

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة نهاية الدراسة مقدمة ضمن الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : تنظيم و إدارة المؤسسات

الموضوع :

إدارة الضغوط المهنية خلال فترة الأزمات

حالة كوفيد 19

تحت إشراف:

د. عدمان محمد

من إعداد الطالب:

قرمزي نجم الدين

مكان التربص : المقاطعة التجارية نفضال – المدية-

تاريخ التربص : من 2022/04/25 إلى 2022/06/01.

السنة الجامعية : 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة نهاية الدراسة مقدمة ضمن الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : تنظيم و إدارة المؤسسات

الموضوع :

إدارة الضغوط المهنية خلال فترة الأزمات

حالة كوفيد 19

تحت إشراف:

د. عدمان محمد

من إعداد الطالب:

قرمزي نجم الدين

مكان التربص : المقاطعة التجارية نفضال – المدية-

تاريخ التربص : من 2022/04/25 إلى 2022/06/01.

السنة الجامعية : 2022/2021

# شكر و تقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و بنوره تنزل البركات نشكر الله العلي القدير و نحمده على توفيقه لإتمام هذا العمل ، و نرجو من جلالة أن يوفقنا و إياكم في المستقبل إلى خير ما نرناه .

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ " عدنان محمد " الذي كان خير موجه و مؤطر لهذا العمل بنصائحه القيمة و توجيهاته . و كان لي الشرف أن يكون المشرف على مذكرتي كما نشكره على المعاملة الطيبة .

إلى جميع الأساتذة الذين ساهموا و لو بإرشادهم في إنجاز هذا العمل .  
إلى كل العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفضال لولاية المدية

## إهداء

الفضل يهدي لأصحابه، ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله

أهدي تخرجي هذا إلى العابد الزاهد الذي سخر كل قواه نحونا لي كي أصل

إلى ما أذا عليه "أبي" حفظه الله،

إلى الطاهرة الساجدة العابدة لله إلى نبع الجنان، هبة الرحمان ورمز الأمان،

إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها "أمي"،

إلى إخوتي الأغزاء،

إلى كل عائلتي وأقاربي كبيرهم وصغيرهم؛

إلى كل صديق ورفيق وكل من ساندني في هذه الحياة؛

إلى من نسيهم القلم ولم يغفل عنهم العقول

## فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
شكر و تقدير	I.....
الإهداء	II.....
فهرس المحتويات	III.....
الملخص	VI.....
قائمة الجداول	VIII.....
قائمة الأشكال	X.....
المقدمة العامة	أ.....
<b>الفصل الأول : الإطار النظري لضغوط العمل</b>	.....
تمهيد	2.....
<b>المبحث الأول : أساسيات حول ضغوط العمل</b>	3.....
المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل	4.....
المطلب الثاني: نظريات ضغوط العمل	6.....
المطلب الثالث: عناصر و مراحل الضغوط	7.....
<b>المبحث الثاني :دراسة ضغوط العمل</b>	10.....
المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل	10.....
المطلب الثاني: أنواع ضغوط العمل	16.....
المطلب الثالث: أثار ضغوط العمل	20.....
<b>المبحث الثالث : إدارة ضغوط العمل</b>	23.....

24.....	المطلب الأول: مفهوم إدارة ضغوط العمل
25.....	المطلب الثاني: خطوات إدارة ضغوط العمل
29 .....	المطلب الثالث : استراتيجيات ضغوط العمل
33.....	خاتمة الفصل الأول

## الفصل الثاني إدارة الأزمات

.....	تمهيد
36.....	المبحث الأول : ماهية الأزمات
36.....	المطلب الأول: مفهوم الأزمة
39.....	المطلب الثاني: نشوء الأزمات و أبعادها و مراحلها
44.....	المطلب الثالث: أنواع الأزمات
46.....	المبحث الثاني : أساسيات إدارة الأزمات
46.....	المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات
50.....	المطلب الثاني: أهداف و أبعاد إدارة الأزمات و مراحلها
54.....	المطلب الثالث: متطلبات، معوقات و عوامل نجاح إدارة الأزمات
	<b>المبحث الثالث : آليات و استراتيجيات إدارة الأزمات و الحد من ضغوط العمل الناتجة عنها</b>
58.....	المطلب الأول: التخطيط لإدارة الأزمات
60.....	المطلب الثاني: فريق إدارة الأزمات
62.....	المطلب الثالث: أساليب و استراتيجيات إدارة الأزمات
66.....	خاتمة الفصل الثاني

## الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة نفطال

70.....	مقدمة الفصل الثالث
71.....	المبحث الأول : تقديم عام لشركة نفطال
71.....	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة
74.....	المطلب الثاني : امكانيات و اهداف مؤسسة نفطال
76.....	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال
79.....	المبحث الثاني : اجراءات الدراسة الميدانية
79.....	المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة
80.....	المطلب الثاني : طرق جمع البيانات
82.....	المطلب الثالث : اختبار التوزيع الطبيعي و تقييم صحة و ثبات اداة الدراسة
90.....	المبحث الثالث : تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة
90.....	المطلب الاول : وصف البيانات الشخصية و اختبار فرضيات الدراسة
95.....	المطلب الثاني : تحليل محاور الاستبيان
101.....	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة الميدانية
107.....	خاتمة الفصل الثالث
109.....	الخاتمة العامة
113.....	المراجع
115.....	الملاحق



## المخلص :

قد هدفت هذه الدراسة الى معرفة كيفية ادارة الضغوط المهنية خلال فترة الازمات حالة كوفيد 19 اعتمادا على مجموعة من الاساليب و الاستراتيجيات الكفيلة بإدارة هذه الضغوط و التخفيف من حدتها في ظل الازمات و معرفة اثر ادارة الازمات على ضغوط العمل بأبعاده ( عبئ العمل ، بيئة العمل ، صراع الدور ، غموض الدور، الهيكل التنظيمي ) لدى العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفضال بولاية المدية ، و تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، و الذي تم توزيعه على عينة حجمها (47) عامل ، في حين تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) من اجل تحليل البيانات و اختبار فرضيات الدراسة .

و قد توصلت الدراسة الى وجود اثر ذو دلالة احصائية لإدارة الازمات على ضغوط العمل ، ويرجع هذا الاثر الى بعد صراع الدور و غموض الدور ، اما فيما يخص بعد عبئ العمل و بيئة العمل و الهيكل التنظيمي فلا اثر عليهم لمتغير ادارة الازمات .

**الكلمات المفتاحية :** ضغوط العمل ، الضغوط المهنية ، ادارة الازمات ، كوفيد 19، جائحة

كورونا .

## **Résumé:**

Cette étude visait à savoir comment gérer les pressions professionnelles pendant la période de crise covid 19 sur la base d'une gamme de méthodes et de stratégies pour gérer ces pressions et les atténuer dans le contexte des crises et connaître l'impact de la gestion de crise sur les pressions du travail dans ses dimensions (charge de travail, environnement de travail, conflit de rôle, ambiguïté de rôle, structure organisationnelle) chez les travailleurs de la province commerciale de Naftal Corporation dans l'État de Medea, et le questionnaire a été utilisé comme un outil de collecte de données, Il a été distribué à un échantillon de 47 travailleurs, tandis que le programme Social Sciences Statistical Package (SPSS) a été utilisé pour analyser les données et tester les théories de l'étude.

L'étude a révélé qu'il y a un impact statistiquement significatif de la gestion de crise sur les pressions du travail, en raison des conséquences du conflit de rôle et de l'ambiguïté du rôle, mais en ce qui concerne la dimension de la charge de travail, l'environnement de travail et la structure organisationnelle, il n'y a pas d'impact sur eux pour le changement dans la gestion de crise.

Mots-clés : Pressions professionnelles, pressions professionnelles, gestion de crise, Covid 19, pandémie de Corona.

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	اوجه الاختلاف بين الضغوط السلبية و الايجابية	18
1-3	مبيعات الوقود للمقاطعة التجارية لمؤسسة نפטال المدينة للسنوات الخمسة	72
2-3	عدد العمال الدائمين و المتقاعدين	73
3-3	وصف لعملية توزيع الاستبانات	78
4-3	مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكارت الخماسي	80
5-3	اختبار كلمجروف -سيمرنوف للتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	81
6-3	معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير ادارة الازمات مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه	82
7-3	معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات ابعاد متغير ضغوط العمل مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه	84
8-3	معاملات الارتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة و الدرجة الكلية للاستبيان	86
9-3	معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات و الدرجة الكلية للاستبيان	87
10-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	88
11-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	89
12-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	90
13-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي	91
14-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	92

93	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجة الموافقة لعبارات متغير ادارة الازمات	15-3
96	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجة الموافقة لابعاد متغير ضغوط العمل	16-3
99	نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير ادارة الازمات على عبئ العمل اثناء أزمة كوفيد	17-3
100	نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير ادارة الازمات على بيئة العمل اثناء أزمة كوفيد	18-3
101	نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير ادارة الازمات على صراع الدور اثناء أزمة كوفيد	19-3
102	نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير ادارة الازمات على غموض الدور اثناء أزمة كوفيد	20-3
103	نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير ادارة الازمات على الهيكل التنظيمي اثناء أزمة كوفيد	21-3
104	نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير ادارة الازمات على ضغوط العمل اثناء أزمة كوفيد	22-3

قائمة الاشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	العلاقة بين عناصر ضغوط العمل	1-1
28	خطوات ادارة الضغوط	1-2
75	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال ، المقاطعة التجارية لولاية المدية	1-3
88	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	2-3
89	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	3-3
90	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	4-3
91	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي	5-3
93	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	6-3

---

# مقدمة عامة

---

## مقدمة عامة

يشهد عالم اليوم عصرا من التغير التكنولوجي و التحديات و الأزمات التي باتت تثقل كاهل المنظمات ، الأمر الذي اوجب عليها مواكبة كل ما يحدث من أجل تلبية حاجيات و رغبات المجتمع . ويتطلب نجاح المؤسسة و استمرارها في تحقيق أهدافها مراعاة مجموعة من المتغيرات و تعتبر الضغوط المهنية إحدى هذه المتغيرات و تختلف هذه الضغوط من مؤسسة لأخرى.

و يسعنا القول أيضا أن نجاح منظمات اليوم بات مختلفا عن ما كان عليه سابقا ، حيث أصبح متعلقا برفاهية الفرد و المؤسسة وضرورة توفير جو ملائم و بيئة ملائمة لعمل في ظل مختلف الظروف ، التي من شأنها رفع الكفاءة و الفعالية الفردية و الجماعية و تخفيف من حدة القلق و التوتر و مختلف أنواع الضغوط حفاظا على سلامة الفرد و صحته النفسية و الجسدية بغية تحقيق أهداف تنظيمية التي تسعى إليها .

تندرج الضغوط المهنية ضمن المواضيع المهمة في العصر الحديث التي يركز عليها الباحثون عليها في مجال الإدارة نتيجة كبر حجم المنظمات و تزايد المسؤوليات و أصبحت أكثر أهمية خصوصا بعد الأزمة التي شهدها العالم – أزمة كوفيد 19- بزيادة حدة المنافسة من جهة و ارتفاع مستويات الضغوط في بيئة الأعمال التي قد تؤثر سلبا على الأداء الفردي و على المنظمات ككل .

و على هذا الأساس فقد أصبح التخطيط لإدارة هذه الضغوط في ظل مختلف الأزمات من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يتيح القدرة على إجراء رد فعل منظم و فعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية للاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها حيث تعني الأزمة للمنظمة لحظة حرجة و نقطة تحول تتعلق بمصيرها و أسباب بقائها .

### 1. إشكالية البحث :

في ظل ما سبق نتضح معالم إشكالية هذا البحث و التي يمكن صياغتها فيما يلي :

➤ **كيف يمكن تخفيف و إدارة ضغوط العمل خلال فترة الأزمات ؟**

ومن التساؤل أعلاه تنتج الأسئلة الفرعية التالية :

- كيف يمكن للإدارة المحكمة للأزمات التخفيف من الضغوط المهنية ؟
- ما هي سبل إدارة الضغوط المهنية و وسائل الوقاية منها؟ .
- هل يمكن التحكم في هذه الضغوط و محاولة التخفيف من حدتها و إدارتها في

ظل الأزمات بشكل يخدم المنظمة؟.

- كيف تؤثر إدارة الأزمات على أبعاد ضغوط العمل؟.

## 2. فرضيات الدراسة :

للإجابة على الأسئلة البحثية السابقة نسعى إلى التحقق من صحة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات على ضغوط العمل بأبعاده (عبئ العمل ، بيئة العمل ، صراع الدور ، غموض الدور، الهيكل التنظيمي) في المقاطعة التجارية لمؤسسة نפטال المدية".

و تندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

1/ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات على عبئ العمل في المقاطعة التجارية لمؤسسة نפטال المدية؟ .

2/ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات على (بيئة العمل، صراع الدور، غموض الدور) في المقاطعة التجارية لمؤسسة نפטال المدية؟.

3/ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات على الهيكل التنظيمي في المقاطعة التجارية لمؤسسة نפטال المدية؟ .

## 3. أهداف و أهمية الدراسة :

### 1.3 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة كيفية إدارة الضغوط المهنية خلال فترة الأزمات و ينبثق من هذا الهدف أهداف فرعية و تتمثل في :

- الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بضغوط العمل و التعرف على أهم مصادرها و آثارها والأساليب الكفيلة بالحد منها.
- الإحاطة بالإطار النظري لإدارة الأزمات .
- معرفة اثر إدارة الأزمات على ضغوط العمل.



### 2.3 أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة لموضوع إدارة الضغوط المهنية خلال فترة الأزمات من خلال أهمية البحث الحالي و ما سيتم تقديمه من نتائج عن طبيعة العلاقة التي تربط بين كل من المتغيرين إدارة الأزمات وضغوط العمل و ما تعرضت له المنظمات خلال أزمة كوفيد 19 في العالم عموما ، و كذا مصادر ضغوط العمل و أهم نتائجها السلبية على مستوى الفرد و على مستوى المنظمة من اجل لفت انتباه المسؤولين في المنظمات إلى ضرورة الاهتمام بهذا الموضوع و دعم الضغوط الايجابية و استغلالها للأحسن و توفير الجو الملائم داخل المنظمات ، لما له من أهمية بالغة على كفاءة و فعالية الأفراد العاملين بشكل يخدم المنظمات في تجاوز عقباتها ، و ضرورة وضع استراتيجيات كفيلة لتخفيف حدة ضغوط العمل و الارتقاء بالإدارة إلى المستوى المطلوب ، وهذا بالاعتماد على نتائج البحث و أخذها من طرف المسؤولين على محمل الجد .

إن هذه الدراسة تقدم إضافة جديدة في المجال الإداري، و خاصة في موضوع إدارة ضغوط العمل و إدارة الأزمات و تطبيق ذلك ميدانيا في البيئة الجزائرية.

### 4. أسباب اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع نذكر منها :

- نوع التخصص العلمي الذي درسنا فيه هذا الموضوع حيث له صلة قوية و متينة بتخصص التسيير الذي زاولنا فيه دراستنا.
- ندرة الدراسات المتعلقة بإدارة ضغوط العمل خلال فترة الأزمات.
- تحسيس إدارة المؤسسة بضرورة الاهتمام بإدارة ضغوط العمل في ظل الأزمات .

