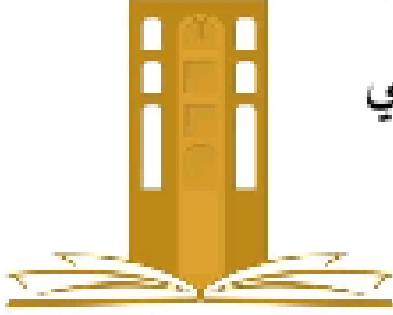


1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

جامعة محمد بوضياف المسيلة

قسم علم النفس

عنوان البحث :

الضغوطات المهنية وعلاقته بالتنظيم الاداري دراسة  
ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية لدى عينة  
من المستخدمين الاداريين والتقنيين بجامعة المسيلة  
محمد بوضياف

مذكرة مكملة لئيل شهادة ليسانس في علم النفس تخصص علم  
النفس عمل وتنظيم

من اعداد :

طيوب صليحة

بنايي فاطنة

قاسم رقية

تحت اشراف

د/ مغار عبد الوهاب

السنة الجامعية 2019 / 2020



بِسْمِ اللَّهِ وَصَلَاةٍ وَالسَّلَامِ  
عَلَى نَبِيِّنَا مُحَمَّدٍ صَلَّى اللَّهُ  
عَلَيْهِ وَسَلَّمَ





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
( وما أُنزِلت من العلم الا قليلا )

صدق الله العظيم  
الاية 85 من سورة الاسراء





## الحمد والثناء

الحمد لله حمد يُؤاني نعمه ويكافي

مزيدة الحمد لله على نعمة العقل

والبصر وسائر أنعمه الحمد لله حمد

كثيرا مبارك فيه





# شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

شكر وتقدير للاستاذ الفاضل مغار عبد  
الوهاب الذي كان بمثابة الاب قبل أن  
يكون أستاذ في نصحه وتوجيهاته ونتمنى من  
العلي القدير ان يحفظه حفظ طيب ان شاء

الله



## فهرس المحتويات :

الموضوع	الصفحة
الاية الكريمة. ....	(أ)...
الحمد والثناء. ....	(ب)...
الشكر والتقدير. ....	(ج).
<b>الفصل الاول : مشكلة الدراسة وهدفها وأهميتها</b>	
المقدمة. ....	(9)
الاشكالية. ....	(14)
الفرضيات. ....	(15 )..
أهمية الدراسة. ....	(15).
أهداف الدراسة. ....	(15).
تحديد المفاهيم الاساسية للبحث. ....	(16)
<b>الفصل الثاني : الضغوطات المهنية</b>	
تمهيد. ....	(19)
مفهوم الضغط المهني. ....	(19)
عناصر الضغط المهني. ....	(21)
أنواع الضغط المهني. ....	(22 )
أبعاد حدوث الضغط المهني. ....	(23 )
مصادر الضغط المهني. ....	(24)
نماذج الضغوطات المهنية. ....	(28 )
اثار الضغوطات المهنية. ....	(30)

(30) ..... الاستراتيجيات الضغوط المهنية
(31) ..... خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث : التنظيم الاداري</b>
(33) ..... مفهوم الادارة
(36) ..... خصائص الادارة
(37) ..... طبيعة الادارة
(36) .. ..... أهمية وأهداف الادارة
(40) ..... مفهوم التنظيم الاداري
(41) ..... أهمية التنظيم الاداري
(42) ..... أنواع التنظيم الاداري
(43) ..... أشكال التنظيم الاداري
(44) ..... مبادئ التنظيم الاداري
(45) ..... مقومات التنظيم الاداري
(45) ..... خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع : بناء تصور حول الموضوع الدراسة الميدانية</b>

# المقدمة

## المقدمة :

تتعرض بعض المؤسسات لعدد من المشكلات والمعوقات والتي قد تؤثر سلبا على الفرد ومن ثم المنظمة باعتبار الفرد المحرك الاساسي للمؤسسة يؤثر ويتاثر بها وقد يواجه مشكلات تعيق سيره الحسن ولعل من بين هذه المشكلات مشكلة الضغط المهني والتي قد تعيق سيره الحسن داخل المؤسسة ، و قد تؤدي الى حدوث تغيرات داخلية في صورة اجهاد والتي تسبب لهم الشعور بضيق والعجز .ويسعى الانسان الى حفظ التوتر الذي تستثيره الحاجات لتحقيق التوافق المطلوب كازيادة الجهد لتغلب على العوائق ، اما الصراعات والاحباطات عميقة والتي لايمكن حلها على مستوى الشعوري فانها تؤدي الى ظهور محاولات توافقية لاشعورية وهي أساليب دفاعية وتشكل عنصر هاما في بناء الشخصية وهذه الاساليب هي الانكار الالغاء الاسقاط الكبت " التبرير " النكوص وغيرها فعندما يكون الضغط شديد جد فاعن الدفاعات تضعف وتبدئ في تفكك فهذه العملية تسمى الاهتزاز وهنا الشخص المصاب بالاهتزاز يلجئ الى حيلة أخرى وهي الانتقال من التبرير الخفيف الى الاسقاط الشديد ويؤدي الاهتزاز الى حالة مذعورة من القلق لان الفرد يواجه تصدعا في المادة اللاشعورية . ومن المعروف أن الضغط المهني هو عدم الاتزان النفسي أو الجسدي وبتالي قد تؤثر العوامل السلبية على الفرد وصحته النفسية والجسدية ملحقة الضرر به اذ لم يتم الاسراع في التحكم بها , وبتالي تنعكس على الافراد والمنظمة على حد سواء متسببة في الاضرار لايمكن التحكم فيها فيما بعد اذا فقدت السيطرة .فمثلا في القديم كان الفرد يعمل بوسائل تقليدية بسيطة لايبذل جهدا كبيرا ويمكنه انجاز عمله وتوفير الفرص الراحة له لحفاظ على طاقته فيما بعد أي أنه يعمل ويوفر لنفسه بعض المتطلبات لكن أصبح اليوم يتطلب أعمال أكثر من المطلوب منما تنعكس على جانبه الصحي خصوصا في ظل التطور التكنولوجي الحاصل فقد يستغرق وقت وهو جالسا على

المقعد أمام الجهاز الحاسوب والتي قد تؤدي الى اضطرابات

العضلية العضمية المتمثلة في الرقبة الرجل " الفخز ' الذراع أو قد يتسبب له ضرر في العين وبتالي قد يواجه صعوبات عديدة في عمله تعيقه على أداء مهامه ونظرا للاهمية هذا الموضوع في فهم العوامل والاثار التي تنعكس على الفرد والمنظمة بغية ايجاد حل من شأنه مساعدة الافراد في فهم انفسهم ومساعدة المنظمة في فهم المشكلة و السيطرة عليها لذا فان الاهتمام بهذا الموضوع من شأنه أن يساهم في البحث عن حل لمشاكل العمال ومساعدتهم على التكيف داخل العمل ولضمان النجاح المؤسسات والقطاعات المختلفة استوجب بذلك تنظيمها وتسييرها بشركل يضمن النجاح في الاطار ما يعرف بالاسم التنظيم الاداري فهي عملية حيوية ونشاط الاساسي لمواجهة الصعاب والمعوقات لذا فان الاهتمام بهذا الموضوع من شأنه أن يساهم في البحث عن حل لمشاكل العمال ومساعدتهم على التكيف داخل العمل ولايمكن الوصول الى هذا الجهد الامن خلال دمج القوى البشرية وحسن استغلالها مع جهود وعمل المنظمة عن طريق حسن التسيير والعمل على فهم مشكلات العمال والايجاد حل لهذه المشكلات لضمان راحة الافراد فيها وضمان جودة المنظمة .وعلى هذا الاساس ارتائنا الى تبني هذا الموضوع بعنوان الضغوطات المهنية وعلاقته بالتنظيم الاداري دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية لدى عينة من المستخدمين الاداريين والتقنيين وذلك انطلاقا من المقدمة البحث ثم الاطار المفاهيمي المتضمن : ( مشكلة البحث ) الفرضيات . وأهمية وأهداف البحث وكذا المفاهيم المتعلقة بالبحث يلي ذلك : الفصلين الثاني الذي يتكلم عن موضوع الضغوطات المهنية والفصل الثالث الذي يتكلم عن التنظيم الاداري ونوضح ذلك مايلي

## الفصل الاول :

ويحتوي هذا الفصل على . . . . .

مفهوم الضغط المهني " عناصر الضغط المهني " أنواع الضغط المهني " أبعاد الضغط المهني " مصادر الضغوطات المهنية " نماذج الضغوطات المهنية " أثار الضغوطات المهنية " الاستراتيجيات الضغوط المهنية

الفصل الثاني : يحتوي هذا الفصل على مايلي :

مفهوم الادارة " خصائص الادارة ' طبيعة الادارية ' أهمية وأهداف الادارة ' مفهوم التنظيم الاداري ' أهمية التنظيم الاداري ' أنواع التنظيم الاداري " أشكال التنظيم الاداري ' مبادئ التنظيم الاداري ' مقومات التنظيم الاداري اما فيما يخص الجانب الميداني فقد قمنا فقط ببناء تصور حول الموضوع نظر لظروف الحالية التي نعيشها .



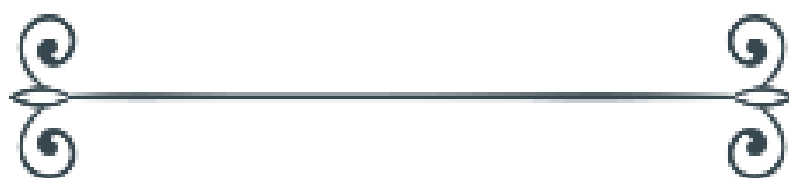
# الجانب النظري





# الفصل الاول

## مدخل عام لدراسة



## أولا الاشكالية :

مفهوم الضغوطات المهنية بالاهتمام لدى الباحثين وأهل الاختصاص لماله من أهمية في فهم أحد العوامل المسببة في التعرض العمال لمختلف أنواع الضغوطات النفسية والجسمية والفزولوجية على سواء والسيطرة والتحكم فيها بمختلف الوسائل والنماذج ولا ننسى أن لضغوطات المهنة نواحي ايجابية على مستوى المنظمة من خلال رفع الروح المعنوية لدى العمال بالإضافة الى زيادة القدرة على التركيز والتفكير ، كما أن لها نواحي سلبية على الفرد والمنظمة نتيجة لما تخلفه من أضرار النفسية والجسمية كالإكتئاب والقلق وشعور بملل والضيق والتعب الجسدي والذي ينتج عنه التسرب الوظيفي كثرة الغيابات اعطاء أعذار غير مبررة مما يعود على المنظمة بظفر وارتفاع التكاليف النفقات العلاج والخسائر المادية وبتالي . يؤدي الى انخفاض الانتاج وعدم توافق الفرد مع عمله ، وقد أصبحت هذه المشكلة تمس بعض المنظمات وهذا ما نلاحظه في مؤسستنا اليوم لذلك سلطنا الضوء على هذه المشكلة ومن أجل ذلك نطرح التساؤل التالي

### التساؤل الرئيسي :

هل توجد علاقة بين الضغوطات المهنية والتنظيم الاداري

ويندرج تحت هذا السؤال الاسئلة التالية :

هل توجد علاقة بين الضغوطات الداخلية والتنظيم الاداري

هل توجد علاقة بين الضغوطات الخارجية والتنظيم الاداري

هل توجد علاقة بين الضواغط النفسية والجسمية والتنظيم الاداري

### ثانيا الفرضيات :

## الفرضية الرئيسية :

### الفرضية العامة :

توجد علاقة بين الضغوط المهنية والتنظيم الاداري  
توجد علاقة بين الضغوط الداخلية والتنظيم الاداري  
توجد علاقة بين الضغوط الخارجية والتنظيم الاداري  
توجد علاقة بين الضواغط النفسية والجسمية والتنظيم الاداري

