات الكيميائية في جسم الإنسان ويظهر في توتر الأعصاب وارتفاع ضغط الدم وزيادة معدل التنفس وغير ذلك من الأعراض وكل ما زادت حالة الإجهاد والضغط انتقل للفرد إلى مرحلة المقاومة وفيها يشعر الفرد بالقلق والتوتر والإرهاق مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغط وقد يترتب عن هذه المقاومة وقوع حوادث وضعف القرارات وأخيرا يحل الإرهاق حينما تنهار.¹

تنهار المقاومة وفي هذه الحالة تظهر الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي مثل القرحة والصداع والأخطار التي تشكل تهديدا مباشرا للفرد والمنظومة على السواء والشكل الاتي وضع هذا النموذج.²

الجدول رقم (06) : المقاومة بين الضغوط الإيجابية والسلبية

المرحلة 1	المرحلة 2	المرحلة 3
حركة المنبه (الجرس)	المقاومة	إنهاك - تعب

¹- لعجايلية يوسف: مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الإستعجالية رسالة ماجستير جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر صفحات 40

²- باهي سلامي: مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات السيكوسوماتية لدى مدرسي المدارس الإبتدائية والمتوسط والإعدادي، جامعة الجزائر، 2008، ص 71.

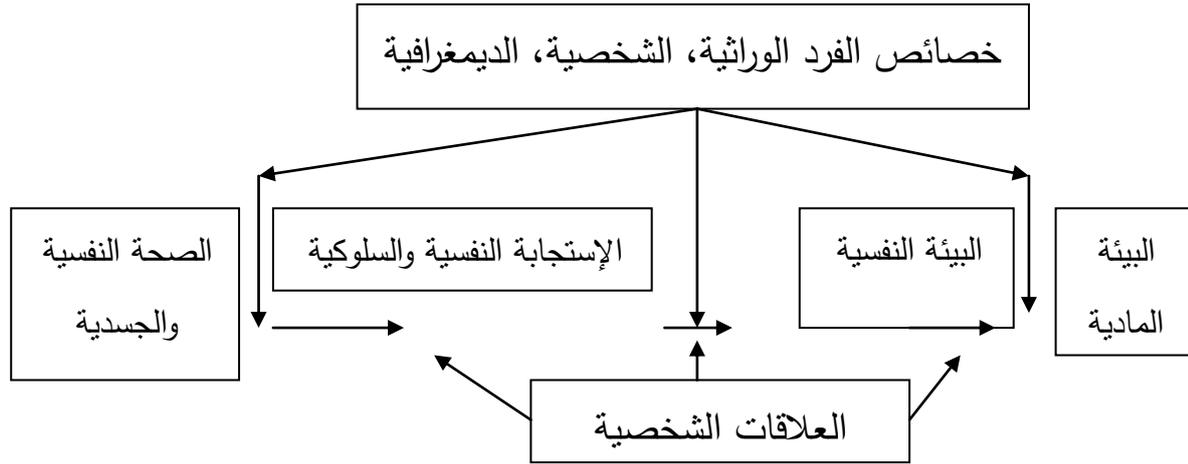
يزداد ظهور عوامل الضغط غير أن المقاومة تزداد أكثر فأكثر من المعدل السابق.	بعد فترة المقاومة يبدأ الجسم في الإحساس بالانتهاك فنقل طاقة المقاومة.	يبدأ الجسم بالتغير في أول كشف للعوامل الضاغطة وكذلك تقل المقاومة.
---	--	--

المصدر: باهي سلامي: مصادر الضغوط المهنية والإضطرابات السيكوسوماتية لدى مدرسي المدارس الابتدائية والمتوسط والإعدادي، جامعة الجزائر، 2008، ص 71.

8-1-2- نموذج ميتشيفن توافق الفرد مع البيئة:

يوضح هذا النموذج تأثير البيئة على إدراك الفرد لها مما يؤثر بدوره على استجابة ومن ثم على صحته وبشكل عام تركز هذه النظرية على العلاقة بين إدراك الفرد لعمله وإدراكه لقدراته وبيئته ويوضح الشكل التالي تأثير البيئة على الفرد مما يؤثر بدوره على استجابته ومن ثم على صحته.¹

الشكل (04): تأثير البيئة على الفرد



المصدر: أ. عاشور خديجة: ضغوط العمل النظريات والنماذج، كلية العلوم الإجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2012، العدد 26، ص 201.

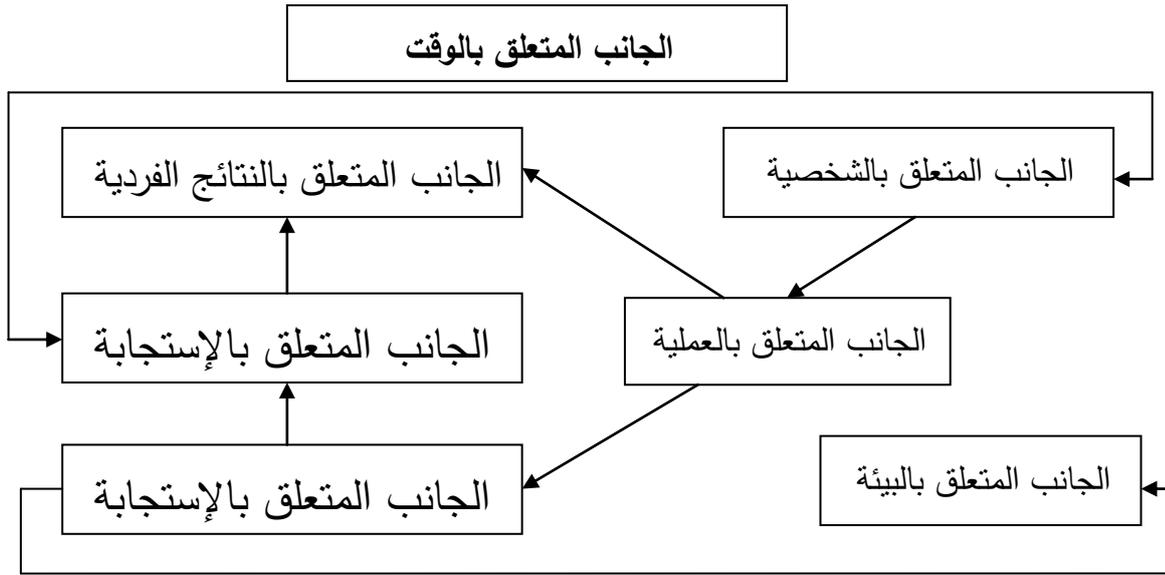
¹ - عاشور خديجة: ضغوط العمل النظريات والنماذج، كلية العلوم الاجتماعية مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2012، العدد 26، صفحة 201.

8-1-3- نموذج بيتر ونيومان 1978:

يقوم هذا النموذج على افتراض أن الضغوط التي تعرض لها الفرد في بيئة عمله لها مصدران هما:¹

الفرد والمنظمة، حيث أن تتفاعل هذين العنصرين في زمن محدد، قد يؤدي إلى ضغوط تترك آثارها على كل من الفرد والمنظمة، وهذا يدفع كل منهما إلى الإستجابة لهذه الضغوط بالشكل الملائم وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (05): نموذج بيير ونيومان (ضغوط العمل)



المصدر: عاشور خديجة: مجلة العلوم الإنسانية، مرجع سابق ذكره، ص 201.

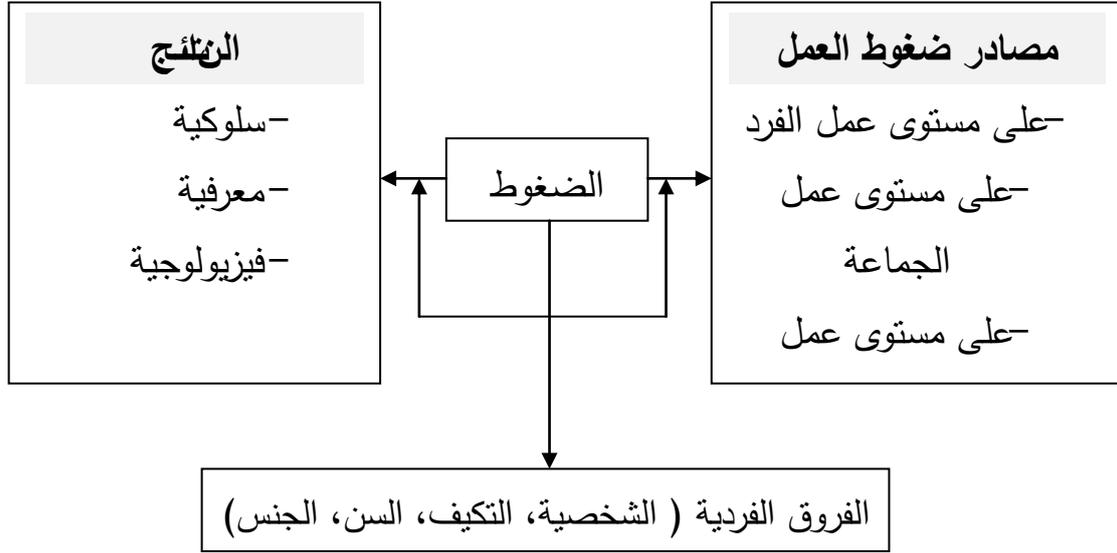
8-1-4- نموذج كرايتنز وكينيكي 1979:

اعتمد في تطوير نموذجه هو على النموذج الذي طوره ايفلوفيتي ماتوسيمور 1979، ويوضح هذا النموذج مسببات الضغوط التنظيمية عمل الفرد والجماعة والمنظمة، والمسببات الخارجية من الأوضاع الإقتصادية والسرية ونوعية الحياة وغيرها.²

الشكل رقم (06): نموذج reitner- لضغوط العمل.

¹ حمدوني رشيد: الضغوط المهنية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي، مرجع سابق ذكره، ص 36.

² عاشور خديجة، كلية العلوم الإجتماعية، مرجع سابق ذكره، ص 202.



المصدر: مجلة العلوم الإنسانية، أ. عاشور خديجة، كلية العلوم الاجتماعية، مرجع سابق ذكره، ص 203.

8-1-5- نموذج جيبسون وأصدقائه:

الشكل(07): يوضح نموذج جيبسون وأصدقائه



المصدر: عبد القادر بنات، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة اتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، فلسطين 2009، ص 12.

يوضح نموذج مصادر الضغوط الوظيفية المختلفة، وتأثير عملية إدراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به الفرد وبالتالي على نتائج وآثار الضغط ويشير

النموذج إلى دور الفروق الفردية (معرفية عاطفية بيولوجية ديموغرافية) في إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها.¹

8-2- نظريات المفسرة للضغوط المهنية:

يوجد عدد كبير من النظريات التي تناولت بالدراسة موضوع ضغوط العمل وقد اخترنا التحدث عن أهم هذه النظريات:

8-2-1- نظرية وليام كانتوت (1932):²

يعتبر كنوط عالم الفيزيولوجية من الأوائل الذين استخدموا عبارة **الضغط** حيث قدم تفسيراً مادياً للضغط، ورجحت هذه النظرية تأثير العوامل البيئية على العوامل الذاتية من حيث أن التعرض لظروف عمل توصف بالقسوة تؤدي في تماديها إلى اختلال النظام البيولوجي للفرد العامل وتتعامل هذه النظرية مع الفرد العامل على أنه كائن بيولوجي حيث وصفت الشخصية بالمحدث، وتجاهلت هذه النظرية المقومات العقلية والنفسية والروحية والتي تجعل الإستجابة للمؤثرات البيئية تختلف من فرد لآخر.

8-2-2- نظرية هلنز سهيلي:

قدمت هذه النظرية مفهوماً آخر لضغط العمل حيث أكدت على أن ردود الفعل للفرد العامل الأحداث الضاغطة تتبع نمطاً منسقاً أطلقت عليه "تمط التكيف العام الأعراض المتزامنة" وفقاً للتطورات النظرية فلن إستجابات الإنسان لضغوط العمل تمر بثلاث مراحل هي مرحلة الإنذار حيث الجاهزية للتعاطي مع الضغوط يليها المقاومة حيث القدرة القصوى على التكيف والتي تنتهي بالتوازن أو الإنهاك في حالة التبادل للتعرض للضغط، وما يؤخذ على هذه النظرية هو إهمالها للعوامل النفسية في الاستجابة للضغط.³

¹ عبد القادر بنات: ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة اتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، فلسطين 2009، ص 12.

² براقوية أمينة: مساهمة القيادة الإدارية في الحد من ضغوط العمل دراسة حالة مؤسسة مداجن عريب بعين بسام، مذكرة ماستر، جامعة أكلي الحاج: البويرة، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية، 2013-2014، ص 59.

³ نفس المرجع، ص 59.

8-2-3- نظرية لازروس:

تسمى هذه النظرية بنظرية "التقدير المعرفي" والتي أشارت إلى أن يعتمد التعرض للضغوط على تقدير الشخص للموقف وإحساسه بإشارات مؤلمة واعتماده الذاتي بقدرته على مواجهة الموقف، ومع أن هذه النظرية تركز على تأثير العوامل الوسيطة التي تؤسس على فرضية أنه كلما تغيرت تقديرات الأفراد تغيرت معها عملية تحملهم وانفعالاتهم.¹

كما يشير لازاروسوكوهين في دراسة لها بعنوان "الضغوط البيئية" أن الضغط ينشأ من تفاعل الشخص والبيئة بسبب وجود علاقة مضطربة بين هذين نسقين ولذلك فإننا بحاجة إلى دراسة المتغيرات الوسيطة التي تسهم في حدوث العلاقة بين الشخص والبيئة التي يعيش فيها.²

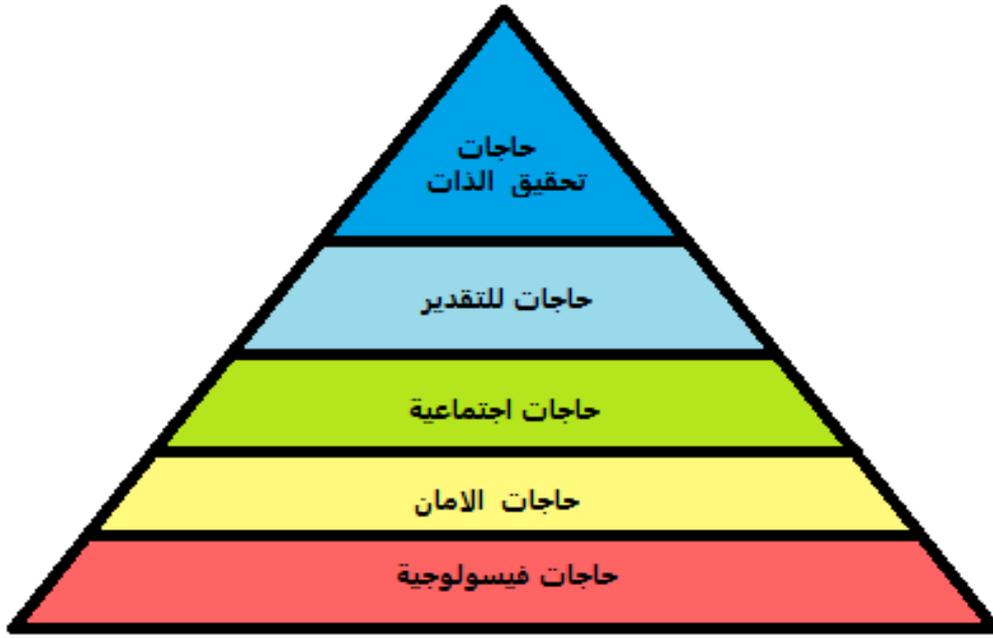
نظرية ماسلو:

يرى أن الشعور بالضغط يكون نتيجة لنقص إشباع الحاجات ولا سيما فيزيولوجية، مما يؤدي إلى الشعور بالضغط وهذه الأخيرة تكون على شكل هرم أو سلسلة متدرجة من الحاجات.³

¹ - برواقية أمينة: مرجع سابق ذكره، ص 60.

