

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -  
كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية



أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي  
- دراسة حالة ابتدائية العيش أعلي و ثانوية حمكي إيدر  
- تيزي وزو -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف :

- أ/ عمر خليفتي

من إعداد الطالبتين:

- ليزة جاوتي

- رفيقة مبرك

لجنة المناقشة:

الأستاذ مولود دكال.....رئيسا

الأستاذ عمر خليفاتي ..... مشرفا مقرر

الأستاذ محمد عمرون .....مناقشا

السنة الجامعية: 2018 / 2019

## الشكر و العرفان

الشكر و الحمد لله الذي أعاننا على بلوغ هذه المرحلة و اثار في السبيل لإتمام هذا البحث نتوجه بخالص الشكر و التقدير إلى أستاذنا المشرف **خليفاتي عمر** الذي لم يبخل علينا في تقديم النصح و التوجيهات طول إعدادنا لهذه المذكرة

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين يشرفنا بقبولهم مناقشة مذكرتنا و إلى كل أساتذة العلوم السياسية الذين اثارو عقولنا و أحسنوا الينا بعملهم طول سنوات الدراسة

كما نتقدم بالشكر الجزيل و الامتتان إلى مديرة ثانوية حكمي أدير بتيزي وزو السيدة **بوقشيش نوال** على كل ما قدمته لي من مساعدة

و إلى كل من مد لي يد العون لإتمام هذا العمل الذي أتمنى أن يكون نافذة لبحوث أخرى وإثراء للمكتبة الجامعية.



## الإهداء

اهدي حصاد جهدي إلى والداي الكريمين راجية من المولى عز وجل ان يعافيهما و يطيل في عمرهما

إلى من كان نعم السند في رحلتي العلمية و البحثية ولم يبخلوا في مساعدتي اخواني إيمان،فروجة،

ثفارة، وأخي فارح

إلى زملائي في المشوار الدراسي

إلى صديقاتي : خوخة ، سلمة،روزة، شافية ،ليندة لكل ما قدمتا لي من مساعدة و دعم و تشجيع لإتمام

هذا العمل

ليزة



## الإهداء

إلي من أحبهم و يحبونني

اهدي ثمرة جهودي

إلى من أوصاني بهما ربي برا و اتمنى رضاها دوما

إلي من قال فيهما تعالى ( .....و بالوالدين إحسانا ) القلب الحنون الذي غمرني بعطفه و حنانه و لم يحرمني من شيء احتجته أُمي الحبيبة ( فروجة ) التي لمشيت العمر كله على رموش عيني و منحنتني ما وفيت من أفضالها علي

إلى والدي الذي رعاني و شقي من أجل راحتي أبي العزيز ( حسين ) أطال الله في عمره

إلى أخي فوضيل و أخواتي فازية، سامية ،صفية، حياة ،وبيزة

إلى من قضيت معهم أحلى أيامي زميلاتي والأخرى لامية حمودي اللواتي كان لهن الفضل و السند لإتمام هذا العمل سواء من قريب أو بعيد إليكم أسمى عبارات الحب و التقدير حفظكم الله و رعاكم

رفيقة



# مقدمة

يعود نجاح اي منظمة لتحقيق أهدافها على مدى كفاءة مواردها البشرية حيث عملت هذه المنظمات على تدريب وتكوين موظفيها وجعلهم فاعل اساس وراء نجاح أي مؤسسة، فالعنصر البشري عنصر هام داخل اي منظمة او تنظيم، يقوم بممارسة مجموعة من المهام اين يواجه مجموعة من المؤثرات سواء داخل المؤسسة او خارجها والتي تؤثر في اداء وظيفته وهذا ما يسمى بظغوط العمل يعد موضوع ضغوط العمل من ابرز ما يمكن التطرق إليه باعتباره موضوع شغل حيز وتفكير مختلف الباحثين في كل الميادين الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية... الخ وذلك راجع لتأثيره على الفرد وعلى المؤسسة على حد سواء، وهذه الضغوطات جعلت الفرد يعيش في حالة توتر وقلق مما يؤثر على صحته وتفاعلاته الجسدية، مما ينعكس على ادائه الوظيفي الامر الذي يؤدي الى فقدان التركيز وتشتت الافكار وبالتالي انهيار المنظمة او المؤسسة او بالعكس تدفع الضغوط بالعامل او الموظف الى بذل جهد اكبر من اجل النهوض بالمنظمة وجعلها قادرة على مواجهة ما قد تتعرض له، لكن لها اثار سلبية على المؤسسة وذلك يظهر من خلال عدم قدرتها على اتخاذ القرارات الصائبة، ومن اجل معرفة مامدى تاثير هذه الضغوطات على الاداء الوظيفي قمنا باجراء دراسة ميدانية شملت مجال التعليم بحيث عمدنا تسليط الضوء على احدى المؤسسات التربوية باعتبارها تتعرض لعدة ضغوطات منها المدارس الابتدائية والثانوية التي هي اكثر عرضة للضغوط

وكتطبيق لدراستنا سوف نقوم بدراسة تطبيقية في ابتدائية "العميش علي" وثانوية "حمكي ايدير" بلولاية تيزي وزو، بهدف معرفة الضغوطات التي تتعرض لها المؤسسات وتبيان الاثار الناجمة عنها والاسباب التي تؤدي الى حدوثها وتحديد الفرق بين الضغوطات التي تكون في المؤسسات الابتدائية والمؤسسات الثانوية وأسباب حدوثها

## أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية من وراء دراستنا لموضوع أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي كالتالي:

التالي:

- معرفة أهم الضغوطات التي يواجهها الموظفون والعمال في الإدارة الجزائرية والوقوف عند أهمية العنصر البشري في مواجهة هذه الضغوطات باعتباره أساس النشاط الانتاجي والسعي وراء تحقيق ما هو لهذه المنظمات أو الإدارات.
- تكمن الأهمية من هذه الدراسة في كون موضوع ضغوط العمل وأثره على الأداء الوظيفي موضوع استهوى تفكير عدد كبير من الباحثين والمتخصصين في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية السياسية... الخ.
- التعرف على العوامل والمصادر التي تؤدي الى شعور الموظفين في المؤسسات التربوية خاصة المعلمين بضغط العمل واكتشاف الاثار الناجمة عن هذه الضغوط وسبل الحد منها.
- التركيز على المعلمين الذين يعتبر اهم مورد في المؤسسة حيث أن المعلمين الذين يتعرضون لضغوط العمل الشديدة معرضون لكثير من النتائج السلبية وهذا ما يؤدي نقص أدائهم الوظيفي.

## اهداف الدراسة

- محاولة معرفة ما المقصود بضغط العمل
- معرفة العلاقة التي تربط ضغوط العمل بالأداء الوظيفي
- التعرف على الاستراتيجيات للتعامل مع ضغوطات العمل
- معرفة مدى تأثير مصادر ضغوط العمل على مستوى أداء المعلمين في المؤسسات التربوية.

- معرفة نوع العلاقة بين ضغوط العمل والاداء الوظيفي لدى معلمي المدرسة الابتدائية والثانوية
- محاولة معرفة الفرق بين الضغوطات التي يتعرض لها المعلمين في المدارس الابتدائية والمعلمين في المدارس الثانوية والاسباب التي تؤدي الى حدوثها في كلتا المدرستين.

**أسباب اختيار الموضوع:** تتمثل اسباب اختيارنا لهذا الموضوع فيما هو ذاتي وما هو موضوعي

### 1-الاسباب الذاتية: تتمثل الاسباب الذاتية فيما يلي

- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع أثر ضغوطات العمل على الاداء الوظيفي كونه يمس جميع القطاعات كقطاع التعليم باعتباره أساس في تطوير كل مجتمع
- اثراء الرصيد المعرفي
- اختيارنا لثانوية حمكي ايدير و ابتدائية العميش علي كمحل للدراسة الميدانية نظرا لتعرضهما لضغوطات عديدة

### 1- الأسباب الموضوعية:

- دراسة موضوع ضغوطات العمل وأثرها على الاداء الوظيفي منه معرفة كيفية التعامل مع هذه الضغوطات وجعل أثارها الايجابية على المنظمة اضافة الى ذلك تطرقنا الى ذكر أهم الاستراتيجيات المعتمدة من أجل التقليل من حدة هذه الضغوطات.

### ادبيات الدراسة:

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت الى موضوع ضغوط العمل والاداء الوظيفي منها:

1. الدراسة الاولى: للباحث "شفيق شاطر" تحت عنوان **أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية**، حيث أشار الباحث في هذا البحث الى تبيان مفهوم ضغوطات العمل وعناصرها، مصادرها واسبابها وهذا ما سنتطرق اليه في بحثنا هذا وأبرز الباحث تأثير هذه الضغوطات على الرضا الوظيفي عكس دراستنا التي سوف نركز على تأثير الضغوطات على الاداء الوظيفي.

2. الدراسة الثانية: للباحث عبد القادر سعيد بنات، بعنوان **ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة**، تطرق الباحث في دراسته هذه الى مصادر ضغوط العمل بالاضافة الى الاداء الوظيفي وابرز أهم عناصره وهذا ما يتم التطرق اليه في بحثنا فقط يكمن الاختلاف بين هذا البحث وبحثنا في دراسة الحالة اين نقوم بدراسة حالة المؤسستين التربويتين (ابتدائية "العيماش على" وثنائية "حمكي ايدير" بتيزي وزو) مع ابراز الاثر الذي تخلفه ضغوطات العمل في كلتا المؤسستين.

3. الدراسة الثالثة: للباحث "عيسى ابراهيم المعشر"، تحت عنوان **أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الاردنية فئة الخمسة نجوم**، بحيث يهدف الباحث في هذه الدراسة الى ابراز مفهوم الاداء الوظيفي وتبيان الاثار الناجمة عن ضغوط العمل والعلاقة التي تربط ضغوط العمل بالاداء الوظيفي ، تتوفق هذه الدراسة مع دراستنا في ابراز مفهوم الاداء الوظيفي وعلاقته بضغط العمل

### اشكالية الدراسة:

تعاني العديد من المؤسسات التربوية من مشكلة ضغوط العمل وهذا ما نتج آثار نفسية على الموظفين والتي تنعكس سلبا على أدائهم، ومن هنا نطرح الاشكالية التالية:

الى أي مدى تؤثر ضغوطات العمل على اداء الموظفين داخل المؤسسات التربوية لاسيما ثانوية حمكي ايدير و ابتدائية لعميش علي؟ وهل حققت الوصول الى التوازن بين الضغوطات و احترام قدرات الاساتذة؟

للإجابة على الاشكالية المطروحة تم طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بضغوطات العمل" ما هي أهم مصادره؟
  - فيما يتمثل الأداء الوظيفي" وما هي أبرز عناصره؟
  - ما هي العلاقة الموجودة بين الأداء الوظيفي وضغوطات العمل؟
- وللإجابة على الاشكالية والتساؤلات الفرعية تم صياغة مجموعة من الفرضيات وهي كالآتي:
- الفرضية الرئيسية :

كلما كانت ضغوطات العمل كثيرة كلما أدى ذلك الى نقص مستوى أداء الموظفين

الفرضيات الجزئية:

- زيادة مستوى اداء الموظفين دليل على نقص الضغوطات التي يتعرضون لها.
- 

### مناهج الدراسة:

من بين المناهج المستخدمة في هذه الدراسة والتي تتلاءم مع طبيعة

الموضوع نذكر:

- **المنهج الوصفي التحليلي:** وهو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل عملي منظم، وهذا بالاعتماد على جمع المعلومات عن الظاهرة المدروسة<sup>1</sup> والمتمثلة في

<sup>1</sup> - محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي، المفاهيم، المناهج، الاقترابات والادوات، الجزائر، دار هومة 2002، ص71.

دراسة مفاهيم حول ضغوطات العمل وأنواعه ومصادره بالإضافة الى النظريات المفسرة له.

- **منهج دراسة حالة:** هو منهج يتجه الى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة أو مؤسسة أو نضاما اجتماعيا أو مجتمعا محليا أو عاما، وهذا المنهج يقتضي التعمق في دراسة الوحدة سواء كانت فرد أو منظمة ادارية أو مؤسسة دستورية وذلك قصد الاحاطة بها وادراك خفاياها ومعرفة اهم العوامل المؤثرة فيها<sup>2</sup>

ولقد اعتمدنا على هذا المنهج لدراسة حالة مؤسسة تربية وذلك اعتمادا على المعطيات المقدمة من طرف ثانوية حمكي ايدير وابتدائية لعيش علي

#### - المنهج المقارن:

• **الاقتربات:** تتمثل الاقتربات التي تم توظيفها في هذه الدراسة فيمايلي:

- **الاقتراب المؤسساتي:** يركز هذا الاقتراب على دراسة المؤسسات من عدة زوايا منها الغرض من تكوين الهيئة والمؤسسة التربوية الى بنيتها واختصاصاتها<sup>3</sup>

وفي دراستنا وظفنا هذا الاقتراب في الفصل الثاني.

• **أدوات جمع البيانات:** تمثل الادوات التي استخدمناها في جمع البيانات فيمايلي:

- **الملاحظة:** تتمثل في عملية أو مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والاحداث والمكونات المادية والبيئة. ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها باسلوبها العلمي بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة .وتوجيهها لخدمة أغراض الانسان وتلبية احتياجاته<sup>4</sup> وكانت الملاحظة المباشرة هي المعتمدة في زيارتنا المتكررة للمؤسسة التربوية.

<sup>2</sup> - عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث (ديوان المطبوعات الجامعية ط8، 2016) ص107.

<sup>3</sup> - محمد شلبي، مرجع سابق، ص119.

<sup>4</sup> - محمد السادات وأخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، عمان، دار للطباعة والنشر، 1999، ص73.

- **المقابلة:** وهي حوار لفظي بين باحث ومبحوث أو بين شخص ومجموعة من الأشخاص بغرض الحصول على معلومات دقيقة يتعذر الحصول عليها بالادوات أو التقنيات الأخرى ويتم عن طريق الكتابة أو مسجل صوتي<sup>5</sup>

قد تم استخدام هذه الاداة في اطار الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة التربوية حمكي ايدير و ابتدائية لعميش علي على معلومات وتفسير امور عالقة لم نفهم فحواها في المراجع المكتوبة.

### صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا صعوبات في دراستنا والتي تمثلت في:

- قلة المراجع المتعلقة بالاداء الوظيفي
- ارتباط موضوع الدراسة بالجانب الانساني والنفسي مما جعل الدراسة تتطلب جهد أكبر للتحليل والفهم

### تقسيم الدراسة:

فيما يخص منهجية وضع خطة للدراسة فقد قمنا بتقسيمها الى فصلين حيث يتناول الفصل الاول الاطار النظري والمفاهيمي حول ضغوط العمل والاداء الوظيفي الذي ينقسم الى ثلاثة مباحث وكل مبحث يحتوى على مطلبين وكل مطلب قسمناه الى فرعيين

**المبحث الاول :** تحت عنوان ماهية ضغوط العمل نتناول في المطلب الاول مفهوم ضغوط العمل وأنواعه، اما المطلب الثاني تطرقنا فيه الى مصادر ضغوط العمل

<sup>5</sup> - نبيل حميد شنتة، المقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة علوم انسانية واجتماعية، العدد 08، جوان 2002 ص99.

**المبحث الثاني :** تم تسميته بالنماذج والنظريات المفسرة لضغوط العمل تناولنا في المطلب الاول منه النماذج والنظريات المفسرة لضغوط العمل، اما المطلب الثاني تناولنا فيه اثار واستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

**المبحث الثالث:** قمنا في هذا المبحث بتبيان العلاقة التي تربط ضغوط العمل بالاداء الوظيفي بحيث قمنا بتقسيم هذا المبحث الى ثلاثة مطالب، خصصنا المطلب الاول لتعريف الاداء الوظيفي واهميته باعتباره متغير تابع في هذه الدراسة اما المطلب الثاني عنوانه بمحددات وعناصر الاداء الوظيفي ، اما المطلب الثالث قمنا بابرار علاقة ضغوط العمل بالاداء الوظيفي.

وفيما يخص الفصل الثاني فقد خصصناه لدراسة الحالة بعنوان: دراسة تطبيقية تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين

**المبحث الاول:** تحت عنوان التعريف بالمؤسسة محل الدراسة حيث تطرقنا في المطلب الاول الى تعريف ابتدائية " العيمش علي"، وتطرقنا في المطلب الاول منه الى تعريف الابتدائية وهيكلها التنظيمي، اما المطلب الثاني تم تسميته بتوزيع البيانات والتعليق عليها قمنا في هذا المطلب بعرض منهجية الدراسة بابرار الادوات التي تم الاعتماد عليها في جمع المعلومات وهذا في الفرع الاول اما في الفرع الثاني قمنا بتوزيع البيانات وتحليلها.

### **المبحث الثاني:**

خاتمة الدراسة عبارة عن تلخيص لاهم نتائج البحث مع الاجابة على الاشكالية المطروحة وتقديم الحلول والمقترحات الواجب العمل بها بهدف الحد من ضغوطات العمل.

## الفصل الأول

الإطار النظري و المفاهيمي  
لضغوط العمل و الأداء الوظيفي

**تمهيد :**

إن تنوع العوامل البيئية سواء المادية أو المعنوية منها جعلت الفرد يتأثر بها، ولم يقف هذا التأثير فقط على الحياة العامة بل انتقل إلى بيئة العمل، ويتمثل ذلك في حدوث ضغوط العمل التي تجعل الفرد في حالة قلق وإحباط وتوتر. وهذا الأمر ينعكس على الأداء الوظيفي نظرا لأهميته باعتبار ضغوط العمل جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية ومن الصعب تفاديها أو التخلص منها نظرا لمل لها من تأثير على الموظفين وهذا راجع للقرارات التي يتخذها صاحب العمل على العاملين، مما يشكل عبئ على عمله وعدم القيام بوظيفته كما يجب. من خلال ما تقدم نتناول في هذا الفصل الإطار النظري والمفاهيمي لضغوط العمل وفقا للمباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل
- المبحث الثاني: نماذج ونظريات ضغوط العمل
- المبحث الثالث: علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي

## ➤ المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

لقد تعددت التعارف لضغوط العمل واختلفت آراء المفكرين و كل مفكر قدم تعريف له و في هذا المبحث سوف نقدم بعض التعاريف لضغوط العمل و معرفة اهم أنواعه و اهم مصادره

### المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل وعناصره

نتطرق في هذا المطلب الى تقديم تعريف لضغوط العمل و عناصره إضافة الى أنواعه المختلفة.

#### • الفرع الأول: تعريف ضغوط العمل

##### - تعريف ضغوط العمل

تتباين وجهات نظر الباحثين بشأن تعريف ضغوط العمل، فلا يوجد تعريف واحد لهذا المصطلح ومن أهم هذه التعاريف نذكر ما يلي:

يرجع أحد الكتاب كلمة ضغوط stress إلى الكلمة اللاتينية stringer والتي يقصد بها "يسحب بشدة" « to draw tighto »<sup>6</sup>

لقد استخدمت كلمة ضغوط في القرن الثامن عشر لتعني بذلك «إكراه، توتر وجهد قوي لدى الأفراد أو لأعضاء الجسم»<sup>7</sup>

<sup>6</sup> - تعريف مأخوذ من كتاب معن محمود عيا صرة، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، عمان دار الحامد، الطبعة الأولى، سنة 2008، ص 106.

<sup>7</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، عمان دار الحامد، الطبعة الثالثة، الاردن سنة 2009، ص331.

و عرفه الكاتب والروائي الامريكي "جيبسون" الضغوطات بأنها "استجابة متكيفة تعد لها الفروق الفردية أو التعليمات النفسية والتي تنشأ نتيجة عمل أو موقف أو حدث يفرض على الفرد مطالب نفسية أو جسدية"<sup>8</sup>

و حسب **caplon** فضغوط العمل هي "الخصائص الموجودة في بيئة العمل والتي تخلف تهديدا للفرد"<sup>9</sup>

يرى "بارون" بان ضغوط العمل عبارة عن "استجابات جسمية ونفسية وسلوكية للأفراد في مواقف تكون متطلباتها الحالية أكبر من قدرات الأفراد على التأقلم معها".<sup>10</sup>

عرفها **مصطفى يوسف** بأنها"عبارة عن تفاعل بين البيئة الخارجية والقوى الداخلية، والاستيعاب من قبل الفرد والتي يترتب عنها آثار مادية، وسلوكية وهذا بسبب زيادة متطلبات العمل التي تفوق قوى الفرد"<sup>11</sup>

ان ضغوطات العمل هي "التغيرات البيئية المكثفة التي يمكن الاستجابة غير التوافقية لها وتراكمها مع العوامل العضوية والنفسية التي تشكل مجتمع ضاغط على الفرد".<sup>12</sup>

وتعتبر "تلك الحالة من الاجتهاد النفسي، والبدني التي تؤثر على سلوك الفرد الناتجة بسبب زيادة حجم متطلبات العمل إلى فوق قدرات الفرد وإمكانياته"<sup>13</sup>

8 - حسين حريم، مرجع نفسه، ص332.

9 - أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2009، ص277.

10 - عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، الاردن سنة 2009 ص16.

11 - رانية مرواني، دور إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل، مذكرة ماستر غير منشورة في علم الاجتماع، جامعة العربي بن مهدي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سنة 2015-2016، ص58.

12 - مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2015، ص94.

13 - مصطفى يوسف كافي، مرجع نفسه ص95.

تم تعريفها أيضا بانها: "أمراض التكيف، وهي عبارة عن تجارب يسعى الفرد الى منع حدوثها مرة اخرى، كما يسعى لنسيانها"<sup>14</sup>.

وعلى ضوء التعاريف السابقة الذكر نستنتج أن

- التغيرات التي تحدث على الفرد يؤدي الى حدوث ضغوطات كثيرة ما يجعله يتأثر بها وتؤثر على نفسه وهذا ما يؤدي الى نقص اداءه.

- ينتج ضغط العمل من خلال صعوبة تأقلم الافراد مع العمل لانه يفوق قدراتهم وبالتالي فان فان هذه الضغوطات تمارس تاثير سلبي على الفرد.

على ضوء التعاريف السابقة يمكننا الخروج بتعريف اجرائي مفاده أن:

"ضغوط العمل عبارة عن كل ما يتعرض له الفرد في عمله من تأثيرات

ومنبهات سواء من البيئة الداخلية أي ما يفرض عليه داخل المؤسسة، أو البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، وهي عبارة عن استجابة يقوم بها الفرد نتيجة موقف او حدث يتعرض له يفرض له مطالب جسدية او نفسية".

### - عناصر ضغوط العمل

يمكن تحديد ثلاثة عناصر من ضغوط العمل تتمثل فيما يلي:

✓ **عنصر المثير:** يحتوي هذا العنصر على القوى المسببة والتي تؤدي الى الشعور بالضغط، وقد يكون مصدر هذا الضغط هو البيئة، المنظمة، الفرد وتعتبر أيضا عن مختلف العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وكذلك العوامل المرتبطة بالموارد البشري والتي تولد شعور بالضغط.<sup>15</sup>

14 - سامر جلد، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2009، ص184.

15 - شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير ، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، فرع ادارة الاعمال، سنة 2009-2010، ص25.