### 5. منهج الدراسة :

#### 1.5 المنهج

بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة، و التساؤلات الفرعية، و اختبار صحة الفرضيات و تحليل مختلف أبعاد و جوانب الموضوع ، اعتمدنا على منهج التحليل الكمي حيث سمح لنا باستيعاب الجانب النظري للبحث و الممثل في الدراسة النظرية حول الموضوع الممثل في إدارة الضغوط المهنية خلال فترة الأزمات حالة كوفيد 19 و تجسيده على الدراسة الميدانية باختيار عينة من عمال المقاطعة التجارية لمؤسسة نפטال .

## 2.5 أسلوب جمع المعلومات :

فقد اعتمدنا على أسلوب المسح المكتبي و ذلك من خلال المراجع و البحوث و الدراسات التي لها صلة بموضوع البحث، و كانت معظم المراجع المعتمدة هي عبارة عن كتب، بالإضافة إلى رسائل الماجستير و الدكتوراه و كذلك البحوث على شبكة الانترنت .

أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي ، فقد تم الاعتماد على :

-الاستبيان: تمت فيه عملية توزيع بعض الأسئلة على عينة الدراسة ثم قمنا بتحليلها و التوصل إلى النتائج .

## 6. حدود الدراسة :

بغية الإلمام بإشكالية الدراسة و فهم مختلف جوانبها حددنا دراستنا كما يلي:

- **الحدود الموضوعية :** لقد شملت هذه الدراسة على مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة ضغوط العمل خلال فترة الأزمات .

- **الحدود المكانية :** تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على المقاطعة التجارية لمؤسسة نفضال بالمدينة .

- **الحدود البشرية :** يتمثل المجال البشري في عدد عمال المؤسسة التي تم إجراء الدراسة الميدانية بها ، حيث بلغ عدد عمال المقاطعة التجارية لمؤسسة نفضال 100 عامل .

- **الحدود الزمنية :** تمت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2022/04/25 إلى 2022/06/01.

## 7. خطة البحث :

لمعالجة موضوعنا هذا، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول، كما يلي:

**الفصل الأول:** يتناول الفصل الأول الإطار النظري لضغوط العمل من خلال التطرق في المبحث الأول إلى أساسيات ضغوط العمل، و في المبحث الثاني تطرقنا إلى دراسة ضغوط العمل و في المبحث الثالث تطرقنا إلى إدارة ضغوط العمل.

**الفصل الثاني :** يتناول الفصل الثاني الإطار النظري لإدارة الأزمات ، و قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث ، في المبحث الأول ماهية الأزمات في حين المبحث الثاني خصص للحديث عن أساسيات

إدارة الأزمات بينما المبحث الثالث تناول آليات و استراتيجيات إدارة الأزمات و الحد من ضغوط العمل الناتجة عنها.

**الفصل الثالث :** تم فيه دراسة حالة عن واقع ادارة الضغوط المهنية خلال فترة الازمات حالة كوفيد 19، حيث أخذنا مؤسسة نפטال ، المقاطعة التجارية كعينة ، فبعد تقديم المؤسسة و هيكلها التنظيمي و طبيعة نشاطها ، قمنا بإعداد الاستبيان الذي شمل المؤسسة حيث قمنا بتحليله و الوقوف على مختلف النتائج المتحصل عليها .

---

# الفصل الأول

---

## مقدمة

عرف عالمنا اليوم تزايد في عدد وحجم المؤسسات العامة والخاصة التي تعمل على تلبية حاجيات ورغبات المجتمع ولنجاح واستمرار المؤسسة في تحقيق أهدافها لا بد من مراعاة مجموعة من المتغيرات وتعتبر ضغوط العمل إحدى هذه المتغيرات.

ويشير ضغط العمل هنا إلى مجمل المؤثرات المادية والمعنوية والتنظيمية التي تؤثر سلبا على سلوك الفرد والتي تؤدي به إلى فقدان الاتزان في أدائه لوظائفه. فعندما يواجه الفرد هذه المؤثرات بصورة دائمة ومستمرة وبمستويات مرتفعة يفقد معها القدرة على مواجهتها والتعامل معها وهذا ما ينعكس بصورة واضحة على مستوى أدائه الوظيفي وأداء المنظمة ككل.

ومن هذا المنطلق أصبح الاهتمام بالعاملين وإدارة ضغوط العمل التي يتعرض لها الأفراد بشكل يؤدي تحسين الأداء وزيادة الفعالية وتعزيز الانتماء للمنظمة من أولويات كل مؤسسة تطمح لمواكبة تطورات العصر الحالي وتحسين جودة العمل ورفع الكفاءة.

في هذا الفصل يتم تناول ظاهرة ضغوط العمل من خلال التطرق إلى المباحث التالية

**المبحث الأول : أساسيات حول ضغوط العمل**

**المبحث الثاني: دراسة ضغوط العمل**

**المبحث الثالث: إدارة ضغوط العمل**

### المبحث الأول: أساسيات حول ضغوط العمل

في ظل بيئة تحكمها الكثير من التعقيدات والمتغيرات يمارس كثير من العاملين نشاطهم في المنظمات العامة والخاصة تحت ضغوطات مهنية جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وعدم اتزان نفسي وجسمي مما انعكس سلبا على أداءه ومهامه وواجباته الوظيفية وحتى على علاقاته داخل وخارج المنظمة.

الأمر الذي يدفع المنظمات الحديثة إلى المحافظة على موردها البشري وحمايته من ضغوط العمل من خلال إيجاد الحلول المناسبة وإدارة هذه الضغوط ومواجهتها ومحاولة معرفة طرق التعامل معها لتوفير الجو الملائم.

وهذا ما سنوضحه من خلال التطرق إلى المطالب التالية

المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل

المطلب الثاني: نظريات ضغوط العمل

المطلب الثالث: عناصر ومراحل ضغوط العمل

### المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل

قبل التطرق إلى مفهوم ضغوط العمل، ينبغي لفت الانتباه إلى مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالضغط أولاً، والتي تلازم الإنسان في حياته اليومية، كما قال الله تعالى: "لقد خلقنا الإنسان في كبد" (سورة البلد، الآية 04).

#### 1. الضغط لغة

تشير كلمة ضغوط (stress) لغويا الى الكلمة اللاتينية (stringer) وتعني يسحب بشدة<sup>1</sup>

#### 2. أما اصطلاحا

- اختلف الباحثون في التوصل إلى تعريف واحد متفق عليه ومن ضمن هذه التعاريف لدينا
- مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل أو بآخر على الأفراد في بيئة عملهم أو في حياتهم.
  - رد فعل نفسي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل والتي تجعل الفرد يشعر بالقلق أو التوتر.

<sup>1</sup>معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، الطبعة

– الضغط هو الحالة النفسية والجسمية كاستجابة لعدم قدرة الفرد على إتمام الأعمال المكلف بها وفق إمكانياته الذاتية.<sup>1</sup>  
من جهة أخرى "يمكن النظر إلى الضغوط على أنها عدم التوافق بين متطلبات الحياة وبين الموارد والإمكانيات المتاحة فهي ذلك الميزان الذي يعكس رؤيتنا لمتطلبات الحياة وكيف نسعى لتحقيقها"<sup>2</sup>.

وحسب براون فقد عرف الضغوط على أنها " استجابات نفسية وجسمية وسلوكية للأفراد في مواقف تكون متطلباتها الحالية أكبر من قدرات الأفراد على التأقلم معها".<sup>3</sup>  
من خلال ما تم التطرق إليه من مفاهيم للضغوط، نستنتج أنها تعبر عن مجموعة من العوامل والمثيرات التي تؤثر على الفرد بشكل مباشر على صحته النفسية والجسمية، والتي تؤدي إلى ارتفاع معدلات القلق والإحباط والتوتر لديه، ومن ثمة حالة انفعالية غير مريحة له، والتي تنحدر به إلى اختلال التوازن بين ما لديه من قدرات وبين احتياجاته في الحياة.

3. بعض المصطلحات لها علاقة بمفهوم ضغوط العمل

#### أ. التوتر

يعرف أنه "هو شعور الفرد بعدم السعادة وانفعال وقلق سلبي يوجد عندما يواجهه مشاكل تهدد سعادته وتفوق قدراته على حل المشاكل".<sup>4</sup>

#### ب. الإحباط

ويعرف بأنه "الحالة الانفعالية التي يمر بها الفرد حين يدرك وجود عائق يمنعه من إشباع حاجة لديه أو توقع مثل هذا العائق في المستقبل مع ما يرافقه من تهديد وتوتر نفسي".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 283- ص 284.

<sup>2</sup> احمد ماهر، سلسلة ابن مهارتك وتدريب على كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص10.

<sup>3</sup> عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمس نجوم (دراسة ميدانية)، مذكرة لنيل درجة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009 ص 16.

<sup>4</sup> محمود عياصرة و بني أحمد، opcit، ص10.

<sup>5</sup> يوسف لعجايلية، مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية " دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي بعنابة"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، 2015، ص28.

ويمكن إبراز نقاط الاختلاف بين الضغوط والإحباط فيما يلي<sup>1</sup>

-الضغوط تمثل سببا رئيسيا ومباشرا لحدوث الإحباط.

-بينما الضغوط لها جانب سيئ وآخر ايجابي، الإحباط هنا يعبر فقط عن الجانب السلبي.

### ج. الإجهاد

يقصد به " عدم قدرة الفرد على تحمل الضغوط التي تواجهه، أي أنه حالة فقدان لجميع القوى التي يملكها الفرد ".<sup>2</sup>

ويمكن إبراز نقاط الاختلاف بين الضغوط والإجهاد فيما يلي:

- بينما الضغوط لها جانب سيئ وآخر ايجابي، فإن الإجهاد هنا يعبر فقط عن الجانب السلبي.

- ينشأ الإجهاد من الفرد فقط، بينما ينشأ الضغط من البيئة والمنظمة والفرد وجماعة العمل.

### 4. تعريف ضغوط العمل

لقد وردت عدة تعاريف عن ضغوط العمل نذكر منها:

- فحسب سلاي والذي يعتبر الأب الروحي لهذا الموضوع عرفها على أنها "أمراض التكيف والضغوط هي عبارة عن تجارب غير محببة يسعى الفرد الى عدم حدوثها مرة أخرى كما سيسعى إلى تناسيها".<sup>3</sup>

ويعرفها حسني محمود هي "حدث أو موقف يشعر الفرد العامل بعجز أو صعوبة في القيام بأدائه للمهام الوظيفية الموكل واليه وينتج عن مواجهة هذه المواقف حالة من التوتر والقلق".<sup>4</sup>

ضغط العمل هو كل ما له من تأثير مادي ومعنوي يأخذ أشكالا مؤثرة على سلوك متخذ القرار وتعيق توازنه النفسي والعاطفي، ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد أو القيام بالسلوك الرشيد اتجاه المواقف الإدارية والتنفيذية.<sup>5</sup>

ونستنتج من خلال ما سبق من التعاريف لضغوط العمل:

• هي عدم القدرة على التوافق بين قدرات الفرد ومتطلبات الحياة المهنية.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، الضغط و القلق الاداري، مؤسسة حورس الدولية للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2007، ص47.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2007، ص 47.

<sup>3</sup> سامر جادة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 184.

<sup>4</sup> فيصل قاسمي، عبد القادر بلخير، علاقة إدارة الوقت بمستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية دراسة ميدانية لمركبات ولايتي سطيف والمسيلة، مجلة الإبداع الرياضي، العدد 05، افريل 2012، ص296

<sup>5</sup> فضيلة معمر قوادري ، دليلة حضري ، تحليل أبعاد ضغوط العمل و أثرها على السلوك التنظيمي الفردي ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 01 ، 2021 ، ص 804.



- تؤثر ضغوط العمل على الفرد بشكل أو بآخر فتفقده توازنه وتؤدي به إلى الانحراف عن سلوكه العادي.
- أن الضغوط ليست حادثاً أو ظرفاً، ولكنها استجابة لهذه الظروف والأحداث.
- أن ضغوط العمل أمر لا يمكن تجنبه وتفاديه، بل يحتاج دائماً الفرد درجات مقبولة من الضغوط التي تدفعه نحو تحقيق التميز وتحسين الأداء.
- أن ضغوط العمل ليست بالضرورة ضارة أو سيئة، بل يمكن أن يكون لها نتائج ايجابية إذا كانت مقبولة ومعتدلة.

### المطلب الثاني: نظريات ضغوط العمل

لقد قدم الباحثون في هذا المجال النظريات الرئيسية في تفسير ضغوط العمل وهي كما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: النظريات الجسمية

ترتكز الدراسة الفيزيولوجية على أن الضغوط عبارة عن استجابات جسمية غير محددة لمثيرات وعناصر في البيئة المحيطة، وان تأثيرها على الجسم يتم دون تقييم موضوع من الفرد هذه العناصر، أي أن هناك تأثير مباشر للضغوط على الجسم، حيث تتعامل بعض أجهزة الجسم مع المثيرات والضغوط واهم هذه الأجهزة هو الجهاز الطرفي، ويتلقى الجهاز الطرفي إشارات عن المثيرات والعناصر المحيطة، ثم يقوم بتأثير على جهازين آخرين مهمين في جسم الإنسان يتمثل الأول في جهاز الغدد الصماء، والثاني هو الجهاز العصبي اللاإرادي.

#### ثانياً: النظريات النفسية والسلوكية<sup>2</sup>

تفترض هذه النظرية أن مشاعر الضغط هي استجابات تظهر وتبقى لوجود مثيرات في الموقف المحيط بالفرد، فعندما يدرك الفرد أن هناك علاقة أو تلازم بين الشعور بالضغط وبين العناصر المثيرة لها ويؤدي ظهور هذه العناصر الضاغطة إلى احتمال كبير بشعور الفرد بالضغط، وعليه يمكن القول بأن الشعور بالضغط يمكن اكتسابه أو تعلمه، وهذا هو السبب الرئيسي في اعتماد معظم النظريات النفسية والسلوكية للضغوط على ظاهرة التعلم، ولقد أمكن إثبات أن تقييم الفرد لمقدار الخطر الناجم من عنصر معين هو الذي يحدد مقدار الضغط، وتشير عملية التقييم إلى أن الوجدانية للضغوط ومحاولة

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، opcit، ص 328-329.

<sup>2</sup> عزة عبد الرزاق حسين، ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الابتدائية و علاقتها بمركز الضبط، مجلة البحوث

التربوية و النفسية، العدد31، جامعة بغداد، بغداد، 2011، ص409.

التكيف معها ماهي إلا التجربة خاضعة بدرجة الأولى إلى عمليات الإدراك والتوقع التي يمر بها الفرد في المواقف الضاغطة.

### ثالثا: النظريات الاجتماعية

تفترض هذه النظرية أن الإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه، وأن وجود مثيرات وعناصر في البيئة الاجتماعية من حوله قد تسببه الشعور بالضغوط التي تؤدي إلى عدم التوافق الاجتماعي، أو الشعور بالاقتراب، وعدم التكيف والشعور بالظلم، وتعتمد إحدى النظريات الاجتماعية على أن الفرد يسعى إلى تكوين هيكل علاقات اجتماعية قوية ومستقرة، وأن اضطراب في هيكل العلاقات الاجتماعية يؤدي إلى التوتر الفرد لشعوره بالضغط وفيما يلي شرح مبسط لهذه النظرية

- إن مقدار الضغوط التي يتعرض لها الفرد ترتبط عكسيا مع مدى استقرار وقوة العلاقات الاجتماعية.
- إن مدى استقرار وقوة العلاقات الاجتماعية هو دليل لمدى إتباع مجموع الأفراد للأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية التي يرتبطون بها.
- إن إتباع الفرد الأنماط والمطالب التي يفرضها عليه هيكل العلاقات الاجتماعية يرتبط عكسيا بما يتعرض له الفرد من تعارض أو غموض في الدور الذي يلعبه حيث يكون مبالا لعدم إتباع المطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية التي ينتمي ويشارك فيها.
- إن الشعور بالتعارض والغموض ينشا من احتلال الفرد لمركز أو شغله لوظيفة أو قيامه بأنشطة غير متوافقة أو غير منسجمة مع الفرد.<sup>1</sup>

### رابعا: نظريه التوافق بين الفرد والبيئة

وتشير هذه النظرية إلى العلاقة بين الفرد ومدى إدراكه لقدرته على إكمال إحدى المهام بما لديه من حافز على إكمالها، والافتراض الذي تقوم عليه هذه النظرية هو ان الضغوط تكون نتيجة اتساع الفجوة بين الفرد والبيئة فالفرد يحاول الاحتفاظ بالتوازن بين الجانب العقلي والبيئي، ومواجهه التغييرات الحياتية التي من شأنها إن تؤدي إلى الخلل في هذا التوازن.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خديجة عاشور ، ضغوط العمل : النظريات و النماذج ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 20، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2012، ص 199.