² - إيهاب عبد العزيز عبد الباقي الببلاوي: دراسة منشوره في مركز الخدمة للإستشارات البحثية شعبة الدراسات النفسية والاجتماعية وكلية الآداب جامعة المنوفية العدد 11، نوفمبر 2002، ص 10.

³ - قوراي حنان، مرجع سبق ذكره، ص 44.



الشكل (08) : سلم هرم الحاجات لماسلو

المصدر: قواري حنان، مرجع سابق ذكره، ص 44.

8-2-5- نظرية سييلبرجر:

تعتبر نظرية سييلبرجر حول القلق مقدمة ضرورية لفهم الضغوط فقد أقام هذا الباحث نظريته على أساس التمييز بين القلق كتسمية والقلق كحالة، وللقلق شقين: الأول يتمثل في القلق العصبي المزمن ، وهو استعداد طبيعي يجعل القلق يعتمد على الخبرات السابقة.

الثانية يتمثل في حالة القلق التي تعتمد على الظروف الضاغطة والضغوط التي تسبب قلق الحالة "سييلبرجر 1972" وعلى هذا الأساس ربط الباحث بين الضغط وحالة القلق، إذ يعتبر الضغط الناتج مسببا لحالة القلق ويستبعد بذلك عن القلق كسمة حيث يكون من سمات شخصية الفرد القلق أصلا.

فالقلق عملية انفعالية تشير إلى تتابع الإستجابات المعرفية السلوكية التي تحدث كرد فعل لشكل ما من الضغوط، ويميز بين مفهوم الضغط والتهديد من حيث الضغط يشير إلى الاختلافات في الظروف والأحوال البيئية التي تنسم بالخطر أما كلمة تهديد فتشير إلى تفسير الذاتي لموقف خاص أنه خطير أو مخيف.¹

¹ - حمدوني رشيد: مرجع سابق ذكره، ص 40.

ثالثاً: آثار الضغوط المهنية:

إن أغلب الآثار المترتبة على ضغوط العمل ليست بالضرورة سلبية لأن هناك بعض الآثار الايجابية للضغط قد تدفع العامل نحو الانجاز والتفوق، وتكون حافزاً للتنافس والدافعية وحل المشكلات فللضغط ظاهرة من ظواهر الحياة لكن الضغوط الحادة والمزمنة تؤدي إلى الإنهاك المهني كون مهنة التعليم تعتبر من المهن التي لديها مستوى عال من الضغط وهذا الإرتباط بالجانب الإجتماعي، ولقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن المهن ذات الصلة بالتفاعل مع المجتمع مثل التعليم والخدمات الصحية والإجتماعية تتضمن مستوى عال من الضغط، وتجب الإشارة إلى مكان العمل لا يعتبر المصدر الوحيد للضغط لكن إذا نظرنا إلى الفرد الذي يقضي أكثر من 60% من وقته وهو يعمل لأن عمل المدرس لا يتوقف فقط في المدرسة بل تتبعه إلى البيت وأماكن أخرى.

وهناك نوعان من آثار الضغط المهنية على المدرسين وقد ركزنا على إحداها وهي:

3-1-1- آثار الضغوط على المستوى المدرسي:

3-1-1- الغياب والتأخر عن العمل: ضغوط العمل تؤدي إلى انخفاض مستوى الولاء للمدرسة وانخفاض مستوى الروح المعنوية والتأخر عن العمل هروباً من الضغوط المختلفة يعود أساساً إلى عدم القدرة على التكيف مع بيئة العمل أو المدرسة وقد يزداد الانسحاب عن العمل.

3-1-2- ضعف الاتصالات: المستوى المرتفع من ضغوط العمل يؤثر¹ على نمط وطبيعة الاتصالات بين الأفراد داخل المؤسسة، وكلما ازداد غموض الدور وصراعه أدى ذلك زيادة معدل الضغوط والذي يترتب عنها تدهور جانب العلاقات في المدرسة وتوكيد الكراهية وعدم الثقة مما يساهم في فرد الحقل والغيرة والصراع بين الزملاء كما أن توتر هذه العلاقات يترتب عنه انخفاض رضا المدرسين الذي يظهر أحياناً في التغيب وعدم الانتظام حضوره اليوم وعدم إتقان المهمة.

¹ - سعد الله عيشاوي: عبد الحليم الصيفي، الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أساتذة الطور الابتدائي (مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2014-2015، ص 31-32.

3-1-3- اتخاذ القرارات الخاطئة : إن اضطراب العلاقات في العمل وانسداد قنوات

الاتصال بين المدرسين يؤدي إلى عدم الثقة وعدم الموضوعية هذا القرارات المرتبطة بالعملية التعليمية نتيجة تعرض المدرس لحالة عدم التزام والتوافق النفسي وعدم إيجاد الحلول المختلفة التي تواجه العالم وبالتالي يتم اتخاذ مختلف القرارات بصفة خاطئة وهذا ما يؤدي إلى نتائج وخيمة على الفرد أو المنظمة بصفة عامة.¹

رابعاً: إستراتيجية التعامل مع الضغط المهني:

4-1- إستراتيجية التعامل مع الضغط على مستوى الفرد:

ظهرت العديد من طرق علاج العمل على المستوى الفردي، ويمكن القول أن رغبة

الفرد في إصلاح حالة واقتناعه بالطريقة التي يستخدمها وتمتعته بالإدارة القوية هي شروط أساسية لنجاح الطريقة ونجاح الفرد في علاج ضغوط العمل من هذه الطرق.

التأمل: وهذه الطريقة تسعى لتحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية وتوفر الفرصة لفرد كيف يوقف أنشطته اليومية و أن يمارس الدرجة عالية من الإنتباه والوعي على مشاعره ووجدانه ويؤدي هذا إلى إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل.

الاسترخاء: يؤدي الاسترخاء إلى نفس النتائج التي تؤدي إليها طريقة التأمل حيث أن إسترخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم.

التركيز: إن قيم الفرد بالتركيز في أداء نشاط بمعنى وأهمية ولمدة معينة يساعد في تخفيف حدة الضغوط النفسية للعمل.²

ممارسة التمارين الرياضية: تعد التمرين البدنية طرائق الممتازة لإزالة الضغوط، كيف يجد العديد من الأفراد أن التمارين البدنية تساعدهم في زيادة قدراتهم على العمل.³

إجراء الكشف الطبي: إذ أن معرفة الحالة البدنية وعادات التدخين وتناول الكحول وسجل

الطبي لمرضى القلب والشرايين والوراثة تساعد في معرفة الأسباب والآثار المحتملة للضغوط⁴

¹ - المرجع نفسه، ص 32

² - محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص 168.

³ - سوداني ابتسام: السلطة والخطوط المهنية لدى المورد البشري مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة العربي تبسي 2017، ص 60-61.

⁴ - المرجع نفسه، ص 61.

4-2- إستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة:

- **تطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم:** إن المخالفات التي يقع فيها الكثير من المديرين في ممارستهم اليومية بسبب عدم إتباعها من مبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم تسبب الكثير من الضغوط لمرؤوسهم كتحمل الآخرين مسؤولية الخطأ في أداء العمل دون إعطائهم السلطة المناسبة للقيام بهذا العمل ، لذلك تعهد المستويات الإدارية العليا بممارسة مبادئ التنظيم والإدارة بشكل جيد ، وهذا بدوره يمكن أن يشجع جوا من الانضباط الإداري التنظيمي بين المستويات الإدارية الأدنى.

- **تصميم وظائف ذات معنى:** أي تصميم والوظائف بشكل الذي يجعلها ذات معنى وأهمي ويتحقق ذلك من خلال ضمان قيام الوظيفة بالعديد من الأنشطة والمهام، كما نتيج مقدار مناسب من السلطة للأداء والتطلب خبرات ومهارات تمثل تحديد شخصية الفرد وتقديم معلومات للفرد على مدى تقدمه في الانجاز وغيرها.¹

- **إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:** ويمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق العلاج مشاكل الضغوط فمثلا إضافة مستوى تنظيم ي جديد أو تخفيض مستوى الإشراف أو دمج الوظائف أو تقسيم إدارة كبيرة لإدارتين أصغر في الحجم أو إنشاء وظائف مثل مساعد مدير يمكنها أن تحل كثير من المشاكل ، ويضاف إلى إمكانية توصيف العلاقات التنظيمية بين الإدارتين وإعادة تصميم إجراءات العمل وتبسيطها والنظر في حجم أعباء العمل الملقاة على الأقسام والوظائف.²

- **إدارة الصراع التنظيمي:** يجب أن لا يترك الصراع دون تدخل أو أن نذكر وجوده بينما هو موجود في فكثيرا ما تشجع المنظمات المديرين على إخماد الصراعات والتعامل معها بطريقة صحيحة تكمن في وضع الحلول المرضية للطرفين ، وإن نجاح المنظمة في إدارة الصراع يعتمد على القوة والنفوذ والتأثير في سلوكيات العاملين وعلى براعة تشخيص ظاهرة الصراع واستخدام الأسلوب الملائم لمتطلبات الموقف ف إدارة الصراع تقلل من الضغوط الناتجة عنه.

¹ - عامر سعيد ياسين وآخرون: إستراتيجية التغيير وتطوير المنظمات مركز وايد سيرفس للإستشارات والتطوير الإداري، القاهرة 1996، ص 107.

² - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 389.

-ترتيب بيئة العمل المادية : وذلك بالشكل الذي يمكن الفرد من عمله في سهولة ويسر ، ويجعله أقل عرضة للمخاطر ، ومن الطرق للوصول إلى ذلك :

- اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من الصوت المزعج كمصدر للضغوط ، وتصميم وترتيب أماكن ومكاتب العمل ، وتحديد المخاطر المترتبة على التلوث الناجم عن استخدام الأجهزة أو المواد المنتجة ، وتزويد الأفراد بالمعلومات ضرورية عن هذه المخاطر ووسائل الوقاية والأمن الصحي.

-وضع برامج تدريبية هادفة إلى تطوير الأداء: وتحقيق كفاءة العامل في الأداء بحيث تركز هذه البرامج على تدريب العمل على المستجدات والمستجدات ذات في مجال عمله ، وتنمية قدراته في التعامل مع مشكلات العمل واكتساب المهارات والمعارف اللازم لأداء عمله بفعالية وكيفية التصرف في المواقف بالشكل المناسب.¹

وهناك من أشار إلى أنه يمكن إحكام السيطرة على الضغط إذا ما تم إعداد خطة تتكون من ثلاثة مراحل هي:²

-تحديد مسببات الضغط، وتحديد أسباب هذه المسببات ونتائجها، وضع خطة للتخلص من الضغط أو تخفيض مستواه.

خلاصة:

مما سبق يمكن القول أن معظم المنظمات تلازمها ظاهرة الضغوط المهنية والتي تعتبر من أهم أنواع الضغوط نظرا لأهمية وحيوية العمل في حياة الفرد وبالرغم من خطورتها إلا أنها ضرورية في بعض الأحيان لدفع العامل لمواجهة كل الضغوطات المحتملة وقد تؤدي إلى انعكاسات متعددة وكارثية، كما أن لها أنواع ومصادر ومراحل نظرية متعددة وعادة ما تتسبب الضغوط المهنية أعراض وآثار قد تكون سلبية أو إيجابية على العامل والمنظمة ككل وفي كلتا الحالتين ينبغي إدارتها والتعامل معها بالأساليب التي من شأنها الحفاظ على العامل في المنظمة وتعليمه لكيفية التعايش مع الضغوط والتأقلم معها.

¹ - محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص 171.

² - إحسان دهش جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء، عمان، 2010 ص 201.

الفصل الثالث:

منهجية وتقنيات الدراسة الميدانية



تمهيد:

أولاً: مجالات الدراسة:

المجال المكاني:

تم إجراء الدراسة الحالية على مستوى مؤسسة تربية بدائرة بئر العاتر ولاية تبسة، وهي عبارة عن مؤسسة تربية تعليمية المسماة ثانوية (ثانوية الشهيد عبدو محمد بن إبراهيم) نشأت في 2011/12/28 ذات مساحة إجمالية تقدر بـ 15600 متر مربع، المساحة المبنية منها تقدر بـ 9500 متر مربع، ومن أهم المرافق بالمؤسسة 20 حجرة دراسية، 6 مخابر مع مخبر للإعلام الآلي، ومطعم و 7 سكنات (مخصصة للموظفين)، و 6 مكاتب إدارية ومكتبة وقاعة للرياضة ومدج وقاعة للأساتذة وساحة المدرسة (الفناء).

يحدّها شرقاً حي سكني وبقية الجهات محلات شبه تجارية، وتقع المؤسسة في بئر العاتر في حي المطار، في المكان المسمى النبكة.

المجال الزمني:

استغرقت هذه الدراسة طيلة العام الدراسي 2022/2021 وقسمت إلى قسمين:
القسم النظري من شهر جانفي إلى غاية شهر ماي حيث تم فيه بنا الإشكالية وصياغة الفروض وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة.
القسم الثاني فقد توزع على المراحل التالية:
المرحلة الأولى مقابلة مدير المؤسسة و أخذ إذن بالموافقة على التريص بالمؤسسة ولك في بداية شهر فيفري 2022.
المرحلة الثانية: تم توزيع الإستمارة التحريرية وذلك يوم 2022/2/9 وتم استرجاعها بعد الإجابة على محتواها في نفس اليوم 2022/2/9.

المرحلة الثالثة: مقابلة مدير المؤسسة ثانوية (الشهيد عبدة محمد بن ابراهيم بئر العاتر وأخذ الموافقة بإجراء التريص الميداني وذلك يوم 14 فيفري 2022).

المرحلة الرابعة: وبعد عرضها على الأستاذ المشرف ومع توجيهه تم عرضها على مجموعة من الأساتذة بغرض التحكيم واستغرقت من الوقت 20 يوما.