- ✓ **عنصر الاستجابة:** وهي عبارة عن تلك الردود النفسية والفزيولوجية والسلوكية التي يبذلها المورد البشري، أثناء تعرضه لمجموعة من المثيرات مثل القلق، التوتر، الإحباط.<sup>16</sup>
- ✓ **عنصر التفاعل:** وهو ذلك التفاعل بين العوامل المثيرة والمستجابة للضغط، فالضغط الذي يواجه الفرد ناتج عن التفاعل المركب بين العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمؤسسة، بالإضافة الى العوامل المرتبطة أيضا بالمورد البشري.<sup>17</sup>

### الفرع الثاني: أنواع ضغوط العمل

ان كثرة الضغوط وتعدد اسبابها، ادى الى اختلاف الباحثين والدارسين في تقسيمها. فهناك من قسمها الى ضغوط ايجابية، وضغوط سلبية وهناك من قسمها الى ضغوط اقتصادية، واجتماعية وهناك من قسمها حسب مسبباتها.

- يمكن تقسيم ضغوط العمل وفق الاثار المترتبة عنها الى نوعين:

**الضغوط الايجابية:** يعد هذا الضغط دافع الحافز يجعل الفرد يقوم باداء افضل وتساعده على الابداع وتنمية قدراته والثقة بالنفس<sup>18</sup>، فهي عبارة عن تلك الضغوط التي تكون لها اهمية بالغة للموارد البشرية، اذ تعمل على رفع وتحسين مسوى اداءه وتحقيق النجاح، وتعتبر وسيلة فعالة لرفع مستوى الاداء وكذلك كسر الكسل والملل الناتج عن الروتين في العمل و هذا ما ينعكس ايجابيا على كمية وجودة الانتاج ويؤدي بالشعور بالسعادة والسرور للموظفين والقيام بالمهام في مدة زمنية قصيرة<sup>19</sup>

و من اهم الضغوط الايجابية التي تحدث بين الموظفين نذكر

16 - عيسى ابراهيم المعشر، مرجع سابق، ص78.

17 - شفيق شاطر، مرجع سابق، ص25.

18 - معن محمد عياصرة، مرجع سابق، ص141.

19 - شفيق شاطر، مرجع سابق، ص79.

- زيادة الدوافع (رفع الاجور، اللجوء الى بعض التقنيات التي تعطي فرصة للموظفين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات)
- ارتفاع حجم نشاط وقوته
- التفاؤل نحو المستقبل زيادة القدرة على التصرف
- تعلم الهدوء وعدم الانفعال تحت الضغوط<sup>20</sup>

والضغوط الايجابية لها انعكاسات ايجابية بحيث تشعر الموظف بالقدرة على الإنتاج وانجاز العمل بسرعة وتولد فيه الشعور بالثقة بنفسه وينعكس على إنتاجية العمل وتنفيذ المهام المكلفة له بتفوق في إطار زمني محدد، أما تلك المهام التي انجزت بدون تحديد إطار زمني يتم انجازها بطريقة سيئة وتكون غير مقبولة.<sup>21</sup>، حيث يعتبر الضغط الايجابي قدرة الفرد على التحكم في مصادر الضغوط، بمعنى محاولته التفاعل مع وضعيات معينة وبشكل مناسب ومتكيف.<sup>22</sup>

- **الضغوط السلبية:** وهي عبارة عن صورة مدمرة للضغوط، حيث يؤدي إلى اختلال وظيفي في تكيف الفرد والاستجابة المعرفية السلوكية النفسية، وهذا الأمر ينعكس سلبا على أداء الموظف وضعف أداءه الوظيفي<sup>23</sup>

ويتمثل الضغط السلبى أيضا في تلك الحالات التي يجد الفرد نفسه فاقد للسيطرة على ما يدور حوله، وهذا يؤدي بعدم استجابته بشكل مناسب للضغوطات التي تواجهه مما ينتج

20- رامي بكر أبو زور، ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في قسم القيادة والإدارة بأكاديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا غزة، جامعة الأقصى سنة 2014، صص 20-21

21 - محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثارها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، سنة 2009، صص 11.

22 - حليم شرعاني، الضغوط المهنية ومصادرها لدى أساتذة التكوين المهني، رسالة ماجستير غير منشورة في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة مولود معمري تيزي وزو، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سنة 2014-2015، صص 32

23 - معن محمود عياصرة، مرجع سابق، صص 41.

ظهور اعراض عصبية مع عجز الفرد على وضع استراتيجيات دفاعية على المستوى النفسي.<sup>24</sup>

كما إنها هي ضغوط غير مفضلة والتي تسبب للموظف الضرر والمرض ومعظم الكتابات تركز على التعامل مع الضغوط بمفهومها السلبي والتي تنتج اثار سلبية وضارة للفرد سواء من الناحية الصحية مثل تعرض الفرد لعدة أمراض كأمرض القلب، تسلب الشرايين، أما من الناحية الوظيفية نجد نقص أداءه الوظيفي، نقص الإنتاج و في بعض الاحيان يؤدي الى الانتحار.<sup>25</sup>

الضغط السلبي هو كل ما لا يصلح أو يتماشى مع قيم الفرد كالفشل، الخسارة، الحزن وهذا ما ينتج عنه حدوث خلل في التوازن أو يكون دافع لأي ألم، و يتعرض الفرد لعدة ضغوطات في وقت واحد ونعرضه للخطر الذي يهدد في عضوبته ونفسيته، وتطرا لديه عدة اعراض منها امراض السرطان، امراض القلب، الادمان على الكحول المخدرات، فقدان الشهية او الافراط في الاكل.<sup>26</sup>

## 1- أنواع الضغوط وفق معيار الفترة الزمنية

وفقا لهذا المعيار نجد ثلاث أنواع من الضغوط تتمثل في: الضغوط البسيطة، المتوسطة، والشديدة<sup>27</sup>

<sup>24</sup> - زوهير علو، مصادر الضغط المهني وعلاقتها بالسلوك العدواني لدى أساتذة التعليم المتوسط، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم النفس، جامعة مولود معمري تيزي وزو، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، سنة 2014-2015، ص 37.

<sup>25</sup> - أحلام زريني، استراتيجيات التصرف اتجاه الضغوط المهنية وعلاقتها بفاعلية الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة في علم النفس، العمل والتنظيم، جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية، سنة 2013-2014، ص 24.

<sup>26</sup> - حليم شرناعي، مرجع سابق، ص 36.

<sup>27</sup> - شفيق شاطرن مرجع سابق، ص 80.

أ- الضغوط البسيطة: هي تلك الضغوط التي تستمر لوقت قصير، قد تبلغ دقائق أو ساعات أو عبارة عن تلك الأحداث التي يتعرض لها الموظف في العمل أو خارجه.

ب- الضغوط المتوسطة: تدوم لساعات ولأيام وتتجم عن بعض الامور، كفترة العمل الإضافية أو زيارة شخص غير مرغوب فيه.

ج- الضغوط الشديدة: وهي تلك الضغوط التي تستمر لاسابيع أو أشهر أو سنوات، وهي تنتج عنها أحداث كبيرة منها النقل من العمل أو الايقاف عن العمل، أو موت شخص عزيز.

## 2- أنواع الضغوط حسب الشمول واتساع الضغط:

وفقا لهذا المعيار يتم النظر الى ضغوط العمل على حجم واتساع ابعاد الضغط في المؤسسة وهناك نوعين:

**ضغط شامل** وهو ذلك الضغط السائد على كل شئ من اهتمامات العامل في المنظمة التي يعمل فيها .

أما النوع الثاني فهو **ضغط جزئي فرعي** يرتبط هذا الضغط أساسا بمصالح فئة من الفئات أو مجموعة من الأفراد التي يضمنها الهيكل التنظيمي الذي يعمل به متخذ القرار حيث تصدم مصالحه مع أهداف هذا الهيكل نتيجة لممارسة الضغط عليه فكما كانت هذه الفئة مؤثرة كلما اجبر متخذ القرار على الانصياع لمطالبها.<sup>28</sup>

## 3- أنواع الضغوط حسب مسبباتها:

يتم تقسيم الضغوط حسب مسبباتها كالتالي:

الضغوط الاسرية: مثل التنافر الاسري، الانفصال، الفقر، الوفاة

<sup>28</sup> - خير الدين ابن خروز، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التربية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2010-2011، ص48.

ضغوط النقص: مثلا نقص الممتلكات، نقص الاصدقاء.

ضغوط العدوان: مثل سوء المعاملة من العائلة أو الاصدقاء.

ضغوط السيطرة: التأديب والعقاب القاسي.<sup>29</sup>

#### 4- انواع الضغوط حسب معيار الشدة:

قد قدم الباحثين "لوكيا" (2006) في كتابه الذي يحمل عنوان "الاجهاد" ملخصا لما

توصل له Babcock وهي كالتالي:

أ- ضغط ناتج عن صراعات داخلية: كالقلق الناتج عن حالات توتر الاعصاب

ب- ضغط ذو أصل خارجي: وهذا الضغط ناتج من بيئة الفرد لمواجهة العراقيين خلال سعيه

لتحقيق هدف معين، وهذا ما يؤدي به لتجاوز تلك الصعوبات ليحس بالراحة والرضي.

ج- إجهاد مرتبط بالحاجة إلى الإبداع: المبدع يحتاج لان يعيش في بيئة تحفزه على

استغلال طاقته الإبداعية وبتطوير وضائفة الطبيعية.<sup>30</sup>

#### 5- الضغوط الاقتصادية والاجتماعية: من أهم هذه الضغوط نجد:

- انخفاض الدخل وارتفاع معدلات البطالة وارتفاع الجريمة.

- التغييرات التكنولوجية

- المشكلات الاقتصادية والمالية

- التغييرات القيمية والثقافية.<sup>31</sup>

#### 6- الضغوط الشخصية والأسرية تتمثل في

- التعرض للمخاطر الطبيعية والبشرية.

- المشكلات مع الأصدقاء والأقارب.

29 - محمد بن عدة، أثر ضغوط العمل النفسية الاجتماعية على اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة الدكتوراه في العلوم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة أبو بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تلمسان سنة 2017-2018، ص52.

30 - حليم شرناعي، مرجع سابق، ص41.

31 - سليم عمرون، الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى أساتذة المواد العلمية في مرحلة التعليم المتوسط، (مذكرة ماجستير في علوم التربية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، سنة 2014-2015)، ص30.

- التعرض للإساءة في الطفولة.
- الخلافات الزوجية(الطلاق، الانفصال...)
- مشكلات الابناء في المدرسة والجامعة.
- المشكلات الخاصة بالتسلسل الهرمي في الأسرة.<sup>32</sup>

### المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل

ان لضغوط العمل مصادر عديدة ومتنوعة الا ان هناك اختلاف حول تصنيف لهذه المصادر، ومن الصعب تحديد نموذج متفق عليه من طرف الباحثين حول هذه المصادر وذلك من جراء اختلاف تلك الضغوطات بينهم،حيث هناك من يرى أن مسببات الضغط تعود الى البيئة التي يعيش فيها الفرد وهناك من يرى أنها توجد داخل الفرد،وتم تصنيف هذه المصادر الى ثلاث مجموعات تتمثل في:المصادر التنظيمية،المصادر الفردية الى جانب ضغوط البيئة الخارجية.

#### • الفرع الاول:المصادر التنظيمية:

تعتبر هذه المصادر من أهم العوامل المسببة لضغوط العمل داخل المنظمة وتتمثل فيما يلي:

أ- **طبيعة العمل ومتطلباته:** حيث تختلف هذه الضغوط باختلاف طبيعة العمل ومتطلباته من حيث تنوع المهام والمسؤوليات بين الافراد،فهناك بعض الوظائف تتعرض بدرجة عالية لضغوط العمل بينما هناك من يتعرض لدرجة ضغط قليلة حسب اختلاف المهام والوظيفة فيما بينهم.<sup>33</sup>

أ- <sup>32</sup> - ليلي معلوم، الضغط المهني بظهور الاحتراق النفسي لدى الصحفيين في المجالين الكتابي والسمعي، (رسالة ماجستير غير منشورة في علم النفس، عمل وتنظيم، جامعة مولود معمري تيزي وزو، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، سنة 2014-2015)، ص95.

<sup>33</sup> - ميسون سليم السقا، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات، (مذكرة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، سنة 2009)، ص11.

ب- **غموض الدور:** ويقصد بذلك شعور الفرد بصعوبة العمل الذي يقوم بأدائه وعدم تأكده أثناء قيامه بالمهام الموكلة له، وقد يحدث هذا الغموض نتيجة لتحولات التكنولوجيا، وغالبا ما يرجع غموض الدور الوظيفي الى نقص المعلومات وعدم كفايتها وهذا ما يدفع بالفرد الى عدم سيطرته على عمله وفي الغالب قد يرجع سببها عدم إيصال المعلومات الكافية الى الموظف، الى جانب تقديم معلومات غير واضحة ومشوشة من طرف الرئيس أو المشرف.<sup>34</sup>

ج- **صراع الدور:** ينشا عندما يواجه الفرد عدة طلبات او تعليمات وهذا ما يدفعه بعدم الرغبة بالقيام بتلك الوظيفة او المهام الموكلة له، وغالبا ما نجدها متداخلة مع حياته الأسرية، فتصبح الوظيفة مملّة بالنسبة له.<sup>35</sup>

د- **عبئ العمل الزائد:** وينتج عبئ العمل الزائد عند تحميل الفرد وتكليفه بإعمال فوق طاقته والتي لا يستطيع انجازها في وقت محدد، فكلما زادت المسؤوليات في العمل زادت أعباء و ضغوطات على الفرد وهذا ما يدفع بالفرد يعيش حالة توتر شديد تأثر على صحته الجسدية، كما أن انخفاض عبئ العمل قد يشكل مشكلة كبيرة بالنسبة للفرد، خاصة اذا أصبحت ظاهرة مستمرة فيصبح عملهم لايمثل تحديا لقدراتهم ويدفع بهم الى الملل.<sup>36</sup>

هـ- **المشاركة في اتخاذ القرار:** حيث ان المشاركة في اتخاذ القرار تعتبر ذو اهمية بالغة، فعدم مشاركة بادلاء بافكاره ومعلوماته الخاصة بتلك الوظيفة يسبب عنه ضغط

<sup>34</sup> - عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل وأثرها على الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة غزة، (مذكرة ماجستير في ادارة

الاعمال موارد البشرية، سنة 2009)، ص ص19، 18

<sup>35</sup> - عيسى ابراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم (دراسة ميدانية)، (مذكرة ماجستير، كلية العلوم الادارية والمالية، قسم ادارة الأعمال سنة 2009)، ص 20.

<sup>36</sup> - سحراء أنور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل على مستوى الاداء الوظيفي، دراسة استطلاعية تحليلية لاراء عينة من العاملين في هيئة

التعليم التقني معهد الطبي لنفي المنصور، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 36، ص 213.

وانخفاض مستوى اداءه الوظيفي وهذا بدوره يؤدي الى عجزه وعدم قدرته على التحكم في وظيفته.<sup>37</sup>

و- **ظروف العمل المادية:** ويقصد به كل ما يحيط بالفرد في عمله وتأثيرها على تلك الوظيفة، وهذه مرتبطة بصحة وسلامة الموظف اما الظروف المادية فتتمثل في الحرارة والنظافة والتهوية، حيث غياب ظروف مهنية مناسبة ومريحة سيثعر بالموظف بعدم اطمئنانه في عمله وتركه للعمل وعدم الرغبة فيه.<sup>38</sup>

### الفرع الثاني: مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمصادر الفردية وضغوطات البيئة الخارجية

**اولا: المصادر الفردية:** هناك مجموعة من العوامل الشخصية التي يتعرض لها الفرد نتيجة شعوره وإحساسه بالضغط و من بين هذه العوامل نذكر ما يلي:

- **معالم شخصية:** وهي التي تميزه عن غيره مثل تكوينه الشخصي والخصائص التي يتمتع بها، بالإضافة الى قدراتهم ومهاراتهم وانماط سلوكهم، فنجد من يطمح في رفع طموحاتهم وتتنوع دوافعهم بينما هناك من تتخفف حاجاتهم وتقل طموحاتهم وهذه السمات تكون معالم شخصية.<sup>39</sup>
- **قدرات وحاجات الافراد:** حيث تختلف قدراتهم من حيث تعاملهم مع انماط البشر، سواء كانوا رؤساء او زملاء، وكذا مدى قدرته على تحمل اعباء و مسؤوليات الوضيعة سواء كانت اعباء مالية او فنية.<sup>40</sup>
- **مركز التحكم في الاحداث (الداخلي، الخارجي):** حيث يضمن الفرد بامكانه التحكم والسيطرة على الاحكام بدرجة عالية وكبيرة وهو اكثر تحملا للتهديدات والضغوطات التي

37 - جمال الدين المرسي عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج تطبيق عملي لادارة سلوك المنظمة دار الجامعة للطبعة والتوزيع، الاسكندرية، سنة 2001، ص ص530-531.

38 - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار الجامعة، الاسكندرية، ط08، سنة 2002، ص ص 406 405.

39 - تغريد زياد عامر، أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الادارية والاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، (مذكرة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، كلية التجارة. 2006). ص39

40 - نفس المرجع.ص40

يتعرض اليها في حياته، فالفرد يتمكن من ادراك وشعور بتأثير على البيئة المحيطة به وذلك نتيجة لتصرفاته وسلوكاته الخاصة وهذا حسب ما يراه المركز الداخلي، بينما المركز الخارجي يرى ان ما يحدث للفرد هو نتيجة عوامل وقوى خارجية.<sup>41</sup>

- **العلاقات الشخصية:** اي ان متطلبات العمل تتطلب العديد من العلاقات الشخصية، الا ان هذه العلاقات قد يسئ استغلالها الى افشاء سرية المعلومات الى جانب الاساءة بالحرية الشخصية.<sup>42</sup>

### ثانيا: ضغوط البيئة الخارجية

نظرا لوجود علاقات خارجية الادارة اصبحت نظام مفتوح تتفاعل مع البيئة أصبح من الصعب أن تقتصر ضغوط التي يتعرض لها الفرد أثناء دخوله الى المنظمة يكون لديه عادات وقيم اكتسبها من المجتمع بالاضافة الى تأثير ضغوط الحياة التي يعيشها وبدورها هذه الضغوطات تؤثر وتتأثر بضغوط العمل ومن بين الاسباب نجد المشاكل الاسرية بالاضافة الى الظروف الاقتصادية.<sup>43</sup>

ومن خلال هذا يمكننا توضيح بعض هذه العوامل الخارجية

- **ضغوط العمل الناجمة عن المتغيرات الاقتصادية:** حيث أن الحالة الاقتصادية التي يمر بها البلد يؤدي بشعور الموارد البشرية بضغوط العمل، وفي حالة الركود الاقتصادي تزداد المخاوف، وهذا ما ينتج عنها ظروف مالية صعبة، كما أنه يحدث الضغط عندما يكون

41 - منى بنت عبد الله بن بنهان العمايرية، أبعاد مفهوم الذات لدى العاملات وعلاقته بمستوى الضغوط النفسية والتوافق الاسري بمحافظة الداخلية،

مذكرة ماجستير، جامعة نزوي، كلية العلوم والاداب، قسم التربية والدراسات الانسانية

42 - رامي بكر أبو زورر، ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الادارية في وزارة مالية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في قسم القيادة والادارة

بأكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا غزة، 1436هـ-2014، ص ص19-20.

43 - سليم ميسون السقا، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات - دراسة ميدانية على المصاريف العامة في قطاع غزة-، (مذكرة ماجستير،

الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، غزة، سنة 2009)، ص17.

الاقتصاد في حالة انتعاش وهذا ما يشعره بالقلق والخوف بشأن اتخاذ القرار الصحيح المتعلق بالفرض والبدائل الاستثمارية المتاحة.<sup>44</sup>

- الضغوط الناجمة عن المتغيرات الاجتماعية: تعتبر من الأسباب المهمة بضغوط العمل، ومن أهم الجوانب المسببة للضغوط نجد زيادة دور المرأة في المجتمع وكذا ارتفاع المستوى التعليمي وزيادة أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات<sup>45</sup>

- الضغوط الناتجة عن الضغوطات التكنولوجية: تعد التكنولوجيا أكثر استخداما، وهذا نظرا لما تحققه من فوائد سواء يعود ذلك أما على المنظمة أو على الأفراد، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الفرد وكذا المنظمات الإدارية لما تحدثه من تطور وتقدم وكذا تبسيط إجراءات العمل.<sup>46</sup>

- الضغوطات الناجمة عن المتغيرات السياسية والقانونية: يمكن للمتغيرات السياسية أن تكون سببا لهذه الضغوطات، حيث تتزايد هذه الضغوطات خاصة في فترات الانتخابات، وهذا نظرا لسلوك القادة الجدد الذي يتم انتخابهم بالإضافة إلى متغيرات قانونية المتعلقة بالقوانين الخاصة بالموارد البشري والمستهلكين.<sup>47</sup>

### ➤ المبحث الثاني: النماذج والنظريات المفسرة لضغوط العمل

لقد لقي موضوع ضغوط العمل اهتمام العديد من الباحثين والكتاب من مختلف المجالات والتخصصات النفسية، التنظيمية أو الإدارية، وقد انعكس ذلك على التباين في تفسير مفهوم الضغوط مع اختلاف نظرة الكتاب والباحثين لمفهوم ضغوط العمل وطريقة دراستهم لها، بحيث كل باحث يدرس جانب معين أو زاوية معينة، وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النماذج أو الأطر الفكرية لدراسة ضغوط العمل إلى

44 - عبد الرحمن ثابت، ادريس جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي، دار الجامعة ، الاسكندرية، سنة 2002، ص522.

45 - حسين فلاح عداي الحسني، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، سنة 2006، ص76.

46 - محمد بن عدة، مرجع سابق، ص69.

47 - شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية- دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء سونلغاز -

جيجل، (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سنة 2009)، ص204.

جانب النظريات التي تفسره. حيث قمنا بتقسيم هذا المبحث الى مطلبين حيث تناولنا في المطلب الأول نماذج ونظريات ضغوط العمل 'اما بالنسبة للمطلب الثاني فقد تطرقنا الى اهم استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل واثارها .