### ثالثا أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على مصادر الضغوطات في مجال العمل سواء على مستوى المنظمة أو المهنة بآضافة الى الضغوط العلاقات في مجال العمل ، كما تطلعنا هذه كذلك على فهم الضغوطات الداخلية والخارجية التي تؤثر على سير الحسن للمؤسسات وذلك من خلال التعرف على طبيعة الشخصية وطريقة تفكيره كالمطموحات الموجهة نحو تحقيق الهدف وكذا العوامل التنظيمية والسياسات مطبقة في التنظيم العمل والمناخ التنظيمي ونوعية العلاقات في بيئة العمل , كما تكمن أهميتها كذلك في التعرف على الامراض المترتبة على هذه الضغوط النفسية منها والجسمية التي تؤثر على سلامة الفرد والمؤسسة

### رابعا أهداف الدراسة :

ان الهدف الجوهرى من هذه الدراسة هو السعي الى معرفة الضغوطات المهنية وأثارها على الفرد والادارة

ويمكن تجسيد هذه الاهداف في النقاط التالية  
التأكد من صحة الفرضيات التي تم صياغتها  
التعرف على العلاقة الموجودة بين الضغوطات المهنية  
والتنظيم الادراي  
التعرف على العلاقة الموجودة بين الضغوطات الداخلية و  
التنظيم الادراي  
التعرف على العلاقة الموجودة بين الضغوطات الخارجية و  
التنظيم الادراي  
معرفة العلل النفسية والجسمية للفرد

#### خامسا تحديد المفاهيم الاساسية لبحث:

**(1)- تعريف مفهوم الضغط :** يعرف الضغط في علم النفس على أنه .المطالب التي تجعل الفرد يتكيف ويتعاون لكي يتلائم مع من حوله وتتمثل الضغوطات النفسية في القلق والاحباط والصراع النزاع وعدم الارتياح وشعور بالالام . ( عيادة عليما ،سنة 2014،ص48)

**تعريف الضغوطات المهنية :** يعرفها (بورن) بانه استجابات جسمية والنفسية والسلوكية للأفراد في مواقف تكون متطلباتها الحالية أكبر من قدرات الافراد على التأقلم معها ،ويرى الباحث أن ال ضغط العمل يعكس مدى مقدرة الفرد علالتأقلم أو التكيف مع المواقف الناتجة عن العوامل التنظيمية والبيئية والشخصية والتي تؤدي الى رد فعل وعدم الاتزان مما يؤثر على حالته الصحية والجسدية والنفسية والسلوكية و تؤدي به الى الانحراف عن المسار الاداء الطبيعي للانجاز مهامه

(مصدر نفسه ، عيادة عليما ، ص 49-50)

**تعريف مفهوم التنظيم :**

**التنظيم** : هو تحديد الوجببات وتوزيعها على الافراد لحصول على , تحديد المسؤولية والتخصص عن طريق تقسيم العمل واعادة

تقسيمه كما يعرفه (سايمون ) بانه عبارة عن أنماط سلوكية وسياسية

لتحقيق التعقل الانساني (اللوزي ،سنة 2007 ،ص 22-21)

**تعريف مفهوم الادارة** : الادارة هي عملية تنظيم المهام ضمن ضمن حدود الموارد المتاحة والمتابعة وتوجيه العاملين فيها للانجازها بغية تحقيق الاهداف .كما يمكن تعريفها كذلك بأنها عملية تجميع العوامل الانتاج المختلفة من رأس مال ' قوى العاملة ' والمواد الطبيعية والتاليف بينها من أجل استغلالها بفعالية لتحقيق الاهداف ( السالمي ، سنة 2008 ، ص 13)

**تعريف مفهوم التنظيم الاداري** : هو عملية حيوية في المنظمات الادارية فهو عامل مهم يعتمد عليه لمواجهة الصعوبات والمعوقات التي تواجه المنظمات الادارية كما يمكن تعريفها بانه جمع وتوحيد النشاطات الفردية داخل المنظمة لتحقيق الاهداف .

(المرجع السابق ، اللوزي ، ص 21)



# الفصل الثاني

## الضغوطات المهيبة



**تمهيد :** لقد أصبح موضوع الضغط المهني أحد أهم المشكلات .التي تواجه الفرد ومن ثم المؤسسة ، التي تعيق سير المنظمة وتخلق نوع من عدم الاستقرار والتذبذب في الانتاج بفعل هذه الضغوط التي تواجه الفرد مسببة له نوع من عدم الاتزان النفسي والجسدي مخلفة بذلك آثار على صحته النفسية والجسمية وللاهمية الموضوع فقد خصصنا له فصلا تضمن مفهوم الضغوطات المهنية " عناصر الضغط المهني " انواع الضغط المهني " أبعاد الضغط المهني " مصادر الضغط المهني ' نماذج الضغط المهن" الاستراتيجيات الضغوط المهنية

### **(1)-مفهوم الضغوطات المهنية : تعريف ( Hallet. Mansfield )**

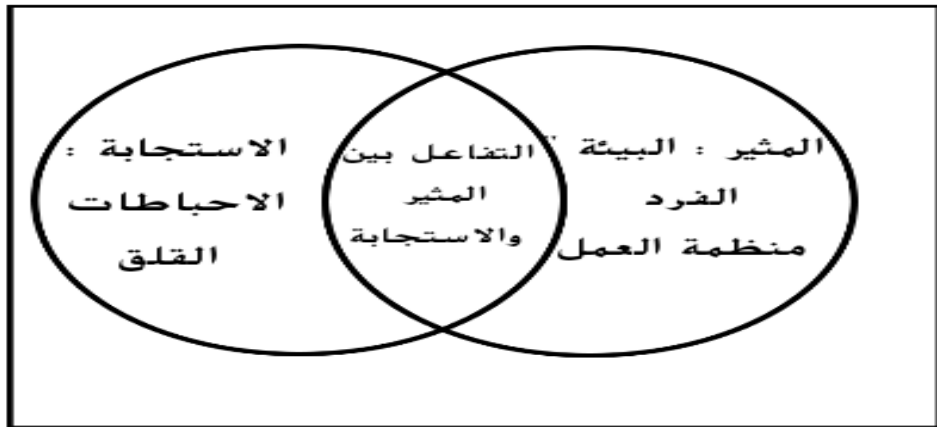
الضغط المهني هو قوة خارجية تؤثر في النظام سواء فردا أو منظمة وتؤدي الى حدوث تغيرات داخلية في صورة اجهاد (مطاطلة موسى ، 2010 ص20) (أما مارجوليس وكراوس 1974) فيعرفانه على أنه الظروف التي من خلالها يتفاعل العامل أو مجموعة من العوامل المرتبطة بالعمل مع شخصية العامل فتخل من توازنه النفسي أو الفيزيولوجي معا ويقول الباحث السويدي (جاردل 1976) بان البيئات المتسببة في الشعور بالعجز والعزلة تعتبر من البيئات المسببة للضغط بالنسبة للمعظم العاملين بها أما (علي عسكر وأحمد عبد الله عباس 1983) فيضعان تعريفا أكثر تحديدا من سابقه وهو تلك المتغيرات التي تحيط بالمهنيين والتي تسبب لهم شعور بالضيق والتوتر مما يؤدي الى آثار سلبية على هؤلاء المهنيين ويرى (بسام العمري 1994) أنه بمفهومه الواسع هو ضعف التوافق بين الفرد والمواقف التي يتعرض لها في محيط عمله بحيث يدرك عدم كفاية قدراته لمواجهة متطلبات المحيط

التي أصبحت تشكل عبء ثقيلًا عليه ( منصورى مصطفى ، 2010، ص 26 28)

2- عناصر الضغوطات المهنية : تتكون الضغوطات المهنية من عناصر متعددة , تظهر في أشكال مختلفة من العلاقات بين الافراد أفراد المنظمة أو المؤسسة مهما كان نوعها ، لكن معظم الدراسات تشير الى وجود ثلاث عناصر هي المثير " الاستجابة " والعنصر

الثالث تتمثل في التفاعل العنصرين والشكل التالي يوضح ذلك

2-1/ عنصر المثير : وهو عبارة عن مختلف العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وكذلك العوامل المرتبطة بالموارد البشري والتي تولد



الشكل (1) : يمثل عناصر الضغط المهني  
(عن عبده قليه السيد محمد عبد  
المجيد ، سنة 2005 ، ص 306)

الشعور بالضغط

2-2/ عنصر الاستجابة : وهو عبارة عن تلك الردود الافعال النفسية

الفيسلوجية والسلوكية التي يبيدها المورد البشري والتي تولد الشعور بالضغط

## 2-3/ عنصر التفاعل : وهو عبارة عن ذلك التفاعل الذي يحدث بين

المتغيرات والاستجابة أي ان الضغط الذي يواجه الفرد عن عن التفاعل عن التفاعل المركبة ما بين العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وكذا العوامل المرتبطة بالموارد البشري

(صالح الدين عبد الباقي ، 2004 ، ص 337)

3- أنوع الضغوط المهنية : هناك العديد من المعايير المتحكمة في تقييم أنواع الضغوط المهنية والتي تختلف باختلاف الانتماء الاكاديمي لمؤسسيها من العلماء وسوف نورد في هذا العنصر أهم معايير التقييم وهي كاتالي

## 3-1/ الضغوطات المهنية وفق معيار الاثار المترتبة : وتنقسم الى

أ)- الضغوطات المهنية الايجابية : تعد الضغوطات المهنية الايجابية اذا أدت الى الانجاز " الثقة " الابداع " والتعاون موفرة الاثارة اللازمة التي تؤدي الى النجاح ، فالضغوط تعد حافز لمواجهة التحديات المؤسسة في العمل وتحسين الاداء وبتالي تكون بمثابة الوسيلة الفعالة للرفع من حيوية والاداء الافضل للعنصر البشري في المؤسسة ( شيخاني ، 2010 ، ص 14) ب)- الضغوطات السلبية : هي عبارة عن ضغوطات التي يواجهها الفرد في العائلة أو العمل أو في العلاقات الاجتماعية وتؤثر هذه الضغوطات سلبا على الحالة الجسمية والنفسية وتؤدي الى عوارض مرتبطة بالضغط النفسي كالصراع والالام المعدة و والظهر والتشنجات العضلية وعسر الهضم والارق وارتفاع الضغط الدم والسكري ( ماجده بهاء الدين السيد عبيد ، سنة 2008 ، ص 25)

## 2-3

## / الضغوطات المهنية وفق معيار الشدة : وتنقسم الى

أ)- الضغوطات البسيطة : وهي التي تستمر من ثوان قليلة الى ساعات طويلة نتيجة للمضايقات الصادرة من أشخاص واحداث قليلة الاهمية في الحياة ( فاروق عبده فلي ، محمد عبد المجيد ، 2005- 2009 ، ص 307)

ب)- الضغوطات المتوسطة : وتستمر من ساعات الى ايام وتنجم من الامور كفترة العمل اضافي أو زيارة شخص مسؤول أو غير مرغوب فيه ( مكناسي ، 2007 ، ص 92 )

ج)- الضغوطات الشديدة : تستمر عادة من أسابيع الى أشهر بل الى سنوات مثل غياب شخص عزيز عن عائلته أو سفر أو الوفاة النقل من العمل - التوقيف عن العمل

(فاروق عبده فليه ' السيد محمد المجيد، 2005، ص 307)