<sup>2</sup> خديجة عاشور ، opcit ، ص200.

### المطلب الثالث: عناصر ومراحل الضغوط

تمر ضغوط العمل التي يتعرض لها العمال في المنظمات بعدة مراحل كما أنها تتكون من عدة عناصر و هذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب

#### الفرع الأول: عناصر الضغوط العناصر<sup>1</sup>

تتكون ضغوط العمل من ثلاث عناصر رئيسية هي: عنصر المثير، عنصر الاستجابة، وعنصر التفاعل، وفيما يلي شرح لهذه العناصر:

##### 1. عنصر المثير

يشير هذا العنصر من الضغوط إلى مجمل المؤثرات الأولية الناتجة عن الشعور بالضغط وتشمل مختلف العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وكذلك العوامل المرتبطة بالموارد البشري.

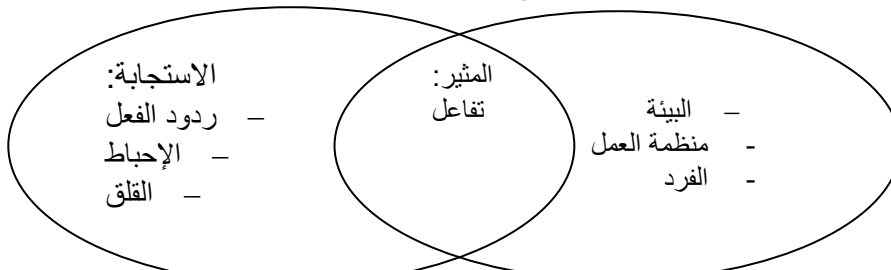
##### 2. عنصر الاستجابة

هو عبارة عن تلك ردود الأفعال النفسية والسيولوجية والسلوكية التي يبديها المورد البشري أثناء تعرضه لمجموعة من المثيرات.

##### 3. عنصر التفاعل

هو عبارة عن ذلك التفاعل الذي بين المثيرات والاستجابات. أي أن الضغط الذي يواجهه الفرد ناتج عن التفاعل المركب ما بين العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وكذا العوامل المرتبطة بالموارد البشري. والشكل التالي يوضح العلاقة بين عناصر ضغوط العمل:

الشكل(1-1) يوضح العلاقة بين عناصر ضغوط العمل



المصدر: فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 306.

<sup>1</sup>فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 306.

## الفرع الثاني: مراحل ضغوط العمل<sup>1</sup>

يتعرض الأفراد العاملين إلى العديد من الضغوط والتي تمر بعدة مراحل هي:

### 1. مرحلة التعرض للضغوط

وهي مرحلة الإحساس بوجود الخطر وذلك عند تعرض الفرد لمثير داخلي وخارجي، حيث يؤدي هذا المثير إلى حدوث ضغوط معينة يترتب عنها بعض المظاهر والتي من خلالها يمكننا معرفة تعرض الأفراد للضغوط، وأهم هذه المظاهر هي زيادة ضربات القلب، والأرق، وتوتر الأعصاب، وسوء استغلال الوقت، والحساسية للنقد.

### 2. مرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغوط)

وتبدأ هذه المرحلة بعد حدوث التغيرات السابقة، ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين إما المواجهة لمحاولة التغلب عليها أو الهروب ومحاولة التخلص منها وبذلك يعود الفرد إلى حالة توازن وإذا لم ينجح ينتقل إلى المرحلة الثانية حيث يكون قد أصيب بالضغوط.

### 3. مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف

في هذه المرحلة يحاول الفرد علاج الآثار التي حدثت ومقاومة أي تطورات إضافية ومحاولة التكيف مع ما حدث فعلا، وإذا نجح قد يستقر الأمر ويصبح هناك أمل في الرجوع لحالة التوازن، أما في حالة الفشل فقد ينتقل الفرد إلى المرحلة التالية.

### 4. مرحلة التعب والإنهاك

يصل الفرد لهذه المرحلة بعد تعرضه لضغوط العمل حيث يصاب بالإجهاد بسبب محاولاته المتكررة للمقاومة والتكيف حيث يمكن أن نستدل على هذه المرحلة من خلال بعض الآثار أهمها الاستياء من جو العمل، وانخفاض معدلات الانجاز، والتفكير في ترك الوظيفة، والإصابة بالأمراض النفسية مثل النسيان المتكرر والاكتئاب والإصابة بالأمراض العضوية كالقرح في المعدة وضغط الدم.

<sup>1</sup> محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة،

مذكرة لنيل درجة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص17.

ويتضح لنا مما سبق أن مراحل الضغوط متتالية، فكل مرحلة تؤدي إلى المرحلة التالية ولا يمكن الوصول إلى أدها إلا بالمرور على ما سبقها من مراحل، وهذا التقسيم يساعد على التعرف على المرحلة التي يعيشها الفرد ووضع الخطة العلاجية المناسبة لها.

إن الفهم الصحيح للنظريات المفسرة للضغوط و تحديد مختلف عناصر ضغوط العمل و كيفية تفاعلها فيما بينها، يمكن الأفراد العاملين من تخفيف التعرض لها داخل المنظمة، و معرفة أيضا مراحل الضغوط يمكن العاملين في التكيف معها. و الأهم من هذا هو محاولة التعرف على مختلف مصادر ضغوط العمل وأنواعها و الآثار المترتبة عنها و هذا ما سنتطرق إليه في المبحث الثاني.

### المبحث الثاني: دراسة ضغوط العمل

يتعرض الأفراد في المنظمات لضغوط متعددة المصادر و الأشكال، و ذلك للمتطلبات الكثيرة التي تفرض عليهم، و لهذه الضغوط آثار تترتب عن الفرد و المنظمة معا. و من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى المطالب التالية

المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل

المطلب الثاني: أنواع ضغوط العمل

المطلب الثالث: آثار ضغوط العمل

### المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل

يشير المهتمون بموضوع ضغوط العمل أو الضغوط المهنية إلى تعدد واختلاف هذه المصادر ويصعب وضع قائمة رئيسية تضم مجمل الأسباب والمصادر التي تتسبب في الضغوط فهي تختلف باختلاف البيئة والأفراد والوظائف بالإضافة إلى اختلاف قدرة التحمل من شخص لآخر. رغم الاختلاف الواضح في تقسيم هذه المصادر وتبويبها والتركيز عليها إلا أن هناك شبه اتفاق بين معظم الباحثين على أن تلك المصادر لا تتعدى الفرد والبيئة والمنظمة. ومن خلال هذا المطلب يمكن تصنيف مصادر ضغوط العمل إلى<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>بحري صابر، المصادر التنظيمية لضغوط العمل، مجلة الرواق، العدد 01، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف،

## 1. المصادر التنظيمية

يقسم علماء الإدارة والسلوك التنظيمي مصادر ضغوط العمل التنظيمية إلى عدة عوامل والتي يمكن التطرق إليها فيما يلي:

### 1.1 متطلبات المهام

يدل العمل على المهام التي يقوم بها الفرد في مجال معين، فالعمل هو مجموعة المهام التي يؤديها العامل سواء كان مديرا أو موظفا، وكل مهمة تتكون من عدة نشاطات ومتطلبات تسبب ضغطا وتتمثل متطلبات المهام في طبيعة العمل وعبئ العمل والهيكل التنظيمي.

#### 1.1.1 طبيعة العمل

تخلف ضغوط العمل عادة حسب طبيعة العمل ومتطلباته حيث أن بعض الوظائف تتضمن ضغوط عالية مثل مندوبي المبيعات وكبار المديرين، في حين أن الوظائف الأخرى تعتبر أقل ضغطا مثل المحاسبين وخبراء التأمين... الخ. كما تختلف مسببات الضغط لكل وظيفة من حيث تنوع المهام والمسؤوليات والاستقلالية في العمل وحجم الصلاحيات الموكلة للفرد. وكل هاته الأسباب تساهم في خلق الضغوط على الفرد والمنظمة.<sup>1</sup>

#### 2.1.1 عبئ العمل

إن أي عمل صعب ومعقد ينتج عنه أعراض مختلفة للضغوط حيث أن هناك علاقة طردية بين مستويات ضغوط العمل وحجم المسؤوليات التي يتم تكليف الفرد بها حيث لا يستطيع إنجاز مهامه في الوقت المتاح وربما هذه المهام تتطلب مهارات عالية قد لا يملكها الفرد ويقسم عبئ العمل إلى نوعين:

أ. **عبئ عمل كمي** يتعين على الموظف أداء أعمال كثيرة في وقت قصير وغير كاف.

ب. **عبئ عمل كفي** هو أن يكون محتوى الوظيفة معقد نوعا ما، مع انعدام وجود فرص للابتكار والإبداع وانعدام أيضا السيطرة على سرعة العمل ووسائله وهو بصورة عامة عبئ ناتج عن نقص المهارات المطلوبة لأداء مهام معينة.<sup>2</sup>

### 3.1.1 الهيكل التنظيمي

تحتاج أي منظمة إلى تصميم وبناء هيكل تنظيمي فعال يساعدها في تقسيم الأعمال وتوزيع المهام الإدارية من أجل تحقيق الأهداف العامة والخاصة. ويحدد موقع الفرد داخل هذا الهيكل

<sup>1</sup> عيسى إبراهيم المعشر، opcit، ص19.

<sup>2</sup> يوسف لعجايلية، opcit، ص08.

مستويات مختلفة من الضغوط. فرجل الإدارة العليا يتعرض لضغوط تأتيه من البيئة الخارجية بالإضافة إلى بيئة العمل فهو يواجه مشاكل المنافسة والتغيير فالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. كما يواجه مشكلة تدبير الموارد وتوزيعها واتخاذ القرارات الصعبة ومشاكل العاملين.

بينما يعاني عمال الإدارة الوسطى من ضغوط صراع الدور. أما الشكوى العامة عند المستويات الأدنى من التنظيم، فهي عدم التوازن بين السلطات والمسؤوليات وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم. كما يتبين أن شكل الهيكل التنظيمي والمركزية الشديدة والإفراط في التخصص وتقسيم العمل ونطاق الإشراف الغير الملائم والاعتماد الزائد بين وحدات المنظمة من العوامل المسببة لضغوط العمل.<sup>1</sup>

## 2.1 متطلبات الدور

يمكن تعريف الدور على أنه "عبارة عن توقعات معينة يتوقعها الرؤساء والزملاء والمرؤوسين من الفرد بحكم مركزه في وظيفته". وأن هذه التوقعات تفرض على الفرد أدائها تحت مستوى متوسط من الضغوط. ولذا فإن الضغوط تزداد إذا كانت التوقعات متعارضة مع بعضها البعض أو متعارضة على توقعات الشخص نفسه وهذا ما ينشئ ما يسمى بصراع الدور. أما إذا كانت تلك التوقعات يشوبها الغموض وعدم الوضوح فهنا يحدث ما يسمى بغموض الدور. أما إذا كانت تلك التوقعات تفرض على الفرد أعباء فوق طاقته وقدراته فهنا ينشأ ما يسمى بعبء الدور، وبالتالي تنشأ علاقات الدور ثلاثة أنواع والتي يمكن إجمالها في الجوانب التالية:<sup>2</sup>

### 1.2.1 صراع الدور

من أهم المصادر الشائعة للضغوط هو صراع أدوار المشرفين في بيئة العمل بالمنظمة، ويشير مصطلح صراع الدور هنا اصطلاحاً إلى الصراع النفسي الشعوري واللاشعوري. بحيث يتعرض الفرد إلى صراع على مستوى الأدوار التي يقوم بها. باعتباره ينتمي إلى جماعات مختلفة حيث تملى عليه قرارات متناقضة تحتم عليه تطبيقها في وقت واحد. ويظهر صراع الدور عند قيام الفرد بعمل لا يرغب فيه، أو خارج عن إرادته، أو عندما يطلب منه القيام بعدد من الأعمال المتناقضة والغير متجانسة أو عندما

<sup>1</sup> ميسون السقا، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات دراسة على المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة لنيل درجة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 28.

<sup>2</sup>بحري صابر، opcit، ص15.

تتعارض توقعات الدور مع بعض قيم الفرد ومبادئه ويعبر الفرد عن هذا الصراع بمشاعره وتصرفاته أثناء عمله.<sup>1</sup>

### 2.2.1 غموض الدور

نعني به نقص أو الافتقار إلى المعلومات اللازمة والتفصيلية التي يحتاجها العاملين من أجل أداء عمل محدد في المنظمة، أو جهلهم بمهامهم التي يفترض أن يقوموا بها، لو المعلومات الخاصة في حدود سلطتهم ومسئولياتهم، أو نقص المعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة ذات العلاقة المباشرة بأهداف المنظمة وتوقعات النتائج المراد تحقيقها، مما يجعلهم غير قادرين عن الاندماج في العمل و يترتب على ذلك تولد شعور عندهم بعدم السيطرة على عملهم مما يؤدي إلى شعورهم بالضغط و التوتر. وعادة ما يحدث غموض الدور في المنظمات المعقدة كبيرة الحجم و، يحدث أيضا عندما:

- تحدث تغيرات تكنولوجية.
- تغير أحد أفراد العمل.
- وجود نقص في المعلومات الواردة من الإدارة العليا.
- إخفاء المرؤوسين معلومات عن المشرف كوسيلة للسيطرة على الأحداث، أو كأسلوب لمضايقه المشرف الغير مفضل بالنسبة لهم.
- عدم وضوح كيفية انجاز وتنفيذ بعض المهام.

### 3.2.1 عبئ الدور

إن عبئ الدور يعني قيام الفرد بمهام لا يستطيع انجازها في الوقت المتاح، ويعمل وقتا إضافيا لا يتحمله أو يعمل في وظيفة أخرى غير وظيفته الأساسية التي تتناسب مع مهاراته وقدراته ومؤهلاته.

وينقسم عبئ الدور إلى قسمين هما:

- أ. زيادة عبئ الدور تشير زيادة عبئ الدور إلى كمية العمل الزائدة، ويترتب على صعوبة العمل شعور الفرد بالتهديد والإحراج والاضطراب وعدم الرضا الوظيفي كما يؤدي إلى بعض الأمراض الجسمانية.

<sup>1</sup> سهام موفق، دور القيادة الاستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة دراسة حالة، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2015 ، ص51 .