### المطلب الأول: نماذج ونظريات ضغوط العمل

نقوم في هذا المطلب إلى تقديم أهم النماذج والنظريات المفسرة لضغوط العمل

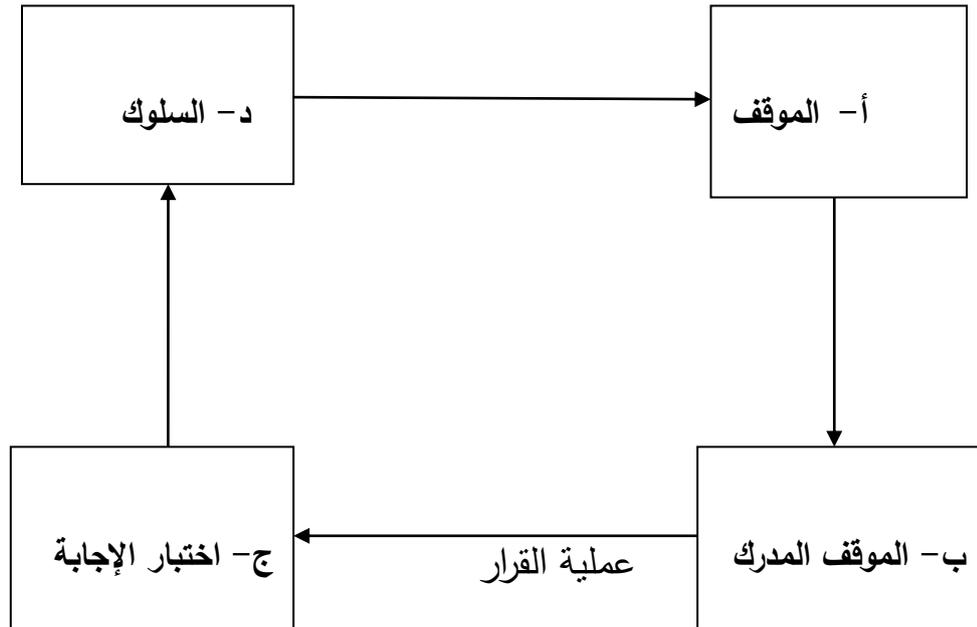
#### • الفرع الأول: نماذج ضغوط العمل

##### 1. نموذج MCGRATH (ماكجرات 1976):

من خلال دراسات هذا النموذج أوضح أن إدراك الفرد لضغوط العمل التي يتعرض لها تكون نتيجة لتقويم الفرد لتلك الضغوطات، وهذا التقويم قد يؤدي بالفرد إلى استجابة غير محدد تجاه موقف معين، وقد تكون الاستجابة شكوكية تطوعية في المقام الأول، ويطلق على هذا النموذج (نموذج عملية اتخاذ القرار)<sup>48</sup>

<sup>48</sup> - زهير علو، مصادر الضغط المهني وعلاقتها بالسلوك العدواني لدى أساتذة التعليم المتوسط- دراسة ميدانية في بعض متوسطة ولاية بومرداس- (رسالة ماجستير غير منشورة في علم النفس، عمل وتنظيم، جامعة مولود معمري تيزي وزو، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، سنة 2014-2015)، ص43.

الشكل رقم (1-1): يمثل نموذج ماكجرات



1. نموذج **Beehr.Newman** (بيير ونيومان 1978): يقوم هذا النموذج على افتراض أن الضغوط التي يتعرض لها الفرد في مكان عمله او بيئة عمله لها مضدرين وهما الفرد والمنظمة، حيث أن تفاعل هذين الاثنين في زمن محدد قد يؤدي الى ضغوط تترك أثر سواء على الفرد أو على المنظمة وهذا ما يدفع لكليهما الى الاستجابة لهذه الضغوط بشكل ملائم.<sup>49</sup>

2. نموذج **Copper** (كوبر 1979):

يعتبر كوبر الذي اشتغل كطبيب في المنظمة الدولية للعمل البيئة مصدر للضغوط مثلا الظروف الفيزيائية للعمل، أو المكانة التي يحتلها العامل بالإضافة إلى العلاقة المهنية داخل المنظمة.

49 - رشيد حمدوني، الضغوط المهنية وأثارها على الرضا الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي، (مذكرة ماستير، في ادارة أعمال الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة مغنية، 2015-2016)، ص36.

ولقد جاء هذا النموذج ليركز على التفاعل القائم بين الضغط والخصائص الفردية التي تنتج عنها أعراض، منها الأمراض النفسية، الاضطرابات السلوكية والمهنية.<sup>50</sup>

فحسب كوبر الضغط له جملة من المضامين التي على أساسها يتحدد وبذلك اقترح نموذجا مستويا للضغط المهني والذي يتميز بالشمولية.<sup>51</sup>

### 3. نموذج KREITNER et .KINIKI (كرايتنر وكينيكي):

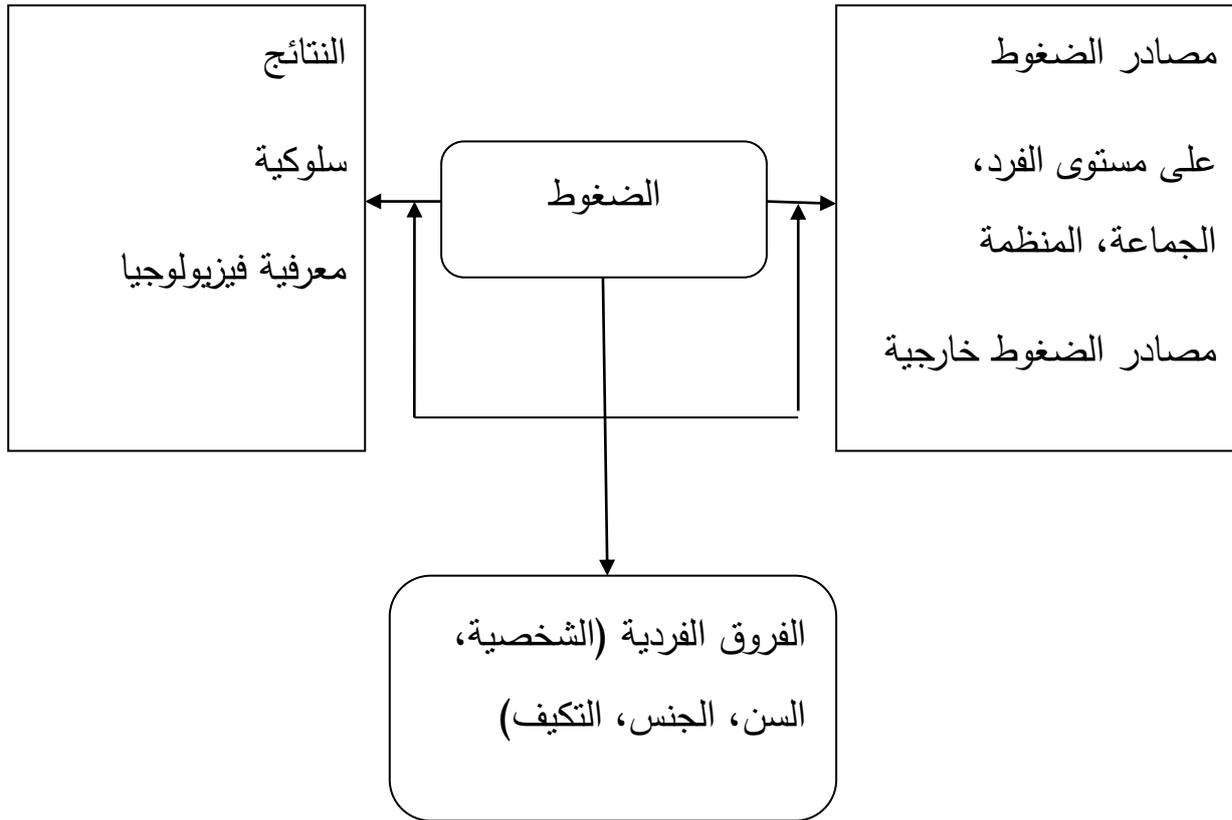
وقد اعتمدا في تطوير نموذجهما على النموذج الذي صوره JHON MASTON في عام 1979 لا يختلف هذا مع نموذج "جيبسون"، يوضح هذا النموذج الاسباب التي تؤدي الى حدوث ضغوطات والتي تتمثل في المسببات التنظيمية المتمثلة في عمل الفرد، الجماعة والمنظمة، والمسببات الخارجية التي تتمثل في البيئة المحيطة بالمنظمة أو المؤسسة كالأوضاع الاقتصادية والأسرية ونوعية الحياة وغيرها، كما بين النموذج ان هناك فروق فردية عديدة تؤثر في الفرد وإدراكه لمصادر الضغوط والنتائج التي يمكن التوصل اليها من جراء هذه الضغوطات. وهذا ما يوضحه الشكل التالي<sup>52</sup>

<sup>50</sup> - حلیم شرعانی، مرجع سابق، ص 52-53.

<sup>51</sup> - زوبير بوسنة، الضغوط المهنية وعلاقتها بمستوى التوافق النفسي الاجتماعي لدى موظفي الوكالات الولائية للتسيير والتنظيم العقاري، (جامعة مولود معمري تيزي وزو، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، سنة 2012-2013)، ص 82.

<sup>52</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، (دار حامد ، عمان: سنة 2009)، ص 234-235.

الشكل رقم (1-2): يمثل نموذج كرايبتنر وكينيكي



#### 4. نموذج JIBSON (جيبسون 1982)

هو روائي وكاتب أمريكي يوضح في نمودجه المصادر الوظيفية المختلفة، إضافة إلى ذلك يؤثر على عملية إدراك الفرد للضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به الفرد، مما يترتب عليه نتائج وأثار على الضغط، ويشير النموذج إلى دور الفروق الفردية (معرفية، عاطفية، بيولوجية، ديمقراطية) على إدراك الفرد للضغوط التي يواجهها.<sup>53</sup>

ويشمل النموذج على مصدرين أساسيين هما:

<sup>53</sup> - انعام الشهابي، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، اثناء للنشر والتوزيع، الاردن: ط01، ص285.

- ضغوط تتعلق بطبيعة العمل وبيئته ودور العاملين فيها ومن بينها ضغوط تتعلق ببيئة العمل مثل الحرارة، تلوث الهواء وضغوط اجتماعية مثل ضعف العلاقة بين الزملاء أو بين المرؤوسين والمدير

ضغوط تنظيمية كعدم وجود سياسات محددة، ضعف تصميم الهيكل التنظيمي

ضغوط فردية كصراع الدور، عبئ العمل، طبيعة المهنة

- ضغوط ترتبط بالخصائص و من أهمها نجد: الصفات الذهنية والعاطفية والجسمية بالإضافة لنمط الديمغرافية التي تؤثر على تفاعل الفرد مع عوامل الضغوط.<sup>54</sup>

الشكل رقم (1-3): يمثل نموذج جيبسون



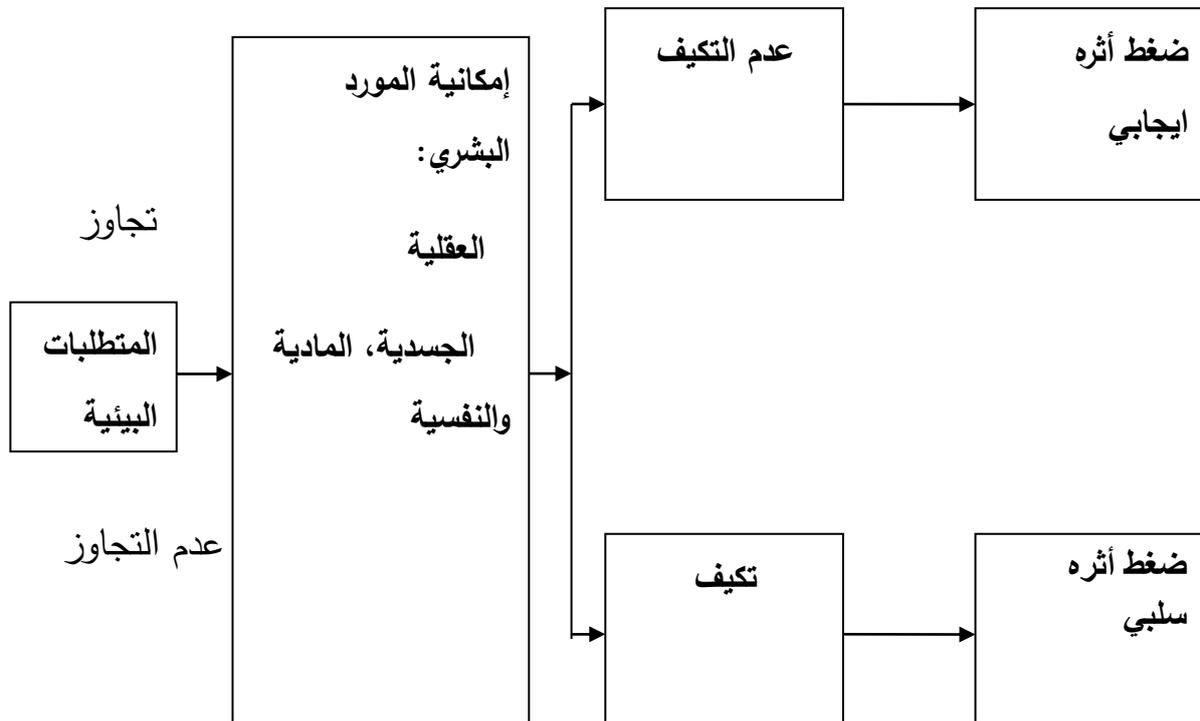
54 - حليم شرعاني، الضغوط المهنية ومصادرها لدى أساتذة التكوين المهني، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة مولود معمري تيزي وزو، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، سنة 2014-2015، ص ص 50-51.

## 9. نموذج trucotte (ثريكوت 1983) في تفسير ضغوط العمل

قدم ثريكوت عام 1983 نموذجاً لتفسير ضغوط العمل بحيث يوضح فيه أهم العلاقات التفاعلية التي تؤدي إلى شعور الموظف بالضغط، فالمورد البشري حسب ثريكوت يبدأ بالمقارنة ما بين المتطلبات البيئية مثلًا متطلبات العمل، متطلبات الأسرة.... الخ، التي يجب تحقيقها والإمكانات التي يتوفر عليها مثل الإمكانيات العقلية، الجسدية، المادية وفي حالة تجاوز هذه المتطلبات لإمكانية معينة فإنه سيكون في حالة عدم التوازن بدوره يترك آثار سلبية، أما إذا حدث عكس ذلك سيؤدي بدوره إلى آثار ايجابية مثل الطمأنينة، تحقيق الذات، زيادة الثقة بالنفس.<sup>55</sup>

وسنعرض محتوى النموذج بالاستعانة بهذا الشكل:

الشكل رقم (1-4): يمثل نموذج تريكوث



<sup>55</sup> - شفيق شاطر، مرجع سابق، ص ص 103-104.

يبين هذا الشكل أن هناك علاقة تفاعلية بين المورد البشري والمتطلبات البيئية حيث أن المتطلبات البيئية لها تأثير فعال على المورد البشري فزيادة هذه المتطلبات تؤدي إلى حدوث ضغوطات كثيرة تؤثر بدورها على أداء الموظفين. حيث أن لهذه الضغوطات آثار ايجابية وآثار سلبية قد لا يمكن للموظف التكيف والتأقلم وهذا ما يؤدي إلى تعرضه اضطرابات نفسية وجسدية .

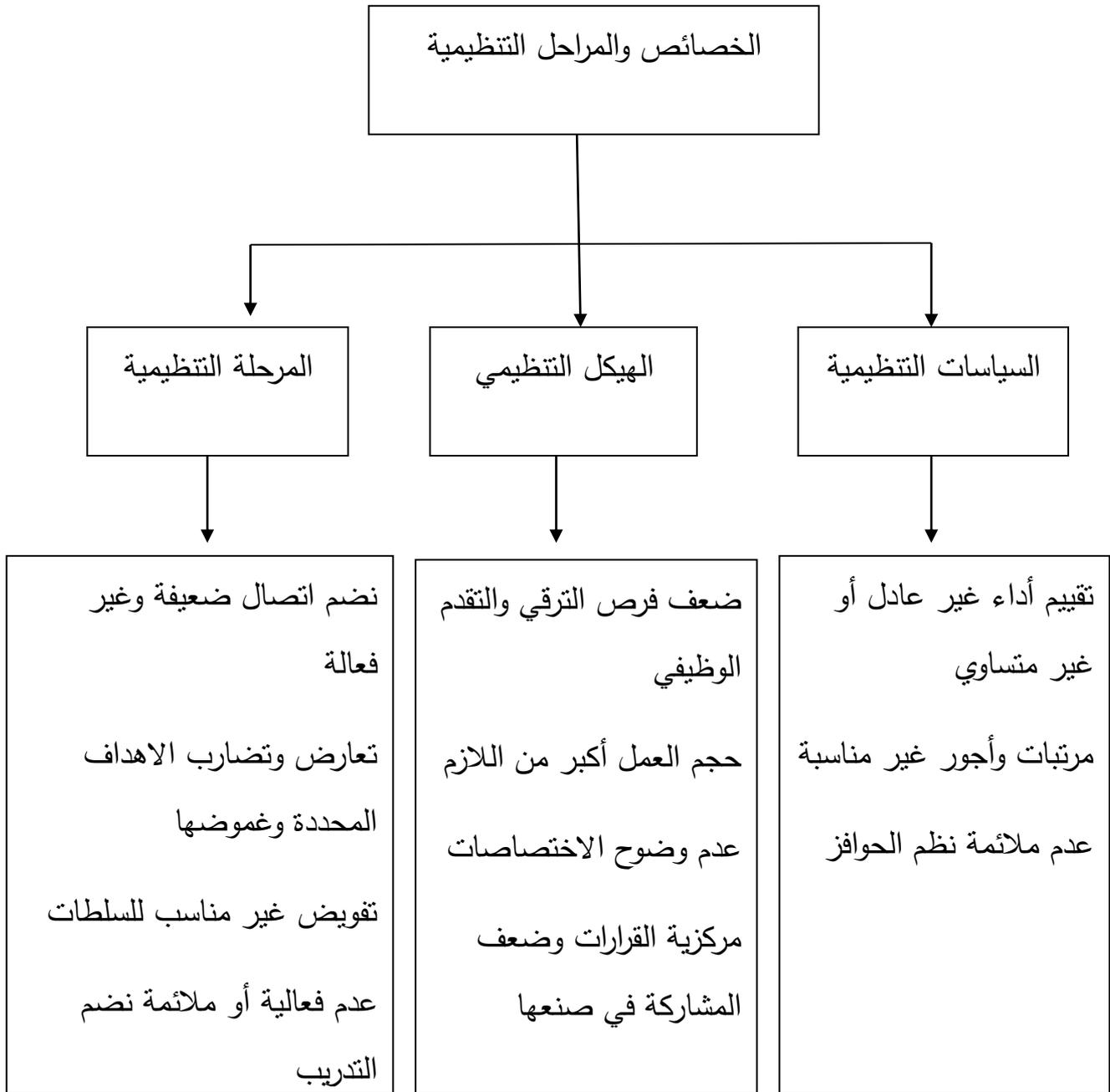
## 10. نموذج Brief 1984:

لقد قدم بريف نموذج لتحديد وتفسير العوامل المسببة للضغوط المهنية سنة 1984 ووفق لهذا النموذج الذي قام به فقد تم تقسيم العوامل المسببة للضغوط المهنية الى مجموعتين رئيسيتين وهما:

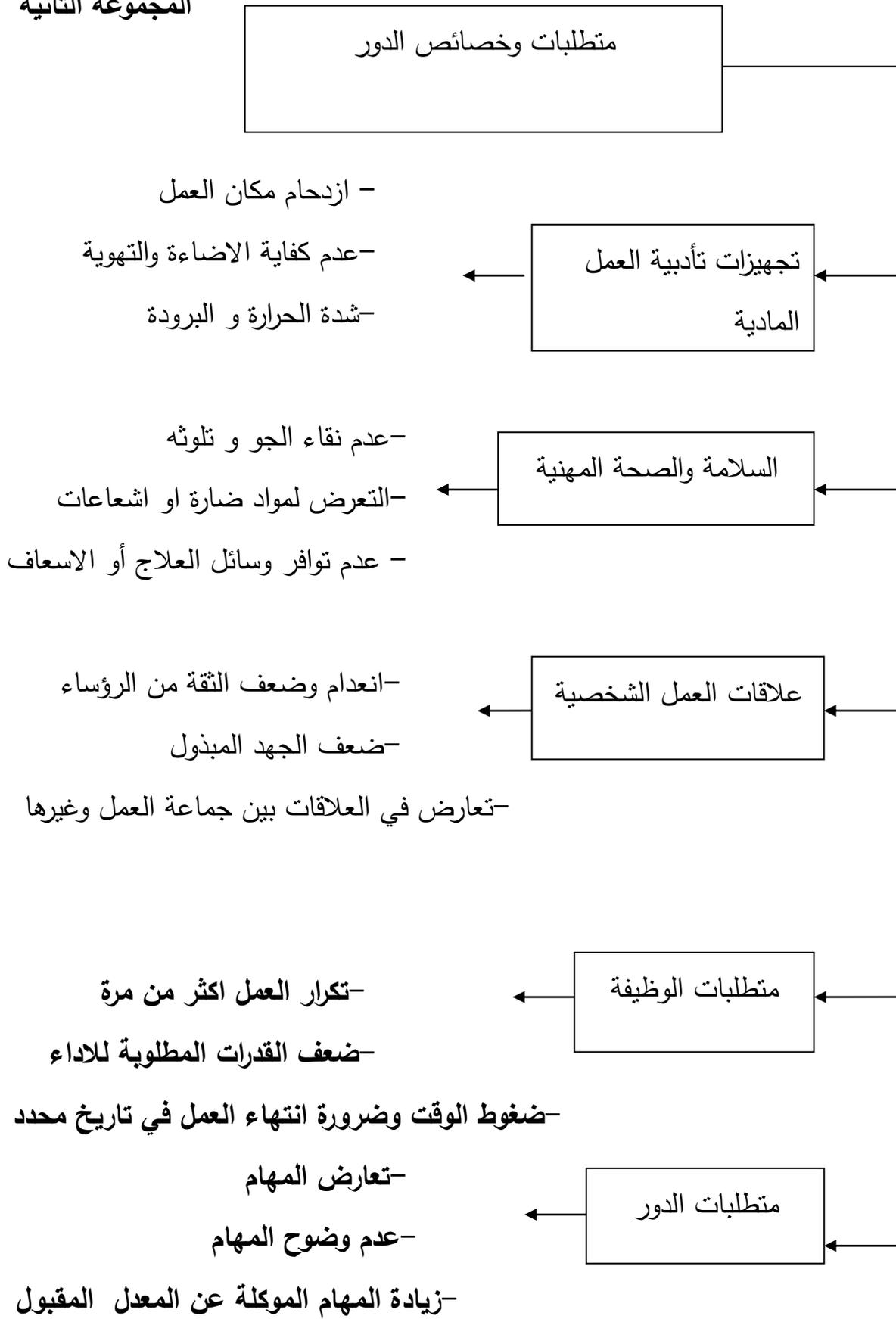
- 1- المجموعة الاولى تتمثل في الخصائص والمراحل التنظيمية التي بدورها تنقسم الى ثلاث مجموعات فرعية وهي السياسات التنظيمية، الهيكل التنظيمي، المراحل التنظيمية وكل مجموعة لها أسباب لضغوط العمل.
- 2- المجموعة الثانية فهي متطلبات الوظيفة وخصائص المهام، وتتوفر على خمسة مجموعات فرعية وتتمثل فيما يلي: تجهيزات بيئة العمل المادية، السلامة والصحة المهنية، علاقات العمل الشخصية، متطلبات الوظيفة، متطلبات الدور.<sup>56</sup>

- يوسف العاجلية، مصادر ضغوط العمل لدى الصحة وسبل معالجتها، مذكرة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، تخصص علم نفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2014-2015، ص 47.56

الشكل رقم (1-5): يمثل نموذج بريف "المجموعة الأولى"



المجموعة الثانية



## 11. نموذج Siegriste (سيغريست 1986):

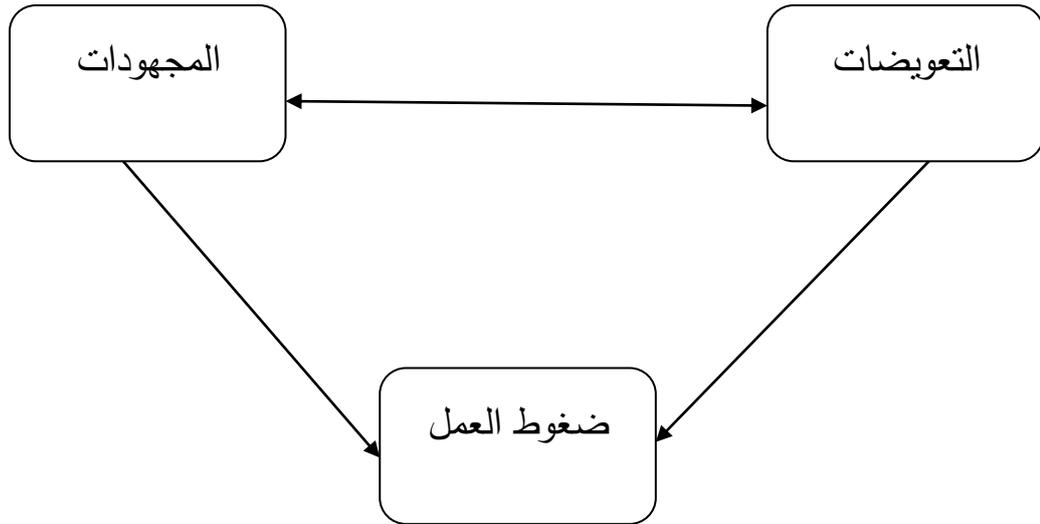
- سيغريست طبيب نفسي اجتماعي حيث قدم نموذجاً لتفسير ضغوط العمل، ويركز هذا النموذج على بعدين أساسيين هما:
- المجهودات: وهي عبارة عن تلك القدرات الفكرية أو العضلية التي يقدمها المورد البشري أثناء القيام بعمله.
  - التعويضات: عبارة عن تلك العوائد التي يتحصل عليها المورد البشري مقابل تأديته لعمله، وقد تكون هذه العوائد مادية مثل الأجر أو معنوية كالا احترام والتقدير.<sup>57</sup>
- وأضاف سيغريست في نموده بعداً خاصاً بالمتطلبات النفسية كما حدد ظروف العمل المرضية على أنها مشتركة بمجهودات المرتفعة (عبئ العمل) من جهة وحوافز ضعيفة مثل الدخل الشهري، الترقية من جهة أخرى فهذه الظروف تؤدي إلى ارتفاع مستوى الخطر على الصحة الجسدية كالأمراض القلبية، الاكتئاب، وعدم التوازن بين المجهودات المبذولة والجزاء ينتج حالة من الضغط ويكون الاحتراق النفسي كتعبير أو نتيجة محتملة.<sup>58</sup>
- فحسبه ضغوط العمل تنشأ بشعور الفرد بأن التعويضات المقدمة له أقل من المجهودات التي يقوم بها، ولقد قام بمقارنة ما يقدمه المورد البشري للوظيفة. وما يتحصل عليه كمقابل فالمورد البشري يشعر بضغط العمل، إذا كانت العوائد قليلة من المجهودات التي يبذلها، وهذا ما قد أخذ نقطة ضعف عن هذا النموذج حيث الضغوط تنشأ فقط في حالة إذ ما كانت التعويضات أقل من المجهودات.<sup>59</sup>

57 - شفيق شاطر، مرجع سابق، ص 105.