المرحلة الخامسة: بعد رجوع الطاقم التربوي من عطلة الربيع تم توزيع الإستمارة عليهم ذلك يوم 2022/324/ إلى غاية يوم 2022/4/5 أي أن أغلب الإستمارات استرجعت.

المرحلة الأخيرة: تم استرجاع بقية الاستمارات من مفردات المجتمع.

المجال البشري:

يقصد به تحديد أفراد أو وحدات البحث أو مجتمع الدراسة حيث يتمثل في مجموع

الموظفين لثانوية "عبدو محمد بن إبراهيم" - بئر العاتر - ، بما فيهم من إداريين وأساتذة

وعمال، حيث نجد 33 منهم في التأطير الإداري (المدير، الناظر، مستشار التربية،

المقتصد، مستشار التوجيه، موظفو الأمانة، مساعدو التربية، موظفو المصالح الاقتصادية

والعمال المهنيين وكذلك فئة الإدماج المهني)، أما الأساتذة فعددهم 43 أستاذ، بين معيّنين

(مُرسّمون) ومتربصين ومتعاقدين في مختلف المواد التي يتم تدريسها في الطور الثانوي لكل

مستوى دراسي.

وكل من الفئتين (إداريين وعمال) وكذا (أساتذة) موزعين حسب طبيعة العمل الموكلة

إليهم بالمؤسسة.

ثانيا: منهج الدراسة الميدانية.

عند القيام بأي دراسة علمية لابد من إتباع خطوات منظمة وعقلانية هادفة إلى بلوغ نتيجة ما، بإتباع خطوات تتناسب مع طبيعة الدراسة التي سيتطرق إليها، يعرفه الأستاذ خالد حامد بأنه المنهج أو الطريق الذي يسلكه الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية¹.

إن إختيار المنهج الملائم يعتمد على طبيعة الظاهرة المدروسة والموضوع المراد دراسته، فالمنهج يعتبر من العناصر الأساسية التي ينبغي توفرها في أي دراسة علمية لأهميته في توجيه الباحث نحو الوصول إلى أهدافه والتحقق من الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة وخصائصها وطبيعة العلاقة التي تربط متغيراتها والأهداف التي يصبو الباحث إلى تحقيقها، كل هذه العناصر مجتمعة لتفرض على الباحث المنهج الملائم للدراسة وتماشيا مع طبيعة وأهداف الدراسة الراهنة ومن أجل الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة "الإدارة التنظيمية والضغوط المهنية في ظل كوفيد 19" تم إستخدام "المنهج الوصفي التحليلي" لمحاولة التعرف على طبيعة المتغيرين وارتباطهما معا.

حيث نجد أن منهج البحث الوصفي: لابد للباحث الذي يرغب في الوصول إلى نتائج علمية يعتمد عليها من أن يحرص على الحصول على أوصاف دقيقة للظواهر والحوادث التي يدرسها، ومن هنا كان الوصف ركنا أساسيا من أركان البحث العلمي وكانت الطريقة الوصفية من أهم الطرق المتبعة فيه.²

خطوات المنهج الوصفي: يتبع المنهج الوصفي خطوات محددة وهي كالتالي:

- تقوم بفحص الموقف المشكل ودراسته دراسة وافية.

¹ خالد حامد، البحث الإجتماعي في البحوث الإجتماعية والإنسانية، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر 2008، ص 21.

² عبدالله العسكري عبود، منهجية البحث العلمي في العلوم النفسية والتربوية، دار النمير، دمشق، سوريا 2006، ص

- يحدد المشكلة التي يريد دراستها.
- يصوغ فرضية معينة لهذه المشكلة بناء على ملاحظاته ويدون هذه المشكلة ويقرر الحقائق والمسلمات التي سيستند عليها في دراسة المشكلة.
- يختار عينة التجربة (المفحوصين) المناسبين ويعين مواضيع فحصهم.
- يحدد طرقه في جمع البيانات التي ينبغي الحصول عليها.
- يعد تصنيفا محددا لبياناته التي يريد الوصول إليها، وذلك بغرض المقارنة والتوصل إلى وجوه الشبه والإختلاف وتبيين العلاقات.
- يتحقق من صلاحية أدواته في جمع البيانات وصدقها.
- يقوم بملاحظاته ودراساته وذلك بطريقة دقيقة ومنظمة وموضوعية.¹

أسلوب المسح الشامل:²

ويقصد به محاولة جمع البيانات من جميع أفراد عينة الدراسة، فهو إجراء بحث شامل لكافة أفراد المجتمع الإحصائي، ويطلق عليه أحيانا التعداد نظرا لكونه يغطي كل المجتمع الإحصائي، يتميز هذا الأسلوب بالدقة والإتقان نظرا لشموله لكافة أفراد المجتمع، لكن أكثر ما يعيب هذه العملية هو أنها تتطلب الكثير من الجهد والوقت وكذا التكلفة المادية، وعلى الرغم من أن المسح الشامل يعتبر أقل في أخطاء النتائج من المسح بالعينة فإن عملية المسح الشامل تعد أكثر عرضة للأخطاء الكبرى؛ كأخطاء التسجيل، وأخطاء الحذف والإزدواجية وكذلك أخطاء تجهيز المعطيات، ولعل السبب الرئيسي في تلك الأخطاء يرجع

¹ - عبدالله العسكري عبود، المرجع سابق، ص 115.

² - عقيل حسن عقيل: فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي، طرابلس، 1999، ص 93.

أصلا إلى صعوبة الإشراف على عملية المسح الشامل باعتبارها عملا اجتماعيا ضخما، الأمر الذي يرجع العمل بالعينة كونها إختصار للوقت والجهد وتوفير للتكلفة المادية. طرق ومراحل المسح الشامل: لاتباع المسح الشامل على الباحث القيام بمجموعة من الخطوات والمتمثلة في:

أ - **تشكيل الفريق المسحي**: يجب على الباحث القيام بتكوين أو تشكيل فريق مسحي على أن يكون الفريق مدرب على تأدية المهام التي توكل إليه، فعملية المسح من العمليات الهامة غير السهلة لذا لا يستطيع أن يقوم بها باحث بمفرده غالبا.

ب- **تحديد الإطار الزمني والمكاني**: يجب أن يقوم الباحث بتحديد المدى أو الإطار الزمني الذي سيتم خلاله المسح، وكذلك المكان أو الإطار المكاني الذي ستجرى عليه عملية المسح.

ج- **تحديد الأدوات**: يحتاج الباحث في البداية أن يحدد الأدوات التي سيتم إستخدامها في عملية المسح الشامل، وكذلك البيانات والمعلومات التي سيتم إستخدامها أثناء القيام بعملية المسح الميداني.

ثالثا: أدوات جمع البيانات:

1- الاستثمار:

تعتبر استثمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية، ويرجع ذلك إلى الميزات التي تحققها هذه الأدوات سواء بالنسبة لاختصار الجهد أو التكلفة، أو سهولة معالجة بياناتها إحصائيا، واستمارة البحث نموذج يضم أسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات يتم ملؤها مباشرة من طرف المبحوثين.¹ وقد قمنا نحن بتصميم استثمارة استبيان وصياغة أسئلتها على أربعة محاور

¹ - صلاح الدين شروخ : **منهجية البحث العلمي**، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 92.

المحور الأول: ويتضمن البيانات الشخصية.

أما المحور الثاني: تعامل الإدارة التنظيمية مع الضغوط النفسية والمهنية الناجمة عن أزمة كوفيد 19.

والمحور الثالث: تعامل الإدارة التنظيمية مع ضغوط عبء الدور الوظيفي جراء أزمة كوفيد 19.

المحور الرابع: تعامل الإدارة التنظيمية مع آثار الضغوط المهنية جراء أزمة كوفيد 19.
2- المقابلة:

هي محادثة موجهة يقوم بها الفرد مع الآخر أو مع الآخرين بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لاستخدامها في بحث علمي أو في التوجيه والتشخيص والعلاج من أجل معرفة حقيقة أمر محدد، وتعرف المقابلة بأنها: "وسيلة تقوم على حوار من المعلومات لاستغلالها في البحث العلمي كما تعتبر من التقنيات المباشرة من أجل مساعدة الأفراد".¹

وتم الإعتماد في هذه الدراسة على "المقابلة الحرة"، ففي هذا النوع من المقابلات يتم التركيز على "توجيه سؤال حول الموضوع وغير محدد مسبقا من المقابل ومن خلال الإجابة يتسلسل في طرح الأسئلة الأخرى، حيث تتيح للباحثين الحصول على معلومات أكثر عمقا عن الإتجاهات والدوافع الاجتماعية، وبالتالي يتوفر في هذا النوع م المقابلات المرنة في المقابلة".²

حيث تم مقابلة مدير المؤسسة يوم 2022/04/10 بعد طرح مجموعة أسئلة تلقائية عن الضغوط التي تم التعرض لها في المؤسسة خلال العمل في فترة أو في ظل أزمة كورونا

¹ مريس أنجلس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ترجمة بوزيد صحراوي، كمال شرق، سعيد يبعون، دار القصة للنشر، الجزائر 2004، ص 197.

² نبيل حميدشة، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 01، جوان 2012.

حيث أدلى بمجموعة من التصريحات عن الضغوطات التي تم مواجهتها في ظل أزمة كوفيد 19 والتي تمثلت في قوله:

- نقص وسائل الوقاية.
 - نقص التجهيز الخاص بالمؤسسة.
 - كذلك الجهاز الحراري المستعمل لمعرفة الحالات التي تعاني من المرض، يستعمل سوى على أو للحالات المشتبه بها لتقادي الفوضى وإضاعة الوقت كذلك، وذلك من قبل العمال المكلفون بالبوابة الخارجية بأمر من مدير المؤسسة.
 - عدم الإلتزام بلوتداء الكمامة بالنسبة للتلاميذ.
- أما بالنسبة للمقابلة التي أجريت مع مستشار التربية والمراقبين، والتي جاءت تصريحاتهم كالآتي:

- صعوبة متابعة وإلزامية كل التلاميذ على إرتداء الكمامة وتطبيق البروتوكول الصحي خاصة في البداية، وبعد ذلك نوعا ما عدم إنضباط الأغلبية منهم.
- أما بالنسبة للمقابلة التي أجريت مع بعض الأساتذة وحسب تصريحات أغلبهم بأن أكبر ضغط تمثل في:

- صعوبة تطبيق البروتوكول الصحي، أي عدم الإلتزام بإرتداء الكمامة والتباعد بين التلاميذ.
- تداخل المهام.
- نقص التجهيز.

كذلك تم التصريح من قبل ناظرة المدرسة بصعوبة تطبيق البروتوكول الصحي كإلزامية إرتداء الكمامة للتلاميذ ونقص التجهيز.¹

3- الملاحظة:

- تعتبر الملاحظة من أكثر الأدوات إستخداما، وتعدّ إحدى وسائل جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية وتعرّف على أنها: "توجيه الحواس والانتباه إلى ظواهر معينة بهدف كشف صفاتها وخصائصها والوصول إلى اكتساب معارف جديدة عن تلك الظاهرة".²

وفي هذه الدراسة تم إستخدام الملاحظة من خلال التعامل مع الموظفين بالمؤسسة والذي يسهل من وضع صورة حول المؤسسة وموظفيها والعلاقة بينهم.

رابعا: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

1- الصدق:

وتم الإعتماد على طريقة صدق المحكمين التي تعتبر من أكثر الطرق إستخداما حيث تم عرض الإستمارة في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف لأخذ الموافقة ثم تسليمها بطريقة مباشرة لمجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والإختصاص كما تم طلب منهم الإدلاء برأيهم في الإستمارة من حيث:

- مدى مطابقة الأسئلة للمحاور.
- مدى وضوح الصياغة اللغوية وتأديتها للمعنى.
- مدى ملائمة كل فقرة من فقرات الإستمارة من حيث أنها تقيس أو لا تقيس.

¹ المصدر: مقابلة مع كل من: مدير المؤسسة، ورؤساء المصالح، وبعض الموظفين والأساتذة.

² موريس أنجلس، مرجع سابق، ص 204.

جدول رقم (07): يبين أسماء المحكمين وتخصصاتهم.

المحكمين	التخصص	الدرجة العلمية	جامعة
د. لعموري أسماء	علم اجتماع	أستاذ محاضر -أ-	جامعة العربي التبسي
د.مكلاني فاطمة الزهراء	علم اجتماع	أستاذ محاضر -أ-	جامعة العربي التبسي
د. لطرش فيروز	علم اجتماع	أستاذ محاضر -أ-	جامعة العربي التبسي
د.شبايكي حاتم	جريمة وعقاب	أستاذ مساعد -ب-	جامعة العربي التبسي
د.مالك محمد	علم اجتماع	أستاذ محاضر -أ-	جامعة العربي التبسي
د. طالبي فاطمة	علم مكتبات	أستاذ محاضر -أ-	جامعة العربي التبسي

المصدر: من إعداد الباحثة.

وفي الأخير تم الرد على أغلب الإستمارات التي تم إستلامها من طرف المحكمين.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى المنهجية التي تتوجب على كل باحث علمي أن يتبعها وذلك بالتعريف بحدود الدراسة، مجتمع الدراسة، منهج الدراسة، الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات وطرق تحليل المعلومات، الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة وفي الأخير عرضنا الخصائص السوسيوديمغرافية لمجتمع الدراسة.

الفصل الرابع:

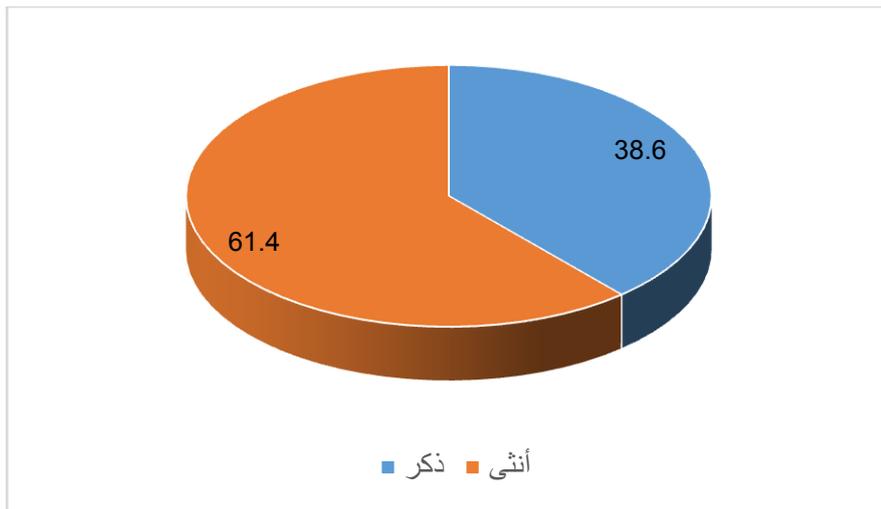
عرض وتحليل الدراسة الميدانية



تحليل بيانات المحور الأول: البيانات السوسيوديمغرافية.