### 3-3/ الضغوطات المهنية وفق السبب : وهي

ضغوطات الاسرية ( التنافر الاسري " الانفصال " وفاة " فقر )

صغوطات النقص ( نقص الممتلكات " نقص الاصدقاء )

ضغوطات العدوان ( سواء المعاملة من عائلة " الاقران والاصدقاء

ضغوطات السيطرة ( التأديب " العقاب القاسي )، (عمر وصفي عقلي، 2005، ص 595)

### 3-4/- تصنيف الضغوطات المهنية حسب مصادرها :

3-4-1/- الضغوطات الناتجة عن البيئة المادية : يتعرض لها الفرد داخل المنظمة خلال ممارسته لمهامه ومسؤولياته

3-4-2/- الضغوطات الناتجة عن البيئة الاجتماعية : تظهر لدى الافراد

الذين يتعاملون معا في مجالات العمل وتتضمن مصادر متنوعة قد تكون النفسية " الاجتماعية " أو تقنية

3-4-3/- الضغوطات الناجمة عن النظام الشخصي للفرد : تعزى للخصائص الشخصية الفردية الموروثة أو المكتسبة (فاروق عبده فليه محمد عبد المجيد، 2005، ص 307' 308)

#### 4- أبعاد الضغوطات المهنية :

4-1/- البعد الاجتماعي ( العلاقات الاجتماعية ) : وهي كل اتصال الانسان بغيره وهو يقوم بنشاطه كعلاقة الحوار " والتعليم والوظيفة " وعلاقة البيع والشراء " والعلاقات الفنية والثقافية والفنية والرياضية وغيرها بتعدد النشاطات الانساني واتساعه الذي يشمل كافة مناحي النشاطات السياسية والاقتصادية والثقافية

4-2/- البعد الاسري ( العلاقات الاسرية ): تختلف العلاقات الاجتماعية التي تقوم بين أعضاء الاسرة الواحدة ( الاب " الام " الابناء ) على نحو يحقق التوازن داخل الاسرة

4-3/- البعد القيمي (منظومة القيم ): هي مجموعة القواعد والمعايير و عاداته والتقاليد يتبناها الفرد ويرضى عنها المجتمع تسهم في اكسابها للأفراد جميع المنظمات وتتحول بعد تشبع الفرد بها الى سلوك الظاهري و ملموس عند مواجهة الموقف ما على أن يكون اكتساب تلك القيم وفق الضوابط الشرعية الاسلامية ( خلفي مسعود وقدو عمار، 2018، ص 10)

#### 5/- مصادر الضغوطات المهنية

##### 5-1/ مصادر تتعلق بالعمل وبيئته :

أ)- ضغوطات تتعلق ببيئة العمل المادية : وتشمل عوامل مثل الحرارة الضوضاء " وتلوث الهواء وغيرها

ب)- الضغوطات الفردية : وتتمثل في صراع الدور وغموضه والبعث الزائد في العمل وطبيعة المهنة وهذه الضغوط ترتبط بالمهنة ج)- الضغوطات الاجتماعية : من أهم عوامل نجاح وفشل أي بيئة عمل تلك العلاقات الرسمية في العمل بين الافراد من حيث لعلاقات الجيدة تجعل الافراد يتفاعلون فيما بينهم

د)- الضغوطات التنظيمية : وتتمثل في ضعف التصميم الهيكل التنظيمي مستويات الادارية متعددة أو قليلة في هرم التنظيم ووجود سياسات محددة

**5-2/ مصادر تتعلق بخصائص الشخصية :** يعد نمط الشخصية احدى مصادر التي لها دور كبير في الاستجابة للضغوط في مجال العمل خاصة اذا كانت هذه الشخصية تعاني من قلق أو خلاف حيث نجد الاشخاص الذين لهم شخصية قلقة عادة ما يتاثرون بالمواقف الضاغطة أكثر من غيرهم حيث تصبح مواقف البيئة عالقة في ذهنه ويصعب التخلص منها والتي تتمثل في مصادر العاطفية والذهنية و الجسمية والمتغيرات الديمغرافية وتفاعل الفرد مع عوامل الضغط وقد طور (السمادوني 1994) نموذج للضغوط العملية يشمل على مصادر الضاغطة والمؤدية للشعور بالادراك اضافة الى الاثار السلبية المترتبة على تعرض العمال عند مزولتهم لعملهم وقد حدد مصدرين أساسيين

**أ)- مصادر المهنية الضاغطة :** وتتمثل في صراع الدور وغموضه وعدم المشاركة في صنع القرار والاعداد الغير الجيد للعامل الذي لايلئم طبيعة المهنة والضغط الناشئ من الادارات

**ب)- مصادر فردية (الشخصية):** منما تنعكس عن عدم الرضى عن الحياة اضافة الى بعض المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في السن المؤهل للعامل والجنس والسنوات الخبرة

**ج)- مصادر المرتبطة بالضغط :** لاشك أن ارتباط بالضغوط خاصة في العصر الحالي لايمكن تجنبه أو تفاديه كونها أصبحت ملازمة وذلك افرازه نمط الحياة المعاصرة الآن مجالات الصغوط قد تكون متاحة للبعض وتستعصي على البعض الاخر فمقاومتها تختلف من شخص للاخر حسب نمط الشخصية وقدرته على ادارة

الضغوط (يونسى محمود عباسى محمد ، 2017، ص 38-39)

**6/- نماذج الضغوطات المهنية :** تعددت النظريات والنماذج المفسرة للضغوط وذلك راجع لتعقيد ظاهرة الضغوط من جهة وكذا الى تعدد التخصصات المتناولة لهذا الموضوع

**6-1/ نظرية هانزسيلى :** قدم هانزسيلى تصور لردود الافعال النفسية

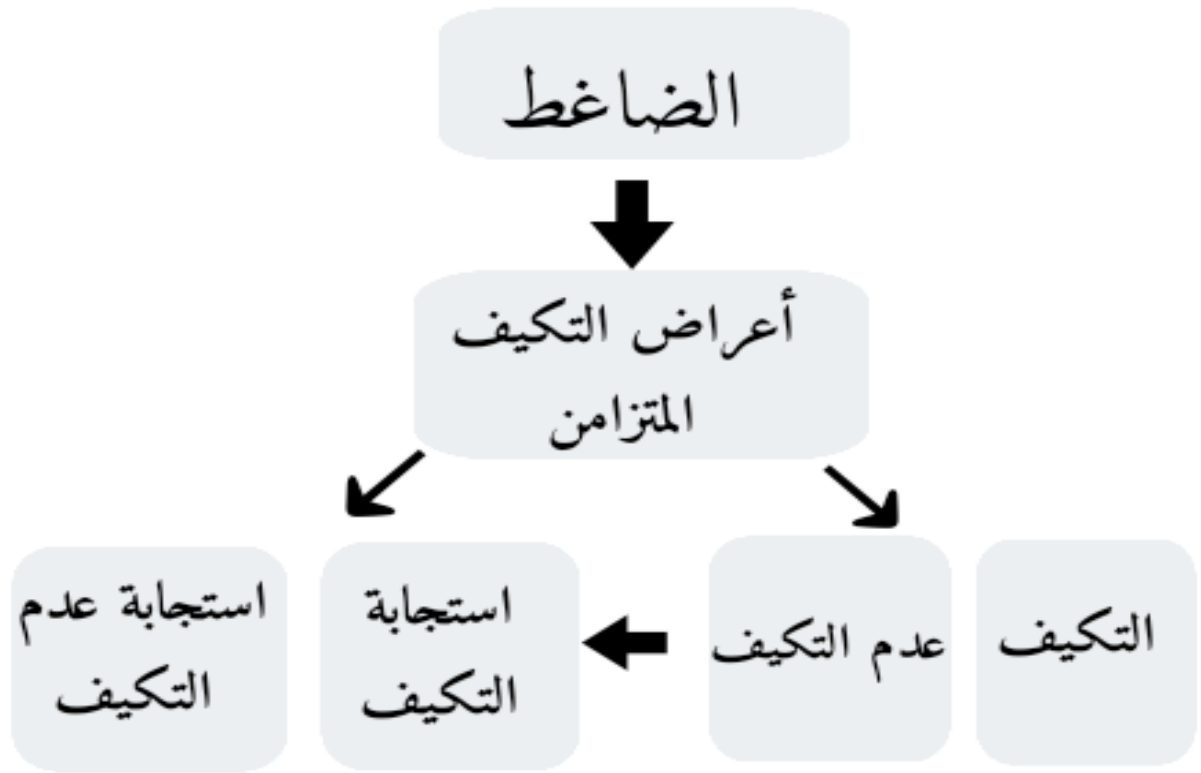
والجسدية تجاه الضغط حيث اعتبر أن أعراض الاستجابة الفسيولوجية للضغط هدف للحفاظ على الحياة وحدد (هانزسيلي) ثلاث مراحل لدفع الضغط أطلق عليها أعراض التكيف العامة

وهي

(أ)- الفرع : وفيها يظهر الجسم تغييرات واستجابات تتميز بها درجة التعرض المبدئي للضغط ونتيجة لهذه التغييرات نقل مقاومة الجسم

ب)- المقاومة : وفيها يحاول الفرد مقاومة مصدر التهديد ما يمتلك من طاقة نفسية وجسمية ليعود الجسم الى حالة الاتزان

ج)- الاجهاد : وفيها تستنزف الطاقة الفرد ويصبح عرضة للاصابة بالامراض .



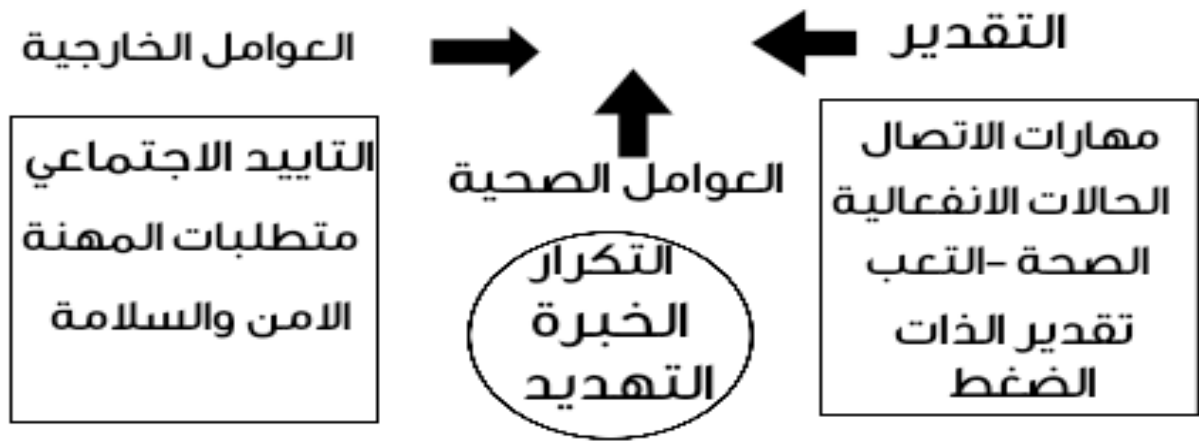
الشكل (2) : يوضح حدوث الضغوطات النفسية طبقاً لنظرية هانز سيلي

( السيد حليفة علي عيسى ، سنة 2007 ، ص 152 )