58 - حليم شرعاني، مرجع سابق، ص 50.

59 - شفيق شاطر، نفس المرجع.

الشكل رقم (1-6): يمثل نموذج سيغريست



## 12. نموذج فهم الضغط ونتائجه:

حدد هذا النموذج ثلاث مجموعات من العوامل البيئية والمنظمة والفردية التي تعتبر مختلفة للضغط، والذي يعتمد على الاختلافات الفردية مثل الخبرة في العمل والشخصية، وهذا ما يجعل الفرد يشعر بالضغط لذا تظهر عليه نتائج فيزيولوجية أو سلوكية.<sup>60</sup>

## 13. نموذج تحليل ضغط العمل

يحتوي هذا النموذج على عوامل أساسية متمثلة في الضغط ومصادره والعوامل الوسيطة إلى جانب نتائج الضغط، حيث نجد عامل التحكم في الضغط يشمل هذا الأخير، الشعور بالقلق والإحباط وينشأ عن ثلاثة مصادر مختلفة في البيئة والمنظمة والعوامل الفردية، حيث يقوم النموذج بعرض العوامل الوسيطة للضغط مؤكداً من خلاله أن الناس مختلفون من حيث

60 - يوسف عبد عطية بحر، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين - شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة غزة -، (رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال موارد بشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، سنة 2009)، ص ص 14-15.

ردود أفعالهم تجاه ذلك الضغط، أما بالنسبة للنتائج المترتبة عنه تنقسم إلى نتائج سلوكية وأخرى نفسية، وذلك بهدف إبراز الأبعاد الداخلية والخارجية.<sup>61</sup>

### • الفرع الثاني: نظريات ضغوط العمل

#### ▪ نظرية Hans seyle (هانزسييلي1946):

هانزسييلي (باحث كندي وهو من أشهر الباحثين التي ارتبطت أسماءهم بموضوع الضغوط، و أول من قدم للمجال الطبي مصطلح الضغط النفسي ومن احدث مقالاته في نشر العلوم "سلاح جديد، كل نوع السرطان")

وقد اعتبرت نظرية هانزسييلي من أقدم النظريات التي حاولت تفسير الضغوطات المهنية حيث حدد سييلي ثلاث مراحل للدفاع عن الضغط والتي تتمثل في :

- **الفرع:** وفيه يظهر الجسم تغيرات واستجابات تتميز بها درجة التعرض المبني للضاغط ونتيجة لهذه التغيرات نقل مقاومة الجسد.

- **المقاومة:** وفيها يحاول الفرد مقاومة مصدر التهديد بكل ما يملك من طاقة نفسية وجسمية

- **الاجتهاد:** وفيها يستنزف الفرد ويصبح عرضه للإصابة بالأمراض.<sup>62</sup>

شرح هانزسييلي نظريته في كتابه "ضغوط الحياة 1936" حيث يرى ان الضغط متغير غير مستقر وهو يمثل استجابة لعامل ضاغط والذي وصفه على أساس التكيف الجسدي للتغيير مفاجئ، ولقد حدد ثلاثة مراحل لضغوط العمل والمتمثلة في الانذار، المقاومة والاستنزاف.

61 - يوسف عبد عطية بحر، مرجع سابق، ص13.

62 - وليد السيد خليفة، مراد علي عيسى، الضغوط النفسية والتخلف العقلي في ضوء علم النفس المعرفي، المفاهيم، النظريات، البرامج، (دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية: ط01، سنة2008)، ص153.

أما عن عوامل الضغوط فقد أرجعها الى ثلاثة عوامل وهي عوامل الضغط الجسدي مثل الاصوات المزعجة-الاصابات، عوامل الضغط النفسي كالقلق، الوحدة والارهاق، عوامل الضغط الاجتماعي كالصراعات المهنية، الظروف المعيشية الصعبة، الخلافات العائلية.<sup>63</sup>

▪ **نظرية هنري موراي (1978)** و هو عالم نفسي أمريكي بجامعة هارفاد كان مدير لقسم الصحة النفسية بمدرسة العلوم و الفنون. حيث يعتبر مفهوم الحاجة ومفهوم الضغط مفهومان أساسيان، حيث يمثل مفهوم الحاجة المحددات الجوهرية لسلوك،بينما مفهوم المحددات الجوهرية حيث من خلال هذه النظرية ميز "موراي" نوعين من الضغط:

**ضغط Beta (بيتا):** يشير إلى دلالات الموضوعات البيئية و الأشخاص كما

يدركها الفرد.

**ضغط Alpha (ألفا):** يشير إلى خصائص الموضوعات ودلالاتها كما هي.<sup>64</sup>

▪ **نظرية Lazarous (لازاروس):** يعتبر "ريتشارد لازاروس" من الرواد الاوائل الذي

ركزو في تفسيرهم للضغط النفسي على التقيين الذهني للمواقف

عرفت هذه النظرية بنظرية التقدير المعرفي، حيث تعتبر من أهم النظريات التي تناولت ضغوط العمل، أنشأت نتيجة الاهتمام الكبير لعملية الإدراك حيث ارتكزت على أهمية التفكير والعوامل المعرفية للفرد يعتبر أن هذا الضغط يحدث نتيجة تفاعل الفرد مع بيئته وتنشأ هذه النظرية عندما يكون تناقض بين متطلبات الشخصية للفرد.

حيث استند "لازاروس" في نظريته هذه إلى نوعين من التقدير المعرفي:

• **أولاً:** هو عبارة عن إدراك الفرد للأحداث المسببة للضغط

<sup>63</sup>- سعيدة سليمان، مصادر ضغوط العمل وانعكاساتها على الاطباء وشبهه الطبين، (مذكرة ماستير في علم الاجتماع تنظيم و علم، جامعة العقيد أكلي محند ولحاج، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، البويرة، 2016-2017)، ص34.

<sup>64</sup> - وليد السيد خليفة، مراد علي عيسى، نفس المرجع، ص ص151-152.

• **ثانياً:** عبارة عن مجموعة من الطرق التي يتبعها الفرد في مواجهتها المشكلات التي تظهر في موقف.<sup>65</sup>

وحسبه الضغوط والخبرة الانفعالية للفرد تكون على أساس التقييم او التفسير المعرفي وكذلك أليات التعامل معها، فالفرد لديه نوعين من أساليب التقييم المعرفي التقييم الاولي والتقييم الثانوي بالاضافة للتعامل معها، و في ضوء ذلك يتحدد نوع الانفعال وشدته لدى الفرد.<sup>66</sup>

▪ **نظرية التحليل النفسي:** تعد هذه نظرية التحليل النفسي من النظريات الكلاسيكية التي عملت على تفسير الشخصية الانسانية وانفعالاتها، ويعتبر "فرويد" الاب الروحي لهذه النظرية

انشأ التحليل النفسي كعلاج، وحسب "فرويد" فجميع الانشطة التي تصدر عن الفرد هدفها تقليص التوتر والقلق النفسي التي تأتي من مصادر متعددة منها التغييرات الخارجية والاحباطات الداخلية كالصراع والعجز الشخصي والقلق.<sup>67</sup>

- **نظرية heb (هب):**

حيث قام "هب" في هذه النظرية بدراسة لعلاقة الأداء الخاص بالمدير والمتطلبات الملقاة على عاتقه من ضغوطات العمل حيث وجد أن الأداء يتأثر بمتطلبات الأفراد، حيث أكد "هب" أن متطلبات القليلة تؤدي إلى الملل كما أن هذه المتطلبات زادت من قدرة الفرد في الاستجابة لها والتوافق معها قد تؤدي إلى مستوى عال من القلق وهذا يؤدي إلى قلة التركيز ونقل قدرته على الأداء مما يؤدي إلى الانهماك النفسي.<sup>68</sup>

▪ **نظرية Marshal (مارشال):** هو عالم اقتصادي بريطاني و يعتبر من أهم مؤسسي علم الاقتصاد اشتهر بكتابه "الاقتصاد الحديث" قام مارشال في هذه النظرية بتحديد

65 - فارق السيد عثمان، القلق وإدارة الضغوط النفسية، (دار الفكر العربي، القاهرة: ط01، سنة 2001)، ص101.

66 - خيرة شويطر، استراتيجيات مواجهة الضغوط النفسية لدى الامهات على ضوء الصلابة النفسية والمساندة الاجتماعية، (رسالة دكتوراه غير منشورة في علوم التربية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة وهران 2، 2016-2017)، ص 38.

- نفس المرجع، ص38-39.

68 - فارق السيد عثمان، نفس المرجع، ص100.

عوامل المسببة لضغوط العمل والأعراض التي تظهر على الفرد نتيجة هذه الضغوطات وقد تؤدي بنهاية بالفرد إلى أمراض القلب وأعراض خاصة بالمؤسسة قد يؤدي إلى العدوانية وتكرار الحوادث، إلا أن هذه النظرية التي قامت بتبنيها وانطلقت منها على أساس أطر فيزيولوجية أو نفسية أو اجتماعية.<sup>69</sup>

• **المطلب الثاني: أثار ضغوط العمل واستراتيجيات التعامل معها**

▪ **الفرع الأول: اثار ضغوط العمل**

تختلف مستويات الضغط التي يتعرض لها العاملون في حياتهم اليومية وذلك باختلاف طبيعة الوظيفة، حيث أنه من الصعب على الفرد تجنب هذه الضغوطات الناتجة عن مصادر مختلفة تتعلق سواء بالفرد أو المنظمة ونذكر من بينها:

**أولاً: أثار ضغوطات العمل على الأفراد**

(أ) **الاثار الايجابية:** تتمثل الاثار الايجابية لضغوط العمل على الافراد في:

- رفع مستوى الشعور بالرضا والثقة والروح المعنوية لدى الافراد مما يؤدي الى الاستقرار في العمل وزيادة مستوى الاداء
- النوم جيداً نتيجة شعور العامل بالانجاز والقدرة على التحكم في المواقف العملية و هو ما يمنحه راحة نفسية وجسدية
- تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين عن طريق مساعدة بعضهم البعض على مواجهة الضغوطات والمشكلات<sup>70</sup>

(2) **الاثار السلبية:** تتمثل هذه الاثار في:

<sup>69</sup> - نفس المرجع، ص ص44-45.

- سعيدة سليمان، مرجع سابق، ص ص74-75.<sup>70</sup>

الآثار السلوكية: حيث أن هذه العوامل تلعب دورا في سلوك الأفراد ونتائجه والتي تتمثل في التدخين وهذا نتيجة تعرضه والتوتر التي تسببه تلك الضغوط إلى جانب الإدمان عن الكحول واستخدام المسكنات والمخدرات.<sup>71</sup>

الآثار والنتائج النفسية (السيكولوجية): وذلك يترتب عنها إحساس الفرد بتزايد الضغط عليه في العمل والتي تتمثل في المشكلات العائلية إلى جانب اضطرابات في النوم، والتي تتمثل في عدم القدرة على النوم وهذا ما يؤثر على مزاجه، بالإضافة إلى لاكتئاب والتي تتمثل في عدم القدرة على الانبساط والاستمتاع بالحياة.<sup>72</sup>

الآثار الجسدية: تمتد نتائج تزايد الضغوط على الفرد لتحدث بعض الآثار السلبية الضارة على الفرد وسلامته البدنية ومن أهم الأعراض التي يعاني منها الصداع، قرحة المعدة، أمراض القلب.<sup>73</sup>

### ثانيا: آثار ضغوطات العمل على مستوى المنظمة:

#### ▪ الآثار الايجابية: تتمثل هذه الاثار في:

- تنمية الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين مختلف الموارد البشرية في المؤسسة
- اكتشاف الكفاءات المميزة داخل المؤسسة والتي تظهر اثناء التعامل مع ضغوط العمل
- حل المشكلات التي تحول دون قيام الموظفين او العمال باداء مهامهم بفاعلية وبالتالي تصبح الضغوط كدافع مهم لحل المشاكل التي تحد من تادية المؤسسة لانشطتها اليومية بفاعلية.<sup>74</sup>

### - (2) الآثار السلبية:

71 - سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الحديثة، (دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان: ط01، سنة2009)، ص ص188-189.

72 - نفي المرجع، ص ص189-190.

73 - أحلام زريبي، استراتيجيات التصرف تجاه الضغوط المهنية وعلاقتها بفاعلية الأداء، (مذكرة ماجستير في علم النفس العلمي والتنظيمي، سنة2013-1014)، ص 37.

- سعيدة سليمان، مرجع سابق، ص 75.<sup>74</sup>

قد يترتب عن الضغوطات العمل العديد من الآثار ونذكر منها الغياب والتوقف عن العمل، والتأخر المتكرر، بالإضافة إلى ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات من قبل العاملين، إلى جانب عدم اتخاذ القرارات الملائمة من طرف المستويات الإدارية وسوء العلاقة بين العاملين داخل المنظمة وهذا ما يؤدي إلى تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته<sup>75</sup>

اضافة الى عدم الدقة باتخاذ القرارات والشعور بالملل كما أن سوء الاتصالات سبب في غموض وتشويه المعلومات.<sup>76</sup>

تدني مستوى الانتاج وانخفاض جودته

صعوبة التركيز في العمل والوقوع في حوادث صناعية

عدم الرضى الوظيفي

عدم الدقة في اتخاذ القرارات.<sup>77</sup>

#### ▪ الفرع الثاني: استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل:

يمكن للإنسان تجنب ضغوط العمل وعلاجها من خلال وسائل متعددة ومن بينها نذكر

مجموعة من الاستراتيجيات والمتمثلة في:

تعتبر نمط السلوك من خلال التدريب وذلك عن طريق

- **الراحة والاسترخاء:** وتتمثل في حصول الفرد على فترات راحة مناسبة في وقت عمله إلى

جانب ممارسته للأنشطة الرياضية والهوايات<sup>78</sup>

75 - عبد الرحمن بن خيرة، عبد الله بن دراج، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة ذات هدف الوسيلة، (مذكرة

ماجستير، جامعة ريان عاشور، الجلفة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، سنة 2016-2017)، ص55.

76 - عمار تغريد زياد، أثر بعض المتغيرات الداخلية على المستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية والجامعات الفلسطينية لقطاع غزة،

(مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين 2006)، ص52.

- حمدوني رشيد، مرجع سابق، ص47.

78 - مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، (دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: ط01، سنة 2015)، ص108.

- **القبول والاستسلام:** وذلك من خلال قبوله للواقع ومعايشته حيث أن هذه الإستراتيجية تتضمن موقفا سلبيا من الفرد.<sup>79</sup>
- إلى جانب هذه الاستراتيجيات نجد أيضا
- **أنشطة مساعدة العاملين:** تتمثل في توفير الخدمات الطبية والعلاجية، وكذا تقديم إجراءات الوقاية الضرورية للعاملين
- **الأنشطة الاجتماعية:** تعتبر بمثابة صلة ترابطية لتعارف وتفاهم العاملين فيما بينهم في المنظمة ووصولهم على معلومات التي تساعدهم من تحقيق من تلك الضغوطات و إيجاد أساليب لحلها.<sup>80</sup>
- **الاهتمام بالفرد:** وذلك من خلال تحقيق توازن منسجم من خلال التوعية الغذائية واللياقة البدنية ومسؤولية الفرد الذاتية
- **إعادة البناء المعرفي:** وهي تشجيعه على تبني الاعتقاد بأن إخفاقه المتقطع لا يعني بأنه إنسان فاشل أو سيئ<sup>81</sup>
- **نظم الحوافز وتقييم الاداء:** ان احساس الفرد عند قيامه محل التقييم وأهمية في المنظمة يدفع به بالاستعداد لتقليل ضغوط العمل الناتجة عن وظيفته الى حد كبير<sup>82</sup>

79 - مصطفى يوسف كافي، نفس المرجع، ص109.

80 - سحراء أنور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الاداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، سنة 2013، ص 214.

81 - أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، عمان للنشر والتوزيع، ط01، ص307.

- سحراء أبو حسين، مرجع سابق، ص214.<sup>82</sup>

### ➤ المبحث الثالث: علاقة ضغوط العمل على الأداء الوظيفي

لقي موضوع الأداء الوظيفي اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والمفكرين، وذلك نظرا لأهميته سواء بالنسبة للفرد أو بالنسبة للمؤسسة ويعتبر الفرد أهم مورد في المؤسسة فهو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات من أجل تحقيق أهداف معينة والتي تسعى المؤسسة أو المنظمة لتحقيقها، ومن خلال هذا المبحث سوف نتعرف على مفهوم الأداء الوظيفي وأهم أنواعه وعناصره وسنتطرق الى علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي.

#### • المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته

في هذا المطلب نتطرق أولا إلى تعريف الأداء الوظيفي ثم نتطرق إلى أهم عناصره

#### ▪ الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي

قبل التطرق إلى تعريف الأداء الوظيفي لابد أولا تقديم معرفة الأداء

#### تعريف الأداء لغة:

الأداء عبارة عن كلمة مشتقة من الفعل "أدى"، ويشير المعنى الغوي لفعل "أدى" إلى معنى مشيا ليس بالسرير ولا بالبطين، والمعنى الحقيقي لكلمة "أدى" هو قضاء الشيء أو القيام به.<sup>83</sup>

**تعرف الاداء اصطلاحا:** يعني الأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.<sup>84</sup>

ويعرف الأداء على أنه ما يصدر عن الفرد من سلوك لفضي أو مهاري، ويكون على مستوى معين، ويظهر قدرة الفرد أو عدم قدرته على أداء عمل ما.<sup>85</sup>

83 - عز الدين هروم، واقع تسيير الاداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، (مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سنة 2007-2008)، ص22.

84 - عز الدين هروم، نفس المرجع، ص24.

85 - احلام زربي، استراتيجيات التصرف تجاه الضغوط المهنية وعلاقتها بفعالية الاداء، (مذكرة ماجستير غير منشورة في علم النفس العمل والتتظيم، جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية، سنة 2013-2014)، ص 62.

أما الأداء الوظيفي يعرف على انه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكن التمييز في معايير لقياس الأداء وتتمثل في كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد، نمط الجهد.<sup>86</sup>

الاداء الوظيفي هو: "قدرة العاملين أو الموظفين على القيام على تحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها وذلك من خلال انجاز الاعمال والمهام التي كلف بها في الوقت المحدد لها."<sup>87</sup>

وقد عرف الأداء الوظيفي على انه " الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كرأس المال، العمل، المعرفة، أما الأداء فينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فان كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله."<sup>88</sup>

هناك تعريف آخر للأداء الوظيفي وهو "ذلك السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة التي يعمل فيها بالطريقة الصحيحة والسلمية مراعيًا في ذلك الفاعلية والكفاءة". كما يعرف أيضا على أنه السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة أو المنظمة التي يعمل فيها بالطريقة الصحيحة والسليمة وذلك عن طريق مراعات الفاعلية والكفاءة في العمل"<sup>89</sup>

الاداء الوظيفي هو "تنفيذ الموظف لعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها وتعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة"<sup>90</sup> وعلى ضوء التعاريف المذكورة يمكن استخلاص النتائج التالية:

86 - عيسى ابراهيم المعشر، اثر ضغوط العمل على اداء العاملين، (رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط

للدراستات العليا، كلية العلوم الادارية والمالية، سنة 2009)، ص 31.

87 - محمد بن عدة، أثر ضغوط العمل النفسية والاجتماعية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، (رسالة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2017-2018)، ص 105.

88 - عبد المليك مزهودة، الاداء بين الكفاءة والفاعلية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد 01، منشورات جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر، ص 86.

- محمد بن عدة، نفس المرجع.<sup>89</sup>

90- الاداء الوظيفي نقلا عن الموقع:

<http://www.oujdacity.net/national.art> تم الاطلاع عليه يوم 2019/11/16 على الساعة 19:49.

- إن الأداء الوظيفي يعني الطريقة التي يتم فيها انجاز الأعمال الموكلة للموظف أو العامل بحيث يجعل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها وتحسين استغلال مواردها.
- الأداء الوظيفي يعني مستوى إنهاء الأعمال والدرجة التي توصل إليها الموظف من خلال انجازاته.
- يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو عبارة عن ذلك النشاط أو السلوك الذي يقوم بها الموظفون من أجل تحقيق هدف معين.
- الأداء الوظيفي عبارة عن "النتائج المتحصل عليه من طرف الموظف أو العامل من خلال أداءه للمهام المطلوبة والموكلة له وذلك من خلال خضوعه لقواعد مسبقة."

### الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

إن للأداء الوظيفي أهمية كبيرة سواء بالنسبة للعاملين أو بالنسبة للمنظمة أو المؤسسة وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:<sup>91</sup>

#### 1- بالنسبة للعاملين:

- يرتبط أداء العاملين بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة للاستقرار في عمله واثبات ذاته
- يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال مختلفة نسبيا في المستقبل.
- يجب على كل عامل الاهتمام لاداءه نظرا لارتباط ذلك بما يتقصاه من أجور ومراتب لمقابل هذا الأداء.

<sup>91</sup> - نادية العمر اوي، تأثير الضغوط على الاداء الوظيفي للعمال، (مذكرة ماستر في علم الاجتماع فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي سنة 2017.2016)، ص50.

## 2 بالنسبة للمنظمة:

تكمُن أهميته فيما يلي:<sup>92</sup>

- يحتل الأداء أهمية كبيرة في كل منظمة لتسعى لتحقيق النجاح والتقدم.
- اعتبار الأداء الناتج النهائي لمحصلات جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا عندما يكون أداء الموظفين مميز.
- ترجع أهميته بالنسبة للمنظمة لارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما والتي تعتمد فيها على مستوى الأداء.

### المطلب الثاني: محددات وعناصر الأداء الوظيفي

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى دراسة محددات الأداء الوظيفي وعناصره.

#### الفرع الأول: محددات الأداء الوظيفي

نظرا لاختلاف نتائج الدراسات التي توصلت إليها في هذا المجال فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات لتحديد جميع محددات الأداء الوظيفي، ولهذا يمكن التطرق إلى بعض المحددات نذكر منها:

#### - الدافعية: حيث تعرف

" القوى الكامنة داخل الفرد التي تؤثر أو تحدد مستوى واتجاه واستمرارية الجهد المبذول نحو العمل" فالدافعية تعرف بأنها رغبة في بذل الجهود لتحقيق الأهداف

<sup>92</sup>- نادية العمرابي، مرجع نفسه ص 50

التنظيمية والمشروطة لمدى إمكانية إشباع بعض الحاجات الشخصية نتيجة لهذا الجهد المبذول.<sup>93</sup>

فالدافعية تعرف أيضا على "أنها وجود دافع أو هدف نحو العمل لدى الفرد."<sup>94</sup>

- **الجهد:** يشير إلى الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته من أجل الوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.<sup>95</sup>

- **إدراك الدور:** وتعني به الاتجاه الذي يعتقد الموظف أو العامل من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.<sup>96</sup>

- **قدرة الفرد على أداء العمل:** لا بد أن تتوفر قدرة الفرد على أداء العمل المطلوب القيام به.<sup>97</sup>

### الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

هناك عدة عناصر ومكونات للأداء الوظيفي، وبدون هذه العناصر لا يمكن القول عن الأداء على أنه فعال حيث يتم تقسيم أداء الموظف أو العامل في المؤسسة من خلال هذه العناصر والتي تتمثل فيما يلي:

- **الموظف:** هو كل ما يمتلكه الفرد من مهارات واهتمامات والميولات والدوافع وتتمثل في خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به الموظف.<sup>98</sup>

يتمتع الموظف بجملة من الحقوق والواجبات والتي نص عليها الامر 03/06 المتمثل في القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية

93 - طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية: سنة 2006، ص 302.

94 - سعد الله عيشاوي، الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى اساتذة الطور الابتدائي، (مذكرة ماستير غير منشورة في تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاجتماعية، سنة 2014-2015)، ص 38.

95 - حليلة موساوي، دور الاتصال المؤسسي في رفع الاداء الوظيفي في ادارة الجماعات المحلية في الجزائر، (مذكرة ماستير غير منشورة، جامعة الجبالي بونعامه خميس ملبانة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جوان 2015)، ص 44.

96 - حليلة موساوي، نفس المرجع، ص 45.

97 - سعد الله عيشاوي، مرجع سابق، ص 38.

98 - سهير عمر حمد ابوزيد، ضغط العمل وعلاقته بالأداء المهني لدى معلمي مدارس التعليم البريطانية، (رسالة ماجستير غير منشورة في الارشاد النفسي والتربوي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، كلية التربية، سنة 2018)، ص 33.

و من الحقوق التي يتمتع بها الموظف نجد الحق في الحماية الاجتماعية والتقاعد وهذا حسب المادة (33) من القانون التي تنص على أن " للموظف الحق في الحماية الاجتماعية والتقاعد في اطار التشريع المعمول به"

وحسب المادة(36) منه فان الموظف يحق له اللجوء الى الاضراب وذلك وفقا لما نص عليه التشريع والتنظيم المعمول به كما له الحق في العطل حسب المادة(39) من القانون التي تنص على أن "للموظف الحق في العطل المنصوص عليها في الامر"

والى جانب هذه الحقوق فالموظف له واجبات يقوم بها وتتمثل في أداء مهامه بأمانة ودون تمييز وهذا مانصت عليه المادة 41 من القانون، كما نصت المادة(42) "بتجنب الموظف القيام بكل فعل يتنافى طبيعة مهامه ولو كان ذلك خارج الخدمة، كما يجب عليه أن يتسم في كل الاحوال بسلوك لائق ومحترم"

ويجب على كل موظف أن يكون مسؤول عن تنفيذ مهامه وهذا حسب المادة (47) من القانون التي تنص على "كل موظف مهما كانت رتبته في السلم الاداري مسؤول عن تنفيذ المهام الموكلة اليه، لايغى الموظف من المسؤولية المنوطة به بسبب المسؤولية الخاصة بمرؤوسيه".

نصت المادة(52) من القانون أن "يجب على الموظف التعامل باداب واحترام في علاقاته مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه"

**الوظيفة:** تشمل المسؤوليات أو الأدوار والخبرات التي يتطلبها عمل ما أو الوظيفة، وتتصف أيضا هذه الوظيفة متطلبات وتحديات وهي أيضا ما تقدمه من فرص العمل التي تتمتع بالتحدي.<sup>99</sup>

<sup>99</sup> - عيسى ابراهيم المعشر، مرجع سابق، ص33.

- بيئة التنظيم: تتضمن العوامل الداخلية التي تأثر في الأداء الفعال للتنظيم وهيكله وأهدافه وموارده وتتضمن مناخ العمل ووفرة الهيكل التنظيمي، أما العوامل الخارجية تتمثل في عوامل اقتصادية، سياسية، قانونية، تكنولوجيا.<sup>100</sup>
- وهناك عناصر أخرى تتمثل في:<sup>101</sup>
- كمية العمل المنجز: وهي عبارة عن مقدار العمل الذي يستطيع الموظف أو العامل انجازه في الظروف المادية وفي وقت محدد.
- نوعية العمل: وتتمثل فيما يدركه الفرد عن العمل المطلوب القيام به وما يمتلك الفرد من رغبة ومهارة وقدرة على التنظيم والقيام بالعمل دون الوقوع في الخطأ.
- المثابرة والثوق: تشمل الجدية وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة وفق وقت محدد ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
- أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة: حيث هناك أنشطة مستقرة ثابتة لا تتغير مع تغير الزمن الذي تم فيه العمل أو الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء واختلاف الأفراد الذين يؤديون العمل، فكل فرد له خبرات وأسلوب وطريقة انجاز العمل خاصة به تختلف عن فرد لآخر.<sup>102</sup>
- الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الاداء التي يتوجب على المسؤولين أخذها بعين الاعتبار عن تقييم أداء المنظمة والافراد وتتمثل هذه العوامل في:

<sup>100</sup> - سهير عمر ابوزيد، مرجع سابق، ص17.

<sup>101</sup> - سعد الله عيشاوي، مرجع سابق، ص42.

<sup>102</sup> - سحران انور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الاداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 36، سنة 2013، ص215.

- الاختلاف في حجم العمل: فالمنظمة أو المؤسسة التي تعالج حجما كبيرا في العمل تحتاج الى موارد أكثر مما تحتاج المنظمات الاخرى التي لديها حجم قليل من العمل نفسه
- التحسينات التنظيمية: ان فعالية الانتاج يتوقف على عوامل متعددة التي نذكر منها مثلا الترتيبات التنظيمية والاجرائية، اختصار العمل في عملية ما من عمليات الانتاج بقلل من الموارد المطلوبة لانهاء وحدة العمل
- مدة تأخر الاعمال: قد يؤثر في معدل الانتاج فالعامل عندما يتأخر في القيام بعمله أكثر من الوقت المطلوب بالقيام بذلك العمل يمكن أن يكون سبب في انخفاض جودة النتوج
- العوامل التكنولوجية: ان ادخال التكنولوجيات الحديثة والمتقدمة من الاجهزة والبرماحيات له تأثير على أداء العاملين فالاداء يتحدد حسب مستوى ونوعية التكنولوجيات المتوفرة<sup>103</sup>
- الروح المعنوية لدى الموظف: لها تأثير كبير على الاداء الوظيفي وهذا راجع للعلاقة الموجودة بين الاداء الوظيفي والروح المعنوية للموظفين سواء ايجابية أو سلبية
- القدرة على أداء العمل خلال فهم الدور: وهو يتمثل في استثمار قدرات الفرد ومهاراته في تجاوز صعوبات العمل التي يواجهها في بيئة عمله ويستثمرها في التفاعل مع كل ما له أهمية ونتائج لصالح العمل الذي يقوم به.<sup>104</sup>

### ● المطلب الثالث: انعكاسات ضغوط العمل بالأداء الوظيفي

تشير الدراسات التي أجريت في هذا الصدد إلى اتجاهات كثيرة فبعض الباحثين والمفكرين أن علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي علاقة ايجابية والبعض الآخر

- محمد بن عدة، مرجع سابق، ص113، 103

<sup>104</sup>- رمزي فوزي ومحمد أبو غزالة، ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بأدائه الوظيفي من وجهة نظر العاملين في محافظة العاصمة، (مذكرة ماجستير في التربية تخصص الادارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط، عمان:2017) ص27.

يعتبرونه علاقة سلبية، فضغوط العمل تؤثر علة الاداء الوظيفي تأثيرا كبيرا ولهذا أجريت الدراسات حول هذا الموضوع لأهميته وبيان مستوى تأثير الضغوط علة أداء الموظفين في المؤسسات.

### الفرع الأول: الآثار الايجابية

إن وجود ضغوط منخفضة لا يولد لدى الموظف أو العامل تحديات تحته على العمل فكلما ارتفع حجم العمل يزداد بالمقابل حجم التحدي الذي يواجهه العامل أو الموظف وهذا ما يؤدي إلى رفع مستوى أدائه وتحسينه كلما يتعرض الفرد لضغوطات ومشكلات في العمل تكون عبارة عن تحديات تقوده بالضرورة إلى أنماط بناءة في السلوك تم يؤدي إلى قيامه بأداء أفضل.<sup>105</sup>

فضغوط العمل تمثل نوعا من التحدي للسلوك الإنساني وتعتبر المشاكل والصعوبات والمعوقات التي تواجه الفرد في عمله بمثابة تحديات يجب التغلب عليها لإعطاء أداء أفضل، الضغوط التي تواجه العامل أو الموظف تجعله يقوم بأداء أفضل.<sup>106</sup>

### الفرع الثاني: الآثار السلبية<sup>107</sup>

إن ضغوط العمل تقف لمعيقات للفرد في العمل حيث يلجأ الفرد لمواجهة هذه المعوقات والمشاكل وهذا ما يؤدي إلى تضييع معظم وقته من أجل السيطرة عليها، وقد يلجأ إلى بعض التحايل في العمل وقد تؤثر هذه الضغوط في الأداء الجسمي ويؤدي بإصابة الفرد بأمراض القلب واضطرابات الهضم والقرحة بالإضافة إلى الأداء العقلي للفرد حيث يصبح تذكره ضعيف وهذا ما يؤدي إلى لجوءه إلى العدوانية مع الزملاء والمرؤوسين.

105 - سحراء أنورحسين ، مرجع سابق، ص 216.

106 - عيسى ابراهيم المعشر، مرجع سابق، ص36.

107 - سحراء انورحسين، نفس المرجع. ص216

فضغوط العمل عبارة عن عائق أو مشكل للسلوك الإنساني وينعكس سلبا على النتائج وعلى الحالة البدنية والنفسية للفرد، ولهذا فالفرد مجبر على بذل جهد ووقت كبيرين للتغلب على هذه الضغوط.<sup>108</sup>

تزيد ضغوط العمل والوظيفة في درجة من القلق أو التوتر للعامل وهذا ما يؤدي به الى محاولة ترك العمل والقيام بالاعمال الموكلة له بطريقة غير جيدة، فهو ليس لديه حلول اما التأقلم والانسجام مع الوضع أو يقع تحت تأثير الضغوط التي تؤثر على جهده وذلك ينتج عنه انخفاض مستوى أداءه.<sup>109</sup>

<sup>108</sup> - عيسى ابراهيم المعشر، نفس المرجع.  
- رمزي فوزي، مرجع سابق، ص32.<sup>109</sup>

## خلاصة الفصل

نستنتج من خلال ما تم ذكره في هذا الفصل الذي تناولنا فيه إطار نظري ومفاهيمي حول ضغوط العمل والأداء الوظيفي أن ضغوط العمل هي تلك الحالات التي يتعرض لها الفرد في مكان عمله والتي لها تأثير على صحته الجسدية والنفسية وذلك من خلال أنواعه المختلفة.

كما أن للضغوط العمل مصادر ونماذج مختلفة ولكل نموذج ومصدر خاصيته المتميزة فلها تأثير على مستوى الفرد والمنظمة، إضافة إلى النظريات العديدة التي تناولت ضغوط العمل من خلال تقديم تفسير لها ودراسة الأسباب التي تؤدي إلى حدوث ضغط في مؤسسة ما.

تعمل ضغوطات العمل في زيادة مستوى أداء الموظفين كما تساهم في انخفاضه وهذا ما يظهر من خلال العلاقة التي تربط بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي الذي يعتبر تلك الطريقة التي يتم فيها انجاز الأعمال الموكلة للموظف والذي يعد مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر و كذلك في المستقبل حيث نجد أن هناك تأثير ايجابي للضغوطات التي تحدث داخل اي منظمة تأثير سلبي .

## الفصل الثاني

تأثير ضغوطات العمل على الاداء  
الوظيفي في مؤسستين التربويتين  
ثانوية حمكي ايدر وابتدائية العميش  
علي -بتيزي وزو-

## تمهيد

تعتبر الدراسة الميدانية تطبيقاً عملياً للإطار النظري ولمفاهيمي الذي تم تناوله في الفصل الأول، حيث تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على الأثر الذي تخلفه ضغوطات العمل على الأداء الوظيفي

وباعتبار المؤسستين التربويتين من المؤسسات التي تشهد ضغوطات تم اختيارنا لثانوية "حمكي ايدير وابتدائية العميش علي" بولاية تيزي وزو كمحل الدراسة وذلك نظراً لتعرضهما لضغوطات والتي يمكن أن تؤثر على أداءهم الموظفي.

وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الابتدائية العميش علي.

المبحث الثاني: التعريف بثانوية حمكي ايدير.

شهدت معظم المؤسسات التربوية في ولاية تيزي وزو ضغوطات عديدة ساهمت في تراجع الداء الوظيفي وعرقلة سير المؤسسات، ومن بين هذه المؤسسات نجد ثانوية حمكي ايدير التي تعرضت لهذه الضغوطات .

### ✓ المطلب الأول: تعريف ثانوية حمكي ايدير

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تقديم تعريف للمؤسسة لكن قبل ذلك سنقوم اولاً بتقديم لمحة عن الشهيد حمكي ايدير:

#### • الفرع الأول: نبذة تاريخية للشهيد حمكي ايدير .

ولد الشهيد الضابط حمكي ايدير في 15 نوفمبر 1932 بتيزي راشد وهو ابن حروش ووردية .

التحق بصفوف جيش التحرير الوطني في سنة 1955، حيث جند من طرف لعزري أعمار وكان ينشط في الناحية الأولى المنطقة الثالثة الولاية الثالثة التاريخية

التربويتين ثانوية حمكي ايدير وابتدائية العميش

كان الشهيد يتمتع بالشجاعة قتالية وقدرات فائقة خلال مساره الجهادي وهذا ما جعله يندمج في رتب العسكرية، حيث تم ترقيته رتبة رقيب سنة 1956 ومن بعد ذلك رقي مساعدا ثم ملازما ، حيث استشهد الضابط حمكي ايدير في 20 اوت 1960.

• الفرع الثاني :التعريف بثانوية حمكي ايدير

ثانوية حمكي ايدير هي مؤسسة تربوية تأسست في 2015 تسعى لتحقيق أهداف تربوية وتنقيفية من خلال الأنشطة التي تحتويها والمتمثلة في البرامج التعليمية والتي تقوم بتطوير الأجيال الصاعدة.<sup>110</sup>

تقع المؤسسة شمال شرق ولاية تيزي وزو يحدها من الشمال قرية احسانون (المحطة البرية احسانون )،ومن الشرق جامعة مولود معمري "باسطوس"،ومن الغرب حي عميود إسماعيل ،ويحدها من الجنوب جامعة مولود معمري حسناوة .<sup>111</sup>

تتوفر المؤسسة على الطاقة البشرية الهائلة ،تتكون من موظفين الإدارة ومعلمين،وبالإضافة إلى أعوان الأمن والنظافة والتلاميذ الذي يبلغ عددهم 741 تلميذ (440 اناث، 268 ذكور)<sup>112</sup>

. التخصصات الموجودة في المؤسسة:

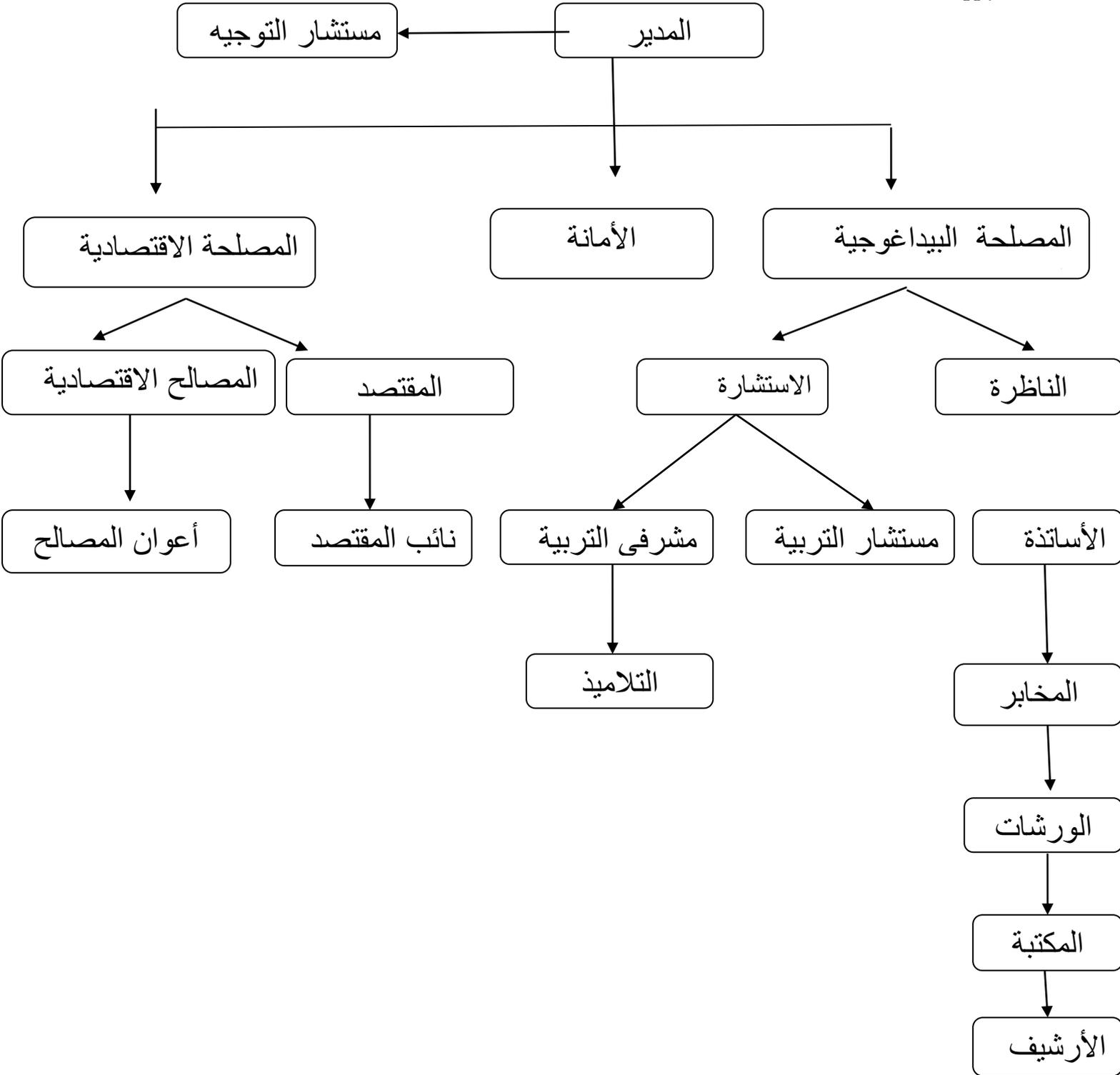
تتوفر المؤسسة على تخصصات مختلفة حيث نجد جذع مشترك علوم، وجذع مشترك آداب وفلسفة بالنسبة للسنة الأولى أما بالنسبة للسنة الثانية والثالثة فنجد شعبة رياضيات بالإضافة إلى شعبة علوم تجريبية وشعبة تقني رياضي ،الذي يتم فيه دراسة هندسة ميكانيكية، وهندسة الطرائق ، بالإضافة إلى شعبة آداب وفلسفة وآداب ولغات أجنبية .

أما بالنسبة لعدد الأفواج فنجد المؤسسة تتكون من 26 فوج، 8 أفواج بالنسبة للسنة الأولى ،و 9 أفواج بالنسبة للسنة الثانية والثالثة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

نقوم في هذا المطلب بتقديم الهيكل التنظيمي لثانوية حمكي ايدر مع إبراز مهام كل مصلحة من مصالحه.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لثانوية حمكي ايدر<sup>113</sup>



التربويتين ثانوية حمكي ايدر بتناوية العميش

**1. المدير:** يعتبر مدير هو الذي يتولى شؤون تسيير المؤسسة، كما يضمن السير الحسن للمؤسسة كما يعتبر المسؤول الأول على الانضباط في المؤسسة، وهو الأمر بتنفيذ وتطبيق القوانين.

**ومن مهام مدير التعليم الثانوي نجد:**

. يكون مدير المؤسسة مسؤولاً عن حسن سير المؤسسة وعن تأطير والتسيير التربوي والإداري فيها ويخضع لسلطته جميع الموظفين العاملين فيها.  
. كما يسهر مدير مؤسسة التعليم الثانوي على التربية الخلقية ويمارس سلطته باستمرار على كل ما يتعلق بالدروس والنظام والأخلاق في المؤسسة.  
ومن بين النشاطات البيداغوجية فتتمثل في :

- . تسجيل التلاميذ الجدد وقبولهم في إطار التنظيم الجاري به العمل .
- . ضبط خدمات المدرسين وتنظيمها .
- . تحضير مجالس التعليم ومجالس الأقسام وعقدتها .
- . وضع الإجراءات الضرورية لتحسين تكوين المدرسين .