الجدول رقم 08: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	فئة الجنس	
38.6	22	ذكر	الجنس
61.4	35	أنثى	
100.0	57	المجموع	



تمثيل رقم 09: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

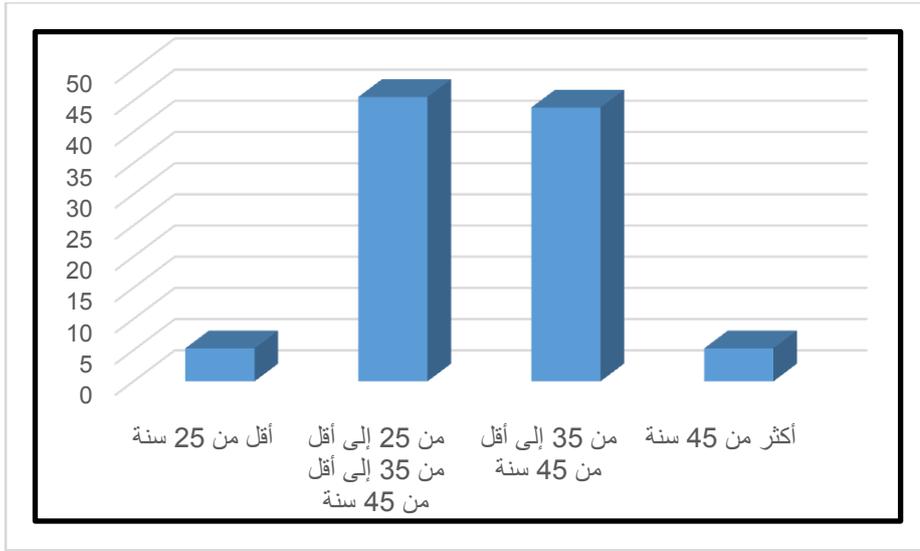
من خلال الجدول نلاحظ وجود فرق بين نسبة الذكور والإناث حيث تقدر نسبة الذكور العاملين بالمؤسسة بـ 38.6% فقط أما نسبة الإناث تقدر بـ 61.4% يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أنه يمكننا إرجاع نسبة الإناث المرتفعة إلى تواجد الإناث بالمؤسسات التربوية وذلك للإقبال للعنصر النسوي على هذه المهن أما الذكور توجهاتهم نحو مهن أخرى (كالتوجه العسكري، التجاري،....).

وكذلك كون التركيبة العامة للمجتمع يغلب عليها الطابع النسوي وكما نجد أن

الإناث لها طبيعة تساعدها على الالتزام التنظيمي في بيئتهم العمل.

الجدول رقم 09: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	فئة العمر
5.3	3	أقل من 25 سنة
45.6	26	من 25 إلى أقل من 35 سنة
43.9	25	من 35 إلى أقل من 45 سنة
5.3	3	أكثر من 45 سنة
100.0	57	المجموع



تمثيل رقم 10: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

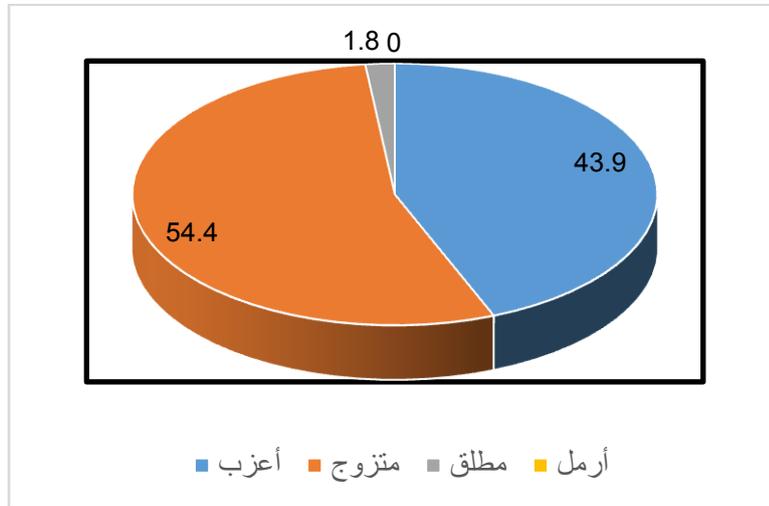
يبرز الجدول رقم 02 الموضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر، نجد أن الفئة العمرية التي مثلت أكبر نسبة في أفراد مجتمع الدراسة كانت أعمارهم محصورة بين 25 سنة وإلى أقل من 5 سنة والتي قدرت ب 45.6% تليها الفئة العمرية من 35 إلى أقل من 45 سنة بنسبة قدرت ب 43.9% ثم لنجد الفئة العمرية أقل من 25 سنة وأكثر من 45 سنة تتساوى بنسبة قدرت ب 5.3%.

ومن خلال قراءة النتائج يتضح لنا أن معظم أفراد المؤسسة هم من الفئة الفتية التي في بداية نضجها وتليها الفئة الناضجة التي هي من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة ونجد

في الأخير الفئة الأقل من 25 سنة التي تتسم بالإندفاع وكذلك الفئة الأكثر من 45 سنة والتي تميل للخمول والكسل.

الجدول رقم 10: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية

النسبة	التكرار	فئة الحالة المدنية
43.9	25	أعزب
54.4	31	متزوج
1.8	1	مطلق
00.0	0	أرمل
100.0	57	المجموع



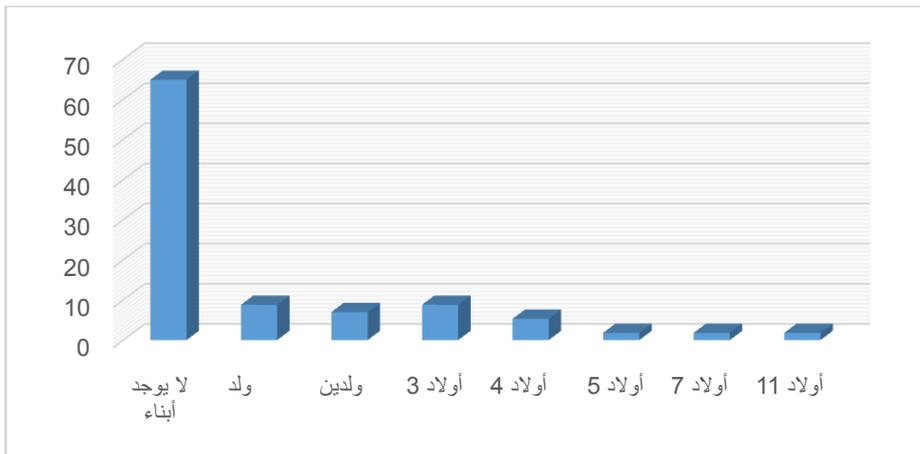
تمثيل رقم 11: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (3) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية لأفراد العينة المبحوثة، يتضح أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة متزوجين والتي قدرت بنسبة 54.4% وتليها فئة العزاب المقدرة بـ 43.9% في حين نجد أن نسبة المطلقين 1.8 أما الأرامل في مجتمع الدراسة لا يوجد أي معدومة.

ومن خلال البيانات التي جاء بها الجدول، يتضح أن إرتفاع نسبة المتزوجين إلى أن هناك إستقرار عائلي لدى أفراد مجتمع الدراسة بما يحملهم من المسؤولية أكثر من غيرهم حيث نجدهم واعين بمسؤولياتهم تجاه عائلتهم وعملهم أما بالنسبة للعزاب والذين نسبتهم تلي نسبة المتزوجين مباشرة هذا مؤشر إلى إمكانية سعيهم إلى تكوين أنفسهم وإلى ضمان حياة إجتماعية جيدة ولطموحهم وأمالهم وذلك لشعورهم بالإلتزام والإستقرار وهذا ما وضحته المقابلة مع بعض أفراد مجتمع الدراسة.

الجدول رقم 11: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الأبناء

النسبة	التكرار	فئة عدد الأبناء
64.9	37	لا يوجد أبناء
8.8	5	ولد
7.0	4	ولدين
8.8	5	3 أولاد
5.3	3	4 أولاد
1.8	1	5 أولاد
1.8	1	7 أولاد
1.8	1	11 ولد
100.0	57	المجموع



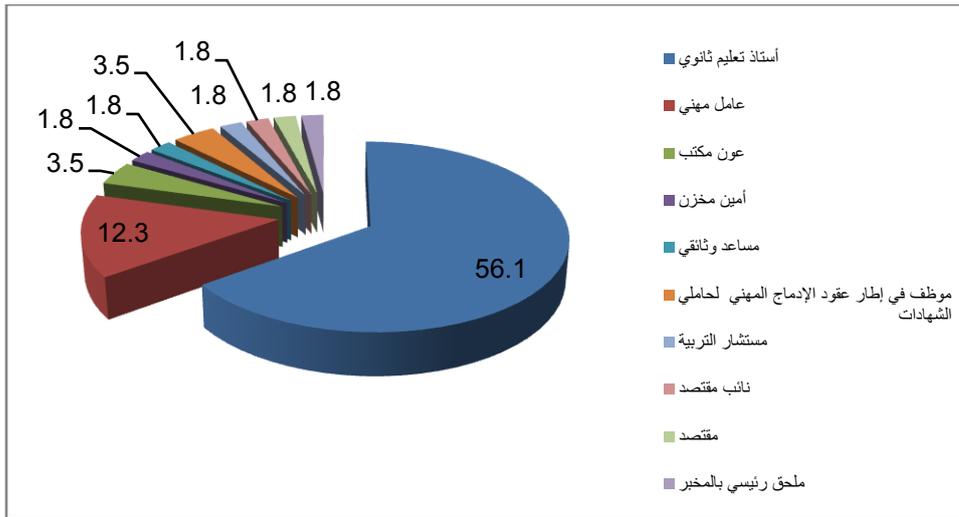
تمثيل رقم 12: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الأبناء

يبين الجدول رقم 04 الموضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير عدد الأبناء إذ نجد أن الفئة التي مثلت أكبر نسبة هي الفئة التي لا يوجد لها أبناء والتي قدرت ب: 64.9% ويليه افئة الولد الواحد بنسبة 8.8% أما الفئة التي لها ولدان قدرت ب 7% بينما نجد تساوي في نسبة عدد الأولاد لكل من الفئات التي لها من الأولاد: 5 و 7 و 11 ولد قدرت بنسبة 1.8%.

ومن خلال قراءة النتائج يتضح لنا أن معظم أفراد مجتمع الدراسة في بداية مشوارهم أو إستقرارهم العائلي أو في بداية سعيهم لتكوين أنفسهم لضمان حياة إجتماعية مستقرة وهذا ما تم ملاحظته في مجتمع الدراسة، كذلك نجد أن وجود الأولاد يحمل الموظف أو العامل الأعباء الأسرية وهذا المؤثر يزيد من إهتمامهم والإرتباط بالمؤسسة التي يعمل بها.

الجدول رقم 12: يمثل توزيع أفراد مجتمع العينة حسب الوظيفية

النسبة	التكرار	أفراد مجتمع العينة حسب الوظيفية	الوظيفة
14.0	8	مشرف تربوي	
56.1	32	أستاذ تعليم ثانوي	
12.3	7	عامل مهني	
3.5	2	عون مكتب	
1.8	1	أمين مخزن	
1.8	1	مساعد وثائقي	
3.5	2	موظف في إطار عقود الإدماج المهني لحاملي الشهادات	
1.8	1	مستشار التربية	
1.8	1	نائب مقتصد	
1.8	1	مقتصد	
1.8	1	ملحق رئيسي بالمخبر	
100.0	57	المجموع	



تمثيل رقم 13: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفية

يمثل الجدول رقم (05) توزيع أفراد مجتمع الدراسة المبحوث حسب متغير الوظيفة،

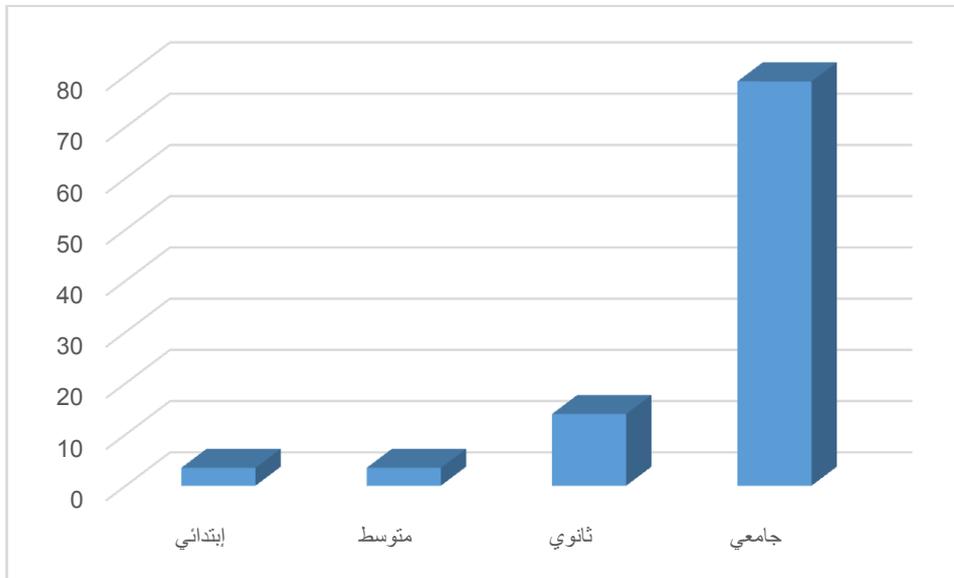
حيث نجد أن فئة أ.ت.ت إستحوذت على أكبر نسبة، تمثلت أو قدرت بنسبة 56.1% وتليها

فئة المشرف التربوي بنسبة 14.00% أما فئة العمال المهنيين والتي قدرت بـ 12.4% ونجد بقية الفئات يتساوون في النسبة المئوية والتي قدرت بـ 1.8% والذين يتوزعون على بقية المصالح للمؤسسة.

ومن خلال هذه النتائج المتحصل عليها من الجدول نلاحظ أن أفراد مجتمع الدراسة لفئة أساتذة التعليم الثانوي هم الأكثر في المراكز التنظيمية والأكثر بالمؤسسة وذلك نظرا لأهميتهم في التأطير التربوي وكذلك على إعتبار أن طبيعة نشاطهم تتطلب تقديم خدمات بيداغوجية تعليمية مستمرة.