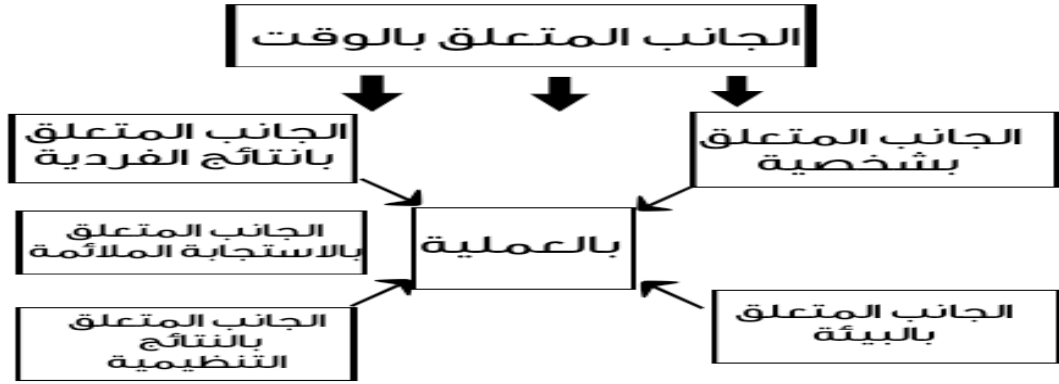
2- نموذج (knicklikenintnen): توضح هذه النظرية بأن التقدير المعرفي يعتمد على طبيعة الفرد بينما يكون ادراك الفرد لتمديد ليس للادراك المصدر الضغوط فقط بل للعلاقة بين الضغوط البيئية المحيطة بالفرد وخبراته الشخصية حيث يعتمد تقدير الموقف على العديد من العوامل الشخصية وعلى عوامل أخرى خارجية بيئية . الاجتماعية ، ونحدد هذه

النظرية أن الضغط ينشأ بوجود تناقص متطلبات الشخصية للفرد ويجب معرفة أسباب التي تسبب الضغوط وكذا تحديد الطرق التي تلائم التغلب على مشكلات التي تظهر في المواقف كما يوضحه الشكل التالي : يوضح الطرق التغلب على المشكلات التي تظهر في المواقف

3-6/ نموذج (بيبرونيومان 1978): يقوم هذا النموذج على افتراض أن الضغوط



التي يتعرض لها الفرد في بيئة عمله لها مصدران هما : الفرد " والمنظمة ،حيث ان التفاعل هذين العنصرين في زمن محدد قد يؤدي الى ضغوط تشكل أثارها على كل فرد ومنظمة وهذا يدفع كلا منهما الى الاستجابة لهذه الضغوط بالشكل الملائم وهذا ما يوضحه الشكل الموالي



الشكل (٤): يوضح النموذج بيبرونيومان

(عثمان مريم، ٢٠١٠، ص ٤٧)

4-6/نموذج (هيجان): يتضمن نموذج " هيجان " تفسير الضغوط في

الابعاد التالية :

(أ)- مصادر الضغوط:

- \* مصادر المتعلقة بالفرد : هي مصادر متعلقة بشخصية الفرد ومصادر نفسية
- \* مصادر المتعلقة بالمنظمة : هي ثقافة المنظمة وطبيعة الوظيفة وعبء العمل والاحباط الوظيفي والعمليات التنظيمية والظروف العمل المادية
- (ب)- النتائج المرتبة على الضغوط :

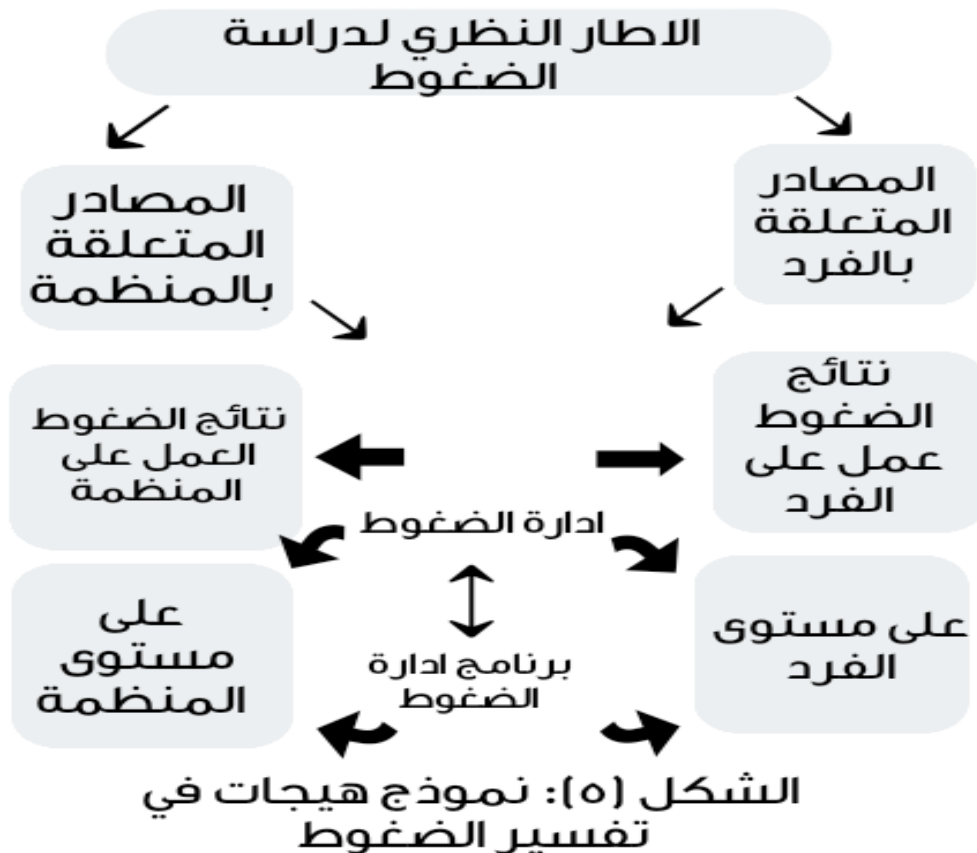
- \*نتائج الضغوط على الفرد : الاضطرابات الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية
- \* نتائج الضغوط على المنظمة : عدم دقة القرارات " تدني مستوى الانتاج ' الغياب " التسرب الوظيفي " صراع داخل بيئة العمل (ب)-ج-ادارة الضغوط :
- \*ادارة الضغوط على مستوى الفرد : ادارة الوقت ' مواجهة الصراع في بيئة العمل
- \*الدعم الاجتماعي : الحفاظ على الجهد " طلب المساعدة من المختصين

✳ ادارة الضغوط على مستوى المنظمة : اعادة تصميم الوظائف

الاشراف الناجح "استخدام الدوافع " فاعلية مواجهة الصراع في بيئة العمل (د)- برامج ادارة الضغوط :

✳برامج ادارة الضغوط على مستوى الفرد

✳ برامج ادارة الضغوط على مستوى المنظمة والشكل التالي يوضح نموذج " هيجان في تفسير الضغوط



7- اثار الضغوط المهمة

(هيجان عبد الرحمان ،١٩٩٨، ص٩٨)

نية : عندما يدرك الفرد تعرضه للمثيرات الضاغطة في العمل أو في الحياة تحدث في داخله استجابة نفسية فيسولوجية يطلق عليها استجابة الضغط وهذه الاستجابة تمثل رد فعل الاساسي لدى الفرد ازاء الضغط وتحدث بشكل نمطي داخل الجسم ولدى جميع الافراد أما النتائج التي تسفر عنها الاستجابة فتختلف من شخص لآخر كما تتوقف هذه النتائج على شدة الضغط وطول مدته ومدى تكراره وتتمثل هذه الاثار في (فاروق عبده فليه ' محمد عبد المجيد ، 2009-2005،ص308)

#### 7- 1/ الاثار الايجابية للضغوط المهنية :

- التعاون والتضافر في الجهود من أجل ايجاد حلول للمشكلات

- زيادة رغبة والدافعية نحو العمل

- تقرير الشعور بالرضا الوظيفي والشعور بالانجاز

- انخفاض الغياب والتاخر ومعدل الدوران العمل

- تنمية الاتصال بين العاملين بالمنظمة سواء كان هذا الاتصال رسميا أو غير رسمي حيث تتطلب الضغوط المهنية زيادة في القنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال من أجل مواجهة هذه الضغوط ( عمر وصفي عقيلي ،2005،ص600)

#### 7- 2/ الاثار السلبية للضغوط المهنية

7- 2- 1/ على مستوى الفرد :

(أ)- الاثار النفسية :

- الهروب وعدم المواجهة أو المقاومة وذلك من خلال تفادي مصدر الضغط أو الانسحاب من المواقف الضاغط دون مبررات - التصلب والجمود في الرأي مما يترتب عليه عدم التصرف الصحيح في المواقف الضاغطة

- التعلم من المواقف الضاغطة والاستفادة من خلال التحكم والسيطرة

- الاحساس بالصراعات النفسية التي قد تحدث بين الفرد وزملائه في العمل

أو بيئته وبين رؤسائه وتؤدي هذه الصراعات الى ضعف القدرة على تكوين العلاقات الاجتماعية الرسمية أو الغير رسمية (فاروق عبده فليه محمد عبد المجيد ، 2005، ص31)

ب)- آثار الجسدية : نرى نتيجة تزايد الضغوط على الفرد تحدث بعض آثار السلبية الضارة على الفرد وسلامته البدنية ومن أهم

الامراض الجسدية التي يمكن أن يعاني منها الفرد بسبب الضغوط مايلي :

القرحة المعدية " أمراض القلب " ازدياد ضربات القلب ( هيجان عبد الرحمان ، 1998، ص257)

ج)- الاثار السلوكية : من بين الاثار التي تترتب على احساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حدوث بعض في عاداته المألوفة وأنماط

سلوكه المعتادة وعادة ما تكون تلك المتغيرات الى الاسوأ وذات آثار سلبية التي يلجأ اليها الفرد للهروب من الضغوط ومن أهم تلك المتغيرات الافراط في التدخين وفقدان الشهية واستخدام الادوية المهدئة وتزايد معدلات دوران العمل " الغياب والتاخر عن العمل والقرارات البيئية والعدوانية (حسين مريم ، 2004، ص239)

د)- آثار ذهنية : ضعف التركيز " عدم القدرة على اتخاذ القرار السليم التسرع في اتخاذ القرارات وفقدان الثقة بالنفس " حساسية الزائدة اتجاه النقد " التشتت الذهني

7- 3 / الاثار السلبية على مستوى المنظمة : ان استمرار الضغوطات قد يترتب عليه العديد من الاثار السلبية وهي :

-- تدني الانتاج وانخفاض الجودة

-- تدني الانتاج وانخفاض الجودة

-- زيادة التكاليف المالية والبشرية وتكلفة التأخر عن العمل

-- تشغيل العمال اضافيين وتكلفة المواد اثناء العمل

-- تكلفة عطل الآلات واصلاحها

-- سواء العلاقة بين العاملين في المنظمة

-- وقوع الحوادث الصناعية نتيجة عدم التركيز على العمل

(ابراهيم عبد العابدين، 2010، ص 32 - 33)

8 / استراتيجيات التعامل مع الضغوط المهنية :

8 - 1 / استراتيجيات التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد : يستطيع

الانسان تجنب ضغوط العمل وعلاجها بوسائل وطرق عديدة ومن

اهمها :

(أ)- التمارين الرياضية : اثبتت الدراسات والابحاث أن الاشخاص

الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة مثل المشي والركض والسباحة هم أقل عرضة للتوتر والضغوط وغيرها

(ب)- تحسين العلاقات : وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق الصداقة " العلاقات الحميمية وتوفير فرصة كي يوفق أنشطة اليومية حيث أن الاسترخاء يساعد على توفير المساندة الاجتماعية (ج)- الاسترخاء : ان جلوس الفرد مستريحاً وهادئاً يؤدي الى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية وتوفير الفرصة كي يوفق أنشطة اليومية حيث أن استرخاء العقل لا يتم الا من خلال الاسترخاء العام للجسم (سحراء أنور حسين ، 2013 ، ص36)