ب. انخفاض عبئ الدور يعني أن الفرد لديه عمل قليل أو أن عمله غير كافي لاستيعاب طاقاته قدراته واهتماماته، ويؤدي هذا الى افتقار شعور الفرد بالأهمية والتحدي والإثارة في عمله، وبالتالي تزيد معدلات الغياب والشكاوى داخل المنظمة.<sup>1</sup>

### 3.1 المتطلبات الفيزيولوجية<sup>2</sup>

يشمل المحيط الفيزيولوجي على تغير العديد من العوامل والمثيرات التي تؤثر على الفرد سواء من الناحية الجسمية أو الناحية النفسية، ومن بين هذه العوامل: المناخ وحدوث الكوارث والتلوث والتصحر والفيضانات والضوضاء والضجيج والأخطار الصناعية والكيميائية، فسلوك الإنسان هو نتيجة تفاعل الشخصية مع البيئة. فالبيئة الفيزيولوجية تلعب دورا هاما في إحداث ضغوط العمل في المنظمات في عصرنا الحالي، وسنتطرق إلى بعض المصادر التي تحيط بالعامل في المنظمة وهي

#### 1.3.1 الإضاءة

تعد الإضاءة الجيدة من أهم عوامل ظروف العمل حيث أنها تساعد على زيادة الإنتاج و تخفيض التعب، و بالتالي فهي لا غنى عنها بالنسبة لصحة وسلامة و كفاءة العمال، كما تسبب أيضا الإضاءة السيئة شعورا بالانقباض في نفوس الآخرين و زيادة التعب و الأخطاء. وإذا تعرضت حاسة البصر إلى زيادة أو نقصان في شدة الإضاءة فإنها تحدث نوعين من الضغوط وهما الضغط البصري والضغط العصبي.

#### 2.3.1 الضوضاء

يتميز العاملون في الأماكن التي تكثر فيها الضوضاء بنوع من العصبية لأمر بسيط جدا، لذلك تلعب الضوضاء دورا كبيرا في التأثير على وظائف الجهاز العصبي بشكل عام مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة في الأخطاء عند أداء العمل، لذا يمكننا القول إن الضوضاء تخفض الإنتاجية، وأنها تتطلب زيادة في الإرادة والانتباه والجهد العقلي.

#### 3.3.1 التهوية وتلوث الهواء

تؤثر التهوية تأثيرا كبيرا في أداء الفرد ونشاطه وسلوكه عموما، كما أن سوء التهوية سرعان ما يؤدي إلى الشعور بالنعاس والخمول والتعب والضيق والتفكير في ترك مكان العمل.

<sup>1</sup>بحري صابر، opcit ص 16.

<sup>2</sup>بحري صابر، ideme ، ص 13.

يعد تلوث الهواء داخل العمل من الأسباب المهمة لضغوط العمل حيث يترك آثار سلبية على صحة الفرد كأمراض الجهاز التنفسي التي تجعل العامل يشعر بعدم الأمان الوظيفي، وبذلك تساعد التهوية في اختلال التوازن لدى الفرد العامل، مما يؤدي إلى ظهور الأعراض الناتجة عن شعوره بضغط العمل.

### 4.3.1 الاجور و الحوافز

يعتبر الأجر من أهم البواعث المالية التي يتم عن طريقها إشباع الحاجات الأساسية للأفراد اللازمة للمحافظة على بقائهم و استمرارية عطاءهم في العمل، وعدم كفاية الأجر يعتبر من أهم مصادر الضغوط التي تواجه الفرد في عمله، إذ يترتب عليها أن يصبح الفرد شارد الذهن و التفكير نحو كيفية إشباع حاجاته من اجر غير كاف مما يؤدي إلى التأثير السلبي على الحالة النفسية للفرد، الأمر الذي يترتب عليه زيادة معدل الدوران الوظيفي الذي بدوره يؤثر على مرد ودية و أعمال المنظمة.

### 2. المصادر الفردية

هناك مجموعة من الخصائص الشخصية للفرد التي تلعب دورا هاما في تحديد مستوى معاناته من الضغط، وردود أفعاله نحو مسببات الضغط وبشكل عام يمكن القول إن الأفراد لا يستجيبون بنفس الطريقة للمواقف الضاغطة مع ضغوط العمل ومن أهم هذه المؤثرات الشخصية نجد

#### 1.2 نمط الشخصية<sup>1</sup>

هناك نمطان من الشخصية، نمط (أ) ونمط (ب)، بحيث يتميز الفرد الذي ينتمي إلى النمط (أ) بأنه يميل للعمل بمفرده ويستطيع إنجاز مهام كبيرة في وقت قصير وعادة ما يؤخذ عليه أنه عنيد وغير صبور وعدواني ودوما لديه نزعة حب السيطرة. في حين يتميز الفرد الذي ينتمي إلى النمط (ب) بشخصيته الحيوية والجادة وفي طباعه ويفضل العمل الجماعي ولديه الرغبة في العمل الدؤوب والتسابق مع الزمن. وأوضحت الدراسات أن هذه الفئة أي النمط (ب) عادة ما يتحملون درجات عالية من الضغط وهم أكثر تكيفا مع الضغوط مقارنة بفئة النمط الأول الذين هم أكثر تأثرا بالأمراض الناتجة عن الضغوط.

#### 2.2 اختلاف قدرات الأفراد<sup>2</sup>

تتفاوت قدرات الأفراد من فرد لآخر، ويلعب ذلك دورا في تفاوت الشعور بضغط العمل، ومن هذه القدرات:

- القدرة على تحمل الأعباء والمهام الصعبة.

<sup>1</sup> عيسى ابراهيم المعشر، ideme، ص23.

<sup>2</sup> ميسون السقا، opcit، ص 15.

- القدرة على التكيف مع الضغوط.
- القدرة على تحمل المسؤولية.
- مدى إدراك الفرد للضغوط.
- وكلما كان الفرد يمتلك قدرات بما يتوافق مع متطلبات وظيفته كلما قلت معاناته من ضغوط العمل.

### 3.2 مركز التحكم في الأحداث<sup>1</sup>

يختلف مركز التحكم في الأحداث عند الأفراد انطلاقاً من معتقداتهم حول قدرة التحكم والسيطرة على الأحداث المحيطة بهم ونميز نوعين من مركز التحكم:

#### 4.2 مركز تحكم داخلي

يشعر ويعتقد أصحاب هذا المركز أنه بمقدورهم التحكم والتأثير على الأحداث باتخاذ قرارات معينة وصحيحة.

#### 5.2 مركز تحكم خارجي

بينما يتخذ أصحاب هذا المركز موقفاً سلبياً ودفاعياً من هذه الضغوط بدلاً من مواجهتها ويعتقدون أن ما يحدث لهم يتحدد بعوامل وقوى خارجة عن إرادتهم.

### 6.2 أحداث الحياة

تشكل أحداث حياة الفرد مصدراً إضافياً لضغوط العمل سواء كانت أحداثاً إيجابية (زواج، حمل، ولادة) أو سلبية (وفاة، مشاكل عائلية، انهيار علاقات أسرية) وكل منهما تحمل درجات مختلفة من الضغوط وتخلق مناخاً سلبياً بين الأفراد العاملين داخل مكان العمل خاصة إن لم ينتبه الموظفون لاستيراد مشاكلهم اليومية داخل المؤسسة وينعكس كل هذا سلباً على الفرد والمنظمة ككل.

### المطلب الثاني: أنواع ضغوط العمل

هناك أنواع متعددة لضغوط العمل يمكن تصنيفها وفق عدة معايير نذكر منها:

<sup>1</sup>سهام موفق، opcit، ص 60.

## 1. انواع الضغوط حسب معيار الأثر: <sup>1</sup>

وفق هذا المعيار نجد نوعين من الضغوط، الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية.

### أ. الضغوط الإيجابية

وهي الضغوط المفيدة والتي لها انعكاسات ايجابية حيث تحفز الأفراد على العمل أكثر وتحقيق الانجازات وتحسين الأداء ومواجهة التحديات وتجاوزها مما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة ' كما أن لها آثار نفسية ايجابية تتمثل في توليد الشعور بالسعادة والسرور مما يساهم في خلق جو ملائم يساعد على الاستمرارية وزيادة الإنتاجية في العمل. وهذا النوع من الضغط هو ضغط لازم تتطلبه طبيعة العمل ،فكثير من الأعمال تحتاج إلى ضغط يمارسه القائد أو المدير على المرؤوسين للاحتفاظ بحيويتهم ونشاطهم من جهة وامتصاص أي تكاسل أو تخاذل ناجم عن رتابة العمل وعن ظروف الاحتكاك اليومي من جهة أخرى.

### ب. الضغوط السلبية

وهي الضغوط ذات الانعكاسات السلبية على صحة ونفسية الفرد ومن ثم تنعكس على أدائه وإنتاجيته في العمل وهي ضغوط تولد معها مجموعة من السلوكيات والأمراض قد تكلف المؤسسات تكاليف باهظة ثمنها الإحباط وعدم الرضا عن العمل والتسرب الوظيفي وبالإضافة الى النظرة السلبية تجاه محيط العمل.

والجدول الموالي يوضح أوجه الاختلاف بين كل من الضغوط الإيجابية والسلبية:

<sup>1</sup>محمد صلاح الدين أبو العلاء، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، مذكرة لنيل درجة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص11.

الجدول(1-1) يوضح أوجه الاختلاف بين الضغوط الايجابية والسلبية

الضغوط السلبية	الضغوط الايجابية	
تسبب انخفاض في الروح المعنوية	تمنح دافع للعمل	1
تولد احباطاً	تساعد التفكير	2
تدعوا للتفكير في المجهود المبذول	تحافظ في التركيز على النتائج	3
تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه	تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحد	4
تشعر الفرد بأن كل شيء ممكن أن يقضيه بمشقة عالية	تحافظ على التركيز في العمل	5
الشعور بالأرق	النوم جيداً	6
ظهور انفعالات وعدم القدرة على التعبير	القدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر	7
الإحساس بالقلق	تمنح الإحساس بالمتعة	8
تؤدي إلى الشعور بالفشل	تمنح الشعور بالإنجاز	9
تسبب للفرد الضعف	تمد الفرد بالقوة والثقة	10
التشاؤم من المستقبل	التفاؤل بالمستقبل	11
عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة.	القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة.	12

**المصدر:** محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص12.

يتضح من الجدول السابق أنه بالرغم من الجانب السلبي للضغوط وأثارها السلبية على الفرد والمنظمة. إلا أنها تحتوي على الجانب الايجابي الذي يمكن الاستفادة منه والعمل على استغلاله. وبما أن الضغوط هي حالة طبيعية في الحياة ولا يمكن تفاديها، فمن الضروري العمل على التكيف معها

ومسايرتها من خلال تطوير استراتيجيات لإدارتها والتخفيف من حدة جوانبها السلبية وهنا يشترك الفرد والمنظمة معا في هذه العملية.

## 2. حسب معيار المصدر<sup>1</sup>

تنقسم ضغوط العمل وفق هذا المعيار إلى:

### 2.1 الضغوط الناتجة عن البيئة المادية

وهي ضغوط يتعرض لها الفرد داخل المؤسسة أثناء ممارسته مسؤولياته ومهام وظيفته، مما يؤول دون قيامه بتأديتها بالشكل المطلوب مثل الضوضاء، الحرارة، سوء التهوية.. الخ.

### 2.2 الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية

وتظهر نتيجة تفاعل الفرد مع الزملاء في محيط العمل مثل الصراع داخل المؤسسة، اختلاف المهارات بين الأفراد... الخ.

### 2.3 الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد

ترجع هذه الضغوط إلى الخصائص الشخصية للفرد وهي تختلف من شخص إلى آخر، حسب طباعه ونمط شخصيته، فعلى سبيل المثال نجد أن الشخص السريع الغضب، المثابر، يكون أكثر عرضة للضغوط من الشخص الهادئ.

## 3. حسب معيار الموضوع<sup>2</sup>

وفق هذا المعيار تنقسم ضغوط العمل إلى:

### 3.1 ضغوط مادية

ترتبط هذه النوعية من الضغوط بشكل أساسي بالمزايا المادية التي يسعى الفرد للحصول عليها من المؤسسة، مثل الأجور والحوافز والمكافآت، وهي من أقوى الضغوط التي تمارس على متخذ القرار من جانب العاملين ونقابات العمال.

### 3.2 ضغوط معنوية

وهي تتصل بالمناخ العاطفي والنفسي للفرد وهي شديدة التأثير على صانع القرار، وقد تؤدي إلى اضطراب تفكيره واهتزاز قدرته وثقته في نفسه على إصدار قرارات سليمة في الوقت السليم.

<sup>1</sup> شفيق شاطر ، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، 2010، ص 80.

<sup>2</sup> شفيق شاطر ، opcit ، ص81.

### 3.3 ضغوط سلوكية

ترتبط هذه الضغوط بالقيود التي يمكن أن توضع على سلوك الفرد أو متخذ القرار في المؤسسة، من حيث قدرتهم على إصدار الأوامر والتوجيهات التنظيمية ومتابعة تنفيذ هذه التوجيهات وتلقي تقارير الانجاز في مواعيد مناسبة.

### 4. حسب معيار الشدة<sup>1</sup>

وفق هذا المعيار نجد ثلاثة أنواع من الضغوط:

**4.1 الضغوط البسيطة** وهي ضغوط تكتيكية تتصل بالمواقف اللحظية واليومية للمؤسسة، وهي تعبر عن انفعالات اللحظة واعتبارات الموقف، وهي ضغوط قصيرة الأجل تظهر فجأة ولا تمتاز بخاصية الاستمرار.

**4.2 الضغوط المتوسطة** وهي ضغوط تتصل بالسياسات الإدارية للمؤسسة، وهي تحكم العمل داخل المؤسسة، إذ تتصل بسياسات الإنتاج التسويقية التمويل، الأفراد وهي بذلك ضغوط ممتدة التأثير ومتشابكة ومتداخلة بشكل كبير وتستمر لفترات متوسطة الأجل.

**4.3 الضغوط الشديدة** عادة ما تكون هذه النوعية من الضغوط هيكلية متصلة بالمؤسسة، ويستحيل على الأفراد وعلى متخذ القرار تجاهلها أو التغاضي عنها نظرا لما تفرضه من تهديدات على وجود المؤسسة واستمرارها، وهي ضغوط طويلة الأجل ترتبط نسبيا باستراتيجيات النمو والتوسع لدى المؤسسة، وهذا ما يزيد من خطورتها، ويؤكد ضرورة تشخيصها في الوقت المناسب من أجل تدارك إضرارها قبل فوات الأوان.

### المطلب الثالث: آثار ضغوط العمل

يترتب على الضغوط التي يتعرض لها الأفراد داخل المنظمات استجابة نفسية وفسولوجية يطلق عليها استجابة الضغط، وهذه الاستجابة بمثابة رد الفعل الأساسي لدى الفرد اتجاه الضغط، ونتائج الاستجابة تتوقف على شدة الضغط وطوله كما أن الضغط يمكن أن يؤدي إلى نتائج فعالة ونتائج سلبية على مستوى الفرد والمنظمة غير مرغوب فيها.

يمكن تقسيم ضغوط العمل إلى آثار إيجابية وأخرى سلبية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>سهام موفق، ideme، ص 39.

<sup>2</sup>فاروق عبده فلييه، السيد محمد عبد المجيد، opcit، ص 309.