الجدول رقم 13: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	التوزيع حسب المؤهل العلمي
3.5	2	إبتدائي
3.5	2	متوسط
14.0	8	ثانوي
78.9	45	جامعي
100.0	57	المجموع



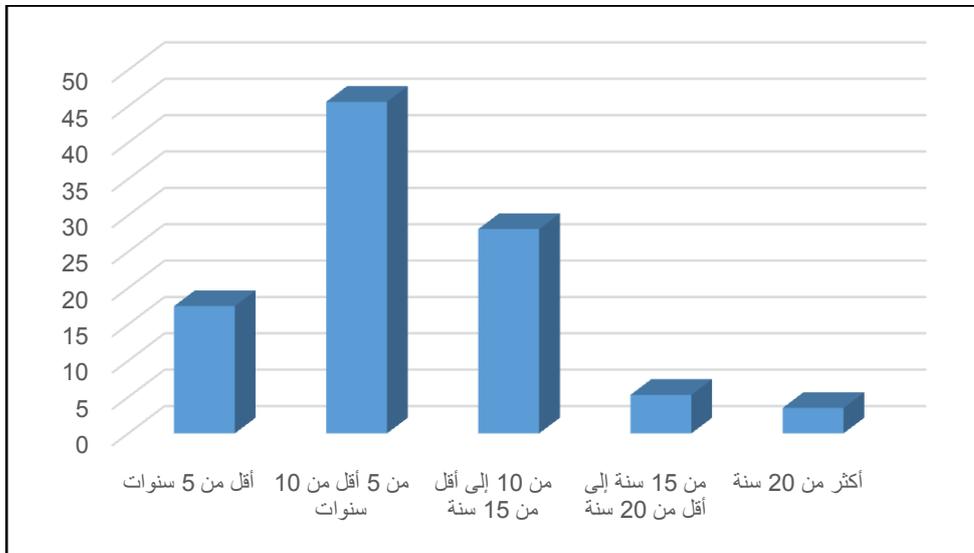
الجدول رقم 14: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يبرز الجدول وجود أربع مستويات تعليمية للموظفين نجد أن أكثر فئة، فئة المستوى الجامعي بنسبة قدرت ب 78.9% يليها فئة الموظفين للمستوى الثانوي بنسبة 14% بينما نجد المستوى المتوسط والابتدائي مقدرة بنسبة 3.5%.

ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن المستوى الجامعي للموظفين هو الأعلى ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة العمل بالمؤسسة والتي تتطلب كفاءات جامعية ومستوى عالي من الدراسة لتقديم أحسن الخدمات.

الجدول رقم 14: يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	سنوات الخبرة
17.5	10	أقل من 5 سنوات	
45.6	26	من 5 أقل من 10 سنوات	
28.1	16	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
5.3	3	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	
3.5	2	أكثر من 20 سنة	
100.0	57	المجموع	



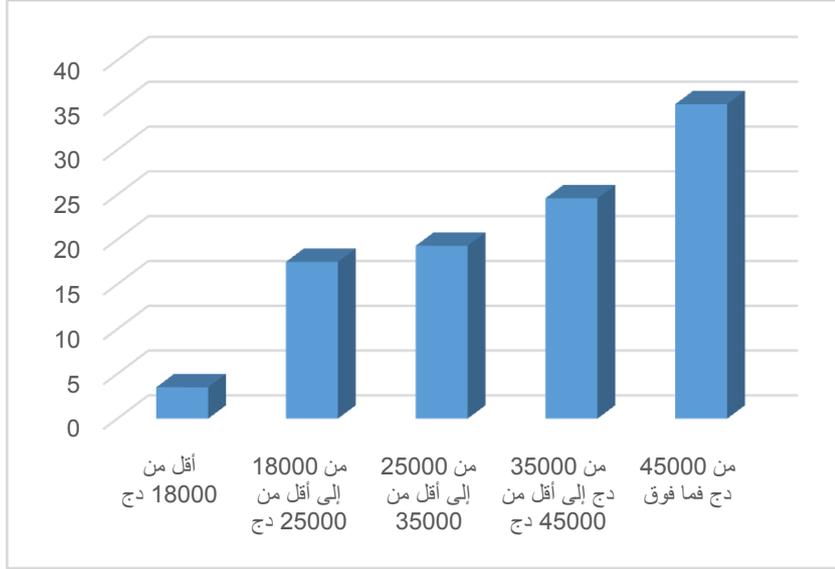
تمثيل رقم 15: يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

من خلال قراءة الجدول رقم (07) الذي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة يتضح لنا أن نسبة 45.6% من أفراد مجتمع البحث تتواجد ضمن فئة الموظفين التي لها سنوات خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات ثم تليها نسبة 28.1% من المبحوثين التي تتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة ثم نجد أن نسبة 17.5% من فئة الموظفين الذين هم أقل من 5 سنوات أما نسبة 5.3% من المبحوثين الذين هم من 15 إلى أقل من 20 سنة ونجد نسبة 3.5% من الموظفين المبحوثين من الفئة الأكثر من 20 سنة.

وهذه النتائج تدل على أن المؤسسة تحتوي على موارد بشرية ذات خبرة محدودة ومتوسطة مدفوعة بالقدرة على العطاء والتطور، إضافة إلى موارد بشرية ذات خبرات كبيرة في العمل تدفع الفئة المحدودة والمتوسطة الخبرة إلى العمل والتقدم أكثر، وبالتالي هذا التنوع في الخبرات يساعد على تحقيق أهدافها، وتقديم أفضل ما عندها ومواكبة المستجدات والتطورات والتقنيات المستحدثة.

الجدول رقم 15: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري

النسبة	التكرار	توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري	الراتب الشهري
3.5	2	أقل من 18000 دج	
17.5	10	من 18000 إلى أقل من 25000 دج	
19.3	11	من 25000 إلى أقل من 35000	
24.6	14	من 35000 دج إلى أقل من 45000 دج	
35.1	20	من 45000 دج فما فوق	
100.0	57	المجموع	



تمثيل رقم 16: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري

يبين الجدول توزيع أفراد المجتمع للدراسة حسب الراتب الشهري حيث يتبين لنا أن نسبة 35.1% من المبحوثين يتقاضون راتب شهري يقدر به 45000 دج فما فوق أما نسبة 24.6% يقدر راتبهم الشهري من 35000 دج إلى أقل من 45000 دج ونجد نسبة 19.3% يتراوح راتبهم الشهري من 25000 إلى أقل من 35000 دج بينما نجد نسبة 17.5% من الموظفين يقدر راتبهم الشهري من 1800 دج إلى أقل من 25000 دج ونجد نسبة 3.5% من الموظفين يتقاضون راتب شهري يقل عن 18000 دج.

ومن هذه المعطيات يتضح أن أكبر نسبة من المبحوثين يغطي راتبهم الشهري أعباءهم أحيانا وذلك لإختلاف الإحتياجات خاصة المتزوجين منهم وذو المسؤولية في حين أن نسبة معتبرة من المبحوثين ينقسمون بين ذوي دخل متوسط والنصف الآخر ذوي دخل ضعيف بالمقارنة مع مسؤولياتهم وإحتياجاتهم وأن الراتب الشهري الذي يتقاضونه لا يغطي كافة إحتياجاتهم.

المحور الثاني:

الجدول رقم (16): تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى:

الرقم	العبارات	التكرارات والنسب المئوية						المقياس	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كاي ²
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	موافق				
06	ندعم إدارة المؤسسة علاقات التعاون بيني وبين جماعة العمل في فترة كوفيد 19	ت	13	35	4	3	2	ن	3.9474	0.91459	13.622
		ن	22.8	61.4	5.3	7.0	3.5				
07	يؤدي الإستعجال في إتخاذ القرارات بسبب أزمة كوفيد 19 إلى مضاعفة الضغوط المهنية	ت	20	27	7	2	1	ن	4.1053	0.88002	23.147
		ن	35.1	47.4	12.3	3.5	1.8				
08	ضاعفت الإجراءات المتخذة من طرف الإدارة والمتسمة بالتساهل في تطبيق البروتوكول الصحي من مستوى الضغط لدي	ت	7	13	6	27	4	ن	2.8596	1.21653	21.046
		ن	2.3	2.8	10.5	47.4	7.0				
09	تؤدي القرارات الإدارية غير المستقرة جراء أزمة كوفيد 19 إلى القلق	ت	18	22	6	10	1	ن	3.8070	1.12502	22.892
		ن	31.6	38.6	10.5	17.5	1.8				
10	العمل بنظام التفويض أدى إلى تخفيف الأعباء المهنية	ت	22	22	5	5	2	ن	3.9825	1.10988	32.837
		ن	38.6	38.6	8.8	10.5	3.5				
3,740	المتوسط الحسابي العام										
0.633	الانحراف المعياري العام										
75.340	كايتر بيع للمحور										

المتوسط الحسابي للعبارة (تدعم إدارة المؤسسة علاقات التعاون بيني وبين جماعة العمل في فترة كوفيد 19) قدر ب 3.9474 أما الانحراف المعياري فيقدر ب 0.91459 مما يشير إلى إتجاه الموظفين في هذه العبارة إلى درجة قوية رغم إختلاف نسبة المبحوثين حيث قدرت نسبة الموظفين المبحوثين الموافقين لهذه العبارة ب 84.2% ويرجع الباحث ذلك إلى دعم إدارة المؤسسة إلى إنشاء علاقات طيبة بين الموظفين مما يضمن إرتياح الموظفين خلال هذه الفترة في حين نجد نسبة 7.00% محايدين ويرجع تحفظهم في الإجابة إلى

ظروف عملهم أما نسبة 8.8% نجد أنهم معارضين على هذه العبارة ويرجع ذلك لع دم فهمهم لهذه العبارة وعدم إقتناعهم بها.

ودلت حسابات كاي تربيع المحسوبة وفق التخصص المدروس هذه العبارة والتي قدرت ب13.622 أكبر من كاي تربيع الجدولية 9.488 ما بين فروق دالة إحصائيات في إجابات المبحوثين ويرجع ذلك إلى إكتساب المؤهلات العلمية ومهارة تفسير وتحليل المعلومات وتجسيدها على أرض الواقع يساهم في دعم علاقات التعاون بين الموظفين والعكس بالنسبة للفئة الغير موافقة.

أما المتوسط الحسابي للعبارة (يؤدي الإستعجال في إتخاذ القرارات بسبب أزمة كوفيد19 إلى مضاعفة الضغوط المهنية) قدرت بـ 4.1053 أما الإنحراف المعياري فيقدر ب0.88002 مما يبين إتجاه الموظفين في هذه العبارة إلى درجة قوية رغم إختلاف وجهات المبحوثين حيث قدرت نسبة الموظفين المبحوثين الموافقين على هذه العبارة بـ 82.5% وهذا مما يعني أن القرارات المستعجلة تضاعف من مستوى الضغط والتوتر لدى الموظف والتي تنتج عن أزمة كورونا على مستوى الوظيفة.

بينما نجد نسبة 12.3% محايدين وهذا راجع لعدم قناعتهم بهذه العبارة ولعدم فهمهم لها ونجد أن الأقلية منهم معارضين على هذه العبارة وتقدر نسبتهم بـ 5.3% ويرجع ذلك لعدم إستيعاب وفهم هذه العبارة أوعدم الإقتناع بها وهذا ما توضح من خلال المقابلة.

ودلت حسابات كاي تربيع لهذه العبارة التي قدرت بـ 23.147 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية 9.488 أن الفرق دال إحصائيا ويرجع ذلك إلى أن هناك تجانس في إجابة المبحوثين.

المتوسط الحسابي للعبارة (ضاعفت الإجراءات المتخذة من طرف الإدارة والمتسمة بالتساهل في تطبيق البروتوكول الصحي من مستوى الضغط لديا)، قدر بـ 2.8596 .

ونجد أن الانحراف المعياري قدرت ب 1.21653% مما يعني أن إتجاه الموظفين نحو هذه العبارة ضعيف رغم إختلاف في نسبة إجابات المبحوثين حيث قدرت نسبة الموظفين الموافقين لهذه العبارة ب 35.1% ويرجع ذلك كون أن الموظفين منهم من يرى أن الإجراءات المتخذة تتسم بالتساهل في تطبيق إجراءات البروتوكول الصحي ونجد نسبة 10.5% محايدين ويرجع الباحث ذلك لتحفظهم في الإجابة على هذه العبارة أما نسبة 54.4% نجد أنهم معارضين لها ويرجعوا لذلك لعدم إقتناعهم بالعبارة وإلى كون الإجراءات لم تتسم بالتساهل من قبل الإدارة حسب وجهة رأي المبحوثين.

ودلت حسابات كاي تربيع المقدر بـ 21.046% والتي هي أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة بـ 9.488% أن الفرق دال إحصائيا وذلك راجع لتجانس إجابة المبحوثين.

أما المتوسط الحسابي للعبارة (تؤدي القرارات الإدارية غير المستقرة جراء أزمة كوفيد 19 إلى القلق) قدر ب 3.8070% وانحراف معياري التي قدرت ب 1.12502% كما تبين الإتجاه العام للمبحوثين نحو الموافقة وبالتالي درجة قوية، ويرجع ذلك إلى عدم وجود قرارات وإجراءات للتخفيف من شدة القلق للموظفين.

وتشير كاي تربيع المحسوبة 22.892 من كاي الجدولية 9.488 إلى وجود فروق دالة إحصائيا وهذا راجع لتجانس المبحوثين وكون عدم الإستقرار في القرارات الإدارية والذي يرجع إلى الوضع المستجد والطارئ ولتنفسي هذا الوباء (كوفيد 19) وهذا ما يستدعي قلق الموظفين وعدم إرتياحهم.

وبالنسبة للمتوسط الحسابي للعبارة (العمل بنظام التفويض أدى إلى تخفيف الأعباء المهنية) والذي يقدر بـ 3.9825 كما نجد الانحراف المعياري المقدر بـ 1.10988 مما يفسر إلى أن إتجاه الموظفين نحو هذه العبارة موافق حيث قدرت نسبة المبحوثين الموافقين

على هذه العبارة بـ 44% وهي درجة قوية ويرجع ذلك كون أن نظام التفويج خفف من الإكنتاظ في الصفوف الدراسية وبالتالي العمل بأريحية والإستفادة لجميع الأفراد سواء الموظفين أو التلاميذ وبالتالي التخفيف من الأعباء المهنية ويتوضح ذلك من خلال الملاحظة لمجتمع الدراسة خلال أداء مهامهم.

ودلت حسابات كاي تربيع الجدولية والمقدرة بـ 9.488 أن الفرق دال إحصائية وذلك لتجانس إجابة أفراد مجتمع الدراسة.