8 - 2 / استراتيجيات التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة :

(أ)- تحليل أدوار الفرد وتوضيحها : بحيث يعي ويدرك كل فرد بوضوح مسؤولياته ومهامه وسلطاته وماهو مطلوب منه وما يتوقعه لآخرون منه وما يتوقعه

هو من غيره وهذا لتجنب التنازع و

والتضارب في الادوار

(ب)- اعادة النظر في تصميم الاعمال : مايساعد على اثناء الاعمال من خلال تحسين الجوانب العمل الذاتية مثل توفير المزيد من المسؤولية والاستقلالية الاعتراف

(ج)- ايجاد مناخ تنظيمي موازن للافراد : من خلال اعادة تصميم الهيكلالتنظيمي والعمليات بما يتيح للافراد القدر الاكبر من الانفتاح والاتصالات " المشاركة اللامركزية " تفويض السلطة اللارسمية

(د)- المؤازرة الاجتماعية : من خلال توفير العلاقات الاجتماعية

الاجيائية بين الافراد بحيث يشعر الفرد بان زملائه ورئيسه يساندونه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه ويشعر انه مقبول منهم وأنهم يساعدونه في حل مشكلاته ويشركونه في انشطتهم مما يقلل شعور الفرد بالعزلة والاعتراب

(ي)- تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للافراد : بحيث يكون الفرد

على علم ودراية بتدرجه ومساره الوظيفي وفي أي اتجاه في المجال الوظيفي

(ث)- برامج مساعدة العاملين : وتشمل على برامج تعليمية وتدريبية وارشادية لمساعدة الافراد واقناعهم بوجوب معالجة ضغوط العمل التي يتعرضون لها

(خ)- الارشاد : يهدف الى تحسين صحة وسلامة الموظف عقليا على أنه ينبغي أن يتم بصورة سرية ومكتومة حتى يشعر العامل بالارتياح وأن المنظمة تهتم للامر ( خيضر ، 2009، ص 307-303)

خلاصة الفصل : يعتبر الضغط المهني أحد الاهم الدراسات الاساسية التي يستوجب الاهتمام بها نظر لاهميتها في فهم المشاكل التي تحيط بالعمال

وتسبب لهم الكثير من الاضرار النفسية والجسمية تنعكس بذلك على صحة العمال وجودة المنظمة على حد سواء الذي استوجب على المنظمة الاهتمام بمشكلات العمال ودراستها دراسة دقيقة وذلك بالاس تعانة بالاختصاصيين ذوي خبرة مؤهلة لضمان سلامة العمال والخفاظ على الانتاج المستقر



# الفصل الثالث

## التعظيم الإداري



**التمهيد :** يعتبر موضوع التنظيم الاداري من أكثر المواضيع أهمية على مستوى المنظمات والمؤسسات والتي من شأنها أن تساعد في فهم وتنظيم الاعمال وتوجيه الافراد بشكل يُساعدهم على فهم توجهاتهم والاعمال التي يجب القيام بها ، والتي يحتاج فيها الافراد الى جملة المعارف والمعلومات التي تعتبر جوهر العملية الادارية و ال فرد هو المورد الاساسي الذي يستفيد من هذه المعلومات ليسهل بذلك على متخذي القرار تنظيم أفكارهم وباقي الاعضاء داخل وخارج المنظمة وكذا الابتعاد على الفوضى والعراقيل التي قد تواجه العمال نتيجة لغياب التنظيم وحسن التسيير وكذا مساعدة الافراد على فهم أدوارهم داخل المؤسسات وسنحاول في هذا الفصل التوضيح بعض النقاط الاساسية بخصوص هذا الشأن .

## **التنظيم الاداري :**

**1/ مفهوم الادارة :** لقد تعددت التعاريف الباحثين والمختصين

الادارة حتى يُمكن القول بان الكتابات الادارية الراهنة تتضمن عدد من التعريفات لقصر عدد الكتب في مجال الادارة وذلك لعدة الاسباب يمكن حصرها فيمايلي ( ربحي ، سنة 2007، ص 15)

-حدائة الدراسات والبحوث العلمية.

- لكونه علم تطبيقي أكثر منه نظري

- لانها تشمل كافة المجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية

- لانه علم الاجتماعي أكثر منه علم طبيعي أبرز مافيه التفاعل العنصر البشري الذي يصعب السير بسلوكه أو ردود فعله ونذكر من بين هذه التعاريف مايلي :

يعود أصل كلمة الادارة الى كلمة اللاتينية. ( serlite ) والتي تعني تعني

خدمة الغير وتقديم العون لهم ،أما في اللغة العربية فهي مشتقة من أصل ( ادار ' الشيء ) أي أحاط به وجعله يدور . . (ربحي ، مرجع سابق ،ص 12) وقد عرف ( pdyucke ) الادارة بانها الوضيفة المعرفية والعمل يتم انجازاه من قبل المديرين لتنفيذ الاعمال والمهام ( Hih sam،1989،p99)أما ( فريدريك تايلور ) فيرى أن الادارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم التاكيد من الافراد (Hihsam،1989،p92)وتعرف الادارة انطلاق من نظرتي القيادة والنظام على انها مجموعة من الانشطة الذهنية ال متكاملة الاهداف والخطط التي تهدف الى التفاعل المستمر مع البيئة الخارجية ومتغيراتها والتكيف معها منما يحقق اهداف المنظمة ( سعيد ، سنة 2002،ص )

## 2/- خصائص الادارة :

في ضوء ما سبق ومن واقع اسهامات الباحثين والكتاب ولممارسين يمكن استعراض بعض الخصائص المميزة للادارة ( راجع ،سنة 2006،ص 15)هي نشاط ذهني موجه ومخطط وكافة الانشطة التي تحتاجها

\_المؤسسة حتى تصل الى أهدافها بالاعتماد الاسس والمبادئ بدلا من العشوائية والارتجال والخطا

\_هي نشاط متخصص يحتاج الى أفراد ذوي معارف ومهارات تمكنهم من أدائها على الوجه المطلوب

\_ لها أهداف قصيرة وطويلة تسعى دائما الى تحقيقها

\_ تطبيق على الجماعة وليس على الفرد كونها تركز على المجهود

البشري الذي يعتمد على التعاون الجماعي تعتمد على تنفيذ الاعمال بواسطة الاخرين

\_ مسؤولية اجتماعيا عن تحقيق المنفعة للمجتمع وذلك عن طريق تحقيق نوع من التوازن بين المصالح الاطراف المختلفة

\_ هي عملية دينامية تأثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها وتعمل على

تكيف مع المستجدات الحديثة

\_ هي عملية مستمرة لأنها تسعى للاشباع حاجات الانسان المتحددة والحفاظ على بقاء المؤسسة .

**3 -/ طبيعة الادارة :** لقد اختلف العلماء الادارة فيما بينهم فيفي الحكم على الطبيعة الادارة فاتخذ كل منهم وجهة نظر استنادالى مبرراته فمنهم من يرى بانها علم ومنهم من يرى بانها فن

**(1)- الادارة كعلم :** يرى الفريق الاول من العلماء أن الادارة علم و

والذي يعرف على أنه مجموعة الحقائق والقوانين التي يتم التوصل اليها من خلال معرفة العلمية المنظمة وذلك استنادا الى مايلي :

\_ أن الادارة النظريات والمدارس الادارية فيها اتجاهات فكرية

\_ لاحتواء الادارة على مجموعة المبادئ واسس ثبتت صحتها

بالتطبيق العلمي وهي تدرس في الكليات المتخصصة لاعتمادها على أسلوب العلمي يعتمد على ملاحظة الضواهر والمشكلات الادارية وتفسيرها والتنبؤ بحدوثها من اجل التحكم فيها

\_ لأنها تضم العديد من الفروع المعرفة والتخصصات الفرعية للانتشار استخدام المداخل الكمية في مجال الادارة باستخدام النماذج والمعادلات الرياضية في ايجاد الحلول لبعض المشاكل التي تواجه الادارة كاستخدام البحوث العلمية

**(2)- الادارة كفن :** أما الفريق الاخر فيرى أن الادارة فن والذي يعرف على أنه معرفة مايجب فعله في ظل الواقع وضع معين . ( **عبد المولى ، سنة 2009** ، ص 92)

كما يعرف على أنه النشاط الذي يجمع بين النظرية والممارسة في سياق واحد ( **عبد الغفار ، مرجع سابق ، ص 14** ) **ويدافعون** عن وجهة نظرهم هذه انطلاقا من أن

\_ تطبيق المبادئ والقواعد الادارة يعتمد بالدرجة الاولى على خصائص الاشخاص وهم يختلفون فيما بينهم بحسب قدراتهم

\_ الاعداد العلمي وحده لا يضمن وجود الاداريين الناجحين فهم يرون بأن الاداري يولد ولا يصنع

\_ هناك العديد من العمليات الادارية التي لا يمكن قياسها أو تقديرها كما وعدد حيث أنها تتصل بالطبيعة البشرية للاشخاص الذين يصعب اخضاع سلوكهم للاختبار والتجارب العلمية قد تكون المعلومات المتصلة بموقف معين أقل دقة وغير كافية لذ يعتمد عند اصدار القرار فيها على الخبرة الماضية ل لمدير وحكمه الشخصي وليس التحليل الهندسي أو الحسابي

#### 4/- أهمية وأهداف الادارة :

للادارة أهمية كبيرة في جميع ميادين الحياة ويرى

**( peter Drucker )** أن التقدم الاقتصادي والاجتماعي ناتجان عن الادارة وأنه لا توجد دول مختلفة وانما دول غير مدارة

(Marcel، 1981، p1)

تعد اذن أحد أبرز المؤشرات الواضحة التي يمكن من خلالها التمييز بين المجتمعات المتقدمة والنامية ، فلقد أثبتت التجارب أن الادارة الناجحة قد تعوض بكفاءتها وفعاليتها عن قلة الموارد والامكانيات كما تعمل على معالجة الخطط الضعيفة وتحسينها وتعزيز تحقيقها في حين أن الخطط الجيدة يمكن أن تفشل في ظل الادارة السيئة . وتعد الادارة أهم الوسائل التي يمكن أن يستثمرها الافراد والدول من أجل تحقيق أسباب الرخاء والامن والتقدم , أما في مجال المشروعات والمؤسسات المختلفة فان أهمية الادارة مستمدة من الاهداف والمتمثلة في **(الشميمري ، سنة 2004، ص 30)**

\_ قيادة وتوجيه المؤسسة لتحقيق أهدافها من جهة وأهداف لمجتمع ككل من جهة أخرى

\_ تبسيط اجراءات العمل , وتجنب الاسراف والاضطراب والاستخدام الفعال

للموارد

\_ التأثير الفعال على عناصر الانتاج , فتصدرها قيادة هذه العناصر يتيح لها تنظيمها والتنسيق فيما بينها بما يتناسب والظروف العمل

\_ مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة من ظروف سياسية , الاقتصادية , ثقافية , اجتماعية وتكنولوجيا لتحقيق الاستقرار والتكيف ,

\_ تطوير عناصر الانتاج وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية , واطلاق الطاقات وتجديدها من خلال التاهيل والتدريب والاعداد

\_ تحقيق العدالة والحوافز للافراد وتطوير شخصيتهم الوظيفية وجعلها أكثر فعالية وانسجام مع طبيعة العمل

\_ تجميع المعلومات وتحليلها وبالتالي التنبؤ بالأحداث , فهي تعتبر عين المؤسسة الخارجية والداخلية التي تمدها بالابداع والتصور لاستراتيجي البناء الذي يساعدها على الاستمرار والنمو ,