**2. مستشار التوجيه:** ومن مهام الوظائف التي يمارسها نجد: <sup>115</sup>

- . يكلف مستشار التوجيه بالنظام والانضباط في المؤسسة.
- . يتلقى التعليمات مباشرة من المؤسسة.
- . تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة.
- . مراقبة حضور التلاميذ ومواظبتهم .
- . تحسين الشروط المعنوية والمادية التي يجري فيها التمدرس.

التربويتين ثانوية حمكي ابيدير وابتدائية العميش

3. الأمانة: هو ذلك الموظف الذي يقوم بمساعدة المدير وترتيب أعماله وتسجيل معلومات وتنظيم وقته بشكل دقيق ومن أهم وظائفه نجد:

. استقبال أولياء التلاميذ.

. الرد على الاتصالات الهاتفية .

. أعمال الطباعة.

. القيام بالإعمال الكتابية والمالية التي تنصها الإدارة.

. إمساك ملفات الطلبة والمعلمين .

. الاحتفاظ بالمعلومات الخاصة بالتلاميذ.

4 . مشرفي التربية: حيث يكلف مشرفو التربية بضمان مراقبة النظام والانضباط في المؤسسات التعليمية.

. مراقبة التلاميذ عند تنقلهم خارج المؤسسات التعليمية خلال النشاطات التربوية.

. إعداد التقارير اليومية وتحضير مختلف مجالس الأقسام وسنوية غيا بات التلاميذ

. تعزيزا لعلاقات ضمن المجموعة التربوية بالاتصال مع مندوبي الأقسام والأساتذة والأولياء .

5. المخابر: من أهم التي يقوم به أعوان المخابر نجد:

. استعمال العناد والمواد اللازمة لعمل المخبر.

. القيام بمهام الصيانة الاعتيادية لعمل المخبر .

. القيام بالأعمال المتعددة المتصلة بحاجات المصلحة.

6. مستشار التربية :يكلف مستشار التربية بالنظام والانضباط في المؤسسة، كما يتلقى

التعليمات مباشرة من المدير .

. مراقبة حضور التلاميذ ومواظبتهم .

. تنظيم حركة دخول التلاميذ وخروجهم إلى جانب ذلك يقوم مستشار التربية بتشكيل الأقسام التربوية وذلك طبقا لتوجهات المدير وعلى أساس الملاحظات المستخلصة من مجالس الأقسام المتعددة في نهاية السنة .

7. الناظرة: وتتمثل في نائب المدير تتولي مجموعة من المهام وفق مجموعة من المراسيم التنفيذية كالأمر 35.67 والمرسوم 72.76 والمرسوم 49.90 والمتمثل في:

. تحسين ظروف التمدرس .

. متابعة الأساتذة والمخابر والورشات والمكتبة والأرشيف.

. تنظيم الفروض والاختبارات.

. إعداد جداول الحراسة

. المساعد الأول للمدير .

. يخلف المدير في حالة غيابه في كل الصلاحيات ما عدا الأم<sup>116</sup>ر

8. **المقتصد:** يكلف المقتصد تحت سلطة مدير المؤسسة بتسيير الوسائل المادية والمالية وذلك لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة ،حيث يمارس نشاطات مالية ، إدارية وتربوية والمتمثلة في:

. إعداد مشروع ميزانية المؤسسة.

. إعداد الصفقات والعهود.

. إمساك الملفات المادية للموظفين .

. تداول الأموال والسندات والقيم والممتلكات والعائدات والمواد.

. تحصيل الإيرادات ودفن النفقات .

مقابلة مع بو قشيش نوال, نظيرة ثانوية حمكي ايدير, تيزي وزو ,يوم 2 أكتوبر 2019, على الساعة 13:00. <sup>116</sup>

. دعم العلاقات المنسجمة ضمن الجماعة التربوية .

تحسين شروط التي يجري فيها التمدرس.

تطوير النشاطات التربوية والاجتماعية.

. تطوير العلاقات بين الأولياء.

الفرع الثاني:تحليل مضمون الاستبيان.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجدول رقم(2-1): يمثل هذا الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الاحتمالات	التكرار	النسبة
ذكر	7	15,55
أنثى	38	84,44
المجموع	45	100

من خلال هذا الجدول أعلاه الذي يبين توزيع المستجوبين حسب متغير السن ، وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 45 مفردة، نلاحظ أن عدد كبير م الإناث اكبر من الذكور، حيث نجد أن 38 فرد يمثلون فئة الإناث بنسبة بلغت 84، في حين 7 فرد يمثل فئة الذكور بنسبة 15 وهذا راجع إلى ضغوط العمل وتأثيره على الأداء الوظيفي الذي يعرف نوع من العزوف لدى فئة الذكور يتعرضون لضغوط العمل أكثر مقارنة من الإناث وهذا ما ينتج الأفضلية للعنصر الإناث داخل المؤسسة.

التربويتين ثانوية حمكي ايدير وابتدائية العميش

الجدول رقم (2-2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الاحتمالات	التكرار	النسبة
من 30 إلى سنة 35	21	46,66%
من 36 إلى 41 سنة	10	22,22%
من 42 إلى 47 سنة	10	22,22%
أكثر من 48 سنة	4	8,88%
المجموع	45	100%

من خلال الجدول رقم (2) والذي يبين توزيع المستجوبين حسب متغير السن، وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم ب 100 فرداً، نلاحظ أن الفئة العمرية السائدة هي من 30 إلى 35 سنة الذي يبلغ عددهم 21 فرداً ، والذي بلغت نسبة تواجدها بالمؤسسة 64 وهي تبين العمر الطويل للأساتذة داخل المؤسسة، في حين تليها فئة العمرية من 36 إلى 41 سنة وكذا الفئة العمرية من 42 إلى 47 سنة والتي تبلغ عددهم 10 فرداً، إذ يحصرونها في نسبة 22 في حين تأتي في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية البالغة أكثر من 48 سنة الذي يبلغ عددهم 4 فرداً بنسبة 8 فهذا مؤشر بوضوح على أن المؤسسة كغيرها من المؤسسات الفئة الغالبة فيها في السنوات الأخيرة هي فئة من 30 إلى 35 سنة.

الجدول رقم (2-3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
ليسانس	17	37.77%
ما ستر	19	42.22%
ماجستير	9	20%
المجموع	45	100%

من خلال ما تقرئه لغة الأرقام أن كل معظم الأساتذة في المؤسسة ذو مستويات جامعية إذ نجد أغلبية المبحوثين نسبتهم حوالي 42 والتمثلين في أساتذة الماستر ،بينما تبلغ نسبة أساتذة ليسانس ب 37 إذ تأتي في المرتبة الثانية بينما تليها المرتبة الثالثة لأساتذة الماجستير بنسبة 20 .

وبما أن للمستوى دور هام في تحديد مجال فهم الفرد وتقييمه المعاني التي يستوعبها ، فان المتأمل الإبعاد هذا المتغير نجد للثانوية دور كبير في تخصيص تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي ،مما يؤدي إلى إدراك الأساتذة لأهمية المستوى التعليمي العالي لتلك الضغوطات التي يواجهها نظرا لحساسية عمله إذ من الضروري له أن يكون مطلعاً ومستوعباً لكل المتغيرات الواردة في ظل تأثير تلك الضغوطات على أدائهم الوظيفي .

الجدول رقم (2-4): يمثل الجدول توزيع أفراد عينة حسب متغير الحالة المدنية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
متزوج(ة)	29	64.44%
أعزب(ة)	16	35.55%
أرمل(ة)	0	0
مطلق(ة)	0	0
المجموع	45	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن افراد العينة المتزوجين يمثلون نسبة الأكبر والتي تمثل 64 على عكس أفراد العينة العزاب بنسبة 35 أما بالنسبة لأفراد العينة الأرامل والمطلقين تمثل نسبة 0.

وهذا راجع أن العمل داخل هذه المؤسسة الثانوية يتمحور في متزوج اكبر وهي 64 على حساب الفئات الأخرى

التربويتين ثانوية حمكي ايدير وابتدائية العميش

الجدول رقم (2- 5): يوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير  
الاقدمية بالمؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
اقل من سنة	9	20%
من 15 من 10 سنوات	7	15.55%
أكثر من 10 سنوات	29	64.44%
المجموع	45	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن توزيع أفراد عينة حسب الاقدمية بالمؤسسة حيث نجد نسبة توزيع الاقدمية بالنسبة للأساتذة أكثر من 10 سنوات هي نسبة كبيرة حيث تصل نسبتها إلى 64 بينما تليها في مرتبة الثانية اقل من سنة التي تقدر نسبتها ب 20 حيث تأتي في مرتبة الثالثة والأخيرة سنة في هذه الثانية من 15 إلى سنوات نسبة 5.

المحور الثاني: تشخيص ضغوطات العمل للأساتذة داخل المؤسسة.

الجدول رقم (2-6): يوضح الجدول تعرض الأساتذة لضغوطات أثناء المسار الوظيفي

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	37	%82.22
لا	8	%17.77
المجموع	45	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك فرق شاسع في إجابات العينة حيث نلاحظ أن أغلبية الأساتذة يتعرضون إلى ضغوطات عمل كثيرة الأمر الذي يعرقل في وظيفتهم والتي تمثل معظم إجاباتهم بنعم والتي تقدر نسبتهم ب 82

الجدول رقم (2-7): يوضح الجدول إجابات أفراد عينة الدراسة حول نوع الضغوطات التي يتعرضون إليها

الاحتمالات	التكرار	النسبة
ضغوطات نفسية	36	%80
ضغوطات مادية	9	%20
المجموع	45	%100

التربويتين ثانوية حمكي ايدر وابتدائية العميش

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الضغوطات النفسية التي يتعرض لها الأساتذة على عكس 80% التي تمارس تأثيرها بشدة على عمل الأساتذة اما نسبة 20% المتمثلة في الضغوطات المادية التي تاتر بنسبة قليلة على الاساتذة.

**الجدول رقم (2-8) :** يوضح الجدول كيفية تأثير الضغوطات على الأساتذة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	24	53%
لا	3	6%
أحيانا	18	40%
المجموع	45	100%

يتضح من خلال الجدول أن نسبة تعرض الأساتذة لضغوطات تحتل نسبة كبيرة ، حيث كانت معظم إجاباتهم بنعم حيث تقدر نسبتهم ب 53 وهذا راجع إلى أن لابد للأساتذة من تكملة البرنامج خاصة بالنسبة للسنة الثالثة لأنهم مقبلون على اجتياز شهادة البكالوريا، بينما هناك من كان إجاباتهم بأنهم يتعرضون أحيانا لضغوطات حيث تصل نسبتها إلى 6

**الجدول رقم (2-9) :** يوضح الجدول إجابات أفراد العينة علي ساعات العمل اذ تتماشى مع ظروفهم الشخصية .

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	15	33%
لا	5	11%
أحيانا	25	55%
المجموع	45	100%

نلاحظ من خلال الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم 9 أن نسبة 55 من المبحوثين يرون أن ساعات العمل داخل المؤسسة يتماشى أحيانا مع ظروفهم الشخصية وذلك راجع الى نفسية العمال وكيفية تعاملهم مع الإدارة بوجه الخصوص، في حين نجد نسبة 33 يثبتون تماما على أن ساعات العمل تتماشى مع ظروفهم الشخصية وهذا يدل على دور الاتصال بين الأساتذة والطلبة وكذا الإدارة بشكل عام وحسن سير التواصل فيما بينهم ، وتليها نسبة 11 من المبحوثين الذين يتفقون على أن ساعات العمل تتماشى مع ظروفهم الشخصية ، وهذا يعود إلى مسافة العمل.

**الجدول رقم (2- 10):** يوضح الجدول صعوبات الأساتذة أثناء التحضير اليومي للدروس التي يقدمها الأستاذ

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	4	8.8%
لا	21	46,66%
أحيانا	20	44,44%
المجموع	45	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 46,66 % من أفراد العينة أجلت بأنهم لا يجدون صعوبات في تحضيرهم اليومي للدروس التي يقدمونها للتلاميذ وكذلك نسبة 44,44% أحيانا ما يجدون صعوبات في تحضيرهم للدروس ،في حين نسبة 8,88 % من المبحوثين أكدوا بان تحضير الدروس لديها صعوبات ،وهذا ربما راجع إلى تراكم دروس أو ضيق الوقت .

التربويتين ثانوية حمكي ادير وابتدائية العميش

المحور الثالث: ضغوطات العمل والدور الذي تلعبه في تحسين الاداء الوظيفي لدى اساتذة ثانوية حمكي ادير . تيزي وزو.

الجدول رقم(2- 11): يوضح الجدول إجابات المبحوثين حول بيئة العمل و ملائمتها بالقيام بوظائف :

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	12	26,66%
لا	16	35,55%
أحيانا	17	37,77%
المجموع	45	100%

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن إجابات المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة أن معظمهم يرون بان البيئة التي يعمل فيها تساعدهم احيانا بالقيام بوظيفتهم حيث تقدر نسبتهم 37,77% حيث تليها نسبة الذين كانت إجابتهم ب لا والتي تقدر نسبتهم ب 35,55 % ,وبينما هناك من أجاب ب نعم أن البيئة التي يعمل فيها تساعده على القيام بوظيفته بنسب 26,66%.

الجدول رقم (2-12): يوضح الجدول إجابات أفراد العينة على العلاقة بين الإدارة و الأساتذة وتأثيرها على أدائهم:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	31	68,88%
لا	3	6,66%
أحيانا	11	24,44%
المجموع	45	100%

التربويتين ثانوية حمكي ايدر وابتدائية العميش

من خلال هذا الجدول لاحظ أن إجابات الأساتذة ورأيهم حول علاقتهم بين الإدارة وتأثيره على أدائهم الوظيفي حيث كانت اغلب إجاباتهم بنعم والتي تقدر بـ 68,88 % وهذا راجع إلى عدم تمكن الإدارة من توفير الوسائل والإمكانيات التي تساعد الأساتذة بالقيام بوظيفتهم إلى جانب ضعف المسؤولين الدارين من حيث الوظيفي والتي كانت إجاباتهم بـ لا تقدر بـ 6,66 % وذلك لعدم وجود صعوبات من طرف الإدارة وهذا يساعدهم بالقيام بوظائفهم .

**الجدول رقم (2-13):** يوضح الجدول رأي المبحوثين حول توفير المؤسسة على وسائل تعليمية ومساعدتها على القيام بالمهام:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	27	60%
لا	18	40%
المجموع	45	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 60% من أفراد العينة يؤكدون على توفير المؤسسة على وسائل تعليمية يساعدهم بالقيام بالمهام بشكل جيد، في حين أن نسبة 40% من أفراد العينة انفوا تماما مساهمة هذه الوسائل في القيام بالمهام وهذا ربما يعود إلى طبيعة العمل أو الدروس الموكلة للأساتذة.

**الجدول رقم (2-14):** يوضح الجدول برامج تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	10	22,22%
لا	35	77,77%
المجموع	45	100%

التربويتين ثانوية حمكي ايدر وابتدائية العميش

من خلال الجدول رقم 14، نلاحظ أن نسبة 77,77% ينفون وجود برامج تقييم أدائهم داخل المؤسسة، وهذا يعود إلى العلاقة بين الإدارة والأساتذة، بينما نسبة 22,22% من أفراد العينة اكدو على وجود برامج تقييم أدائهم داخل المؤسسة.

**الجدول رقم (2-15):** يوضح الجدول الضغوطات التي يتعرض لها الأساتذة ومساعدتها في القيام بوظيفتهم على أحسن وجه:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	9	20%
لا	12	26,66%
أحيانا	24	53,33%
المجموع	45	100%

تؤكد نتائج الجدول رقم 15 أن معظم أفراد العينة يرون أن الضغوطات التي يتعرض لها الأساتذة أحيانا ما تساعد في القيام بوظيفتهم على أحسن وجه وذلك بنسبة 53,33%، في حين نسبة 26,66% من أفراد العينة ينفون تماما على وجود الضغوطات وعلاقتها بتقديم الوظيفة، أما نسبة 20% من المبحوثين يؤكدون بان الضغوطات لها تأثير على أداء المهام على أحسن وجه وهذا يدل على أن هذه الضغوطات هي السبب الرئيسي في أداء المهام على أحسن وجه لان البعض يهملون المهام الموكلة لهم.

التربويتين ثانوية حمكي ايدر وابتدائية العميش

الجدول رقم(2- 16):يوضح الجدول شعور المبحوثين بالرضي الوظيفي في العمل الذي يقوم به:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	30	66,66%
لا	01	2,22%
احيانا	14	31,11%
المجموع	45	100%

توضح نتائج الجدول أن نسبة 66,66% من المبحوثين يشعرون بالرضي الوظيفي في العمل الذي يقومون به, في حين نجد نسبة 31,11% من المبحوثين ب أحيانا ما يشعرون بالرضا الوظيفي في العمل الذي يقومون به, أما نسبة 2,22 % من المبحوثين ينفون وجود رضا وظيفي في العمل الذي يقومون به ,وهذا يدل على نفسية العمال وكيفية تعاملهم مع التلاميذ داخل المؤسسة.

الجدول رقم 17: يوضح الجدول إجابات المبحوثين حول كثرة التلاميذ في الأقسام وتأثيرهم على الأساتذة في تقديم حصصهم:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	45	100%
لا	0	0%
المجموع	45	100%

يتضح من خلال الجدول 17 بان كل المبحوثين يؤكدون على أن كثرة التلاميذ في الأقسام يؤثر على الأساتذة في تقديم حصصهم وذلك بنسبة 100% ,وهذا يدل على ان الأساتذة يعانون من ضغوطات أثناء أداء عملهم داخل المؤسسة.

التربويتين ثانوية حمكي ايدر وابتدائية العميش

الجدول رقم (2-18): يوضح الجدول إجابات المبحوثين حول عدم استيعاب التلاميذ للدرس وتأثيره على الأداء الوظيفي للأساتذة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	35	77,77%
لا	10	22,22%
المجموع	45	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه إجابات المبحوثين حول عدم استيعاب التلاميذ للدرس وتأثيره على الأداء الوظيفي للأساتذة، إذ نجد نسبة 77,77% من إجاباتهم تفيد بان عدم استيعاب التلاميذ للدرس لها تأثير على الأستاذ وذلك من خلال كيفية إيصال المعلومة من طرف الأستاذ للتلميذ وعدم استيعابها، في حين نجد نسبة 22,22% ينفون تأثير ذلك الاستيعاب على الأداء الوظيفي وهذا قد يعود إلى ثقة الأستاذ بما يقدمه للتلميذ.

الجدول رقم (2-19): يوضح الجدول إجابات المبحوثين حول الأجر الذي يقتضونه وتماشيه مع الجهد المبذول :

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	9	20%
لا	36	80%
المجموع	45	100%

من خلال الجدول رقم 19 نلاحظ نسبة 80% من المبحوثين ينفون تماما بات الأجر الذي يقتضونه داخل المؤسسة يتمشى مع طبيعة الجهد المبذول وهذا أمر لا بد منه لان المؤسسة التربوية مهما كانت لا تلبى كل رغبات الأساتذة، في حين نسبة 20% من إجابات

المبحوثين يؤكدون على أن الأجر المقتضات يتماشى مع طبيعة الجهد المبذول داخل المؤسسة وهذا بنسبة ضئيلة.

المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة الابتدائية العيش علي

المطلب الاول: تعريف ابتدائية العيش علي

الفرع الاول: نشأة الابتدائية

تقع ابتدائية "العيش علي" في شمال مدينة تيزي وزو (وسط المدينة) شارع قاسي احدادن، أنشأت سنة 1959، قدرت مساحتها الاجمالية 1478.79م ومساحتها المبنية ب712.79م، تتوفر المؤسسة على طاقة بشرية هائلة تتكون من موظفين في الادارة والمعلمين اضافة الى أعوان الامن والنظافة الى جانب التلميذ الذي يبلغ عدد التلميذ في المؤسسة 360 تلميذ (167 ذكور، 193 اناث)، أما بالنسبة لعدد الاقسام في الابتدائية نجدها تملك 10 حجرات و12 فوجا.

الجدول رقم(3-1): يمثل عدد موظفي الابتدائية العيش علي:

الرقم	المسمى الوظيفي	العدد
01	المدير	1
02	الامانة العامة	1
03	المعلمين	15
04	عمال النظافة	2
05	الامن	3
06	التلاميذ	360
	المجموع	382

المصدر: من اعداد الطالبتين حسب المعطيات المقدمة من المؤسسة

تهدف المؤسسة الى:

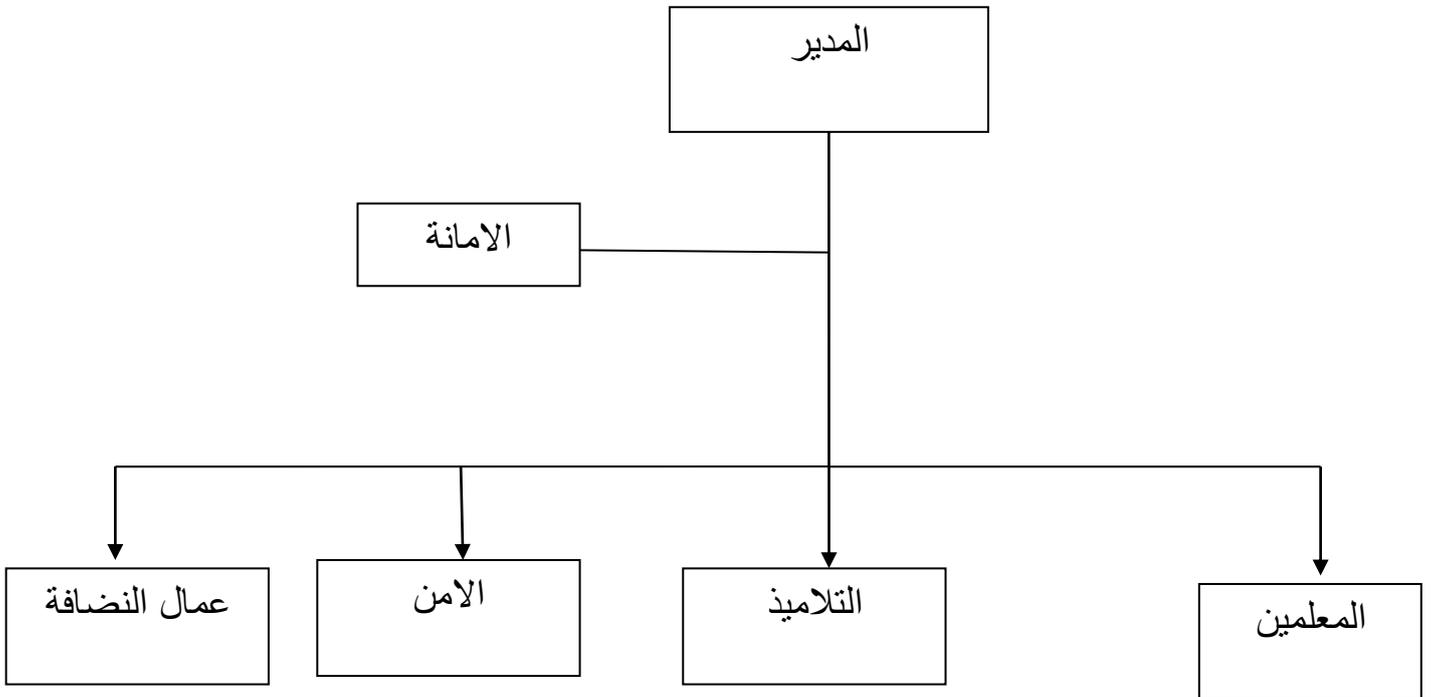
التربويتين ثانوية حمكي ايدر وابتدائية العيش

- اكتساب التلاميذ القدرة على فهم العلاقات الاجتماعية وممارستها
- اتاحة فرصة للنمو المتكامل واكتشاف قدراتهم وميولاتهم ومهاراتهم
- خلق القيم الاخلاقية لدى التلاميذ
- تزويد التلاميذ بالمعلومات والادوات المعرفية من خلال رفع مستواهم في كل مجالات العلوم
- اكساب التلاميذ مهارات اللغة والتحدث والقراءة والكتابة

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعد الهيكل التنظيمي من المكونات الاساسية للبيئة الداخلية للمنظمة فبموجبه يتم توزيع الادوار والمسؤوليات وللصلاحيات بين مختلف أقسام المؤسسة وفي هذا المطلب سيتم تقديم الهيكل التنظيمي لابتدائية مع ابراز مهام كل قسم من أقسامه

الشكل رقم (3-1): يمثل الهيكل التنظيمي لابتدائية العيش علي



المصدر: من اعداد الطالبتين

### مهام ومصالح اقسام المؤسسة

- **المدير:** وهو أحد أهم أجزاء الإدارة المدرسية بحيث يتوقف نجاح او فشل الإدارة في أداء دوره، وهو وحده الذي يتعين عليه أن يتحمل المسؤولية وسط رقابة دقيقة من المعلمين والتلاميذ، ومن اهم المهام التي يقوم بها المدير نجد:

تسيير المؤسسة، زيارة المعلمين في الاقسام

مراقبة تحضير التلاميذ

الحفاظ على الامن

الاحصائيات الرقمية

تسجيل التلاميذ

- **الامانة:** تعني الامانة الالتزام بالسر المهني لجميع الاعمال التي تتجزأ او تمر عبرها سواء كانت اعمال أو وثائق او تصرفات او قرارات تلزم الامانة بالکتمان، ومن اهم المهام الموكلة للامانة نجد:

استقبال الزوار

الرد على الهاتف

مسك ملفات الموظفين والتلاميذ

ترتيب الرسائل وتنفيذها

- **المعلم:** وهو ذلك الشخص الذي يقوم بتربية الاجيال يتمتع بالكفاءة والاعداد والتاهيل ومن مهامه:

تحضير الدروس و تطبيق البرنامج البيداغوجي المقرر من طرف الوزارة

ادرة القسم والمحافظة على النظام

معالجة المشاكل التي تحدث بين التلاميذ

- الامن: وهو المسؤول عن حفظ وسلامة المؤسسة (معدات وأغراض أثناء فترة دوامه)

يقوم بحفظ الامن للمحيط الداخلي للمدرسة

مراقبة حركة دخول وخروج التلاميذ

استقبال وتوجيه الزوار خلال اوقات الدراسة

القيام بجولة تفقدية حول كامل المدرسة داخليا.