الجدول (17): تحليل البيانات للمحور الثالث

الرقم	العبارات	التكرارات والنسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع المحسوبة
		مقياس	موافق تماما	موافق	لا	غير موافق	غير موافق تماما			
14	تضع الإدارة إرشادات للموظفين فيما يخص تنفيذ تدابير البروتوكول الصحي لضمان عودة آمنة للعمل	ت	20	32	1	3	1	4.1754	0.84775	12.841
		ن	35.1%	56.1%	1.8%	5.3%	1.8%			
15	تشدد الإدارة في متابعة بعض هفوات الموظفين في الإلتزام بالبروتوكول الصحي أدى إلى إرتياح الموظفين	ت	11	20	9	15	2	3.4035	1.17807	27.528
		ن	19.3%	35.1%	15.8%	26.3%	3.5%			
16	صرامة الإدارة والتزامها بمتابعة تطبيق البروتوكول الصحي أدى إلى إرتياح الموظفين	ت	9	25	9	13	1	3.4912	1.07109	27.411
		ن	15.8%	43.9%	15.8%	22.8%	1.8%			
17	الإلتزام بإجراءات البروتوكول الصحي أدى إلى تغيير طريقة أداء المهام عند الموظفين	ت	17	25	8	6	1	3.8947	1.01214	15.638
		ن	29.8%	43.9%	14.0%	10.5%	1.8%			
18	العمل بنظام التفويج أدى إلى زيادة الأعباء المهنية	ت	7	15	4	22	9	2.8070	1.32878	17.048
		ن	12.3%	26.3%	7.0%	38.6%	15.8%			
22.845	ضغوط العمل المرتفعة نتيجة أزمة كوفيد 19 تؤدي إلى ضعف أداء المهام الموكلة إليها		13	23	5	13	3	3.5263	1.22628	22.845
			22.8%	40.4%	8.8%	22.8%	5.3%			
			3,549	المتوسط الحسابي العام						
			0,600	الانحراف المعياري العام						
			76.831	كايتر بيع للمحور						

المتوسط الحسابي للعبارة (تضع الإدارة إرشادات للموظفين فيما يخص تنفيذ تدابير البروتوكول الصحي لضمان عودة آمنة) يقدر بـ 4.1754 . ونجد الانحراف المعياري 0.84775 وهذا يعني أن مجتمع الدراسة إتجاهها نحو هذه العبارة موافق بدرجة قوية جدا ويعود ذلك إلى أنه لضمان عودة آمنة في ظل أزمة كوفيد إستوجب على الإدارة وضع إرشادات والتدابير اللازمة لضمان عودة آمنة ومريحة.

حيث نجد كاي تربيع المقدر بـ 12.841 تشير أنها أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة بـ 9.488 أي أن هناك فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (تشدد الإدارة في متابعة بعض هفوات الموظفين في الإلتزام بالبروتوكول الصحي أدى إلى إرتياح الموظفين) بـ 3.4035 وإنحراف معياري ينتابه تشتت كبير حسب قيمته المقدر بـ 1.17807 يتبين أن الإتجاه العام للمبحوثين في فئة الموافقة وبدرجة قوية إذ أن أغلبية الموظفين إتجاههم نحو هذه العبارة بالموافقة بنسبة قدرت بـ 54.4% وذلك راجع إلى الحرص من قبل الإدارة على الإلتزام التنظيمي وكذلك لضمان إرتياح الموظفين وكسر تخوفهم من الوضع السائد.

حيث أن حسابات كاي تربيع لهذه العبارة والتي قدرت بـ 27.528 والتي هي أكبر من قيمة كاي التربيع الجدولية 9.488 وهذا راجع إلى اكتساب المؤهلات العلمية والمهارة في تفسير وتجسيد المعلومات على أرض الواقع.

المتوسط الحسابي للعبارة (صرامة الإدارة والتزامها بمتابعة تطبيق البروتوكول

الصحي أدى إلى إرتياح الموظفين):

قدر بـ 3.4912 وإنحراف معياري ين بئبه تشتت كبير قدر بـ 1.07109 وهذا حسب قيمة الانحراف المعياري كما تبين الإتجاه العام للمبحوثين نحو الموافقة وبالتالي درجة قوية وذلك يرجع إلى الأسلوب المتبع من قبل الإدارة والمتمثل في الصرامة والإلتزام بمتابعة تطبيق البروتوكول الصحي وذلك لضمان إرتياح الموظفين.

حيث نجد أن حسابات الكاي تربيع قدر ب . 27.411 وهي أكبر من قيمة كاي الجدولية المقدر ب 9.488 ويرجع ذلك إلى وجود فروق دالة إحصائياً، كذلك هناك فروق فردية في الإطلاع والتطلع إلى كل ما له علاقة بما تصدره الإدارة من قرارات بخصوص صرامة تطبيق البروتوكول الصحي.

يبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (الإلتزام بإجراءات البروتوكول الصحي أدى إلى تغيير طريقة أداء المهام عند الموظفين) 3.8947 وانحراف معياري يقدر ب. 1.01214 والذي ينتابه التشتت ويتبين لنا أن اتجاه مجتمع الدراسة في خانة الموافقة بدرجة قوية ويرجع ذلك إلى أن الإلتزام من قبل الموظفين بإجراءات البروتوكول الصحي أدى إلى إحداث تغيير في طريقة أداء المهام، وذلك بالإعتماد على نظام التفويج وهذا ما دلت عليه بقية العبارات في هذا المحور ، كذلك إعتماد التباعد والزامية إرتداء الكمامة وإعتماد نظام الدوام الواحد لبعض المؤسسات التربوية.

ودلت حسابات كاي تربيع المقدر ب . 15.638 وهي أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة في 9.488 وأن الفرق دال إحصائياً ويرجع ذلك لتجانس إجابة المبحوثين. المتوسط الحسابي للعبارة (العمل بنظام التفويج أدى إلى زيادة الأعباء المهنية) والذي يقدر ب 2.8070 وانحراف معياري يقدر ب. 1.32878 يتبين لنا أن إتجاه أغلب المبحوثين في فئة الغير موافق بدرجة قوية أي إتجاههم نحو هذه العبارة ضعيف رغم إختلاف في نسبة إجابات العينة المبحوثة فنجد نسبة الموظفين الموافقين لهذه العبارة 38.6% بينما نسبة المبحوثين المحايدين لهذه العبارة 7% وهذا راجع لتحفظهم في الإجابة على هذه العبارة وكذلك لعدم اقتناعهم بها وإلى تنوع مهام الموظفين فمنهم من يلائمه نظام التفويج ومنهم من يزيد هذا النظام من أعبائه المهنية.

ونجد كاي تربيع المقدرة ب 17.048 والتي هي أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية 9.488 وهذا يدل أن هناك فروق إحصائية كذلك هناك فروق فردية في نوع المهام التي يقوم بها الموظفين أو مجتمع الدراسة.

الجدول (18): تحليل بيانات المحور الرابع:

الرقم	العبارات	التكرارات والنسب المئوية						المقياس	ت	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع المحسوبة
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المقياس						
19	حفزت أزمة كوفيد 19 الابتكار داخل قطاع التعليم	5	10	11	15	16	ت	3.4 737	1.310 74	21. 642			
		8.8 %	17. %5	19. %3	26.3 %	28. %1	ن						
20	أدى التخفيف من الصفوف الدراسية (التفويج جراء هذه الأزمة إلى إرتياح الموظفين)	2	9	3	28	15	ت	3.7 895	1.113 82	15. 344			
		3. %5	15. %8	5.3 %	49.1 %	26. %3	ن						
21	ادى الالتزام بالبروتوكول الصحي لإلغاء الأنشطة الثقافية والرياضية بالمؤسسة	0	6	7	26	18	ت	3.9 825	0.935 25	30. 895			
		0. %00	1. %0.5	1. %2.3	45. %6	3. %1.6	ن						
22	التزام الموظفون بالبروتوكول الصحي من قبل المؤسسة يساهم في تخفيف الضغط المهني	2	3	5	35	12	ت	3.9 123	0.911 84	27. 217			
		3.5 %	5.3 %	8.8 %	61.4 %	21. %1	ن						
23	تعقد إدارة المؤسسة إجتماع بخصوص تطبيق إجراءات البروتوكول الصحي	2	12	15	20	8	ت	3.3 509	1.077 22	18. 851			
		3.5 %	21. %1	26. %3	35.1 %	14. %0	ن						
24	تعقد إدارة المؤسسة جلسات لتقييم قرارات تطبيق البروتوكول الصحي	2	13	20	17	5	ت	3.1 754	1.002 19	28. 540			
		3.5 %	22. %8	35. %1	29.8 %	8.8 %	ن						
25	تنظم إدارة المؤسسة أيام تحسيسية بخصوص فيروس كوفيد 19	10	12	12	17	6	ت	2.9 474	1.287 59	18. 719			
		17.5 %	21. %1	21. %1	29.8 %	10. %5	ن						
		المتوسط الحسابي العام						3,516					
		الانحراف المعياري العام						0,751					
		كاي تربيع للمحور						107.480					

المتوسط الحسابي للعبارة (حفزت أزمة كوفيد 19 الابتكار داخل قطاعات التعليم، التعليم عن بعد والإذاعة والتلفزيون..) 3.4737 وانحراف معياري ينتابه التشتت إذ قدر بـ 1.03074 يتبين أن الإتجاه العام للمبحوثين في فئة الموافقة وبدرجة قوية إذ يرجع الباحث أن أغلبية المبحوثين يمارسون نشاطات مختلفة ومتنوعة وهذه النشاطات المتنوعة لها دور كبير في تطوير أساليب التعليم وإيصال المعلومة لفئة التلاميذ وكذلك الموظفين كما أنها تعتبر وسيلة أو وسائل للتغيير الاجتماعي وبالتالي فهي تؤثر بالحياة بطريقة أو بأخرى وهذا ما تم تناوله في طيات محاور الإستمارة وتم توضيحه من خلال المقابلة للمبحوثين.

تشير قيمة كاي تربيع المحسوبة 21.642 أكبر من كاي تربيع الجدولية 9.488 عن وجود فروق غير دالة إحصائيا وبالتالي هناك تجانس في إجابات أفراد مجتمع الدراسة.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (أدى التخفيف من الصفوف الدراسية "التفويج" جزاء هذه الأزمة إلى إرتياح الموظفين) 3.7895 وانحراف معياري قدر بـ 1.11382 حيث ينتابه كثير من التشتت، بحيث تبين أن الإتجاه العام للمبحوثين نحو الموافقة وبالتالي درجة قوية وذلك راجع إلى أن أغلب المبحوثين إتفقوا على أن نظام التفويج يؤدي بهم إلى الإرتياح في تأدية مهامهم وكذلك التخفيف من الإكتظاظ على مستوى التلاميذ، وهذا تم توضيحه من خلال المقابلة التي أجريت مع مجموعة من الموظفين من فئة الأساتذة مما يساهم التفويج من تأدية مهامهم بأريحية وإيصال المعلومات للتلاميذ بنجاحة وسلاسة.

تشير كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت بـ 15.344 أكبر من كاي تربيع الجدولية 9.488 بوجود فروق دالة إحصائيا في إجابات المبحوثين، ويرجع ذلك إلى أن الفئة الموافقة هي الأكثر تعاملًا مع التلاميذ نظرا لطبيعة نشاطاتهم في حين الأقلية غير الموافقة تعاملها مع التلاميذ محدود، مما يعني أن نظام التفويج لا يساهم في إرتياحها في تأدية مهامهم على أكمل وجه، بحيث نجد أن أغلبية الفئة المبحوثة يتوافق نظام التفويج مع تأدية مهامها بأريحية.

المتوسط الحسابي للعبارة (أدى الإلتزام بالبروتوكول الصحي لإلغاء الأنشطة الثقافية والرياضية بالمؤسسة) قدر بـ 3.9825 وانحراف معياري ينتابه نوع من التشتت قدر بـ 0.93525 إذ يتبين الإتجاه العام للمبحوثين نحو الموافقة أي بدرجة قوية كونها الوضع أي أزمة كورونا أدت إلى إلغاء هذه الأنشطة تماما لتجنب الإحتكاك والإخلال بنظام البروتوكول الصحي وللمحافظة على أمن وسلامة الجميع.

تشير كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت بـ 30.895 أكبر من كاي تربيع الجدولية بـ 9.488 بوجود فروق غير دالة إحصائيا في إجابات أفراد العينة وبالتالي هناك تجانس على مستوى إجابات المبحوثين.

وبالنسبة للمتوسط الحسابي للعبارة (الإلتزام الموظفين بالبروتوكول الصحي من قبل المؤسسة يساهم في تخفيف الضغط المهني) والذي قدر بـ 3.9123 وانحراف معياري بنوع من التشتت والي قدر بنسبة 82.5% وهذا مما يعني أن الإلتزام من قبل الموظفين بالتقيد بالتعليمات التي تنظمها إدارة وتصدرها يساهم في التخفيف من الضغط المهني وذلك بضمان عودة آمنة ومواصلة نشاطهم بلويحية.

ودلت حسابات كاي تربيع المحسوبة المقدرة بـ 27.217 أكبر من كاي تربيع الجدولية بوجود فروق دالة إحصائيا وبالتالي هناك تجانس على مستوى إجابات المبحوثين. ويبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (تعقد الإدارة اجتماع بخصوص تطبيق إجراءات البروتوكول الصحي) 3.9509 وانحراف معياري يقدر بـ 1.07722 ينتابه كثير من التشتت والذي يقدر بـ 1.07722 إذ يتبين أن الإتجاه العام للمبحوثين نحو الموافقة بدرجة قوية وتعزي الباحثة ذلك إلى أن إدارة المؤسسة تعقد إجتماعات خاصة بتطبيق التعليمات والإجراءات اللازمة الخاصة بالبروتوكول الصحي وهذا ما دلت عليه العبارة "الإلتزام الموظفين بالبروتوكول الصحي من قبل المؤسسة يساهم في تخفيف الضغط المهني"، وكذلك عبارة "أدى التخفيف من الصفوف الدراسية (التفويج) جزاء هذه الأزمة إلى ارتياح الموظفين".

ودلت حسابات كاي تربيع المحسوبة 18.851 أكبر من كاي تربيع الجدولية بوجود فروق دالة إحصائية وبالتالي هناك تجانس على مستوى إجابات معظم المبحوثين.

المتوسط الحسابي للعبارة "تعقد الإدارة جلسات لتقييم قرارات تطبيق البروتوكول

الصحي" المقدّر بـ 3.1754 وانحراف معياري قدر بـ 1.00219 كثير التشتت إذ نجد أن إتجاه المبحوثين العام نحو الموافقة متوسطة قدرت نسبته بـ 38.6% وهذا مما يدل على أن إدارة المؤسسة تعقد جلسات لتقييم قرارات تطبيق البروتوكول الصحي لضمان عودة آمنة، ونجد الموظفين المحايدون نسبتهم تقدر بـ 35.1% وهذا راجع إلى تحفظهم في الإجابة على هذه العبارة وهذا ما دلت عليه العبارات في هذا المحور.

وتشير كاي تربيع المحسوبة والمقدرة بـ 28.540 أكبر من كاي تربيع الجدولية

9.488 بوجود فروق دالة إحصائية وهذا راجع للتجانس في إجابات المبحوثين.

المتوسط الحسابي للعبارة "تنظم إدارة المؤسسة أيام تحسيسية بخصوص فيروس كوفيد

(19) قدر بـ 2.9474 وانحراف معياري ينتابه التشتت إذ قدر بـ 1.28759 يبين أن الإتجاه العام للمبحوثين في فئة الموافقة وبدرجة قوية إذ تعزي الباحثة أن أغلبية المبحوثين من مجتمع الدراسة يوافقون ويؤيدون قيام إدارة المؤسسة بتخصيص أيام للتحسيس بالوضع المستجد وبهذه الأزمة التي بسببها تفشى فيروس كورونا، وهذا ما يتوافق مع أغلب آراء المبحوثين في المقابلة التي أجريت معهم، وكذلك تم ملاحظة ذلك من خلال معايشة مجتمع البحث.