## 1. الآثار الإيجابية

لا يمكن النظر إلى الضغوط نظرة سلبية بحتة والحث على محاربتها بل تنطوي عليها عدة آثار إيجابية يمكن حصرها فيما يلي:

- قد تؤدي ضغوط العمل إلى تدعيم العلاقات الاجتماعية وتلاحم الزملاء مع بعضهم البعض لمواجهتها، حيث أنها تفوض وجود اتصال قوي داخلي وتعاون مشترك ومستمر بين الزملاء.
- قد تؤدي أيضا إلى زيادة مهارات الفرد ورفع كفاءته وكسب القدرة على مواجهة الضغوط.
- رفع الروح المعنوية والثقة بين العاملين، ورفع مستوى الشعور بالرضا وينكس ذلك على الاستقرار في الحياة العملية بالمنظمة.
- قد تؤدي ضغوط العمل إلى اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة بين العاملين في المنظمات المختلفة واستغلالها بشكل أفضل من خلال مواجهة ضغوط العمل، فقد توجد تحديات متعددة في العمل يجب مواجهتها لتحقيق أهداف المنظمة ومن خلال مواجهة تلك التحديات تتضح قدرات الأفراد وكفاءاتهم ومستوياتهم المهنية والعلمية التي يعبرون عنها خلال المواقف العلمية.
- تؤدي إلى زيادة تركيز الموظف عند أدائه لعمله بحثا عن الموارد المتاحة وخوفا منه على وظيفته.

## 2. الآثار السلبية

يترتب على الإحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الآثار والنتائج السلبية الضارة للفرد والمنظمة وأهمها ما يلي:

### 1.2 الآثار السلبية المترتبة على الفرد

هناك عدة آثار سلبية و من أهمها

#### 1.1.2 آثار سلوكية<sup>1</sup>

تتعرض بعض الأعراض السلوكية على الفرد نتيجة إحساسه المتزايد بالضغوط فتحدث بعض التغيرات في عاداته المألوفة، وتختلف هذه التغيرات من شخص لآخر وعادة ما تكون هذه التغيرات ذات أثر سلبي ومن أهمها:

- الزيادة في التدخين.
- العنف وانتهاك الأنظمة .

<sup>1</sup> محمد صلاح الدين أبو العلاء opcit، ص19.



- عادات الأكل والشرب.
- العدوانية والتخريب.
- اضطرابات في النوم.

### 2.1.2 آثار فسيولوجية<sup>1</sup>

إن استمرار الضغط الواقع على الفرد لفترة معينة يترتب عليه تدهور في صحة الفرد ، وقد كشفت العديد من الدراسات أن هناك علاقة قوية بين الضغط المهني والاضطرابات الفسيولوجية ، كما أوضحت نتائج البحوث الطبية أن أكثر من 50 بالمائة من الأمراض التي يواجهها الفرد يرتبط أصلاً بالضغط التي يتعرض لها خلال حياته ، وتتمثل أهم الأمراض التي تخلفها الضغوط المهنية في أمراض القلب وسكر الدم الصداع النفسي وآلام الظهر وارتفاع ضغط الدم وقرحة المعدة وغيرها من الأمراض العضوية الأخرى التي يطلق عليها أمراض التكيف لأنها لا تنشأ عن طريق العدوى.

### 3.1.2 الآثار النفسية<sup>2</sup>

- الشعور بالضغط، والقلق، والحزن.
- الشعور باليأس والإحباط، وعدم القدرة على التكيف.
- فقدان الصبر، وسرعة الانزعاج، والعدوانية.
- الملل، والإحساس بالذنب، وعدم الشعور بالأمان.
- سرعة التأثر، والشعور بالإهمال من قبل الآخرين.
- عدم الاهتمام بالمظهر الخارجي، وإهمال الصحة، وانخفاض تقدير الذات.
- التعجل والتسرع في أداء المهام، مع الإخفاق في أداء المهمة.
- الصعوبة في التفكير والتركيز في اتخاذ القرارات، والنسيان.
- عدم القدرة على الابتكار، وتأجيل الأشياء بدون سبب مقنع.
- التعرض للأخطاء والحوادث بكثرة.
- عدم المرونة في التعامل، واللامبالاة، وضعف الكفاءة والإنتاجية.

<sup>1</sup>فاروق عبده فليهي، السيد محمد عبد المجيد، ideme، ص 310.

<sup>2</sup>احمد ماهر، opcit، ص 77.

### 3. آثار الضغوط على المنظمة<sup>1</sup>

يمكن إيجاز الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة فيما يلي:

- زيادة التكاليف المالية (تكلفة التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل الآلات وإصلاحها).
- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.
- صعوبة التركيز في العمل والوقوع في حوادث صناعية.
- الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية.
- عدم الرضا الوظيفي.
- الغياب والتأخر عن العمل.
- ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات.
- عدم الدقة في اتخاذ القرارات.
- سوء العلاقات بين أفراد المنظمة.
- سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.
- التسرب الوظيفي (دورات العمل).

من خلال ما تم التطرق إليه من مختلف مصادر ضغوط العمل نجد أنها تنقسم إلى مصادر تنظيمية و أخرى فردية و تتعدد أنواعها ، و تطراً على هذه الضغوط عدة آثار سلبية على الفرد و المنظمة معا ، و هذا ما يدفعنا إلى معرفة الإدارة المحكمة للضغوط و التخفيف منها أو محاولة علاجها من خلال المبحث الثالث .

#### المبحث الثالث: إدارة ضغوط العمل

تتسم ضغوط العمل بطبيعة شائكة ومعقدة، بسبب تشعب وتعدد مصادرها، حيث يصعب حصرها بشكل دقيق، كذلك من المستحيل إلغاء هذه الضغوط كلياً من حياتنا الوظيفية، كما أن وجودها في المؤسسة له جانب ايجابي ولكن عدم القدرة على إدارتها والسيطرة عليها يؤدي تفاقم الظاهرة. وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم إدارة ضغوط العمل وخطوات إدارة ضغوط العمل واستراتيجيات مواجهتها وفق الخطة التالية:

<sup>1</sup> سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية 2004 ص 167.

المطلب الأول: مفهوم إدارة ضغوط العمل

المطلب الثاني: خطوات إدارة ضغوط العمل

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة ضغوط العمل

المطلب الأول: مفهوم إدارة ضغوط العمل

إن استمرارية تعرض الأفراد العاملين في المنظمات لضغوط العمل يبرز الحاجة لإدارتها والعمل على تخفيفها، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى تعريف إدارة ضغوط العمل وأهمية دراستها.

### 1. تعريف إدارة ضغوط العمل

لقد تطرق العديد من الباحثين لإعطاء مفهوم إدارة ضغوط العمل، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

– تعريف **بورك برس** عرفها على أنها "عملية تركز فيها المنظمة على محاولة تجنب مسببات الضغط أو تقليلها من خلال إدارة المستقبل الوظيفي، وإعادة تصميم الوظائف وذلك من شأنه أن يعطي للفرد قدراً أكبر من التحكم في وظيفته ويقلل من شعوره بالغموض وعدم الوضوح<sup>1</sup>.

– تعريف **طارق طه**: يعرفها بأنها "مجموعة من الأنشطة الإدارية المتعلقة بالتعامل مع الضغوط التي يتعرض لها الأفراد داخل المنظمات (داخل بيئة العمل)<sup>2</sup>.

– كما تعرف إدارة الضغوط بأنها "مجموعة من الإجراءات التي تتخذها الإدارة للسيطرة على مسببات الضغوط والتخفيف من آثارها الضارة على كل من الفرد والمنظمة.

كما يمكن أن نميز بين مصطلح إدارة الضغوط عن مصطلح مقاومة الضغوط ، حيث مفهوم إدارة الضغوط، لا يعتبر نفسه مفهوم مواجهة أو التعامل حيث يشير الأخير إلى الجهود الضرورية لضبط الضغط بغض النظر عن نتائجه، وذلك انه يتضمن أساليب تعامل مختلفة بعضها ايجابي والآخر سلبي، بينما يعني إدارة الضغوط على نحو ضروري نجاح الجهود المبذولة، في ضبط مواقف الضغط الى حد ما، وذلك أنه يتضمن الأساليب الايجابية والمفيدة في تحسين الأوجه السلبية للمواقف الضاغطة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بورك برس، مهارات الإدارة علم نفسك بالطريقة المثلى الشركة المصرية العالمية للنشر، الطبعة الأولى،

لبنان، 2003، ص321.

<sup>2</sup> طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، بدون طبعة، الإسكندرية، 2007،

ص590.

<sup>3</sup> هيبنة نريمان صبرينة، الضغوط المهنية و آليات إدارتها، مجلة تاريخ العلوم ، العدد الخامس ، جامعة عنابة، ص367.

## 2. أهمية إدارة ضغوط العمل<sup>1</sup>

- تتجلى أهمية إدارة ضغوط العمل في المنظمة فيما يلي:
- تحديد الآثار المترتبة على انخفاض او تزايد مستوى الضغوط.
  - تحديد طبيعة العلاقة بين الأداء ومستوى الضغوط.
  - تحديد دور كل من الفرد والمنظمة في مواجهة الضغوط.
  - توفير الجو المناسب والظروف الملائمة في بيئة العمل.
  - رفع قدرات متخذي القرارات في مواجهة الضغوط وتحسين الإنتاجية.
  - نشر روح التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين، والمشاركة الإيجابية، مما يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين وإحساسهم بالمشاركة في صنع المستقبل الوظيفي للمنظمة.

### المطلب الثاني: خطوات إدارة الضغوط

تمر عملية إدارة ضغوط العمل بمجموعة من الخطوات هي:<sup>2</sup>

#### 1. الاستعداد للضغوط

يعتمد الإجراء الذي يتخذه الفرد في الموقف على استعداده الشخصي، فقد يقوم بتطوير مستويات مرتفعة من الإثارة في حياته أو يفضل ظروفًا هادئة ومحيدة.

#### 2. فحص التعرض للضغوط

يعد تطوير أساليب مقاومة الضغوط أمراً مهماً وهناك العديد من العوامل التي تجعل الفرد أقل أو أكثر قابلية للتعرض، وهي التي تؤثر في الصحة الجسمية والنفسية وتشمل: الوجبات الصحية، عدم التدخين وشرب الكحول، التمرينات الرياضية، الاستماع والتوازن بين مطالب البيت والعمل، وفهم الذات وتقبلها.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية- مدخل تحقيق الميزة التنافسية-، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2008، ص149.

<sup>2</sup> عمر محمد درة، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، 2008، ص 80-81.

### 3. فهم الضغوط

إن فهم العوامل السابقة يؤدي إلى فهم الضغوط، وبانتهاء هذه الخطوة يفهم الفرد ما يحدث لجسمه وعقله عندما يتعرض لمواقف مهددة أو ضغوط متزايدة كما أنه يصبح واعياً بالطبيعة التفاعلية بين الذات والبيئة، وأهمية إدراك الموقف في تحديد الاستجابة له.

### 4. تشخيص أسباب الضغوط

أي يتم التعرف على الأسباب الكامنة وراء حدوث الضغوط لدى الفرد.

### 5. تحديد مستويات التغير في الحياة

الضغوط هي نتيجة علاقة معقدة بين الفرد والبيئة التي يعيش فيها، وخلال دورة الحياة يواجه الفرد سلسلة من التغيرات تكون في بعض الأحيان خارج السيطرة، وبرغم ذلك يجب التعامل معها وإدارتها، وكلما زاد عدد التغيرات التي ينبغي على الفرد مواجهتها كلما كان تعرضه للمعاناة من الضغوط متزايداً.

وفي هذه الخطوة على الفرد أن يعي التغيرات الجوهرية في حياته وأن يراجع هذه الخطوة بين الحين والآخر، من أجل مراجعة مستوى الضغط لديه.

### 6. كشف علامات الإنذار

ترجع أهمية الكشف السريع للضغوط المتزايدة لسببين:

- أ. الأول: خفض احتمال ظهور الآثار المهددة ومن ثم انخفاض تأثيراتها السلبية على الفرد.
- ب. الثاني: إن الأفراد يمكنهم الشفاء بشكل أسرع إذا كانت الضغوط التي تعرضوا لها قد استمرت لفترة قصيرة.

### 7. تقييم التوازن وتطوير نظرة المستقبل

بعد الانتهاء من عمليات التشخيص في الخطوات السابقة ينبغي على الفرد أن يكون لديه فكرة مناسبة عن العوامل التي تساهم في الضغوط، ويحتاج لقضاء بعض الوقت في تأمل ما حصل عليه من بيانات ومعلومات، وما موقفه في الوقت الراهن، وما هي إمكانياته ومصادره التي سيستخدمها لمواجهة

الضغوط، عندئذ يصبح من المهم النظر إلى المستقبل واحتياجات الفرد فيه وهو ما سيساعد على اختيار أكثر الاستراتيجيات الملائمة لإدارة الضغوط.

#### 8. تحجيم مستوى الضغوط

تتطلب الإدارة الناجحة للضغوط تنظيم الاستفادة من الموقف الذي يمر به الفرد، وهذا يعني الحصول على أفضل نتائج ممكنة في مجموعة معينة من الظروف، ويحتاج الفرد إلى مواصلة التوازن بين الإمكانيات والمتطلبات حتى يتمكن من انجاز هذا الهدف.

#### 9. الاعتراف بالاستراتيجيات غير الفعالة للمواجهة

إن الاعتراف بان الاستراتيجيات غير فعالة يعني التخلي عنها، وبناء الاستراتيجيات الأكثر فعالية.

#### 10. استراتيجيات معالجة عدم التوازن

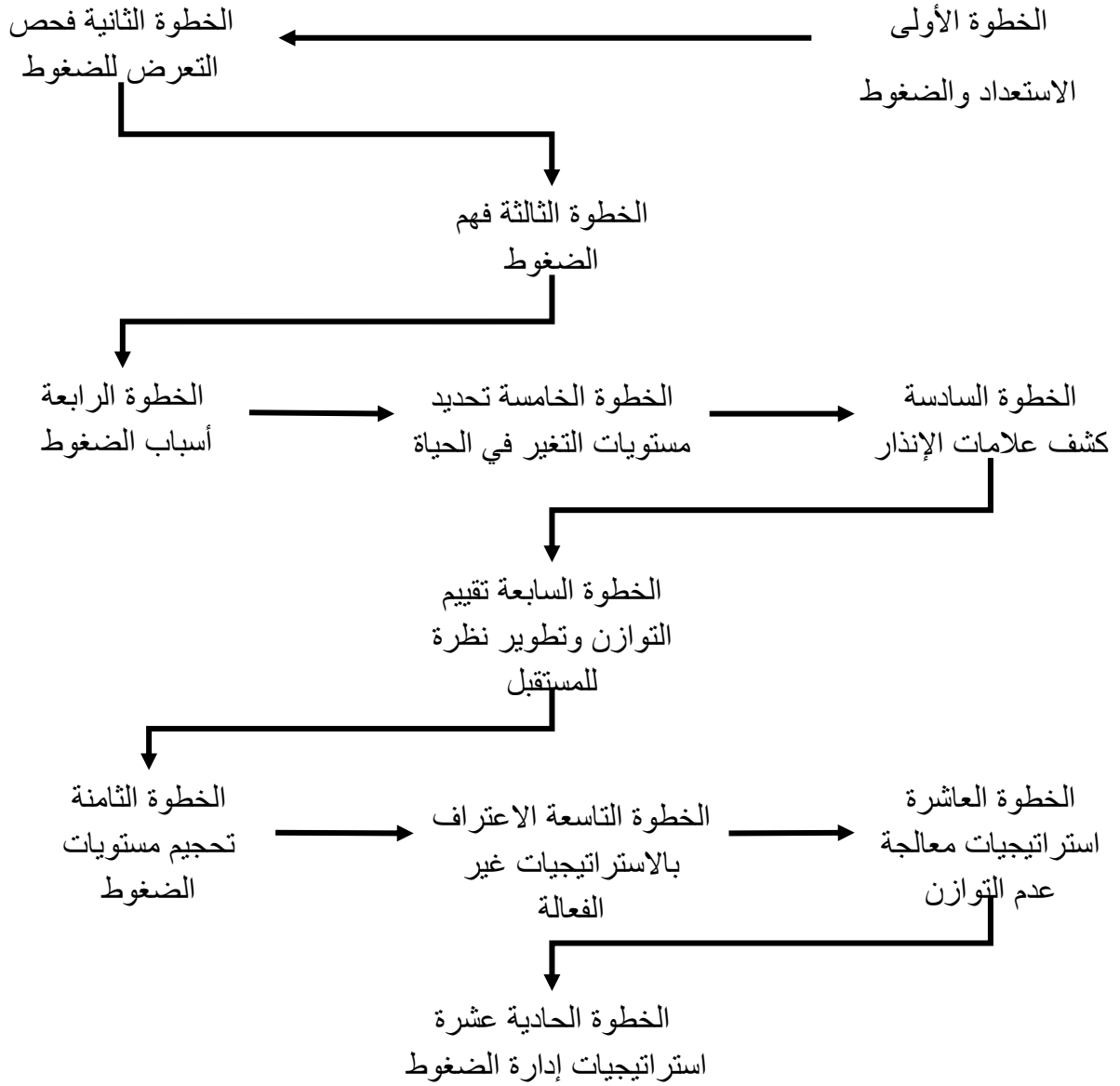
تشمل هذه الاستراتيجيات معظم الأساليب والفنيات التي يمكن تدريب الأفراد عليها لمواجهة الضغوط والتعامل معها.