### المطلب الثاني: تفرغ البيانات والتعليق عليها

نتطرق في هذا المطلب لعملية تحليل نتائج الدراسة التي قمنا بها في ابتدائية "العيمش على"

حيث اعتمدنا على ادوات لجمع البيانات والمتمثلة في والاستبيان والعينة المتمثلة في

المعلمين بحيث تم توزيع 15 استمارة.

### الفرع الاول: منهجية الدراسة

نتطرق في هذا الفرع الى تقديم نظرة عن المنهج المتبع لجمع المعلومات والبيانات من خلال

تقديم ما تم الاعتماد عليه من ادوات جمع البيانات لتحقيق اهداف الدراسة

عينة الدراسة: تعتبر العينة أكثر الادوات استعمالا في مثل هذه البحوث نظرا لمل تحققة من

نتائج صادقة وملموسة وقد تم اختيار عينة تتمثل في المعلمين وذلك للوقوف على مختلف

وجهات النظر حول أثر ظغوط العمل والاداء الوظيفي بغية الحصول على كم هائل من

المعلومات حيث قمنا بتوزيع 15 استمارة وذلك حسب عدد معلمين المتواجدين في الابتدائية

ادوات جمع البيانات:

اعتمدنا على مقابلة مباشرة لجمع البيانات الاولية واشتملت المقابلة على مجموعة من

الاسئلة المفتوحة والتي كانت مطابقة في المعنى لاسئلة الاستمارة مع بعض التغييرات

التربويتين ثانوية حمكي ايدر وابتدائية العميش

بغرض الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات المهمة التي تقيد البحث ولقد تمت هذه المقابلات مع مديرة الابتدائية وبعض المعلمين.

لجمع البيانات قمنا باعداد استبيان كأداة رئيسية للبحث وقمنا بتوزيعه على عينة من مجتمع البحث لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث ولتحقيق اهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لافراد عينة الدراسة وكذا لتحديد استجابات أفرادها لاسئلة محاور الاستبيان وهذا من خلال المراحل التالية:

- 1- اعداد استمارة أولية من اجل استخدامها في جميع البيانات
- 2- عرض الاستمارة على المشرف من اجل مناقشتها واختيار مدى ملائمتها لجميع البيانات
- 3- القيام بتوزيع الاستمارة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة لدراستنا والتي قسمت الى ثلاثة محاور.

**الفرع الثاني: توزيع البيانات وتحليلها**

نقوم في هذا الفرع بتوزيع البيانات المتحصل عليها عند قيامنا بتوزيع استمارة للمعلمين في الابتدائية وتبويبها ومن ثم نقوم بتحليلها.

**اولا: تحليل البيانات المتعلقة بالبيانات الشخصية**

التربويتين ثانوية حمكي ايدر وابتدائية العميش

الجدول رقم(2-2): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
اناث	11	%73.33
ذكور	04	%26.67
المجموع	15	%100

بعد فرز البيانات وتبويبها نلاحظ ان من بين 15 مفردة والتي تمثل العينة

البحثية، يوجد 11 اناث بنسبة 73.33 في حين لم تبلغ نسبة الذكور سوى 04 والتي تقدر نسبتها 26.67 وهي تعد قليلة مقارنة بنسبة الاناث.

الجدول رقم(2-3): يمثل توزيع افراد العينة حسب السن

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
من 30 الى 35 سنة	4	%26.67
من 36 الى 41 سنة	5	%33.33
من 42 الى 47 سنة	4	%26.67
أكثر من 48 سنة	2	%13.33
المجموع	15	%100

يتبين من خلال بيانات الجدول ان النسبة الاكبر من العينة كانت للفئة العمرية من 36 الى 41 سنة وهذا ما مثلته نسبة 33.33، وتليها الفئتين من 30 الى 35 سنة و من 42 الى 47 سنة بنسبة 26.67 من العينة البحثية وأخيرا تليها الفئة الاكثر من 48 سنة بنسبة 13.33

التربويتين ثانوية حمكي ابيدير وابتدائية العميش

الجدول رقم (2-4): يمثل توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ليسانس	7	46.66%
ماستر	4	26.67%
دكتوراة	1	6.67%
مدرسة عليا	3	20%
المجموع	15	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 4 الخاص بتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي ان 46% يمثل ليسانس ثم يليها ماستر بنسبة 26% ونجد ايضا المدرسة العليا تتمثل 20% و اخيرا الدكتوراة

الجدول رقم (2-5): يمثل توزيع افراد العينة حسب الحالة المدنية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
متزوج	9	60%
اعزب	5	33.33%
ارمل	1	6.67%
مطلق	0	0%
المجموع	15	100%

يتضح لنا من خلال الجدول 5 ان اغلبية العينة متزوجون وذلك بنسبة 60% ثم تليها نسبة 33% للعزاب الاخير حالة الارامل و ذلك بنسبة 6% مع انعدام فئة المطلقين

الجدول رقم (2-6): يمثل توزيع افراد العينة حسب الاقدمية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من سنة	05	33.33%

التربويتين ثانوية حمكي ايدير وابتدائية العميش

من 5الى 10 سنوات	06	%40
اكثر من 10 سنوات	04	%26,67
المجموع	15	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وبناء على الاقدمية بالمؤسسة أن أعلى نسبة 40% من عينة الدراسة تخص أصحاب الاقدمية بالمؤسسة من 5 الى 10 سنوات، ثم تليها فئة ذوي الاقدمية بأقل من سنة بنسبة 33.33% من عينة الدراسة وفي الاخير نجد فئة أثر من 10 سنوات وذلك بنسبة 26.67%، ونستنتج أن عدد كبير من أفراد العينة البحثية لديهم أقدمية بالمؤسسة.

المحور الثاني: تشخيص ضغوطات العمل للمعلمين داخل المؤسسة

الجدول رقم (2-7): يمثل مدى تعرض المعلمين للضغوطات أثناء مسارههم الوظيفي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	09	%60
لا	01	%6,67
احيانا	05	%33,33
المجموع	15	%100

يتبين من الجدول رقم (07) أن 60% من أفراد العينة أجابو بنعم وذلك راجع الى

كثرة تعرضهم لضغوطات أثناء مسارههم الوظيفي لهذا يقلل من حماسهم لتأدية عملهم.

التربويتين ثانوية حمكي ايدر وابتدائية العميش

الجدول رقم (2-8): يمثل نوع الضغوطات التي يتعرض لها المعلمين في المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
ضغوطات نفسية	9	60%
ضغوطات مادية	6	40%
المجموع	15	100%

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين يتعرضون للضغوطات النفسية بلغت 60 وهذا راجع لعدم الشعور بالراحة والاطمئنان أثناء تادية عملهم، أما نسبة 40 من عينة الدراسة اجابو بالضغوطات المادية كون هذه الاخيرة من اولويات الحياة وغيابها يجعل أفراد العينة يعانون من النقص وذلك يؤدي الى انخفاض أدائهم وقلة تحفيزهم للعمل.

الجدول رقم (2-9): يمثل مدى تاثير الضغوطات على المعلمين

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	05	33,33%
لا	03	20%
احيانا	07	46,67%
المجموع	15	100%

من خلال الجدول رقم (09) نجد أن أغلبية اجابات المعلمين انحصرت ي بين نعم وأحيانا بنسب متقاربة والمتمثلة في 33.33لنعم و46.67 لاحيانا، اما نسبة 20 مثلت الفئة التي أجابت ب لا وهي نسبة قليلة جدا مما يدل على أن الضغوطات التي يتعرض لها المعلمين تأثر على حياتهم الشخصية والمهنية .

الجدول رقم (2-10): يمثل توافق ساعات العمل مع الظروف الشخصية للمعلمين

التربويتين ثانوية حمكي ايدر وابتدائية العيمش

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	09	60%
لا	04	26,66%
احيانا	02	13,33%
المجموع	15	100%

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة اتفقوا على أن ساعات العمل تتوافق مع الظروف الشخصية للمعلمين وهذا ما عبرت عليه نسبة 60 من عينة الدراسة والتي اجابت بنعم، أما نسبة 26.66 اجابت ب لا ونسبة 13.33 اجابت بأحيانا، وهذا راجع الى توزيع ساعات العمل في المؤسسة مع مراعات الحياة الشخصية للمعلمين.

الجدول رقم (2-11): يمثل مدى مواجهة المعلمين لل صعوبات في تحضيرهم اليومي للدروس

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	06	40%
لا	04	26.66%
احيانا	05	33,33%
المجموع	15	100%

نستنتج من خلال الجدول رقم (11) أن أغلبية المبحوثين اجابو ب بنعم بنسبة 40 وأحيانا بنسبة 33.33 كونهم يجدون صعوبات في التحضير اليومي للدروس وهذا راجع الى كثرة مسؤوليات المعلمين والوقت محدود جدا للقيام بذلك.

المحور الثالث: ضغوطات العمل وتأثيرها على الاداء الوظيفي لدى معلمي ابتدائية "العيمش على"

الجدول رقم(2-12): يمثل مدى ملائمة بيئة العمل للقيام المعلم بأداء وظيفته

التربويتين ثانوية حمكي ايدير وابتدائية العميش

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	05	33,33%
لا	07	46,66%
احيانا	03	20%
المجموع	15	100%

من الجدول اعلاه يتضح أن نسبة 33.33 من أفراد العينة البحثية ترى أن بيئة العمل تساعده على أداء عمله ونسبة 20 منهم ترى أنها أحيانا ما تساعدها على القيام بعمله والنسبة الكبيرة ترى أن هذه البيئة ليست ملائمة ولا تساعده على أداء وظيفته على أحسن وجه وهذا ما عبرت عليه نسبة 46.66 وذلك بسبب كثرة الضجيج الصادر في الخارج كون الابتدائية تقع بجانب محطة الحافلات، اضافة الى عدم توفر المؤسسة على الامكانيات اللازمة لجعل اداءهم جيد.

الجدول رقم(2-13): يمثل تأثير العلاقة بين الادارة والمعلمين على اداءهم الوظيفي

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	08	53,33%
لا	03	20%
احيانا	04	26,66%
المجموع	15	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن العلاقة بين الادارة والمعلمين لها تأثير على الاداء الوظيفي للاساتذة وذلك بنسبة 53.33 من أفراد العينة البحثية التي أجابت بنعم، ونسبة 26.66 التي أجابت بأحيانا، أما الذين أجابوا ب لا يمثلون نسبة ضئيلة والمعبر عليها ب20 من أفراد العينة، والسبب راجع الى ان طبيعة العلاقة الموجودة بين الاداريين والمعلمين فالعلاقات الجيدة توفر للمعلمين نوع من الاستقرار والرضى الوظيفي بينهم.

التربويتين ثانوية حمكي ايدير وابتدائية العميش

الجدول رقم(2-14): يمثل مدى توفر المؤسسة على وسائل تعليمية تساعد على القيام

المعلم بمهامه بشكل جيد

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	09	%60
لا	05	%33,33
احيانا	01	%06,66
المجموع	15	%100

توضح بيانات هذا الجدول ان نسبة المبحوثين الذين يؤكدون أن توفر المؤسسة على وسائل تعليمية يساعد على قيام المعلمين بمهامهم بشكل جيد تقدر نسبتهم ب60 فوجود الامكانيات اللازمة تسهل في عملية التدريس.

الجدول رقم(2-15): يمثل وجود برامج تقييم أداء المعلمين

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	07	%46,67
لا	03	%20
احيانا	05	%33,33
المجموع	15	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك برامج لتقييم أداء الاساتذة وهذا ما عبرت به نسبة 46.67 بنعم ونسبة 33.33 باحيانا، أما نسبة 20 من العينة البحثية صرحت بالعكس مما يدل على أن المؤسسة تولي للمعلمين اهتماما كبيرا بهدف تطوير قدراتهم المعرفية واكتشاف مهاراتهم لاستخدامها على أحسن وجه.

التربويتين ثانوية حمكي ايدر وابتدائية العميش

الجدول رقم(2-16): يمثل مدى مساعدة الضغوطات التي يتعرض لها المعلم في تحسين الاداءه الوظيفي

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	05	33,33%
لا	06	40%
احيانا	04	26,66%
المجموع	15	100%

يتبين من الجدول أعلاه أن الضغوطات التي يتعرض لها أغلب المعلمين تمنعهم من اداء وظيفتهم على احسن وجه وهذا ما عبرت عليه نسبة 40 و التي تمثل اعلى نسبة مقارنة بالنسب 33.33 و 26.66 والتي انحصرت بنعم او لا و هذا راجع الى ان هذه الضغوطات لها تاثير كبير على حياتهم المهنية و الشخصية مما يجعلهم لا يهتمون بعمله

الجدول رقم(2-17): يمثل مدى شعور المعلم بالرضى الوظيفي أثناء أداء عمله

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	04	26,66%
لا	04	26,67%
احيانا	07	46,66%
المجموع	15	100%

يتضح لنا من خلال الجدول اعلاه ان اغلبية العينة البحثية يشعرون بالرضا الوظيفي في العمل المزاول وهذا ما مثلته النسبة العالية التي تقدر ب 46.66 من افراد العينة و نجد النسبتين نعم او لا تمثلت في 26.66 و هذا راجع البيئة المهنية التي يعمل فيها الاساتذة فكلما كانت جيدة احس بالرضى الوظيفي

التربويتين ثانوية حمكي ابيدير وابتدائية العميش

الجدول رقم(2-18): يمثل مدى تاثير كثرة التلاميذ على الاداء الوظيفي للمعلمين

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	08	53,33%
لا	02	13,33%
احيانا	05	33,33%
المجموع	15	100%

نستنتج من الجدول اعلاه ان كثرة التلاميذ له تاثير على الاداء الوظيفي وهذا ما عبرت عليه بنسبة 53.33 من اراء العينة البحثية لان ذلك يعيق السير الحسن للدروس بسبب كثرة الضجيج في القسم ما يؤدي الى تدمير المعلم من اداء واجبه.

الجدول رقم(2-19): يمثل عدم استعاب التلاميذ في الاقسام له تاثير على الاستاذ في تقديم حصصه

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	09	60%
لا	02	13,33%
احيانا	04	26,67%
المجموع	15	100%

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان 60 من عينة الدراسة اقررو بان عدم استعاب التلاميذ في الدروس يؤثر على الاستاذ في تقديم حصصه و هذا راجع الى عدم امكانية المعلم ايصال المعلومات للتلاميذ اما 26.67 من عينة الدراسة فهم ينفون عدم استعاب التلاميذ يؤثر على الأستاذ كونه يقدم كل جهوداته لتقديم حصصه

الجدول رقم(2-20): يمثل الحلول المقترحة من طرف المعلمين للحد من الضغوطات

التربويتين ثانوية حمكي ابيدير وابتدائية العميش

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
الحد من ضاهرة اكتضاظ الاقسام	05	%33,3
رفع الاجور	07	%46.67
تحسين ظروف العمل	03	%20
المجموع	15	%100

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اكثر الحلول المقترحة من طرف المعلمين للحد من الضغوطات هي زيادة الاجر و هذا ما عبرت عنه نسبة 46.67

الخاتمة

تناولت الدراسة اثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي وهذا من خلال تطرقنا إلى مفهوم ضغوط العمل وأنواعه بالإضافة إلى الإشارة للمصادر المسببة لضغوط العمل ولقد تطرقنا إلى أهم النماذج والنظريات المفسرة لها ' بحيث تعتبر ضغوطات حالة من الإجهاد العقلي والجسمي والنفسي تحت نتيجة الحوادث التي تسبب للفرد القلق والتوتر والإزعاج .

وتم الإشارة أيضا لتعريف الأداء الوظيفي وأهميته بالإضافة لمعرفة العوامل المؤثرة عليه مع إبراز العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي .

تم اختيارنا للمؤسستين التربويتين الابتدائية "العميش علي" و"ثانوية "حمكي ادير" لولاية تيزي وزو كحالتين للدراسة كونهما مؤسستين تتعرضا لضغوطات ' وركزت دراستنا على فئة المعلمين الذين هم أكثر عرضة للضغوطات ' كما قمنا بمقارنة بين الضغوطات التي يتعرض لها المعلمين في الابتدائية والضغوطات التي يتعرض لها أساتذة الثانوية واتضح لنا بان كلا المؤسستين تتعرضان لنفس الضغوطات التي تنعكس سلبا على أداء كل من الأساتذة والمعلمين.

أما فيما يخص اختبار الفرضيات فان البحث توصل إلى أن :

زيادة ضغوط العمل يؤدي إلى انخفاض نسبة الأداء الوظيفي كون الضغوطات التي يتعرض لها الموظفين سواء في المنظمات أو المؤسسات تؤثر على أدائهم الوظيفي وهذا راجع إلى تكليف الموظفين بأعمال فوق طاقتهم ولا يستطيعون انجازها في وقت محدد ' إلى جانب ذلك نجد البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التي تؤثر فيهم ' إضافة إلى عدم توفر المؤسسة على الوسائل المتاحة التي تؤدي بدورها إلى عدم قيام الموظفين بعملهم كما يجب كما أن العلاقة التي تربط الموظفين ببعضهم البعض ' فكثرة الضغوطات التي يتعرض لها الموظفين تنتج عنها اضطرابات نفسية كالقلق والاكتئاب والإحباط.

هذا ما يؤدي إلى شعور الموظفين بعدم الرضا في عملهم مما يجعلهم متهاونين في عملهم .

فيما يخص الفرضية الثانية فنجد تعرض الأساتذة لضغوط العمل يؤدي إلى نقص أدائهم الوظيفي وهذا ما بينته الدراسة الميدانية ويؤكد صدق الفرضية 'فبناءً على نتائج الجدول (7) والجدول رقم (27) فإن نسبة 60 من معلمي الابتدائية ونسبة 82.22 من معلمي الثانوية يصرحون أنهم يتعرضون لضغوطات أثناء قيامهم بوظيفتهم 'وهذه الضغوطات لها تأثير على أدائهم الوظيفي ' وهذا ما دعمته نتائج الجدول رقم (9) والجدول رقم (29) فاكتضاض وانتشار الفوضى داخل الأقسام يؤدي إلى عدم قدرة العلم والأساتذ على تسير القسم بأكمله وعدم قدرته على إيصال المعلومات بطريقة جيدة ليستعيبها التلاميذ بشكل جيد وهذا ما يجعل الأساتذة يتعرضون لضغوطات التي تعيق أدائهم مما يؤثر سلباً على التلاميذ وخاصة الأقسام النهائية وهذا حسب معطيات الجدول رقم (18) والجدول رقم (36)

من خلال هذه الدراسة نتوصل إلى الاستنتاجات التالية :

. أن ضغوطات العمل هي تلك الحالة النفسية والبدنية التي تؤثر على سلوك الأفراد والتي يمكن أن تؤدي زيادة مستوى أداء الموظفين أو انخفاضه.

. يعاني قطاع التربية على غرار القطاعات الأخرى من ضغوطات والتي تؤثر بدورها على مستوى أداء الموظفين والتلاميذ وهذا ما اتضح من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسات التربويتين ابتدائية "العميش علي" وثانوية "حمكي ادير" بتيزي وزو .

. الحد من آثار ضغوطات العمل يجب التقليل من ظاهرة اكتضاض الأقسام بهدف تجنب الفوضى وعدم فهم التلاميذ للدروس واستطاعه المعلم إيصال المعلومات بطريقة جيدة للتلاميذ إضافة إلى تحسين المستوى المادي للمعلمين من خلال رفع الرواتب وذلك على حساب الشهادات وليس على حساب الوظائف .

. العلاقات الإنسانية التي تربط المدير وفريق العمل والقائمة على المشاركة والمساندة في توجيه اقتراحات لحل المشاكل تؤدي إلى التقليل من الضغوطات التي يمكن أن تحدث داخل المؤسسة.

وبناءً على ما جاء في نتائج الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

. إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات مما يجعلهم أفراد مساهمين في تحسين المؤسسة من خلال تقديم آرائهم ووجهات نظرهم حول كل ما يتعلق بالمؤسسة

. التقليل من عدد التلاميذ في الأقسام الدراسية حتى يتمكن المعلم من إيصال المعلومات بطريقة يمكن استيعابها 'وتجنب تراكم الدروس مما يؤدي إلى عدم تعرض الأساتذة لضغوطات التي تؤثر سلبا على أدائه وعلى التلاميذ

. الاهتمام بتحسين ظروف العمل في المؤسسات التربوية من خلال توفير الإمكانيات المادية والوسائل اللازمة والمتاحة لقيام المعلمين والأساتذة بمهامهم على أحسن وجه إضافة إلى تخفيف البرامج البيداغوجية من طرف وزارة التربية ' إلى جانب إبعاد قطاع التربية على السياسة .

. ضرورة إخضاع خريجي الجامعات الراغبين في ممارسة مهنة التعليم إلى تكوين لمدة سنة في المدارس العليا للأساتذة قبل الالتحاق بالمهنة .