\_ العمل على تحسين مكانة المؤسسة ومواجهة المنافسة على المستويين المحلي والخارجي ولقد ازدادت هذه الاهمية نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية التي تعرض لها المجتمع الانساني والتي من أهمها: (راجع , مرجع سابق , ص 15)

\_ النظرة الجديدة للادارة على أنها علم وفن ومهنة متخصصة

\_ ازدياد أهمية الجهود الجماعية على حساب الجهود الفردية التي تحتاج الى قيادة توجهها نحو الاهداف

\_ الفصل بين الملكية والادارة خاصة في المؤسسات التي يتعدد فيها الملاك الامر الذي أضحى أهمية الرقابة والتنظيم لضمان مصالح الاطراف المختلفة

\_ ازدياد عدد المؤسسات الادارية وكبر حجمها وتنوع الخيارات الاستراتيجية المتاحة لها

\_ وجود تغيرات ملحة فرضت على الادارة عبء التخطيط

للتغيير ومتابعة تنفيذ هذه الخطط وتقويمها وتوسيع التخصصات الادارية  
من أجل تحقيق النمو والتقدم

\_ الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية , الامر الذي يتطلب ضرورة  
التخطيط والاستخدام الامثل لها وادارتها بشكل جيد

\_ تزايد قوى التجمعات العالمية الامر الذي يتطلب وضع سياسات للاجور  
وضروف العمل وشروطه

\_ القوة المتزايدة للتجمعات التي تدافع عن المستهلكين ومصالحهم , الامر  
الذي يبرز أهمية وضع السياسات الخاصة بتحسين الجودة وتحديد الاسعار  
وغيرها

\_ تدخل الدولة في الرقابة على المؤسسات لحماية أفراد المجتمع  
وتصاعد أفكار جديدة تنادي بمسؤولية الادارة نحو المجتمع ,

\_ الدعوة الى العولمة وما ترتب عليه من تحديات كبيرة خاصة على الدول  
النامية التي لن تستطيع مجارات تنوع وجودة المنتجات وخدمات الدول  
المتطورة الا اذا أحسنت اصلاح وتطوير ادارتها

\_ زيادة حدة المنافسة المحلية والدولية لتطور وسائل الانتاج الامر الذي  
يتطلب التجديد والابتكار لطرق الانتاج والتسويق والتوزيع

\_ زيادة الاهتمام بتعليم والتدريس هذا التخصص الامر الذي أدى الى ازدياد  
عدد الافراد الذين يملكون المعارف ومهارات الادارية

## 6/- مفهوم التنظيم الاداري :

هو عملية حيوية في المنظمات الادارية وهو كذلك النشاط الاساسي للادارة  
فهو عامل مهم يعتمد عليه لمواجهة الصعوبات والمعوقات التي تواجه  
المنظمات الادارية . كما يمكن تعريف التنظيم الاداري بانه جمع وتوحيد  
النشاطات الفردية داخل المنظمة لتحقيق الاهداف

(اللوزي ، سنة 2007، ص 21-20)

## 7/- أهمية التنظيم الاداري :

- يمكن ابراز أهمية التنظيم الاداري في النقاط التالية :
- \_ يؤدي الى خلق الجو الملائم للعمال واستقرار العاملين
- \_ يساعد في تحقيق الاهداف الرئيسية للمجتمع بأحسن الكفاءة الممكنة عن طريق التنسيق الجيد وحسن استغلال الموارد المادية المتاحة
- \_ يساعد على خلق روح التعاون والتنافس بين الافراد لبلوغ الأهداف .

- \_ يؤدي الى الاتصال بشكل واضح بين مختلف الاعضاء مما يحقق الاستمرار وتفاهم العمال داخل الجماعات

(الهادي ، بدون سنة ، ص 157)

## 8/- أنواع التنظيم الاداري :

- بشكل عام هناك عوامل يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار للانشاء أي تنظيم من التنظيمات وهي :

- \_ تحديد أوجه النشاط التي يجب أن تبذل لتنفيذ السياسات المحددة والخطط المرسومة المحققة للاهداف المؤسسة .

( البراء ، سنة 2006 ، ص 94 )

- \_ تقسيم أوجه النشاط في شكل ادارات أو أقسام لتسهيل العمل
- \_ تفويض السلطة الذي يشمل توزيع الحق العادل لاتخاذ القرارات كل وظيفة على حدة بحيث يجب أن تكون المؤسسة تشتمل خطوات واضحة لممارسة هذه السلطة وهناك عوامل مساعدة في المنظمة

\_ رغبة الانسان في الانتماء ،بلاشك أن وجود الانسان مع غيرهم العمال يخلق لديه رغبة في الانضمام اليهم وتكوين علاقات

معهم وتبادل الافكار حول مختلف الامور

\_ الرغبة في الامن والحماية حيث يسعى العامل الى الانضمام للجماعة لتحقيق درجة الحماية من التهديد الخارجي علاوة على التهديدات المنظمة (احمد ، سنة 2000،ص15)

\_ الرغبة في التخلص من القلق ذلك أن مزاولة الانسان للعمل وهو في حالة من القلق قد يخلق له نوع من المشاكل مع الرؤساء والمرؤسين و يشعر بممل وعدم القدرة على أداء مهامه وبالتالي قد يعود بسلب على الفرد والمنظمة (راندي ، سنة 2002،ص8)

## **9/- أشكال التنظيم الاداري :**

ومن بين الاشكال التنظيم الاداري التنظيم الرسمي الذي يظهر بشكل أساسي في الخرائط التنظيمية للمؤسسات ولتنظيم الرسمي ثلاث أشكال رئيسية هي :

**9-1/- التنظيم الهرمي المركزي :** ويعتمد على مركزية الادارة والمنظمة والتي تخضع لسلطات وعمليات اتخاذ القرارات

**9-2/- التنظيم الوظيفي :** ويقوم على اللامركزية ويكفي التنظيم الهرمي التي تمنح الادارة صلاحيات غير محددة في كافة أقسام العمل وادارته مما يؤدي الى المرونة في العمليات اتخاذ القرارات المختلفة وتحقيق الاهداف ( القرقاوي ، 1945،ص240)

**9-3/- التنظيم الوظيفي الهرمي :** هو عبارة عن مزيج من الوعي والتنظيم وهو يسمح بمراقبة لادارات والاقسام المختلفة من قبل الادارة العليا من خلال ادماج ادماج الادارات الرقابية وكذلك يسمح بتجربة العمل داخل تلك الادارات واذا احتاجت الى أي خدمات بوجود ادارة لديها فان الادارة العليا تؤمن لها الفرص لها ، وبذلك يكون لتنظيم رقابة متدرجة من الاسفل الى

أسفل الى الاعلى بحيث يكون لكل مسؤول سلطة وقدرة على تحمل المسؤولية وقدرة على اصدار

القرارات ( القراوي ،1980،ص78)

### 10/- مبادئ التنظيم الاداري :

يقصد بمبادئ التنظيم الاداري مجموعة التوصيات التي ينبغي اتباعها عند وضع التنظيم أو عند ممارسة العملية التنظيمية التي تمكن الادارة من بلوغ غاياتها وتسيير أعمالها وباقل قدر ممكن من المال والوقت والجهد وهذه المبادئ مجرد توصيات قد يؤدي الاخذ بها الى حسن أداء العمل وتتمثل هذه المبادئ في

**10-1/- مركزية القيادة العليا في المؤسسة :** يقصد بهذا المبدأ خضوع المهام الاداري لسلطة الرئاسة العليا تكون مهمتها رسم السياسة العامة لمؤسسة وتوجيه كافة الانشطة بالمؤسسة لتنفيذ هذه السياسة واذا كان لهذا المبدأ ميزة وضوح تحديد الاهداف فانه يعمل في ذات الوقت على تحقيق التنسيق الفعال بالوحدات الادارة المختلفة ( حنفي ، سنة 2004 ، ص267) وتزداد أهمية هذا المبدأ في ظل تنوع وتعدد وحدات التنظيم الاداري الذي قد يؤدي الى التضارب والتداخل في الاختصاصات منما ينعكس سلبا على كفاءة الادارة ، في حين يحقق مبدأ مركزية القيادة الانسجام ووحدة الهدف وتنفيذ السياسات الخاصة للمؤسسات بما يحقق المصلحة الخاصة وعدم انحراف

الافراد داخل التنظيم .

**10-2/- وحدة الرئاسة والامر أو وحدة القيادة :** ويعني أن تنحصر السلطة اصدار الاوامر في مصدر واحد في كل مستوى من مستويات التنظيم بحيث لا يكون للمرؤوس داخل المؤسسة سوى رئيس مباشر واحد يحقق هذا المبدأ المسؤولية الادارية ويحدد التسلسل القيادي من الاعلى الى الاسفل فليس في استطاعة الفرد ان يخدم اكثر من رئيس في وقت واحد

( محمد ، 1995 ، ص 56 )

فضلا عن ان تحدد الاوامر الرئاسة الصادرة الى المرؤوس يؤدي الى ارتباك في العمل واعادة بناء العلاقة بين الرؤساء بعضهم لبعض وبين الرؤساء والمرؤوسين .

### 10-3/- التخصص وتقسيم العمل :

من اهم المبادئ هذا الاطار تقسيم العمل والتي تعتبر أهم المبادئ اللازمة لتحقيق الكفاءة الانتاجية والوصول بالتالي الى الاهداف التنظيم بفعالية أما التخصص فينبغي تقسيم العمل وتجزئته بين

العاملين بقصد تمكين كل منهم من مباشرة العمل الذي يتقنه كذلك يجب الالتزام من جانب الادارة بدائرة اختصاصها الامر الذي يفرض عليها الامتناع عن مباشرة الاعمال التي تخلق هذه الاختصاصات ، كما يقصد بهذا المبدأ عدم احتواء كل وظيفة الاكثر من عمل واحد على ان يسند هذا العمل الى الموظف الذي يحقق العمل وقدراته ودراساته وخبراته وميوله .

( زايد ، سنة 2003 ، ص 57 )

### 11- مقومات التنظيم الاداري :

تركز مقومات التنظيم الاداري الاساسية في والوظيفة ومن يشغلها من الموظفين بحيث يمكن القول أن أي بناء في التنظيم الاداري يتكون من مجموعة الوظائف والعاملين بها ، ثم ياتي بعد ذلك تكوين الوحدات الادارية . الوظيفة عبارة عن منصب معين أو عمل معين يفرض على موظفيها القيام بواجبات محددة سواء تفرغ لذلك أو لم يتفرغ فهي تعني العمل المسند الى العامل .

ويتكون العمل من مجموعة من الواجبات والاختصاصات والمسؤوليات والسلطات بالوظيفة ، تعتبر مركز قانونيا يشغله الموظف ، لذلك لاتتأثر الوظيفة بمن يشغلها وعدم تآثر الوظيفة بما يشغلها لكون البنيات الادارية

يقتضي وجود وظائف تنشئ عن طريق الادارة من خلال التسريح الذي يحدد الواجبات والسلطات والمسؤوليات قبل نقلها ومن ثم فهي لاتتأثر في المقابل اذا حدثت ظروف ادت الى خلوها من شاغلها , والتنظيم الاداري يهتم أساسا بتحديد نوع الوظائف المطلوبة ونوعية هذه الوظائف التي تختلف باختلاف المواصفات التي توضح لكل وظيفة بحسب موقعها على السلم الاداري

( بوشیخة ، سنة 2000،ص21),

**خلاصة الفصل :** ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن التنظيم الاداري هو عبارة عن دمج التفاعل بين الموارد الطبيعية والبشرية وخلق مؤسسات وتنظيمات الادارية بغية تنظيمها وترتيبها واخضاعها لقوانين الرقبية لحفاظ على جودة المنظمة واشباع رغبات الفرد .