#### 11. استراتيجيات إدارة ضغوط العمل

هناك العديد من الاستراتيجيات منها: التطوير على المشكلات، تعلم إدارة العلاقات مع الآخرين، تطوير مهارات إدارة الذات، تطوير أساليب وفنيات خفض الآثار السلبية للضغوط.

والشكل التالي يوضح خطوات إدارة ضغوط العمل السابقة الذكر:

الشكل (1-2) يوضح خطوات إدارة الضغوط



المصدر: عمر محمد درة، opcit، ص 86

### المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الضغوط

تتضمن عملية إدارة الضغوط مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها للتخفيف والتقليل من حدة الضغوط، ويمكن التطرق إلى هذه الاستراتيجيات وفق مدخلين:

استراتيجيات على المستوى الفردي

استراتيجيات على مستوى المنظمة

#### 1. على المستوى الفردي:<sup>1</sup>

يرى GIBSON أن هناك بعض الأساليب التي تساعد الفرد على التكيف والحد من المواقف الضاغطة نذكر منها:

#### 1.1 التعايش مع الضغوط

وتتمثل هذه الطريقة الأسلوب الأضعف والأقل قبولاً للتكيف والتعامل مع الضغوط، ويمكن إتباع هذه الطريقة في الزمن القصير ويتطلب ذلك تفهما لنوع الضغوط وأثارها وعلاقتها بسلوك الفرد.

#### 2.1 الانسحاب من المواقف الضاغطة

كأخذ المورد البشري إجازة أو تغيير القسم الذي يعمل فيه أو تغيير الزملاء والعلاقات الاجتماعية، ويعتمد هذا على ظروف الموقف الضاغطة، فإذا كان الانسحاب يؤدي إلى انخفاض حدة التوتر كان مفيداً، وإذا لم يؤثر الانسحاب أو فاقم من حدة التوتر كان ضاراً.

#### 3.1 تغيير علاقة الفرد بالضغوط

ويعني هذا سعي الفرد إلى تغيير أنماط العلاقة بينه وبين عناصر العمل التي تسبب التوتر والضغوط، وتتمثل عناصر العمل في الزملاء أو الرؤساء أو المرؤوسين أو العمل نفسه أو طريقة أدائه.

#### 4.1 تغيير الضغوط نفسها

هناك ضغوط يمكن التأثير عليها مثل الإضاءة، الحرارة وترتيب مكان العمل كما يمكن التأثير على سلوك الأطراف المسببين للضغوط بأساليب التفاهم والإقناع والتفاوض. وهناك مجموعة من الأساليب التي يمكن أن يستخدمها الفرد في إدارة ضغوط العمل نذكر منها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يوسف لعجايلية، ideme، ص28.

<sup>2</sup> احمد ماهر، ideme، ص 113.



### 5.1 التأمل

ويقصد به التمرينات الذهنية التي تهدف إلى تفريغ الذهن وتحقيق الاسترخاء للجهاز العصبي اللاإرادي. كما توفر هذه التمرينات الفرصة كي يوقف الفرد كامل نشاطاته اليومية، وأن يمارس درجة عالية من الانتباه على مشاعره ووجدانه، ويؤدي هذا إلى إعداد الذهن وتدريبه على تحمل الضغوط.<sup>1</sup>

### 6.1 الاسترخاء

إن جلوس الفرد مستريحاً وهادئاً يؤدي إلى نفس النتائج التي تؤدي إليها طريقة التأمل، حيث أن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم، ويعني هذا أن ينتبه الفرد إلى أن الراحة العقلية هي شيء ينتج عن راحة الجسم.<sup>2</sup>

### 7.1 التركيز

إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذو معنى وأهمية ولمدة معينة يمكنه أن يساعد في تخفيف حدة الضغوط النفسية للعمل، وتعتمد طريقة التركيز من حيث المبدأ على نفس الفكرة التي تعتمد عليها الطرق الأخرى للاسترخاء، فالتركيز يصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط، ويؤدي به إلى قيام بعمل خلاق وانجاز يساعده على الشعور بالتقدير والاحترام وتقدير الذات.

### 8.1 التمرينات الرياضية

يمكن القول أن للكفاءة البدنية للفرد دوراً في مواجهة الآثار الجانبية السيئة لضغوط العمل، كما تؤدي ممارسة التمرينات الرياضية إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد. ومن المعروف أن الشخص الذي يمارس التمرينات لا يرهق بسرعة مثل الشخص الذي لا يمارس أي تمرينات.

## 2. على المستوى المنظمة<sup>3</sup>

تعدد الأساليب التي يمكن من خلالها تحقيق الاستراتيجيات التنظيمية لمواجهة الضغوط المهنية، ويمكن استخدام بعض أو كل هذه الأساليب مع العلم بأن نتائج الدراسات قد تباينت حول نجاح أو فشل هذه الأساليب في مواجهة الضغوط المهنية، وتتمثل أهم هذه الأساليب فيما يلي

<sup>1</sup> احمد ماهر، ideme ص 113.

<sup>2</sup> احمد ماهر، ideme ص 113.

<sup>3</sup> فاروق عبده فلييه، السيد محمد عبد المجيد، ideme، ص 316، ص 317.

1.2 التطبيق الجيد لأساليب الإدارة الحديثة ويقصد به تعديل السياسات والبرامج والإجراءات، وتغيير المناخ التنظيمي ليتواءم مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي يشهدها المجتمع.

2.2 تطوير نظم التوظيف و ذلك من خلال الاهتمام بالأفراد الأكثر قدرة على تحمل المواقف الضاغطة.

3.2 إعادة تصميم الهيكل التنظيمي يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط، مثل إضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى الإشراف، أو تحديد عدد العاملين المناسبين في كل وظيفة، أو دمج وظائف، يضاف الى ذلك إمكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات والأقسام.

4.2 توضيح الدور: وذلك من أجل القضاء على الصراعات وإيجاد انسجام بين الأدوار التي يقوم بها العاملون في المنظمة بوضع أهداف محددة للمهام التي يقومون بها.

5.2 تدريب العاملين على اكتساب مهارات الاتصال الفعال

و التي تساعدهم على التغلب على كثير من المعوقات النفسية للاتصال، وتجعلهم أكثر استعدادا لمعرفة الأسباب الحقيقية للإجهاد في العمل، وأكثر فهما للمعلومات.

6.2 العمل على تكوين علاقات جيدة بين أعضاء الجماعة

و ذلك من خلال توفير سبل التعاون فيما بينهم، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستوى الصحة النفسية والجسمية لدى الفرد، وبالتالي تخفيض حدة الضغوط التي يواجهها.

7.2 إقرار مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات

سواء على مستوى القسم أو على مستوى المنظمة، وعندما يشارك الأفراد في الاجتماعات واللجان ووضع السياسات التي تحدد سير العمل وأهدافه يشعرون بأهميتهم ويتخلصون من الشعور بالإحباط.

8.2 تلمس أسباب الضغوط

وذلك من خلال اليقظة والدراسة المستمرة للأسباب المحتملة لضغوط العمل ومنها التقارير السرية، وعدم العدالة في الترقية، والنمط القيادي الاستبدادي للرئيس، وعدم تفويض السلطات، وعدم القدرة على التوافق مع العمل أو الزملاء، وتساعد معرفة تلك الأسباب في محاولة علاجها قبل استفحال أثرها.

---

إن إدارة الضغوط لها أهمية بالغة ، حيث يمكن التعامل مع الضغوط و محاولة التخفيف من حدتها باعتماد مجموعة من الخطوات و الاستراتيجيات العلمية كما رأينا سابقا و هذا لا يتحقق إلا بتكاتف الجهود بين الفرد و المنظمة معا.

## خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع ضغوط العمل يمكن القول إنها جزء لا يتجزأ من حياة الفرد، حيث برزت العديد من النظريات المفسرة لها، فهي محصلة تفاعل العديد من العوامل والمؤثرات النابعة من مصادر مختلفة منها ما يتعلق بالعمل ذاته او مصادر فردية أخرى تتعلق بالفرد .

وتأخذ هذه الضغوط عدة أنواع منها نجد حسب معيار الأثر و المصدر و الموضوع و الشدة، وتعرض الفرد لهاته الضغوط يمر بأربعة مراحل ابتداء من مرحلة التعرض للضغوط ثم تليها مرحلة رد الفعل و بعد ذلك تأتي مرحلة المقاومة و التكيف وصولاً إلى مرحلة التعب و الإنهاك. يمكن التعامل مع الضغوط من خلال التكامل بين الفرد والمنظمة، فهناك أساليب وطرق يستخدمها الفرد للتخفيف من حدة هذه الضغوط و أساليب أخرى تستخدمها المنظمة لمجابهة هاته الضغوط كما ذكرنا سابقاً .

ونظراً لأن إدارة الأزمات لها أثر كبير في التخفيف من ضغوط العمل و إدارتها، فان ذلك سيدفعنا إلى معرفة الإدارة الناجحة والمحكمة للازمات تحت الضغوط و الحد منها وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني.

---

# الفصل الثاني

---

## مقدمة

لقد أصبحت الأزمات في الوقت الراهن تشكل مصدر تهديد للمنظمات و المؤسسات و ذلك لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات المتسارعة التي تفرضها بيئة العمل الداخلية و الخارجية و ضعف قدرات الإدارة في تبني نموذج إداري ملائم للتكيف مع تلك المتغيرات تحت مختلف مستويات ضغوط العمل، لهذا تهدد الأزمات استمرارية المؤسسة و قدرتها على المنافسة .

و بما أن الأزمات هي جزء من واقع الحياة المؤسسية ، فان هذا يدفع مختلف المنظمات سواء الصغيرة منها أو المتوسطة أو الكبيرة إلى التفكير في كيفية مواجهة الأزمات و التخلص أو التخفيف من حدة ضغوطات العمل اليومية أو ضغوطات العمل الناتجة عن الأزمات بشكل فعال يؤدي إلى الحد من النتائج السلبية لها والمحاولة من الاستفادة من نتائجها الايجابية ، ولا يمكن إدارة ضغوط العمل بدون إدارة الأزمة داخل المنظمة .

و في ظل الظروف الصعبة التي تواجهها المؤسسة تظهر أهمية الأخذ بإدارة الأزمات باعتبارها احد الاتجاهات الحديثة لإدارة الأعمال و الاهتمام بها كأسلوب في مواجهة الأزمات و التكيف مع ضغوط العمل التي تنتجها التغيرات المفاجئة و الغير قابلة للتوقع المسبق.

و في هذا الفصل سيتم التطرق إلى:

**المبحث الأول: ماهية الأزمات****المبحث الثاني: أساسيات إدارة الأزمات****المبحث الثالث: آليات و استراتيجيات إدارة الأزمات و الحد من ضغوط العمل الناتجة عنها**

## المبحث الأول : ماهية الأزمات

أصبحت الأزمات حدثا متوقعا لجميع المنظمات في هذا العصر المليء بالمتغيرات و المستجدات ، إذ لا تخلو أي منظمة للتعرض للازمات ، سواء كانت بسيطة يمكن السيطرة عليها بدون آثار و نتائج سلبية ، أو كبيرة حيث تتطلب جهدا و آليات لمواجهتها ، و سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأزمة ، أسبابها و أنواعها .

## أولاً: مفهوم الأزمة

تتعدد التعاريف التي تناولت مفهوم الأزمة ، و سنحاول حصر التعاريف التي تستخلص أهم العناصر التي تفسر الأزمة.

## 1. تعريف الأزمة

الأزمة هي لحظة حرجة و حاسمة تهدد مصير المؤسسة التي تتعرض لها ، و تضع صعوبات كبيرة أمام صناع القرار في المؤسسة في ضوء زيادة مستوى حالة عدم التأكد ، و عدم توافر الكم و النوع الكافي من البيانات و المعلومات و المعرفة اللازمة للتعاطي مع الواقع الحالي في ظل وقوع الأزمة ، و بسبب وقوع درجة عالية من الخلط بين الأسباب و النتائج ، و حدوث تداعيات سريعة و متلاحقة ناجمة عن تفاعلات عناصر المؤسسة في ظل الأزمة ، و فقدان صناع القرار القدرة الكافية على رؤية الحاضر و المستقبل و التنبؤ بالأحداث و انعكاساتها على أعمال المؤسسة<sup>1</sup>.

تعرف الأزمة بأنها تهديد أو حدث كبير و خطير (أو سلسلة من الأحداث ) يقل احتمال وقوعه أو يتم توقع حدوثه في وقت متأخر، يحمل تهديدا ،يؤثر أو يمكن أن يؤثر سلبا في منظمة واحدة أو سلسلة من المنظمات في قطاع معين في الحاضر و المستقبل ، ويشمل التأثير على المنتجات ، الخدمات ، العملاء ، و السمعة ، و يخلق الحاجة الفعلية أو المتصورة لاتخاذ قرارات سريعة و يتطلب إحداث تغييرات في الوضع الحالي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> غول فرحات: إدارة الأزمات في المؤسسة بين المفاهيم و طرق المعالجة، مجلة المناجر، العدد01، ص60.

<sup>2</sup> عبد الله محمد الفقيه: إدارة الأزمات ،جامعة العلوم و التكنولوجيا ،صنعاء،2011، ص 15.

و كما تعرف أيضا الأزمة بأنها موقف تواجهه إدارة المنظمة ، تتسارع فيه الأحداث و تتشابك معه الأسباب بالنتائج ، يفقد خلاله متخذ القرار القدرة على التحكم بما يجري من أحداث داخل المنظمة و خارجها ، مما يؤثر بشكل ملحوظ على أداء المنظمة و مستقبلها<sup>1</sup>.

## 2. الفرق بين الأزمة و بعض المصطلحات

هناك العديد من المفاهيم التي قد تتشابه مع مفهوم الأزمة و تشترك معها في بعض الخصائص و لكنها في واقع الأمر ليست أزمة و من أهم هذه المصطلحات المشكلة و الكارثة

### 1.2 المشكلة

المشكلة تعتبر بمثابة تمهيدا للأزمة و لكنها ليست أزمة بحد ذاتها ، و قد تكون سببا للأزمة إذا اتخذت مسارا حادا و معقدا يصعب توقع نتائجه بصورة دقيقة و واضحة ، لذا يحتاج التعامل معها إلى سرعة كبيرة في اتخاذ القرارات و الإجراءات ، و تختلف المشكلة عن الأزمة في أن معالجة المشكلات يحتاج إلى التفكير و الجهد المنظم لفترات طويلة من أجل التعامل معها و السيطرة عليها .