. إعادة التفكير بكيفية إدارة الوقت وذلك من أجل المساعدة في إتمام مهامه اليومية للحد من هذه الضغوطات التي يتعرض إليها

. تنظيم المهام وترتيبها وذلك من خلال تخطيط مسبق للتنظيم كافة الأمور فهو يساعد على التقليل من التوتر والتخلص من هذه الضغوطات

## قائمة المراجع

## الكتب :

- 1- بحوش أ عمر " مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث " ط ٢ دىوان المطبوعات الجامعية.
- 2- جلدة سامر " السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة " ط ١ الأردن دار أسامة 2009 .
- 3- حريم حسين " السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة " ط 3 عمان الأردن دار حامد للنشر والتوزيع 2009 .
- 4 - السادات محمد وآخرون " منهجية البحث العلمي القواعد المراحل التطبيقية " عمان دار للطباعة والنشر 1999 .
- 5 - السيد عثمان فاروق " القلق وإدارة الضغوط النفسية " ط ١ دار الفكر العربي القاهرة 2001 .
- 6 - شلبي محمد " المنهجية في التحليل السياسي المفاهيم المناهج الاقترابات والأدوات " الجزائر دار هومة 2002 .
- 7 - الشهابي أنعام السلوك التنظيمي ( مفاهيم معاصرة ) ط ١ الأردن :إثراء للنشر والتوزيع 2006 .
- 8 - طه طارق " السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت " دار الفكر الجامعي الإسكندرية 2006 .
- 9 - عبد الرحمان إدريس جمال الدين " السلوك التنظيمي نظريات ونماذج تطبيق عملي لإدارة سلوك المنظمة " دار الجامعة للطباعة والتوزيع الإسكندرية 2001 .
- 10 - عياصرة معن محمود " إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل " ط ١ عمان :دار الحامد 2008 .
- 11 - ناجي عبد النور " منهجية البحث السياسي " دار البازوردي للنشر والتوزيع 2001 .
- 12 - كافي مصطفى يوسف " إدارة الصراع والأزمات التنظيمية " ط ١ دار الحامد 2015 .
- 13 - ماهر احمد " السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات " ط ٨ دار الجامعة الإسكندرية 2002 .
- 14- وليد السيد خليفة علي عيسى مراد " الضغوط النفسية والتخلف العقلي في ضوء علم النفس المعرفي " ط ١ دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر الإسكندرية 2008

## المذكرات

- 1 - بن عدة محمد 'اثر ضغوط العمل النفسية الاجتماعية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية' رسالة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية 'جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان' 2017-2018 .
- 2 - شاطر شفيق 'اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية' مذكرة ماجستير جامعة محمد بوقرة 'كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير' بومرداس '2009-2010.
- 3 - مرواني رانية 'دور إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل' مذكرة ماستر غير منشورة في علم الاجتماع 'جامعة العربي بن مهيدي' كلية العلوم الإنسانية '2015-2016 .
- 4 - ابن خور خير الدين 'علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية' مذكرة ماجستير في علم الاجتماع 'جامعة محمد خيضر' بسكرة '2010-2011.
- 5 - أبو العلا محمد صلاح الدين 'ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي' مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال 'الجامعة الإسلامية' 2009.
- 6 - أبو زور رامي بكر 'ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة مالية بقطاع غزة' مذكرة ماجستير غير منشورة 'قسم القيادة باكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا' جامعة الأقصى 'غزة' 106' 2014.
- 7- السقا ميسوم سليم 'اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات' مذكرة ماجستير 'كلية التجارة الجامعة الإسلامية' غزة' 2009.
- 8 - العاجلية يوسف 'مصادر ضغوط العمل لدى الصحة وسبل معالجتها' مذكرة ماجستير في علم النفس 'العمل والتنظيم' جامعة محمد خيضر 'بسكرة' 2014-2015.
- 9 - المعشر عيسى إبراهيم 'اثر ضغوط العمل على أداء العاملين' مذكرة ماجستير غير منشورة 'جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا' إدارة الأعمال 'كلية العلوم الإدارية والمالية' الأردن' 2009.
- 10 - بن خيرة عبد الرحمان 'بن دراج عبد الله' 'اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة ذات هدف الوسيلة' مذكرة ماجستير 'كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية' قسم علم الاجتماع والديموغرافيا 'جامعة زيان عاشور' 2016-2017.
- 11 - بن نيهان العمايرية منى بن عبد الله 'أبعاد مفهوم الذات لدى العاملات وعلاقاته بمستوى الضغوط النفسية والتوافق الأسري بمحافظة الداخلية' مذكرة ماجستير كلية العلوم والآداب 'جامعة نزوي' قسم التربية والدراسات الإنسانية.
- 12 - بوسنة زوبير 'الضغوط المهنية وعلاقتها بمستوى التوافق النفسي الاجتماعي لدى موظفي الوكالات الولائية لتسيير والتنظيم العقاري' 'كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية' جامعة مولود معمري تيزي وزو 'قسم علم النفس' 2012-2013.

- 13 - تغريد زياد عمار "أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" مذكرة ماجستير 'كلية التجارة' فلسطين 'الجامعة الإسلامية' غزة 2006.
- 14 - حمدوني رشيد "الضغوط المهنية وأثارها على الرضي لدى الأستاذ الجامعي" مذكرة ماستير في إدارة أعمال الموارد البشرية 'كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية' قسم التجارة 'جامعة مغنية' 2015 - 2016.
- 15 - زيربي أحلام "استراتيجيات التصرف اتجاه الضغوط المهنية وعلاقتها بفعالية الأداء" مذكرة ماجستير في علم النفس 'كلية العلوم الاجتماعية' جامعة وهران 2013 - 2014.
- 16 - سعيد بنات عبد القادر "ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة غزة" مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال موارد البشرية 2009.
- 17 - سليما ني سعيدة "مصادر ضغوط العمل وانعكاساتها على الأطباء وشبهه الطبيين" مذكرة ماستير في علم الاجتماع 'تنظيم وعمل' كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية 'جامعة العقيد أكلي محند ولحاج' 2016 - 2017.
- 18 - سهير عمير 'أبو زيد حمد' "ضغط العمل وعلاقته بأداء المهني لدى معلمي مدارس التعليم البريطانية" مذكرة ماجستير في الإرشاد التقني والتربوي 'كلية الدراسات العليا' جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2018.
- 19 - شرعاني حليم "الضغوط المهنية ومصادرها على أساتذة التكوين المهني" مذكرة ماجستير غير منشورة في علم النفس 'العمل والتنظيم' كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 'جامعة مولود معمري تيزي وزو' 2014-2015.
- 20 - شويطر خيرة "استراتيجيات مواجهة الضغوط النفسية لدى الأمهات على ضوء الصلابة النفسية والمساندة الاجتماعية" رسالة دكتوراه في علوم التربية 'كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية' جامعة وهران 2017.
- 21 - عبد عطية بحر يوسف "ضغوط العمل وأثارها على أداء موظفين شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة غزة" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال 'كلية التجارة' الجامعة الإسلامية 'غزة' 2009.
- 22 - علو زوهير "مصادرا لضغط المهني وعلاقته بالسلوك العدواني لدى أساتذة التعليم المتوسط" مذكرة ماجستير في علم النفس 'كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية' جامعة مولود معمري تيزي وزو 2014-2015.
- 23 - عمرون سليم "الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى أساتذة المواد العلمية في مرحلة التعليم المتوسط" مذكرة ماجستير في علوم التربية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 'قسم العلوم الاجتماعية' جامعة مولود معمري تيزي وزو 2014 - 2015.

24 - عيشاوي سعد الله "الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أساتذة الطور الابتدائي" مذكرة ماجستير في تنظيم وعمل كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية جامعة الشهيد حامة لخضر الوادي 2014.

25 - فوزير مزي ابوغزالة محمد "ضغوط العمل لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بأدائه الوظيفي من وجهات نظر العاملين في محافظة العاصمة" مذكرة ماجستير كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط عمان 2017.

26- مساوي حليلة "دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجمعيات المحلية في الجزائر" مذكرة ماجستير كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة جوان 2015.

27 - معلوم ليلي "الضغط المهني بظهور الاحتراق النفسي لدى الصحفيين في المجالين الكتابي والسمعي" مذكرة ماجستير في علم النفس وعمل وتنظيم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة مولود معمري تيزي وزو 2014-2015.

28 - هروم عزيدين "واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية" مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة 2007.

29 - سويسي أمال "مفهوم اللغة في ضوء مناهج البحث العلمي" مذكرة ماجستير جامعة سعد دحلب البليلة 2012.

30- هياق إبراهيم "اتجاهات أساتذة التعليم المتوسط نحو الإصلاح التربوي في الجزائر" مذكرة ماجستير في علم اجتماع التربية جامعة منتوري كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسنطينة 2010 - 2011.

## المجالات

1- أنور حسين سحراء "قياس تأثير ضغوط العمل على مستوى الأداء الوظيفي" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 36 2013.

2 - حميد نبيل "المقابلة في البحث العلمي" مجلة العلوم الإنسانية العدد 08 جوان 2002.

3 - عبد المليك مزهودة "الأداء والكفاءات والفعالية مفهوم وتقييم" مجلة العلوم الإنسانية العدد 01 منشورات جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر.

## القوانين

1 - ج.ج.د.ش ' الامر 03/06 مؤرخ في 19 جمادي الثانية عام 1427 الموافق ل 15 جويلية 2006 متضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة 'الجريدة الرسمية' العدد 36

## المقابلات

- 1- مقابلة مع السيدة" شباح "مديرة الابتدائية'يوم 3 اكتوبر2019'على الساعة 10:30.
- 2 - مقابلة مع السيد" خيار" معلمة اللغة العربية يوم 6 اكتوبر2019'على الساعة 11:30 .
- 3 - مقابلة مع السيدة" بوبريط" معلمة اللغة العربية يوم 12 اكتوبر2019'على الساعة 00:11.
- 4 - مقابلة مع السيد" أحماة ارزقي " مدير الثانوية 'يوم 15 سبتمبر2019'على الساعة 11:30.
- 5 - مقابلة مع السيدة "بوقشيش نوال" مناضرة الثانوية يوم 02 اكتوبر2019'على الساعة 13:00.
- 6 - مقابلة مع السيدة" بلقا سمي نصيرة"مستشارة التوجيه'يوم29 سبتمبر 2019 ' على الساعة13:30.
- 7 - مقابلة مع السيدة" فرادي مليكة"أستاذة اللغة العربية 'يوم 6 اكتوبر2019'على الساعة11:30.
- 8 - مقابلة مع " بوزيد إسماعيل"أستاذ الفلسفة يوم 18 أكتوبر 2019 على الساعة 14:00.

جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إستمارة بحث بعنوان  
أثر ضغوط العمل على الاداء الوظيفي

سيدي، سيدتي:

الإستبيان الذي بين أيديكم يمثل جزء من البحث الذي نقوم به ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في إدارة الموارد البشرية.

وأحيطكم علما أن المعلومات التي ستدلون بها نستخدمها فقط لهذا البحث.

إجابتم على هذا الاستبيان تعد كرمًا وتعاونًا منكم.

تحت إشراف:

الباحثين:

- أ.خليفاتي عمر.

❖ رفيقة مبراك.

❖ ليزة جاوتي.

ملاحظة: ضعوا علامة (x) أمام العبارة التي تختارونها.

وأرجو منكم أن تسجلوا وجهات نظركم بكل أمانة وموضوعية وشكرا على مساهمتكم.

السنة الجامعية: 2018-2019.

❖ المحور الأول: البيانات الشخصية.

الجنس:

ذكر  أنثى

السن:

من 30 الى 35 سنة  من 36 إلى 41 سنة

من 42 إلى 47 سنة  أكثر من 48 سنة

المؤهل العلمي:

جامعي:

- ليسانس

- ماستر

- ماجستير

الحالة المدنية:

متزوج (ة)  أعزب (ة)  أرمل (ة)  مطلق (ة)

الاقدمية بالمؤسسة:

أقل من سنة  من 5 الى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

مادة التدريس:

.....

❖ المحور الثاني: تشخيص ضغوطات العمل للاساتذة داخل المؤسسة

1- هل تعرضت لضغوط أثناء مسارك الوظيفي؟

نعم  لا

2- ما نوع هذه الضغوطات؟

ضغوطات نفسية  ضغوطات مادية

ضغوطات أخرى

.....

3- هل تؤثر هذه الضغوطات عليك؟

نعم  لا  أحيانا

4- هل تتماشى ساعات عملك مع ظروفك الشخصية؟

نعم  لا  أحيانا

برامج أخرى.....

5- هل تجد صعوبات في تحضيرك اليومي للدروس التي تقدمها للتلاميذ؟

نعم  لا  أحيانا

❖ المحور الثالث: ضغوطات العمل والدور الذي تلعبه في تحسين الاداء الوظيفي لدى

أساتذة ثانوية حمكي ايدر - تيزي وزو

1 - هل البيئة التي تعمل فيها ملائمة وتساعدك على القيام بوظيفتك

نعم  لا  أحيانا

2- في رأيك هل العلاقة بين الادارة والاساتذة لها تأثير على أدائك؟

نعم  لا  أحيانا

3- - في رأيك توفر المؤسسة على وسائل تعليمية يساعدك على القيام بمهامك بشكل جيد؟

نعم  لا

4- هل يوجد برنامج تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة ؟

نعم  لا

5- هل الضغوطات التي تتعرض لها تساعدك في القيام بوظيفتك على أحسن وجه ؟

نعم  لا  أحيانا

6- هل تشعر بالرضى الوظيفي في العمل الذي تقوم به؟

نعم  لا  أحيانا

7- هل كثرة التلاميذ في الاقسام يؤثر على الاستاذ في تقديم حصصهم؟

نعم  لا

8- هل عدم استعاب التلاميذ للدروس له تأثير على أدائك الوظيفي؟

نعم  لا

9- هل الاجر الذي تتقاضاه يتماشى مع طبيعة الجهد المبذول؟

نعم  لا

10- ما هي الحلول التي تراها مناسبة للحد من ضغوطات العمل؟

## قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
62	يمثل عدد موظفي ابتدائية العميش علي	1-2
67	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	2-2
67	توزيع أفراد العينة حسب السن	3- 2
68	توزيع أفراد العينة حسب مؤهل العلمي	4-2
68	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	5-2
69	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	6-2
69	يمثل مدى تعرض المعلمين لضغوطات أثناء مسارهم الوظيفي	7-2
70	يمثل نوع الضغوطات التي يتعرض لها المعلمين	8-2
70	يمثل مدى تأثير الضغوطات على المعلمين	9-2
71	يمثل نسبة توافق ساعات العمل مع الظروف الشخصية	10-2
71	يمثل الصعوبات التي يواجهها المعلمين لتحضيرهم اليومي للدروس	11-2
72	يمثل مدى ملائمة بيئة العمل لقيام المعلم بوظيفته	12-2
72	يمثل تأثير العلاقة بين الإدارة والمعلمين على أدائهم	13-2
73	يمثل توفر المؤسسة على الوسائل التعليمية	14-2
73	يمثل وجود برامج تقييم أداء المعلمين	15-2
74	يمثل مدى مساعدة الضغوطات التي يتعرض لها المعلم في تحسين أدائهم	16-2
74	يمثل نسبة شعور المعلمين بالرضا الوظيفي	17-2
75	مدى اكتضاض الأقسام على أداء المعلمين	18-2
76	يمثل نسبة استيعاب التلاميذ في الأقسام أثناء قيام المعلم بالدروس	19-2
76	يمثل مدى ملائمة الأجر مع الجهد المبذول	20-2

77	الحلول المقترحة من طرف المعلمين للحد من الضغوطات	21-2
84	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	22-2
85	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	23-2
85	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	24-2
86	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	25-2
87	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	26-2
87	يمثل مدى تعرض المعلمين للضغوطات إثناء مسارهم الوظيفي	27-2
88	يمثل نوع الضغوطات التي يتعرض لها المعلمين	28-2
88	يمثل مدى تأثير الضغوطات على المعلمين	29-2
89	يمثل نسبة توافق ساعات العمل مع الظروف الشخصية	30-2
89	يمثل الصعوبات التي يواجهها المعلمين لتحضيرهم اليومي للدروس	31-2
90	يمثل مدى ملائمة بيئة العمل لقيام المعلم بوظيفته	32-2
91	يمثل تأثير العلاقة بين الإدارة والمعلمين على أدائهم	33-2
91	يمثل توفر المؤسسة على الوسائل التعليمية	34-2
92	يمثل وجود برامج تقييم الأداء المعلمين	35-2
92	يمثل مدى مساعدة الضغوطات التي يتعرض لها المعلم في تحسين أدائهم	36-2
93	يمثل نسبة شعور المعلمين بالرضا الوظيفي	37-2
93	مدى تأثير اكتضاض الأقسام على أداء المعلمين	38-2
94	يمثل نسبة استيعاب التلاميذ في الأقسام أثناء قيام المعلم بالدروس	39-2
94	يمثل مدى ملائمة الأجر مع الجهد المبذول	40-2
95	الحلول المقترحة من طرف المعلمين للحد من الضغوطات	41-2

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	نموذج ماكجرات	29
2-1	نموذج كرايتنز وكنيكي	31
3-1	نموذج جيبسون	33
4-1	نموذج ثريكوث	34
5-1	نموذج سيغريست	36
1-2	الهيكل التنظيمي لابتدائية العميش علي	64
2-2	الهيكل التنظيمي لثانوية حمكي ادير	80

## الفهرس

الشكر

الإهداء

مقدمة

### الفصل الاول: الإطار النظري لضغوط العمل و الاداء الوظيفي

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل ..... 14

المطلب الاول: مفهوم ضغوط العمل و انواعه.....14

الفرع الاول: تعريف ضغوط العمل و انواعه.....14

الفرع الثاني: انواع ضغوط العمل.....17

المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل.....23

الفرع الاول المصادر التنظيمية.....23

الفرع الثاني: المصادر الفردية و الفردية و البيئة الخارجية..... 25

المبحث الثاني: النماذج و النظريات المفسرة لضغوط العمل.....27

المطلب الاول: نماذج ضغوط العمل.....28

الفرع الاول: نماذج ضغوط العمل.....28

الفرع الثاني: النظريات المفسرة لضغوط العمل.....37

المطلب الثاني: اثر ضغوط العمل و استراتيجيات التعامل معها.....41

الفرع الاول: اثار ضغوط العمل.....41

- 43.....الفرع الثاني: استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل
- 45.....المبحث الثالث علاقة ضغوط العمل الاداء الوظيفي
- 45.....المطلب الاول: تعريف الأداء الوظيفي
- 47.....الفرع الثاني: أهمية الاداء الوظيفي
- 48.....المطلب الثاني: محددات و عناصر الاداء الوظيفي
- 48.....الفرع الاول: محددات الاداء الوظيفي
- 49.....الفرع الثاني: عناصر الاداء الوظيفي
- 51.....الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي
- 52.....المطلب الثالث: انعكاسات ضغوط العمل على الأداء الوظيفي
- 53.....الفرع الاول: الآثار الإيجابية
- 53.....الفرع الثاني: الآثار السلبية
- 55.....خلاصة و استنتاجات

### الفصل الثاني: تأثير ضغوط العمل على قطاع التربية

- 58.....المبحث الأول: أهمية اختيار قطاع التربية الوطنية
- 58.....المطلب الاول تعريف النظام التربوي و أهميته
- 58.....الفرع الاول: تعريف النظام التربوي
- 59.....الفرع الثاني: أهمية النظام التربوي
- المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في قطاع التربية و آثارها على التلميذ و المجتمع
- 60.....
- الفرع الاول العوامل البيئية و السياسية
- 60.....

61.....	الفرع الثاني: اثر قطاع التربية على التلميذ و المجتمع
62....	المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة الابتدائية العيش علي
62.....	المطلب الاول: تعريف ابتدائية العيش علي
62.....	الفرع الاول: موقع الابتدائية
63.....	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي الابتدائية و مهام مصالحه
65.....	المطلب الثاني: توزيع البيانات و التعليق عليها
65.....	الفرع الاول: منهجية الدراسة
67.....	الفرع الثاني: توزيع البيانات و تحليلها
77.....	المبحث الثاني: تعريف ثانوية حكومي ادير
77.....	المطلب الاول: تعريف الثانوية
77.....	الفرع الاول: نبذة تاريخية الشهيد حكومي ادير
78.....	الفرع الثاني: تعريف ثانوية حكومي ادير
79.....	المطلب الثاني: الهيكل التعليمي لثانوية حكومي ادير
79.....	الفرع الاول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و مهام أقسامه
84.....	الفرع الثاني: تحليل مضمون الاستبيان
95.....	المطلب الثالث: دراسة مقارنة بين المؤسستين
96.....	الفرع الاول: أوجه الاختلاف
96.....	الفرع الثاني: أوجه التشابه
98.....	خلاصة و استنتاجات
100.....	الخاتمة

104.....	قائمة المراجع
112.....	قائمة الملاحق
118.....	قائمة الجداول و الاشكال
121.....	الفهرس
126.....	ملخص

## ملخص

## ملخص

لا يمكن لأحد تجاهل أهمية التعليم و قطاع التربية لأي بلد كان لذا قد أولى المسؤولون السياسيون أهمية كبيرة لهذا القطاع، لأن المهمة الأساسية للتربية و التعليم هي تنشئة و تكوين اطارات الغد التي يحتاجها الوطن.

نظرا لأهميتها، فوظيفة التعليم تعتبر تحدي يجب على المؤسسات الوصية تجاوزه و ذلك لأنه قطاع هام و حساس، الضغط اليومي الذي على أكتاف موظفي القطاع له آثار عميقة على نفسياتهم و على مرد وديتهم و على جودة التعليم المقدم، هذا ما جعل المعلم و الأستاذ يخشى ممارسة الوظيفة التعليمية التي تعتبر من أنبل الوظائف لمساهمتها في توفير المعرفة و تكوين المواطن.

لتسليط الضوء على هذا الضغط اخترنا مدرستين ، في دراستنا اخترنا مدرسة ابتدائية و ثانوية حيث وزعنا استبيانات مفصلة للغاية، في ضوء هذه الدراسة العملية، تظهر الطغوظات المتلقات في جميع الجداول.

Nul ne peut ignorer l'importance du secteur de l'éducation nationale pour un pays donne d' où l'importance accordé par les responsable politiques a ce secteur car la mission fondamentale de l'éducation est de former les cadres du futur dont la nation a desoir.

Au regard de son impornce, la fonction d enseignant est soumise a une pression ou elle est considéré comme étant l'un des grand défi que tutelle et les établissement doivent s'ingénier a la surmonter .Ceci dit ,dit la pression que les fonctionnaires subissent au quotidien a un impact certain sur le rendement et sur la fonction éducative D'une manière générale ,cet impact négatif se traduit par apparition des troubles du fonctionnement tels que : le stress, angoisse et la peur.

En conséquence, l'enseignant a la hantise d'effectuez se mission noble qui consiste ce donner du d'avoir et a former le citoyen pour mètre en exerque cette pression, nous avons choisi deux établissement scolaires en l'occurrence une école primaire et un lycée ou nous avons distribué des questionnaires très

détaillés, Au regard de cette étude pratique, la pression subit apparait dans tous les tableaux.