تشير قيمة كاي تربيع المحسوبة 18.719 أكبر من كاي تربيع الجدولية المقدرة بـ 9.488

عن وجود فروق غير دالة إحصائية وبالتالي هناك تجانس في إجابات أفراد مجتمع الدراسة.

الفصل الخامس:

مناقشة نتائج الدراسة



تمهيد:

أولاً: مناقشة نتائج الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة

1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

1-1- الفرضية الأولى:

من خلال المتوسط الحسابي العام الذي قيمته 3.74، والانحراف المعياري العام الذي قدر بـ 0.633، ويشير إلى أن الإتجاه العام للموظفين في المؤسسة هو اتجاه موافق وهذا يؤكد صحة الفرضية التي انطلقت منها الباحثة، والتي مفادها أن الإدارة التنظيمية تتعامل بتساهل مع الضغوط النفسية والمهنية جراء أزمة كورونا، لأن الفرضية تحققت وهذا يفيد إلى أن الإدارة التنظيمية تتعامل بمرونة مع التغيير الحاصل في بيئة العمل ودعمها علاقات التعاون بين الموظفين خلال هذه الفترة (كوفيد 19)، وهذا ما يتوافق مع نظرية العلاقات الإنسانية "الالتون مليون" كون البيئة التنظيمية تساهم في تحفيز العمال كذلك نجد العمل بنظام التفويض الذي يساهم في تخفيف الأعباء المهنية لجميع أفراد مجتمع الدراسة ورغم ذلك توجد فروق دالة إحصائية حسب كاي تربيع المحسوبة 75.340 أكبر من كاي تربيع الجدولية 9.488 وتعزى الباحثة ذلك إلى الاختلاف في طبيعة المهام للموظفين.

وهذه الفرضية ككل تتوافق مع نظرية X التي مفادها أن الإنسان كسول يعتمد على الغير وأنه شخص مادي ولا بد من فرض الرقابة عليه أثناء تأدية مهامه كونه متساهل وغير مسؤول.

1-2- الفرضية الثانية:

من خلال المتوسط العام الذي بلغ 3549 والانحراف المعياري والذي قدر بـ 0.60 يشير إلى الإتجاه العام للموظفين بالثانوية نحو فئة الموافقة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية

التي انطلقت منها الباحثة والتي مفادها أن الإدارة التنظيمية تتعامل مع عبء الدور الوظيفي في ظل أزمة (كوفيد 19) كون الفرضية تحققت ، وهذا يفيد إلى وضع إرشادات من طرف الإدارة للموظفين لضمان عودة آمنة وهذا ما يتوافق مع نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور في تقسيم العمل ، والتي هدفها ضمان تحقيق أهداف المؤسسة والرفاهية للعامل ونظرية المبادئ العلمية لهنري فايول والتي بها تصنيف النشاطات - تحديد مهارات وصفات إدارية خاصة - كذلك تصنيف وظائف الإدارة وتطوير مبادئ الإدارة.

كذلك ما يؤكد صحة هذه الفرضية مع وضع الإرشادات نجد متابعة الموظفين بتطبيق البروتوكول الصحي من إلزامية الكمامة والتباعد.. إلخ وهذا ما أدى إلى تغيير طريقة أداء مهام الموظفين وذلك بالعمل بنظام التفويض مما زاد من إمكانية تحقيق الفرضية ومع هذا توجد فروق دالة إحصائية حسب كاي تربيع المحسوبة 76.832 أكبر من كاي تربيع الجدولية 9.488 وتعزي الباحثة ذلك إلى صرامة الإدارة التنظيمية في أداء المهام وتطبيق إجراءات البروتوكول الصحي لضمان أمن وسلامة وراحة الموظفين.

1-3- الفرضية الثالثة:

من خلال المتوسط الحسابي العام والي قدر ب 3.51 والانحراف المعياري المقدر ب0.751 يشير إلى الإتجاه العام نحو الموافقة ، وهذا ما يدعم صحة الفرضية التي انطلقت منها الباحثة والتي جاء ب "تتعامل الإدارة التنظيمية بديمقراطية مع آثار الضغوط المهنية في ظل أزمة كوفيد 19"، ويفيد ذلك إلى الإبتكار والإبداع داخل قطاع التعليم واللجوء إلى الأسلوب التقني وإيجاد الحلول الناجحة وأداء الوظائف الإدارية بأنجح الأساليب ، والتي تساعد على تطبيق هذه العمليات التنظيمية ولتحقيق الأهداف المرجوة والتخفيف من حدة هذه الأزمات والضغوط وتجاوزها بأقل أضرار ممكنة وهذا ما يتوافق مع النظرية البيروقراطية لماكس فيبر والتي تعتمد على التصميم والتنظيم الإداري الجديد القادر على رفع المستوى الفني والإنتاجي.

وكذلك يتوافق مع رأي تالكوتبارسونز أن كل فعل إجتماعي يشتمل على ثلاثة عوامل (الفاعل والموقف ، ومواجهات الفاعل نحو الموقف) حيث يعدّ بارسونز من المناصرين لإستخدام المنهج العلمي والذي هو متأثر بماكس فيبر في الفعل الاجتماعي وما تعرف كذلك بنظرية التنظيم في علم الاجتماع لتالكوتبارسونز لمواجهة الضغوط من خلال تحليل المشكلات الأساسية التي يواجهها النسق الاجتماعي.

ومع هذا توجد فروق دالة إحصائية حسب كاي تربيع المحسوبة 107.480 أكبر من كاي تربيع الجدولية 9.488 وذلك لنجاعة أسلوب الإدارة في التصدي للأزمات والتعامل مع آثارها بإستحداث قرارات وسبل ووسائل للتصدي لها، وهذا ما يوجد توليفاً بين النظريات الإدارية ونظرية X و Y ونظرية الإدارة العلمية والنظرية البيروقراطية والنظريات السلوكية ونظرية العلاقات الإنسانية.

2- المقاربة النظرية:

حاولت الدراسة الراهنة تقصي أسلوب الإدارة التنظيمية في التعامل مع الضغوط المهنية في ظل أزمة كوفيد 19 وتتفق مع نظرية الإدارة التنظيمية مع نظرية الإدارة العلمية في الأساس الفكري لكونها جزء من الإدارة الكلاسيكية ويعد هنري فايول المهندس الفرنسي الأب الروحي لهذه النظرية حيث قسم العمل إلى - النشاطات الفنية - النشاطات التجارية - النشاطات المالية - النشاطات المحاسبية - نشاطات التأمين النشاطات الإدارية، حيث وضع هنري فايول الصفات والقسم والكفاءات الإدارية الواجب توافرها في الإداريين فيما يلي: الكفايات الجسمية - الكفايات العقلية - الكفايات الأخلاقية - الكفايات التربوية الاجتماعية- الكفايات الفنية -الخبرة.

وقسم المبادئ العامة (وهي غير مستقرة) - مبدأ تقسيم العمل والتخصص - مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية - مبدأ النظام والإنضباط- مبدأ وحدة القيادة والأمر.

كذلك تناولت الدراسة النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (نظرية المنظمة الإدارية) (عالم الاجتماع الألماني 1864-1920) مطور نظريات المنظمة الإدارية فقد اهتم ماكس فيبر بدراسة المنظمات كبيرة الحجم فقد إقترح نموذجاً مثالياً للتنظيم ما يعرف بالنموذج البيروقراطي، واعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المنظمة وذلك للاعتماد الرشد في اتخاذ القرارات واعتبر فيبير المعرفة والمقدرة أساس التنظيم بدلا من المحسوبية والمحابات، حيث وضع ماكس فيبر مجموعة من السمات والخصائص للنظام البيروقراطي بالمثالي من أجل تحقيق اعلي قدر ممكن من الكفاية ومن هذه الخصائص:

✓ للنظام البيروقراطي المثالي من أجل تحقيق أعلى قدر ممكن من الكفاية من هذه الخصائص.

✓ تقسيم العمل والتخصص بحيث يتم تحديد مسؤولية كل فرد بوضوح وهي سلطة مشروعة ورسمية.

- اختيار العاملين على أساس المؤهلات الفنية عن طريق الامتحانات الرسمية وذلك استنادا لتعليم والتدريب.

- يتم تعيين موظفين ولا ينتخبون.

- الموظفون الإداريين هم موظفون مهنيون يعملون مقابل رواتب ثابتة.

- أثناء تأدية الإداري للمهام الرسمية يخضع لقوانين وظوابط شديدة فيما يتعلق بسلوكه.

انطلاق من منظور البيروقراطية فهي تشير إلى نظام حكومي يلتزم إلى يتسم

بالتخصص بالقواعد الثابتة تتوافق الإدارية التنظيمية للمؤسسة التربوية من خلال تقسيم

التخصص الأكاديمي والالتزام بالقواعد الجامعة استنادا إلى عملية التعليم والتدريب للوصول

إلى المؤسسات العلمية الكافية والوافية والتي هي أحد العوامل المؤدية إلى تمكين الموظفين

من تخصصهم في المقابل فإن النظريات البيروقراطية تتنافى في بعض الأسس والأفكار

المتتمثلة في الخضوع للرقابه الشديدة.

وكذلك لاعتباره أن المنظمة نسق مغلق لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة الخارجية، كذلك يرى ماركس فيبر يعمل مقابل رواتب ثابتة حسب نوع الوظيفة التي اعتبرها وظيفه مهنية حيث أهمل فكرة الحوافز المادية والمعنوية ونقل السلطة والتي هي أهم العوامل الإدارية التنظيمية.

خاتمة



خاتمة:

من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة المتمحورة حول الإدارة التنظيمية والضغط المهنية في ظل أزمة كوفيد 19 تم التوصل إلى أن أسلوب أو نمط الإدارة التنظيمية في التعامل مع الضغوط المهنية في ظل كورونا في ظل أزمة كورونا بالمؤسسة التربوية ثانوية الشهيد عبدو محمد بن إبراهيم ببئر العاتر - تبسة- ذلك كان بعد عدة مراحل من الدراسة ثم بدأها بالإطار النظري الذي يحتوي على الجانب الميداني للدراسة.

الفصل الأول وفيه بناء موضوع الدراسة وضبطه **والفصل الثاني** وتم به تناول الأسس النظرية لموضوع البحث ومن خلال ذلك استطعنا استخلاص أبرز وأهم المؤشرات التي من خلالها تم بناء الجانب الميداني حيث تم تناول منهجية وتقنيات الدراسة الميدانية في **الفصل الثالث** أما **الفصل الرابع** تم فيه عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية وأخيرا مناقشة النتائج للدراسة.

قائمة المصادر والمراجع



القواميس:

1. المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق للنشر والتوزيع، ط 4، بيروت 2014.
2. المنجد في اللغة والإعلام، دارالمشرق للنشر والتوزيع، ط 43، بيروت 2007.
3. قاموس الوسيط الحديث، منشورات دار أيوب، ط1، باتنة، الجزائر 2013.

الكتب:

1. ابراهيم عبد العزيز الدعيلج، الإدارة العامة والإدارة التربوية، الرواد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2009.
2. إحسان دهش جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء، عمان، 2010.
3. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب اللبناني، ط01، بيروت، 1984، ص 73.
4. أحمد سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، ط01، الجزائر، 1992، ص 191.
5. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2003.
6. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
7. باهي سلامي: مصادر الضغوط المهنية والإضطرابات السيكوسوماتية لدى مدرسي المدارس الابتدائية والمتوسط والإعدادي، جامعة الجزائر، 2008.
8. بيتر هاتسون: ضغط العمل طريقكم إلى النجاح، تر: عبد الكريم العقيل، مكتبة جرير، ط1، الرياض، 1998.
9. بيتر هانسون، ضغط العمل طريقك إلى النجاح، مكتبة جرير، ط1، 1998.
10. تامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار اسامة للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2009.
11. جان بن جامين ستورا: الإجهاد، أسبابه وعلاجه، منشورات عويدات، د. ط، 1997.
12. حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، بسكرة-الجزائر، 2008.

13. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع، دراسة في علم إجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2006.
14. حمدي ياسين وآخرون: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الكتاب الحديث، ط 01، 1999.
15. خالد حامد، البحث الإجتماعي في البحوث الإجتماعية والإنسانية، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر 2008.
16. الخواجة عبد الفتاح محمد سعيد، مفاهيم أساسية في الصحة النفسية والإرشاد النفسي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2011.
17. خيرى خليل الجميلي: الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997.
18. زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل وظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 .
19. زيد منير عبودي، معجم مصطلحات الإدارة العامة، ط 1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمّان، الأردن 2006.
20. سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
21. سليمان حامد: الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع 2009.
22. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
23. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، د.ط، 2004.
24. طارق طه: الإدارة منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005.
25. عامر سعيد ياسين وآخرون: إستراتيجية التغيير وتطوير المنظمات مركز وايد سيرفس للإستشارات والتطوير الإداري، القاهرة 1996.
26. عبد الحكيم أحمد الخزامي أفة العصر ضغوط العمل والحياة (سلسلة الإدارة المعاصرة، مكتبة ابن سينا للنشر ط1، مصر الجديدة 1.01.1998.

27. عبد الحكيم احمد الخزامي، آفة العصر ضغوط العمل والحياة، سلسلة الإدارة المعاصرة، مكتبة ابن سينا للنشر، ط1، مصر الجديدة، 01/01/1998.
28. عبد الرحمان بن أحمد بن محمد الهيجان: ضغوط العمل - مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، محمد الإدارة العامة، ط1، الرياض 1998.
29. عبد السلام أبو قحف: محاضرات في السلوك التنظيمي الدار الجامعية، ط1، بيروت، 2001.
30. عبد السلام أبو قحف: محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، ط1، بيروت، 2001.
31. عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي.
32. عبد الغفار حنفي وآخرون: محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط01، مصر، 2002.
33. عبدالله العسكري عبود، منهجية البحث العلمي في العلوم النفسية والتربوية، دار النمير، دمشق، سوريا 2006.
34. فاروق السيد عثمان، القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي القاهرة، سنة 2001.
35. فاروق السيد عثمان، القلق وإدارة الضغط النفسي، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، ط1، القاهرة، 2001.
36. فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا 2020.
37. فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
38. ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق، ط1، عمان، الأردن، 2003.
39. مارك ملكمين، ترجمة سلام منير حبيب: الحل الأمثل للضغوط - كيف نستفيد من ضغوط الحياة اليومية، دار الثقافة للنشر والتوزيع ط1: القاهرة.
40. محمد أرسلان الجيوسي، جملة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباع.