# الجانب المبدئي





# بناء تصور حول الدراسة الميدانية



نظرا لما تمر به البلاد والعالم أجمع  
شاءت الاقدار من العلي القدير أن  
نعيش هذه الظروف والتي نعتبرها  
نحن المسلمون رحمة من الله علينا  
لنحاسب أنفسنا قبل أن نحاسب  
ونتمنى من العلي القدير أن يرفع عنا  
هذا الوباء ان شاء الله

في بداية هذا الجانب قمنا بتصميم الاستبيان المتكون من 19 بند في مارس وقمنا بعرضه على الاستاذ المشرف لمعاينته وتصحيح بعض الاخطاء الواردة فيه وقد كنا عازمين على اتمام هذا العمل الميداني بكل شفافية والبعد عن التزييف والخداع والله على ما اقول شهيد لمعرفة الضغوطات التي تواجه العمال لكن شاءات الاقدار من العلي القدير. ان تكون عكس ما كنا نتصور ، أما بنسبة لمنهج المتبع فقد اخترنا المنهج الوصفي ويمكن تعريفه من الناحية اللغوية على أنه نقل صورة العالم الخارجي أو العالم الداخلي من خلال الالفاظ والعبارات والتشابه والاشتعارات التي تقوم مقام الالوان لدى الرسام والنغم لدى الموسيقى (جور ، سنة 1984، ص 292-293) أما الوصف العلمي فيذكر خصائص ماهو كائن ويفسره ويحدد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع ,وكذلك الممارسات الشائعة أو السائدة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند الافراد والجماعات وطرائقها في النمو والتطور ( د, جابر ، سنة 2002 ، ص 134)وعليه فان الوصف رصد حال أي شىء سواء كان وصفا فيزيائيا أم بيان خصائص مادية أو معنوية لافراد أو الجماعات ولقد يكون هذا الرصد أو الوصف كميا معبرا عنه بالارقام أو كيفيا أو يجمع بينهما ولقد يتضمن مقارنة بين المرصود وغيره(د عمار ، محمد ، سنة 1999، ص138)أما فيما يخص ميدان الدراسة فقد أختارنا كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بالجامعة المسيلة ،أما بنسبة لدراسة الاستطلاعية فقد تنقشنا فيما بيننا وذلك قبل الجائحة الوبائية أي في شهر مارس عن كيفية اجراء هذه الدراسة وتقسيم المهام فيما بيننا ،والتي تعد خطوة مهمة يخطوها الباحث ليتعرف بذلك على الظروف وطبيعة العمل والمشاكل التي قد تواجه العمال في صورتها الواقعية .يلي ذلك وصف العينة فقد اخترنا عينة من المستخدمين الاداريين والتقنيين البالغ عددهم 62 عامل

من ذكور والاناث .اما بنسبة للاداة القياس فقد اعتمدنا على الاستبيان المتكون من 19 بند والتي تشمل على البيانات الديمغرافية لعمال (الجنس " سنوات العمل " الحالة الاجتماعية ) ،بغرض معرفة الاثار الضغط

على كلا الجنسين ومن لديه القدرة على تحمل أعباء العمل أكثر وكذا سنوات الخبرة بغرض معرفة قدرة العمال القدامى على مواجهة هذه الضغوط ، وكذا معرفة آثار الحالة الاجتماعية على العمل بين أعزب " وامتزوج " وأرمل ثم يتم بعد ذلك تحكيم الاستبيان من طرف الاساتذة يلي ذلك صدق المقياس والذي يعتمد فيه على نوعين من الصدق صدق المحكمين والصدق الذاتي ،وبعدها نحدد عينة الدراسة والتي يلجئ فيها الباحثين الى اسلوب الاخذ بالعينات لتخفيف التكاليف والجهد على الباحث ،وبعد ذلك نحدد المجتمع الاصلي حسب الجنس وعددهم ، يلي ذلك توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات في جدول خاص بكل متغير ( سنوات الخبرة " الحالة الاجتماعية" الجنس ) ونضع الملاحظات في كل جدول ، يلي ذلك الاطار المكاني لدراسة والزمني والاطار البشري ( عدد العمال من حيثالجنس ) ، ثم بعد ذلك نقوم بوضع الاساليب الاحصائية المتبعة والتي تساعد هذه الاساليب في الوصول الى النتائج المطلوبة وهي من أهم الوسائل التي تساعد الباحث في الوصول الى النتائج واضحة تسهل قرائتها ،يلي ذلك عرض البيانات ومناقشة نتائجها في جداول بناء على الجدوال السابقة وتوضيح النتائج في كل جدول ، ثم نقوم بمناقشة النتائج في ضوء الفرضيات ونقوم بوضع نتائج عامة لدراسة .

## مقياس الضغوطات المهنية :

الرجاء التكرم والاجابة على مايلي :

الجنس : ذكر ( ) - الانثى ( ).

السن ( ) - السنوات الخبرة ( )

الحالة الاجتماعية : أعزب ( ) . متزوج ( ) . مطلق ( ) . أرمل ( )

ضع X أمام العبارة المناسبة :

الرقم	العبارات	دائما	احيانا	نادرا
1	يتوفر بكليتنا الامن المهني			
2	تتم معالجة البيانات بالطرق السريعة			
3	تتم عملية الترقية في درجة الجدارة			
4	توزع المهام بشكل متوازن			
5	لدي القدرة الكافية على انجاز المهام			
6	هناك اهمال في العمل			
7	زملائي لا يقدرّون المساندة			
8	هناك رقابة شديدة			
9	أستطيع التوفيق بين مطالب العمل ومطالب البيت			
10	أشعر دائما في بالرغبة في التفوق على الاخرين			
11	عملي صعب للغاية			
12	امكانياتي المادية لا تسمح لي باقتناء ما يعجبني			
13	ينتابني قلق شديد عند قيامي بمهامي			
14	مكان العمل ملائم			
15	السياسات في العمل تمنعني من مناقشة قضايا المهنة مع زملائي			
16	أجد صعوبة في التركيز لاي فترة من			

			الوقت	
			ليس هناك وقت للراحة اثناء العمل	17
			الوقت المتاح ليس كافيا لانتهاء التحضيرات الموكلة لي	18
			أعاني من توتر الاعصاب العمل الذي أقوم به	19



# قائمة المراجع



## قائمة المراجع باللغة العربية :

★ عيادة عليّات ، خالد ( 2013 ) . الضغوطات العمل . ط 2 . عمان : دار الخليج لنشر والتوزيع .

★ اللوزي ، موسى ( 2007 ) . التنظيم والاجراءات العمل . ط 2 .

الاردن عمان : دار وئيل لنشر والتوزيع .

★ السالمي ، علاء عبد الرزاق ( 2008 ) . الادارة الالكترونية . ( دون ط . عمان : دار وائل

★ عبد الباقي ، صلاح الدين ( 2004 ) . السلوك الفعال في

المنظمات ( دون ط ) . الاسكندرية ' مصر :

★ عبده فليّه ، فاروق ( 2005 - 2009 ) . السلوك التنظيمي في

الادارة . المؤسسات التعليمية . ط 2 . ( دون بلد ) : دار المسيرة . ★  
سوسي ، محمد ( 1995 ) . الضغوطات العمل اثارها وعلاقته

بادارة المدير في قسم ادارة الاعمال كلية التجارة . جامعة

الاسكندرية .

★ جبر ، رنيب علي ( دون سنة ) . الضغوطات المهنية التي

يواجهها مديرو المدارس التجريبية الادارة المدرسية المتطورة

بدولة الكويت جامعة سلطان قاموس السلسلة الدراسات التقنية  
والتربوية . مجلد الثالث , القاهرة مصر .

★ الدوسقي ، محمد ( 1998 ) . الضغوطات المهنية التدريس

مقارنة بالضغوط بعض المهن الاخرى وعلاقتها بالمعتقدات

التربوية للمعلمين " مجلة التربوية العدد 48 مجلد

12 . الكويت . مجلس النشر العلمي

- ★ شيخاني ، سمير ( دون سنة ) . الضغط النفسي طبيعته واسبابه  
المساعدة الذاتية . ط 1 ( دون بلد ) : دار الفكر العربي
- ★ ماجدة ، بهاء الدين ( 2008 ) . الضغط النفسي واثره على صحة .  
النفسية . ط 1 . عمان : دار صفاء.
- ★ مكناسي ، محمد ( دون سنة ) . التوافق المهني وعلاقته  
بالضغوط العمل لدى موظفي المؤسسات العقارية . دراسة  
ميدانية على اعوان السجون . مؤسسة اعادة التاهيل بقسنطينة .
- ★ عقون اسيا ، الضغط النفسي المهني وعلاقته باستجابة القلق لدى  
معلمي التربية الخاصة , رسالة مجاستير جامعة فرحات  
عباس
- ★ عقلي ، عمر وصفي ( 2009 ) . ادارة الموارد البشرية المعاصرة  
( دون بلد ) : دار وائل .
- ★ رمضان ، احمد واخرون ( 2009 ) . ادارة الوقت والمفاهيم و  
عمليات التطبيقات . ( دون ط ) . الاردن : دار الثقافة.
- ★ يونسي وعباسي ، محمد ( 2017 ) . تأثير الضغوطات المهنية على  
اساتذة التربية البدنية والرياضية . رسالة الماجستير  
جامعة زيان عشور .
- ★ خليفة ، علي عيسى ( 20 07 ) . الضغوط النفسية والتخلف  
المهني في ضوء علم النفس المعرفي مفاهيم ونظريات وبرامج . ط 1. دون  
بلد : دار عثمان

، مريم ( 2010 ) . الضغوطات المهنية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى  
اعوان الحماية المدنية جامعة قسنطينة

هيجان ، عبد الرحمان (1998) . الضغوط العمل منهج شامل  
لدراسة الضغوط في ضوء علم النفس ونشاتها وكيفية ادارتهما  
دون ط . الرياض : معهد الادارة العلمية

حسين ، مريم ( 2004 ) . سلوك الافراد والجماعات في المنظمات الاعمال  
ط ٤ . عمان : دار حامد .

كاضم ، حصير واخرون ( 2009 ) . السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة .  
ط 1 . دون بلد :

سحراء ، نور الحسين ( 2013 ) . قياس تاثير العمل على مستوى الاداء لدى  
الموظفين . مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 3

سيد مصطفى ، أحمد ( 2004 ) . ادارة الموارد البشرية . بدون ط .  
القاهرة : دون دار النشر .

زايد ، عادل ( 2005 ) . الاداء التنظيمي المتميز الطريق الى الى المنظمة  
المستقبل . دون ط . القاهرة : المنظمة العربية التنمية الادارية .

★شحادة ، لطفي وآخرون (دون سنة) . ادارة الموارد البشرية . دون ط .  
عمان : دار الصفاء

★نجيب شريف ، مصطفى ( 1996 ) . ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد  
دون طبعة . القاهرة : دار الشروق .

★نادر أبو بقدفة ، أحمد (دون سنة) . ادارة الموارد البشرية . دون

ط . عمان : دار الصفاء لنشر والتوزيع .

★ سيد هواري ( 1980 ) . التنظيم الهيكلي وسلوكيات والنظام . دون

طبعة . دون بلد : كلية التجارة جامعة عين الشمس .

★ عليان راجع رابحي ، مصطفى ( 2007 ) . أسس الإدارة المعاصرة

طبعة 1 . عمان : دار الصفاء لنشر والتوزيع .