### 2.2 الكارثة

تعد الكارثة في مجملها سببا للأزمة ، و الكارثة هي عبارة تلك المشكلة التي عجز أصحاب النفوذ في المنظمة في التعامل معها و بقيت دون حسم لمدة طويلة ، و تحدث الكارثة على الصعيد القومي و ليس على مستوى فرد أو جماعة أو كيان تنظيمي ، و يمكن حصر أسباب الكوارث فيما يأتي

- سبب بشري: تتمثل في النزاعات و الصراعات، سوء الإدارة، و تراكم المشاكل.
- سبب طبيعي: و هي الظواهر الطبيعية و تتمثل في الزلازل، و البراكين، و الفيضانات، بالإضافة إلى المجاعة و الفقر.
- سبب صناعي: و تتمثل في مخلفات التطور التكنولوجي و نتائج معداته و أجهزته<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> زينات موسى مسك ، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية و استراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين ، مذكرة لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الخليل ، 2011، ص14.

<sup>2</sup> علي الفضل، غسان رشاد دوش: إدارة الأزمة و مكونات المنظمة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، مج11، ع33، 2015، ص271.



### 3. خصائص الأزمة

رغم اختلاف تعريفات الباحثين في تحديد مفهوم للأزمة إلا أن معظمهم يتفقون في خصائص الأزمة ويذكر ستيف ألبيرت ستة خصائص للآزمات و تتمثل في:<sup>1</sup>

#### 1.3 المفاجأة

تمتاز الآزمات بعنصر المفاجأة فهي تأتي بشكل لا يمكن للمنظمات التنبؤ بها أو معرفتها مسبقا إذ تحدث بدون سابق إنذار، الأمر الذي يصعب على المؤسسة التعامل معها أو إيجاد حلول مناسبة مما يؤدي إلى إلحاق الضرر أو تدمير هذه المنظمات في حالة التباطؤ في تدارك الأمر.

#### 2.3 نقص المعلومات

يعتبر توفر المعلومات عن الآزمات أمرا مهما و هذا نظرا لأهمية معرفة مصدر الأزمة، وحجمها، و المتسبب فيها و يكون ذلك خصوصا عند حدوثها لأول مرة و لا تعرف المؤسسة شيئا عن كيفية التعامل معها، لذلك نقص المعلومات يخفض مستوى التفاعل و الاستجابة مع هذه الآزمات.

#### 3.3 تصاعد الأحداث

إن التأخر في معرفة الأزمة و ما يجب على المنظمة اتخاذه من إجراءات اتجاهها يؤدي إلى حركة صعودية للأحداث بشكل مستمر الأمر الذي يضيق الخناق على من يمر بالأزمة و صاحب القرار كذلك.

#### 4.3 فقدان السيطرة

الأزمة و ما يميزها هي إحدائها التي تكون دائما معاكسة لتوقعات صاحب القرار خلال الحالات العادية و بالتالي تكون خارج نطاق قدرته.

<sup>1</sup> محمود جاد الله: إدارة الآزمات، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص 20-21.

### 5.3 حالة الذعر

تكون هناك مجموعة من ردود الفعل الشديدة الصادرة من الأطراف المتعلقة بالأزمة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، نفس الأمر بالنسبة للمدير و المسئول و التي تكون ردة فعله عن طريق التشاجر مع مرؤوسيه أو تسريح كل الموظفين الذين كانوا سببا في هذه الأزمة.

### 6.3 غياب الحل الجذري السريع

الأزمات لا تنتظر الإدارة حتى تتوصل إلى حل جذري سريع، بل تهدد بتدمير المؤسسة أو المنظمة في غمضة عين ، و هنا لا بد من المفاضلة بين عدد محدود من الحلول الممكنة و المكلفة و اختيار اقلها ضررا .

### ثانيا :نشوء الأزمات وأبعادها و مراحلها

تساهم المعرفة بأسباب الأزمة و أبعادها و مراحلها في تحقيق استجابة صحيحة تتجلى في اتخاذ القرار المناسب و في الوقت المناسب و إدارة الأزمة بكفاءة و فعالية و هذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

#### 1. أسباب نشوء الأزمات

تتنوع أسباب نشوء الأزمات لاختلاف أنواعها و مجالاتها و أصنافها، فمنها من هو خارج عن قدرات الفرد و المنظمة معا مثل الزلازل و البراكين و الكوارث الطبيعية الأخرى التي يصعب التكهن بحدوثها و منها ما يرجع إلى أسباب أخرى يمكن إيجازها فيما يلي :<sup>1</sup>

#### 1.1 سوء الفهم

يعتبرا سببا رئيسيا في نشوء الأزمات، و يتكون عادة من جانبين هما :

-نقص المعلومات.

<sup>1</sup> فهد محمد نعمان ، اثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات ، مذكرة لنيل درجة ماجستير ،الجامعة الإسلامية ، غزة فلسطين ، 2012، ص ص 14، 15.

-التسرع في الحكم على الأمور و اتخاذ القرارات دون دراسة مسبقة و من دون اتضاح النظرة الشاملة حول الأزمة، لذلك يجب على متخذ القرار إدارة وقته بالشكل المناسب بهدف دراسته لازمة بشكل دقيق و إيجاد حلول مناسبة لها من خلال حصوله على المعلومات الكافية و الكاملة الغير منقوصة.

### 2.1 سوء الإدراك

وتعتبر المرحلة الأولية التي يتم فيها استيعاب المعلومات التي تم الحصول عليها من طرف المنظمة، و الحكم على ما يتبين من خلال هذه المعلومات بشكل تقديري، فبالتالي كل خلل في مستوى الإدراك عند القائد الإداري يؤدي به إلى سلك الاتجاه الغير السليم و الذي ينتج عن طريق تداخل في الرؤية أو التشويش المتعمد أو الغير متعمد.

### 3.1 سوء التقدير و التقييم

ويقصد بهذا المغالاة و الإفراط في الثقة بالنفس في مواجهة الطرف الآخر و سوء تقدير نقاط قوته و الاستخفاف به و استصغاره و التقليل من شأنه، و يعتبر هذا العنصر من اكبر الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات .

### 4.1 الإدارة العشوائية

يعتبر هذا النوع من الإدارة من جهة سبب باعث للازمات و من جهة أخرى مدمر للمنظمة و محطم لإمكانياتها و قدراتها لمواجهة أي أزمة مهما كان حجمها .فالإدارة العشوائية هي إدارة تقوم على الجهل و تشجيع الانحراف و الاعتماد على التوجهات الشخصية للمدراء ، و القرارات فيها معدومة التأثير حيث يتراجع متخذوها عنها و يعمدون إلى تغييرها كل لحظة و التنصل من مسؤوليتها . و لعل هذا يفسر لنا أسباب أزمات المنظمات في دول العالم الثالث التي تفتقد الرؤية المستقبلية العلمية و التي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شؤونها.

### 5.1 الرغبة في الابتزاز

من خلال محاولة السيطرة على متخذ القرار و صاحب المسؤولية في المنظمة ، و إيقاعه تحت ضغوط نفسية و مادية و استغلال مجموعة من التصرفات الخاطئة و الغير قانونية التي قام بها في الماضي من اجل إجباره على القيام بتصرفات أكثر خطأ و أشد ضررا على المنظمة ، و عادة ما يقوم

باستخدام هذا الأسلوب لجني مكاسب و تحقيق مصالح شخصية، و خلق أزمات متتالية داخل المنظمة المقصودة .

### 6.1 اليأس

ويقصد به فقدان الأمل في حل المشاكل و الكوارث، و يتمثل في صورة إحباط أو عدم رغبة لدى متخذ القرار في مواجهة المشاكل و التعامل معها ، و يعد اليأس في حد ذاته إحدى الأزمات النفسية و السلوكية و التي تشكل خطرا داهما عل متخذ القرار ، و بهذا تتفاقم الأزمة لتصبح حالة اغتراب بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها ، و تبلغ قمة الأزمة عندما يحدث حالة انفصام بين مصلحة العامل أو الفرد وبين المنظمة .

### 7.1 الإشاعات

هي توظيف و استخدام مجموعة من حقائق صادقة قد حدثت فعلا و إحاطتها بهالة من البيانات و المعلومات الكاذبة و المضللة و إعلانها في توقيت و مناخ و بيئة محددة و هذا ما يؤدي إلى انفجار الأزمة .

### 8.1 الأزمات المتعمدة أو المخططة لها

ويطلق عليها الاختناقات الأزمومية المخططة ،حيث تعمل بعض القوى المنافسة للمنظمة على تتبع مسار عملها / و هو ما يعرف بالإدارة بالأزمات .

### 9.1 تعارض المصالح و الأهداف

عندما تختلف جهات النظر والرؤى أو تختلف المصالح و الأهداف في منظمة واحدة و يغيب التوفيق بين قرارات و اتجاهات المنظمة ينشأ صراع بين صناع القرار و متخذي القرار و منفيذي القرار و هذا بدوره ما يؤدي إلى حدوث الأزمات .

## 2. أبعاد الأزمة

تنطوي الأزمة على بعدين أساسيين : أحدهما سلبي و الآخر ايجابي ، ويمكن توضيحهما فيما يلي :<sup>1</sup>

### أ : البعد السلبي للأزمة

- تعرض المنظمة لخطر الانهيار .
- تعرض العاملين و الإدارة العليا للتوتر العصبي الشديد و العجز عن اتخاذ القرارات المناسبة .
- تعوق المنظمة و العاملين عن تحقيق أهدافهم .
- تعرض المنظمة لخسائر مادية أو بشرية أو معنوية بما ينعكس سلبا على كفاءة و فعالية المنظمة.
- قد يتولد عن الأزمة الأساسية أزمات أخرى فرعية.
- تسبب الأزمة للإدارة العليا في انعدام الرؤية و فقد الاتزان لبعض الوقت .
- تسبب حالة من الكراهية و تبادل الاتهامات بين العاملين .

### ب : البعد الايجابي للأزمة

- تكشف عن جوانب القصور و الضعف في المنظمة مما يدفع للتركيز عليها و علاجها.
- تؤدي إلى تطوير و تحسين نظم الإنذار المبكر .
- تكشف عن نماذج قيادية فعالة ظهرت أثناء الأزمة.
- تؤدي إلى الإسراع بعمليات التغيير و التطوير بالمنظمة .
- تؤدي في بعض الأحيان إلى تحقيق ميزات تنافسية جديدة .
- تعطي الفرصة للابتكار و الإبداع و تحديث الاستراتيجيات و الأهداف .
- تؤدي إلى توفير الوقت و الجهد و المال في التعامل مع الأزمات المستقبلية .
- ترفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة التغلب على التحديات التي فرضتها الأزمة .

<sup>1</sup> الخضيرى محسن احمد، إدارة الأزمات :علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، 2002، ص ص 100،99.

### 3. دورة حياة الأزمة

تتجلى أهمية تحديد مراحل نشأة الأزمة و متابعة دورتها في الوقوف على بدايات ظهور الأزمة في تسهيل السيطرة عليها و إمكانية التعامل معها بكفاءة ، و الحد من تداعياتها و الآثار السلبية الناجمة عنها و تتمثل مراحل الأزمة فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1.3 مرحلة ميلاد الأزمة

هي مرحلة التحذير و الإنذار المبكر للأزمة، حيث تبدأ الأزمة في الظهور لأول مرة على شكل إحساس مبهم و تنذر بخطر غير محدد المعالم، بسبب نقص و غياب المعلومات المتعلقة بأسبابها أو حتى المجالات التي سوف تخضع لها أو تتطور إليها.

و من أهم العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في بدايتها، هو قوة و حسن إدراك متخذ القرار و خبرته في افتقار الأزمة لمرتكزات النمو و من أجل القضاء عليها في هذه المرحلة أو إيقاف نموها مؤقتاً دون أن تصل إلى حدها لمرحلة الصدام.

#### 2.3 مرحلة نمو الأزمة

تتفاقم الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم للأحداث المتتالية لدى متخذ القرار في المرحلة الأولى ، حيث تتطور نتيجة تغذيتها من خلال المحفزات الذاتية والخارجية ، والتي استقطبتها الأزمة و تفاعلت معها ، و في هذه المرحلة يتزايد الإحساس بالأزمة و لا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها نتيجة تزايد ضغوطها المباشرة .

#### 3.3 مرحلة نضج الأزمة

تعتبر من أخطر المراحل، إذ تتطور الأزمة من حيث الحدة و الجسامة نتيجة سوء التخطيط، مما يزيد الأمر سوءاً عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل و الاستبداد برأيه أو اللامبالاة في المراحل السابق ذكرها و يترتب على ذلك صعوبة السيطرة عليها في هذه المرحلة و يكون الصدام محتوماً .

<sup>1</sup>محمود جاد الله، opcit، ص 32،33.

## 4.3 مرحلة انحسار الأزمة

تبدأ الأزمة بالانحسار و التقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءا هاما من قوة التأثير على المنظمة ، و من ثم تبدأ في الاختفاء التدريجي ، و هناك بعض الأزمات تجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه ، و لذلك يتوجب أن يكون لدى القيادة بعد النظر في هذه المرحلة و يستلزم أيضا متابعة الموقف من كافة الجوانب خشية حدوث عوامل جديدة خارجية تبعث فيها القوة على الظهور و النمو مرة أخرى بعد اختفائها التدريجي.

## 5.3 مرحلة اختفاء و تلاشي الأزمة

و تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد كامل قوة الدفع لها، حيث تتلاشى جميع مظاهرها ، و بالتالي تمثل هذه المرحلة آخر مراحل تطور الأزمة .

و يستلزم في هذه المرحلة أن يكون صانع القرار ملما بأدوات التعامل مع الأزمة حسب مقتضيات و ظروف كل مرحلة حتى لا يقع فريسة لمسالة التشخيص الخاطئ. و من جهة أخرى فان مراحل حياة الأزمة في تتابعها و اتصالها تشكل حلقة متصلة يصعب بل يستحيل فصلها أو تجاوز إحدى مراحلها.

## ثالثا : أنواع الأزمات

هناك عدة تصنيفات لأنواع الأزمات، حيث أن التقسيم و التصنيف يساعدنا في تعميق التفكير في الأزمة، و في هذا المبحث نتطرق لتصنيف أنواع الأزمات حسب المعايير التالية:

أ: التصنيف حسب البعد الزمني<sup>1</sup>

## 1. الأزمات المفاجئة

هي تلك الأزمات التي تحدث فجأة و بدون سابق إنذار، مثل تعرض المنظمة لحادث، حريق، أو انفجار أو هزة أرضية ، و هذا النوع من الأزمات هو الأشد خطورة ، حيث إن الخسائر المترتبة عليه تكون أكثر جسامة ، و خاصة في ظل عدم توفر الوقت الكافي لجمع المعلومات اللازمة عند محاولة وضع خطة لمعالجة الأزمة .

<sup>1</sup> سليم بطرس جلد ، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011، ص ص

## 2. الأزمات المترابطة

و هي تلك الأزمات التي يكون بالإمكان توقع حدوثها، حيث أن عملية تشكيلها و تفاعل أسبابها قد تأخذ وقتا طويلا قبل أن تنفجر، و بالتالي فهذه الأزمات تتطور مع مرور الزمن كإضراب العمال مثلا ، و ممارسة الظلم و القهر الإداري داخل المنظمة ، التعسف الوظيفي حيث يمثل صدمة و هزة للتابعين له و المحيطين به من مجموعة المنتفعين.