41. محمد إسماعيل بلال: مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
42. محمد الجوهري مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الكتب الجامعية، ط 1، مصر 1975.
43. محمد جمال بردعي، التخطيط للتدريب في المجالات التتمية مكتبة القاهرة الحديثة ط1، القاهرة، 1968.
44. محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع الأردن، 2007.
45. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي، دار وائل، ط 3، الأردن، 2005.
46. محمد قاسم، الفرق بين مبادئ الإدارة النظريات وللعمليات والوظائف، دار وائل، ط 4، عمان، 2009.
47. مريس أنجلس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ترجمة بوزيد صحراوي، كمال شرق، سعيد يبعون، دار القصة للنشر، الجزائر 2004.
48. منال طلعة محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
49. منى عطية خزام خليل، الإدارة وإتخاذ القرار في عصر العمولة من منظور الخدمة الإجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية حلوان، 2009.
50. النعاس عمر مصطفى محمد، الضغوط المهنية وعلاقتها بالصحة النفسية، جامعة 7 أكتوبر، ط1، إدارة المطبوعات للنشر 2008.

بالفرنسية:

1. Hans sely the stress of life –new yerk. Marow-hiul-1976-.
2. INRS, Le stresse au travail... 7/05/2017, extrait du site <http://www.inrs.fr> , 15/12/2012.
3. Le Petite La Rousse, ILL ,2011, Paris, edition.
4. Sarmin.P, 2007, Psychologie de travail et des organisations (1^{er} ed), Brucelles : édition B..... 2007.
5. www.almaany.com/dict/ar.ar
6. Djéniddé, A.R. les effets de violence : édition media plus, 2011.

المذكورة:

1. فرح هويدي محمد: أشرف عبد العظيم أحمد ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية لدى عينة من مدرء المدارس بمدينة البيضاء موضوع البحث جامعة عمر المختار كلية الآداب كلية التربية البيضاء 2014.
2. آسيا عقون، الضغط النفسي المهني وعلاقته بلستجابة القلق لدى معلمي التربية الخاصة، عمال الإنتاج في الشركة الطبية العربية، جامعة فرحات عباس سطيف.
3. محمد صلاح الدين أبو العلا؛ ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، تخصص العلوم التجارية، إشراف د. رشيد عبد اللطيف وادي، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة 2009.
4. الحربي أنهار، لافي شويمان ، مصادر الضغوط المهنية وعلاقتها بالأمن النفسي: دراسة ميدانية على عاملات سجن الملت في الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2013.

ماستر:

1. براقوية أمينة: مساهمة القيادة الإدارية في الحد من ضغوط العمل دراسة حالة مؤسسة مداجن عريب بعين بسام، مذكرة ماستر، جامعة أكلي الحاج: البويرة، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية، 2013-2014.
2. سعد الله عيشاوي: عبد الحليم الصيفي، الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أساتذة الطور الابتدائي (مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2014-2015.
3. سوداني ابتسام: السلطة والخطوط المهنية لدى المورد البشري مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل قسم العلوم الا إجتماعية، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة العربي تبسي 2017 .
4. صليحة زرفاوي، الإدارة ودورها في تحقيق فعالية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، تخصص علم إجتماع التنظيم والتنمية قسم العلوم الإجتماعية، كلية علوم الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية والانسانية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2013، ص ص 27، 28.

ماجستير:

1. بن طالب حامية: ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، وديانة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة محمد بوقرة بومرداس خصصت تسيير المنظمات، 2010/2009.
2. الدم، نجلاء نبيل زهدي، مواجهة الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنتاج لدى مدرسي مراكز التدريب المهني، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة 2014.

3. شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسى الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز بجيجل، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2010.
4. عبد القادر بنات: ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة اتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، فلسطين 2009.
5. قوراي حنان، الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية بالدوسن، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
6. لعجايلية يوسف: مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الإستعجالية رسالة ماجستير جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر.

المجلات:

1. سهايلية سماح: الإجراءات الوقائية للتصدي لفيروس كورونا في الجزائر، مجلة الدراسات والبحوث الإنسانية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، العدد 03 أكتوبر 2020.
2. عاشور خديجة: ضغوط العمل النظريات والنماذج، كلية العلوم الإجتماعية مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2012، العدد 26.
3. م م، حفصة عطا الله حسين، ضغوط العمل على الأستاذ الجامعي، دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة الجامعات في بغداد، مجلة جامعة الأنباء للعلوم الاقتصادية والإدارية، المعهد التقني، العراق 2014، المجلة 6، العدد 11، 2014.
4. محمد غلام احمد منير محمد: كورونا والإحترازية الوقائية من منظور الكتاب والسنة، مجلة البحوث الإسلامية الجماعة الإسلامية الولايات المتحدة الأمريكية عدد 52، 2020.
5. الشهوبي حسن سالم، الشوكي أحمد محمد، الإجهاد النفسي وعلاقته بضغوط العمل لدى مدرسي الثانويات التخصصية بمدينة مصراته بليبيا، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والأبحاث، الجزء الأول، العدد 1.

6. بن طالب سامية، العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين في المنظمة، مجلة أبعاد إقتصادية، العدد 08، الجزائر 2018.
7. سامية خرخاش، إنعكاسات جائحة كورونا (كوفيد 19) على علاقات العمل في الجزائر، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر، العدد 1، 2021.
8. نبيل حميدشة، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 01، جوان 2012.
9. إيهاب عبد العزيز عبد الباقي الببلاوي: دراسة منشوره في مركز الخدمة للاستشارات البحثية شعبة الدراسات النفسية والاجتماعية وكلية الآداب جامعة المنوفية العدد 11، نوفمبر 2002.

الملتقيات:

1. زمام نورالدين، جدو حميدة، المهنة في التراث السوسولوجي وعوامل تغير مكانتها، ملتقى مقدم بجامعة محمد خيضر، بسكرة، د س.
2. فورشان لويزة، أثر الضغط المهني على حوادث العمل، قدم إلى الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة الجزائر، د س.

المواقع:

- تم الإطلاع يوم: 2022/05/14 على mawdoo3.com - مفهوم الإدارة، من الموقع الساعة 15.30

الدم - لاحق





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

المرجع رقم :/2022/عاج

إذن بالدخول

بعد التحية والاحترام،

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطلبة الآتية أسمائهم

بإجراء زيارات ميدانية بمؤسساتكم : السيد محمد بن إبراهيم بن العازز -

الطالب : السيد محمد بن العازز

الطالب :

التخصص : علم الاجتماع وتنظيم وعمل

موضوع البحث : الإندماج التنموي والمهني في ظل أزمة كوفيد 19

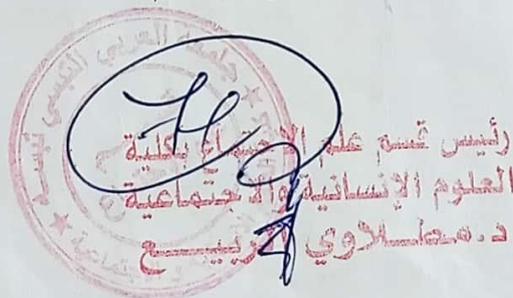
وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام

في :/2022/عاج



المديرة
العيضة سليمان

رئيس القسم



الأستاذ المشرف

الأستاذ المشرف
د. نوار حورون

(1) مجموع سنوات اقدميه جميع الاساتذة مقسوم على عددهم
(2) عدد الاساتذة الذين لم ينتقلوا من المؤسسة خلال السنة الدراسية المنصرمة $\times 100$ والحاصل يقسم على مجموع أساتذة المؤسسة في الخريطة التربوية لنفس السنة

6- مشروع المؤسسة

ملاحظات	تاريخ تبيينه من طرف مجلس التوجيه	هل تبناه مجلس ت ت (نعم- لا)	مدة المشروع	موضوع المشروع
		نعم	01	التحكم في التأخرات و الغيابات و تحسين النتائج

7- نتائج شهادة البكالوريا للسنوات الثلاث الأخيرة

2021	2020	2019	السنة الدراسية
%43	%27.71	%32.15	نسبة النجاح في شهادة البكالوريا

6- حالة المؤسسة ملاحظات مركزة حول حالة المؤسسة في مجالات: (الانضباط العام-العلاقات- التسيير واستعمال الموارد البشرية-الصيانة والنظافة...)

الإيجابيات في نقاط مركزة	السلبيات والصعوبات
<ul style="list-style-type: none"> - النظام نصف الداخلي . - التضامن المدرسي . - نسبة النجاح في تزايد . 	<ul style="list-style-type: none"> - نقص العمال . - عدم وجود التجهيزات الرياضية . - ضعف التحصيل في اللغات . - غياب هيئة أولياء التلاميذ . - المحيط غير امن . - ظاهرة التأخرات و الغيابات . - الإكتظاظ

تعداد قبل 2021/10/10

حرر ب: بنر العاتر في : 01 / 10 / 2021

المدير : العيفة سليمان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: تنظيم وعمل

استمارة إمتيآن

لنيل شهادة الماستر

الإدارة التنظيمية والضغط المهنية في ضل كوفيد 19

ثانوية عبسو محمد إبراهيم بئر العائر - أنموذجا-

تحية طيبة وبعد...

نرجو منكم التكرم بالإجابة عن هذه الأسئلة وذلك بوضع العلامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة ولكم جزيل الشكر والتقدير والاحترام علما أن إجاباتكم سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي شاكرة لكم حسن تعاونكم وثقتكم

إعداد الطالبة: إشراف الأستاذ:

• نجوى قبزة * د. نوار بورزق

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور الأول: البيانات الأولية

- 1 - الجنس: ذكر أنثى
- 2 - العمر: أُل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة من 36 إلى 45 سنة أكثر 45 سنة
- 3 - الحالة المدنية: أعزب (ة) متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)
- 4 - عدد الأبناء:
- 5 - الوظيفة:
- 6 - المؤهل العلمي:
- 7 - سنوات الخبرة:
- 8 - الراتب الشهري:
- أقل من 18000 دج
- من 18000 دج إلى 25000 دج
- من 25000 دج إلى 35000 دج
- من 35000 دج إلى 45000 دج
- من 45000 دج فما فوق

المحور الثاني: الأسلوب المتساهل في تعامل الإدارة التنظيمية مع الضغوط التنفسية والمهنية الناجمة عن أزمة كوفيد19.

- الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

المضمون		الصياغة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	العبارات	
		غير ملائم	ملائم						
لا يقيس	يقيس								
								إدارة المؤسسة تدعم علاقات التعاون بيني وبين جماعة العمل في فترة كوفيد 19	09
								الإستعجال في إتخاذ القرارات لمواجهة كوفيد 19 أدى إلى مضاعفة الضغوط المهنية	10
								إتسمت الإجراءات المتخذة من طرف الإدارة بالتساهل مما ضاعف من مستوى الضغط لدي	11
								القرارات الإدارية غير المستقرة جراء أزمة كوفيد 19 تؤدي بي إلى القلق	12
								التساهل في تنفيذ إجراءات البروتوكول الصحي	13
								الإجراءات المتساهلة من قبل إدارة المؤسسة زادت من الضغط النفسي والمهني لدي	14

المحور الثالث: تعامل الإدارة التنظيمية مع ضغوط عبء الدور الوظيفي جراء أزمة كوفيد 19

– الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

المضمون		الصياغة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	العبارات	
لا يقيس	يقيس	غير ملائم	ملائم						
								وضع الإدارة إرشادات للموظفين كتنفيذ تدابير البروتوكول الصحي لضمان عودة آمنة للعمل	15
								تشدد الإدارة في متابعة بعض هفوات الموظفين في الإلتزام بالبروتوكول الصحي أدى إلى إرتياح الموظفين	16
								تقييد الإدارة بالتوجيهات الصارمة للبروتوكول الصحي زاد من مستوى الضغط لدي	17
								إنفراد الإدارة باتخاذ القرارات يؤدي إلى ملل الموظفين	18
								الإلتزام بإجراءات البروتوكول الصحي أدى إلى تداخل المهام بين الموظفين	19
								يلجأ الموظفون إلى إيجاد بدائل تناسب مع القوانين المتخذة جراء كوفيد 19	20
								العمل بنظام التفويض أدى إلى زيادة الأعباء المهنية	21
								ضغوط العمل المرتفعة تؤدي إلى ضعف آدائي للمهام الموكلة إلي	22

المحور الرابع: تعامل الإدارة التنظيمية مع آثار الضغوط المهنية جراء أزمة كوفيد 19

- الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

المضمون		الصياغة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	العبارات	
لا يقيس	يقيس	غير ملائم	ملائم						
								إستعانة إدارة المؤسسة بالجهات الصحية المختصة في تنفيذ البروتوكول الصحي	23
								حفزت أزمة كوفيد 19 الابتكار داخل قطاع التعليم (الإذاعة، التلفزيون، التعلم عن بعد...)	24
								أدى التخفيف من الصفوف الدراسية (التفويج) جراء هذه الأزمة إلى إرتياح الموظفين	25
								أدى الإلتزام بالبروتوكول الصحي لإلغاء الأنشطة الثقافية والرياضية بالمؤسسة	26
								تقيد الأنشطة الثقافية والرياضية بتوجيهات البروتوكول الصحي ساهم في الإقبال عليها	27
								إلتزام الموظفون بالبروتوكول الصحي منقبل المؤسسة يساهم في تخفيف الضغط المهني	28
								عقد إجتماع بخصوص تطبيق إجراءات البروتوكول الصحي	29
								عقد جلسات لتقييم قرارات تطبيق البروتوكول الصحي	30
								تنظيم أيام تحسيسية بخصوص فيروس كوفيد 19	31

المخلص: هدفت هذه الدراسة الحالية إلى الكشف عن أسلوب أو نمط الإدارة التنظيمية جراء أزمة كوفيد 19 مع أن في التعامل مع الضغوط المهنية وبناء على ذلك تم الإعتماد على التحديق الدقيق للمتغيرين الدراسة (الإدارة التنظيمية، الضغوط المهنية)، وتم القيام بالدراسة الميدانية في ثانوية الشهيد عبدو محمد بن إبراهيم بئر العاتر ولاية تبسة بالإعتماد على استمارة الإستبيان كعداد لجمع البيانات الموظفين و آرائهم حول هذا الموضوع كما تم الإعتماد في تحليلها على الأسلوب التحليلي الإحصائي spss وعلى تحليل الكمي والكيفي لتحديد درجة مساهمة الإدارة التنظيمية في التخفيف من الضغوط المهنية في ظل الأزمة كوفيد 19 للموظفين.

Abstract:

This current study aimed to reveal the style or style of organizational management due to the Covid-19 crisis, Although in dealing with professional pressures, and accordingly, it was relied on careful staring of the study variables (organizational management, professional pressures), and The field study was carried out at the Secondary of the Martyr Abdo Mohamed bin Ibrahim Bir Al-Ater, Tebessa Province, based on the questionnaire form as a counter to collect the employees' data and their views on this subject.

In its analysis, it was also relied on the statistical analytical method spss and on quantitative and qualitative analysis to determine the degree of contribution of organizational management to alleviating occupational pressures in light of the Covid-19 crisis for employees.

Keywords: organizational management, professional pressures, COVID-19 coronavirus