★ حنفي ، عبد الغفار ( 2000 ) . إدارة الافراد المنظمات . دون ط .

الاسكندرية : دون دار النشر .

★ الشميمري ، أحمد بن عبد الرحمان واخرون ( 2004 ) . إدارة الأعمال

أساسيات واتجاهات حديثة . ط 1 . الرياض : مكتبة

العبيكات .

الهادي حمدي ، امين ( 1992 ) . إدارة الشؤون الموضف . دون ط . القاهرة :

دون دار النشر .

★ هايل طشطوشي ، عبد المولى ( 2009 ) . أساسيات في القيادة

الإدارة . ط 1 . الاردن : دار الكندي .

★ القرقاوي ، علي ( 1989 ) . السلطات الادارية في ميدان الاعمال مدخل

الوظائف . دون طبعة . الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة .

**قائمة المراجع باللغة الاجنبية :**

- ★ ALIMAT CLINIC, KHALED (2013). WORK STRESS. I 2. OMAN  
GULF HOUSE FOR PUBLISHING AND DISTRIBUTION.
- AL-LAWZI, MUSA (2007). ORGANIZATION AND WORK PROCEDURES I 2.  
JORDAN  
AMMAN: HOUSE OF WAEL FOR PUBLISHING AND DISTRIBUTION.
- AL-SALMI, ALAA ABD AL-RAZZAQ (2008). ELECTRONIC MANAGEMENT. ( WITHOUT  
EDITION). AMMAN: WAEL HOUSE.
- ABDEL-BAQI, SALAH EL-DIN (2004). EFFECTIVE BEHAVIOR IN  
ORGANIZATIONS.  
(DON I). ALEXANDRIA 'EGYPT: 2004.
- ABDO FALIH, FAROUK (2005-2009). ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN  
MANAGEMENT  
. EDUCATIONAL INSTITUTIONS I 2. (WITHOUT COUNTRY):  
HOUSE AL MASIRAH.
- SUSI, MUHAMMAD (1995). WORK STRESS, ITS EFFECTS AND ITS  
RELATIONSHIP TO MANAGEMENT  
DIRECTOR IN THE DEPARTMENT OF BUSINESS  
ADMINISTRATION, COLLEGE OF COMMERCE. UNIVERSITY  
ALEXANDRIA .
- JABR, RENEED ALI (UNDER ONE YEAR OLD). HE FACES PROFESSIONAL  
PRESSURES.  
SCHOOL PRINCIPALS EXPERIENCE THE DEVELOPING STATE  
SCHOOL ADMINISTRATION  
KUWAIT SULTAN UNIVERSITY DICTIONARY OF THE SERIES  
TECHNICAL STUDIES  
AND EDUCATIONAL. VOLUME THREE, CAIRO, EGYPT.
- AL-DOSKY, MUHAMMAD (1998). TEACHING OCCUPATIONAL STRESSORS  
COMPARED  
COMPARED TO STRESS, SOME OTHER PROFESSIONS AND THEIR  
RELATIONSHIP TO BELIEFS

THE EDUCATIONAL MAGAZINE FOR TEACHERS, ISSUE 48  
VOLUMES

12. KUWAIT. SCIENTIFIC PUBLISHING BOARD

SHEIKHANI, SAMIR (UNDER ONE YEAR OLD). PSYCHOLOGICAL STRESS,  
ITS NATURE AND CAUSES

SELF HELP. D1 (WITHOUT COUNTRY): THE ARAB THOUGHT  
HOUSE

MAGDA, BAHAA EL-DIN (2008) PSYCHOLOGICAL STRESS AND ITS  
IMPACT ON HEALTH.

MENTAL . I 1. AMMAN: DAR SAFA.

MEKNASI, MOHAMMED (UNDER A YEAR OLD). PROFESSIONAL  
COMPATIBILITY AND ITS RELATIONSHIP TO STRESS

WORK FOR REAL ESTATE MANAGERS. EMPIRICAL STUDY

TO THE PRISON ASSISTANTS. FOUNDATION FOR THE  
REHABILITATION OF CONSTANTINE.

AKKUN ASIA, OCCUPATIONAL PSYCHOLOGICAL STRESS AND ITS  
RELATIONSHIP TO ANXIETY RESPONSE

SPECIAL EDUCATION TEACHERS, MASTER THESIS OF FARHAT  
UNIVERSITY

ABBAS.

AQLI, OMAR WASFI (2009). CONTEMPORARY HUMAN RESOURCE  
MANAGEMENT

(DON BALAD): DAR WAEL.

RAMADAN, AHMED AND OTHERS (2009). TIME MANAGEMENT AND  
CONCEPTS

APPLICATIONS OPERATIONS. (DON I). JORDAN: HOUSE OF  
CULTURE.

YONSEI AND ABBASI, MUHAMMAD (2017). THE IMPACT OF  
OCCUPATIONAL STRESS

PROFESSORS OF PHYSICAL EDUCATION AND SPORTS. THE  
MASTER'S MESSAGE

XIAN ASHOUR UNIVERSITY.

- KHALIFA, ALI ISSA (07 20). PSYCHOLOGICAL STRESS AND RETARDATION  
 PROFESSIONAL LIGHT IN THE CONCEPTS OF COGNITIVE  
 PSYCHOLOGY  
 THEORIES AND PROGRAMS I 1. DON BALAD: DAR WAEL
- OTHMAN, MARYAM (2010). PROFESSIONAL PRESSURES AND THEIR  
 RELATIONSHIP  
 THE MOTIVATION OF ACHIEVEMENT OF THE CIVIL  
 PROTECTION AGENTS IS UNIVERSITY  
 CONSTANTINE
- HAGAN, ABD AL-RAHMAN (1998). WORK STRESS HOLISTIC APPROACH  
 TO STUDY STRESS IN THE LIGHT OF PSYCHOLOGY AND ITS  
 EMERGENCE  
 HOW TO MANAGE THEM. WITHOUT I. RIYADH: INSTITUTE  
 SCIENTIFIC MANAGEMENT.
- HUSSEIN, MARYAM (2004). THE BEHAVIOR OF INDIVIDUALS AND  
 GROUPS IN  
 BUSINESS ORGANIZATIONS. I 4. AMMAN: HAMED HOUSE.
- KADEM, HASIR AND OTHERS (2009). ORGANIZATIONAL BEHAVIOR  
 CONCEPTS  
 CONTEMPORARY. I 1. WITHOUT COUNTRY:
- SAHRA, NOOR AL HUSSEIN (2013). MEASURING THE EFFECT OF  
 WORKING ON  
 THE LEVEL OF PERFORMANCE OF THE EMPLOYEES.  
 BAGHDAD COLLEGE JOURNAL  
 UNIVERSITY ECONOMIC SCIENCES ISSUE 36
- SYED MUSTAFA, AHMED (2004). HUMAN RESOURCES ADMINISTRATION  
 WITHOUT I.  
 CAIRO: DON PUBLISHING HOUSE.
- ZAYED, ADEL (2005). OUTSTANDING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE  
 THE WAY TO

TO THE FUTURE ORGANIZATION. WITHOUT I. CAIRO: THE ARAB  
ORGANIZATION

ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT.

SHEHADEH, LOTFI AND OTHERS (UNDER ONE YEAR). HUMAN  
RESOURCES MANAGEMENT. DON

EDITION. AMMAN: HOUSE OF SERENITY.

NAGUIB SHARIF, MUSTAFA (1996). HUMAN RESOURCE  
MANAGEMENT DEPARTMENT

INDIVIDUALS. WITHOUT EDITION. CAIRO: DAR EL  
SHOROUK.

NADER ABU BAJDFA, AHMED (UNDER A YEAR), HUMAN  
RESOURCES MANAGEMENT, DON T.

. AMMAN: DAR AL-SAFA FOR PUBLISHING AND  
DISTRIBUTION.

SYED HOUARI (1980). ORGANIZATION, STRUCTURE,  
BEHAVIORS, AND ORDER

EDITION. COUNTRY: FACULTY OF COMMERCE, AIN  
SHAMS UNIVERSITY.

ALIAN, SEE RABHI, MUSTAFA (2007). FOUNDATIONS OF  
CONTEMPORARY MANAGEMENT.

EDITION 1. AMMAN: DAR AL-SAFA FOR PUBLISHING  
AND DISTRIBUTION.

HANAFI, ABDEL GHAFAR (2000). PERSONNEL MANAGEMENT  
ORGANIZATIONS WITHOUT I.

ALEXANDRIA: DON PUBLISHING HOUSE.

AL-SHAMMARI, AHMED BIN ABDUL RAHMAN AND OTHERS  
(2004). BUSINESS MANAGEMENT

FUNDAMENTALS AND RECENT TRENDS I 1. RIYADH:  
LIBRARY

BOUQUETS.

AL-HADI HAMDY, AMIN (1992), THE DEPARTMENT OF  
EMPLOYED AFFAIRS. WITHOUT I.

CAIRO: DON PUBLISHING HOUSE.

HAYEL TASHTOUCHI, ABDEL MAWLA (2009). DRIVING BASICS

ADMINISTRATION I 1. JORDAN: DAR AL-KINDI.

AL-GERGAWI, ALI (1989). ADMINISTRATIVE AUTHORITIES IN  
THE FIELD OF BUSINESS

ENTRANCE POSTS. WITHOUT EDITION. ALEXANDRIA:  
YOUTH FOUNDATION

THE UNIVERSITY .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: علم النفس..

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016 لتحديد لشواهد التعلية بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها

### تصريح شرقي

خاص بالالتزام بشواهد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا المعضي أدناه،

السيد (ة) نبايي فالحنة

الصفة: طالبة، أستاذ باحث، باحث دائم، حالب

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 200327105

والصادرة بتاريخ 2016 104/44

عن دائرة عين الملح

الممجل (ة) بكلية علوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه، عنوانها  
مذكرة تخرج لسانس لنوائف الضوابط المهنية وعلاقتها  
بتنظيم الإدارة جرائه مبدائيه بكلية علوم الإنسانية  
والاجتماعية لدى منه مسخه من الاداريين والقياسيين

أصرح بشرقي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمهنية ومعايير الاخلاقيات المهنية والقواعد الأكاديمية المطلوبة في

إنجاز البحث المذكور أعلاه

08 جويلية 2020

Bla

رأى وصدق على نبايي فالحنة  
السيد بنبايي فالحنة  
تسليمه  
08 جويلية 2020

محمد قريمط



الجمهورية التونسية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة تونس بومدين



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

تصرف القرار الوارد رقم 933 المؤرخ في 20 جوان 2016 المصدرة للوائح المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية وبالمجلس

تصريح شرطي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه.

السيد/ة جليل يا حبيب

طالب

الصفة طالب. أستاذ باحث. باحث دكتور

200357456

العدد (أ) لبطاقة التعريف الوطنية رقم

2016/04/25

والصادرة بتاريخ

علم الصحة

من جهة

قسم علوم إنسانية واجتماعية علم النفس

وتكفل (أ) بوضع أعمال بحثية أو تعليمية. مذكرة باسم مذكرة ماجستير. المرحلة بكونها مذكرة

مذكرة التخرج بعنوان الصفحات طاقم المهنيين و خلافتهم  
بالتنظيم الآدمي دراسة ميدانية بكلية علوم الإنسانية  
و الأحيائية لدى فئة من المهنيين من الإداريين والشركيين

أصبح شرطي في اليوم سمرات العام العلمية والحيوية ويعتبر العلاقات الجيدة والتزهد الأكاديمية المشهورة في

إعداد البحث تدعى أستاذ

تاريخ 26 أفريل 2016