## ب : التصنيف حسب مدى التكرار

يعتمد هذا التصنيف على مدى تكرار الأزمة و هناك صنفان<sup>1</sup>

## 1. الأزمات الوحيدة

و هي أزمات فجائية ، غير دورية و غير متكررة ، و يصعب التنبؤ بحدوثها ، و الأزمات الغير دورية تحدث نتيجة عوامل متعددة ، و عادة ما يكون هناك أسباب خارجة عن الإدارة هي التي تؤدي إليها و من أمثلتها : الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية ، أو تغيير الظروف المناخية التي تؤدي إلى الخسائر مثل حر شديد يؤدي إلى الحرائق ، سيول تؤدي إلى هدم المنشآت .

## 2. الأزمات المتكررة

وهي أزمات تتسم بالدورية و التكرار و تحدث في دورات اقتصادية و مواسم يمكن التنبؤ بها و بالدراسة و البحث يمكن تحديد متى ستقع الأزمة و درجة حدتها، و بالتالي يمكن السيطرة عليها.

ج : التصنيف حسب درجة التأثير<sup>2</sup>

يجري تصنيف الأزمات حسب تأثيرها إلى الأنواع التالية:

<sup>1</sup> آية رياض العبد القادر بورزان ، إدارة الأزمات ، الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا ، 2021 ، ص 59 .

<sup>2</sup> يوسف احمد أبو فارة، إدارة الأزمات: مدخل متكامل، إثراء للنشر و التوزيع، ردمك، 2009 ، ص 111 .



**1. أزمات ذات تأثير جوهري**

هي أزمات تؤدي إلى إحداث تأثيرات الجوهريّة في هيكلّة المنظمة ، و تؤثر بصورة واضحة في وظائفها الأساسية ، و قد تؤدي إلى تأثيرات تهدد وجود المنظمة و بقائها ، و قد يؤدي إلى إحداث تدمير كلي أو جزئي لبعض أجزاء المنظمة الرئيسيّة .

**2. أزمات محدودة التأثير**

هي أزمات عابرة تقع في المنظمة دون أن تؤدي إلى أثار مدمرة أو أثار جوهريّة في المنظمة أو في المؤسسة .

**د : التصنيف حسب درجة العمق<sup>1</sup>**

يمكن تصنيف الأزمة وفقا لمقدار عمقها و درجة تغلغلها في كيان المنظمة التي حدثت به إلى نوعين أساسيين هما:

**1. أزمات سطحية**

وهي أزمات لا تشكل خطورة شديدة، تحدث عادتا بشكل فجائي، و تنتهي بسرعة، بالتعامل مع أسبابها الغير عميقة فهي أزمة بدون جذور، أي تحدث و تختفي دون أن تترك أثرا ورائها، ومن أمثلة هذا النوع من الأزمات، الأزمات التي تحدث نتيجة إشاعة من الإشاعات الكاذبة، مثل الأزمات التموينية المفتعلة لإحداث تكالب على سلعة راکدة لها مخزون كبير، و من ثم فان مجرد معرفة هذه الحقيقة تنتهي هذه الأزمة و تختفي.

**2. أزمات عميقة**

و هي اخطر أنواع الأزمات ، ذات طبيعة شديدة القسوة ، لارتباطها بكيان المنظمة الذي حدثت به، و من ثم فان أداء هذا الكيان يتأثر بشدة حدوث الأزمة ، و كلما كان مقدار التغلغل أو عمق الأزمة كبيرا كان التأثير للكيان سلبي بنفس درجة التغلغل ، بل و قد يصل الأمر إلى تفويض الكيان بالكامل عن معالجة أو التعامل مع هذه الأزمة أو تركها دون علاج .

<sup>1</sup> غسان قاسم داود اللامي و خالد عبد الله إبراهيم العيساوي ، إدارة الأزمات الأسس و التطبيقات ، الدار المنهجية للنشر و التوزيع ، بغداد ، 2015، ص 21 .

تنشأ الأزمات عادة في المنظمات لأسباب عديدة منها ما هو خارج عن قدرة المنظمة و منها ما هو ناتج عن أسباب داخلية تتعلق بالمنظمة نفسها ، و حدوث أزمة ما في المنظمة يمكن ان يكون له وجه ايجابي يمكن الاستفادة منه ، ومن هذا المنطلق لا يمكن النظر إلى الأزمات داخل المنظمات نظرة سلبية بحتة .

وكما أن الأزمات التي تتعرض لها المنظمات لها عدة مراحل تمر بها و المعرفة الصحيحة لهذه المراحل و أنواع الأزمة يساعد في مواجهة الأزمة و السيطرة عليها.

### المبحث الثاني: أساسيات إدارة الأزمات

بدأ الاهتمام الواضح بإدارة الأزمات في المنظمات باعتباره فن و علم حديث يهدف إلى تمكين المنظمات من البحث و الحصول على المعلومات اللازمة لمواجهة الظروف المفاجئة و التغيرات المحيطة بها و التغلب على الأزمات المحتمل حدوثها و التغلب عليها و من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم إدارة الأزمات و أبعاد و أهداف و مراحل إدارة الأزمات ، و متطلبات و معوقات إدارة الأزمات .

#### أولا : مفهوم إدارة الأزمات

يشير مفهوم إدارة الأزمات إلى كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية و الإدارية المختلفة و تجنب سلبياتها و الاستفادة من ايجابياتها فهو علم التوازنات و التكيف مع التغيرات المختلفة .

#### 1. تعريف إدارة الأزمات

تعددت التعاريف لمفهوم إدارة الأزمات ، و إن كان المعنى العام لمجمل هذه التعريفات يصب في كيفية التغلب على الأزمات و نتائجها السلبية و العمل على الاستفادة من ايجابياتها بالأدوات العلمية و الإدارية المختلفة . و من بين هذه التعاريف:

تعرف إدارة الأزمات بالعملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار و رصد المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية المولدة للازمات و تعبئة الموارد و الإمكانيات المتاحة لمنع الأزمة أو الإعداد للتعامل معها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة و الفاعلية، و بما يحقق أقل قدر

ممکن من الإضرار للمنظمة و للبيئة و للعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية بأسرع وقت و بأقل تكلفة ممكنة<sup>1</sup>.

كما تعني إدارة الأزمة " بالتعامل مع الأزمات من اجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها ، و إجراء التحضيرات للزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من أثارها التدميرية"<sup>2</sup>.

وتعرف أيضا إدارة الأزمة بأنها تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة حدث فيها حدث سلبي و بشكل مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به أو كنتيجة متوقعة من بعض الأحداث التي كانت تشكل خطرا محتملا ، بما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة الحد من الأضرار التي لحقت بالمنظمة<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن إدارة الأزمات تمثل مجموعة الخطط و الأساليب و الإجراءات العلمية المنظمة التي تتبعها المنظمات و المؤسسات بهدف السيطرة على الأزمات و احتوائها من خلال التخطيط لها و تنظيمها و توجيهها و محاولة التقليل من أخطارها و الحد من انتشارها وصولا إلى إنهائها و الاستفاد منها .

## 2.دوافع الاهتمام بإدارة الأزمات

لقد زاد مؤخرا ولا يزال يتزايد الاهتمام بحقل إدارة الأزمات، و هذا الاهتمام يعود إلى عوامل متعددة أهمها:

- إن النتائج السلبية المترتبة على حدوث الأزمة تنعكس على جميع الأفراد وعلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، وكذلك تنعكس على البيئة الداخلية و الخارجية، و هذا ما يجعل هذا الحقل موضع اهتمام و عناية من طرف كل المستويات.

<sup>1</sup> عبد الوهاب عبد الفتاح الالوسي ، نسرين عبد الله بدوي و آخرون ، متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي و دورها في استراتيجية إدارة الأزمات ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 11 ، العدد 26 ، 2019، ص 589

<sup>2</sup> سناء محمد زهران عمر ، الوعي التخطيطي للقيادات الإدارية في مواجهة الكوارث و الأزمات ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية و العلوم الإنسانية ، العدد 50، المجلد 3، أبريل 2020، ص941.

<sup>3</sup> أيمن حسن الديراوي ، التخطيط الاستراتيجي و دوره في إدارة الأزمات ، مجلة الاقتصاد المال و الأعمال ، المجلد 4 ، العدد 2 ، 2020، ص 126.

- إن استخدام منهج إدارة الأزمات يعزز مبدأ المساءلة و المحاسبة ، إذ أن الأزمات تؤدي إلى كشف المقصرين و المسببين في الخسائر المادية و البشرية و الإدارية ، وقد باتت جميع المستويات الإدارية في المؤسسات المعاصرة تطالب و تصر على تطبيق مبدأ المساءلة و المحاسبة .

- إن التنسيق التنظيمي لإدارة الأزمات ينبغي أن يبنى على منظومة تتفاعل فيها نشاطات جهود كل الكيانات و الخبرات ذات العلاقة بإدارة الأزمة و أن يتسم بالمرونة و القدرة الذي يسمح له بالتكيف مع المتغيرات التي تستجد مع الأزمات.

- هناك تجارب كثيرة تظهر و توضح فشل المؤسسات في مواجهة الأزمات التي تعرضت لها و قد كان السبب الرئيسي في ذلك هو عدم استخدام سيناريوهات إدارة الأزمات في المواجهة و التصدي لها و القضاء عليها و على أثارها ، و من هنا فقد أدركت المؤسسات أهمية هذا الحقل في حمايتها من الأزمات المحتملة<sup>1</sup>.

### 3. الفرق بين إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمات

كثيرا ما يتم الخلط بين المفهومين، إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمات، لذلك وجب التفرقة بينهما على النحو التالي:

#### ❖ إدارة الأزمات

قد سبق الحديث عنها ، وتعني كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة و تجنب سلبياتها و الاستفادة من ايجابياتها .

#### ❖ الإدارة بالأزمات

هي افتعال الأزمات للتمويه و التغطية على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، و الإدارة بالأزمات هي فن صناعة المؤامرات، و تستخدم فيها أساليب المكر و الخداع والغش، و التهديد، و الضغوط.

و نجد أن هناك اختلافا كبيرا بين إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمات، و يكمن هذا الاختلاف في أن الإدارة بالأزمات تلعب فيها الأهداف دور القوة الضاغطة بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات، فهي تسعى إلى تحقيق بعض الأهداف التي كان يصعب تحقيقها في الظروف العادية.

<sup>1</sup> زبير عياش و نور الهناء براهيم ، إسهامات التخطيط الاستراتيجي و دوره في إدارة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 07، 2017 ، ص 477.

أما إدارة الأزمات فتسعى إلى تحقيق إعادة التوازن للمنظمة ، و هذا يعتمد على الاستعداد و المعرفة و الوعي و الإدراك و الإمكانيات المتاحة ، أي سرعة استيعاب الموقف الأزمومي و تكوين رؤية واضحة و أهداف محددة تجاهه للتغلب عليه .<sup>1</sup>

### ثانيا : أهداف و أبعاد إدارة الأزمات و مراحلها

هناك مجموعة من الأهداف التي تقوم عليها إدارة الأزمات، و ابعاد مختلفة يجب مراعاتها، حتى تتمكن المنظمة من الإدارة الفعالة لمختلف مراحل إدارة الأزمات و في هذا المطلب سنتطرق إلى أهداف و أبعاد و مراحل إدارة الأزمات.

#### 1. أهداف إدارة الأزمات

تقوم إدارة الأزمات على هدف واحد عام يتمثل في تحقيق استجابة سريعة و فعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة من اجل تخفيف أخطارها و توفير الدعم اللازم لإعادة التوازن الطبيعي للمنظمة .

وتتمثل أهداف إدارة الأزمات فيما يلي :<sup>2</sup>

1- توفير القدرة العلمية على استقراء و تنبؤ مصادر التهديد الواقعة و المحتملة و الاستغلال الأمثل للموارد و الإمكانيات المتاحة للحد من أثار الأزمة .

2-تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم و إدارة الأزمة و إنشاء مركز لقيادة العمليات .

3-توفير القدرات العلمية و الإمكانيات المادية للاستعداد للمواجهة .

4- وضع قائمة بالتهديدات و المخاطر المحتملة و وضع أولويات لها حسب أهميتها .

5-العمل على تقليل التأثير السلبي و الضار للازمات على الأفراد و الجماعات.

6- التخفيف من ضغوط العمل الناتجة عن الأزمة من خلال حسن إدارتها .

<sup>1</sup> رائد فؤاد محمد عبد العال ، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة و علاقتها بالتخطيط الاستراتيجي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009 ، ص 29 .

<sup>2</sup> زبير عياش و نور الهناء براهيم ، opcit، ص 477.

7- محاولة القضاء على قدر كبير من التخبط و الإدارة العشوائية للازمة.

8- اقتناص الفرص التي قد تطرحها الأزمة.

9- العمل على العودة إلى الحالة الطبيعية للمنظمة من خلال مجموعة إجراءات الاستعادة.

## 2. أبعاد إدارة الأزمات

هناك عدة جوانب تؤثر في إدارة الأزمات و من المهم معرفتها و تحديد درجة مستوياتها نذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1.2 مستوى التهديد

ويقصد به حجم الموارد المعرضة للخطر و تأثيرها على بقاء و استمرارية المنظمة. ويصنف مستوى التهديد إلى مرتفع و منخفض، و معرفة المستوى يساعد المنظمة في عملية السيطرة على الأزمة و الحد من ضغوطها.

### 2.2 درجة التحكم

وتصنف إلى مرتفع و منخفض وتعني قدرة المنظمة في التحكم بأحداث الأزمة و كيفية التأثير على نتائجها من اجل اتخاذ القرارات المناسبة في حل الأزمة.

### 3.2 قيود البدائل المتاحة

تستلزم الأزمة وضع بدائل لمواجهةها في ظل القيود التي تفرضها داخل المنظمة ،و معالجة الآثار السلبية التي تطرحها و التي يمكن أن تؤثر حتى على سمعة المنظمة ، وتصنف هذه القيود إلى قليلة و متعددة .

### 4.2 ضغوط الوقت

ان طبيعة حدوث أزمة معينة في وقت معين تصاحبها مجموعة من الضغوطات المختلفة و من بين هذه الضغوطات نجد ضغوط الوقت ، حيث يستلزم على صاحب القرار في المنظمة مراعاة ضغوط

<sup>1</sup> عدنان رحيم نور ،القيادة التحويلية و دورها في إدارة الأزمات ، مجلة المثني للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 10 ، العدد 10 ، 2020، ص40 .

الوقت باتخاذ القرارات بشكل سريع و فوري و سليم في فترة زمنية محددة . و تختلف ضغوط الوقت باختلاف شدة و نوعية الأزمة المحتملة .

### 3. مراحل إدارة الأزمات

تمر معظم الأزمات بمراحل أساسية لإدارتها، و إذا فشل متخذ القرار في مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة و تفاقم أحداثها ، و رغم وجود عدة تقسيمات لمراحل إدارة الأزمة إلا أن معظمها تتفق على أن إدارة الأزمة تمر بالمراحل التالية :

#### 1- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

ترسل الأزمة قبل حدوثها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو أعراض قد تتنبأ باحتمال حدوث الأزمة ، و ما لم يوجه الاهتمام الكافي بهذه الإشارات، فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة ، و تمثل إشارات الإنذار مشكلة حيث يستقبل المديرون العديد من أنواع الإشارات الحقيقية و الهامة ، بالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، و قد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة ، و من ثمة فإن إحدى الوظائف الأساسية لفريق إدارة الأزمات الإشراف على عمليات اكتشاف إشارات الإنذار و تعقبها و تحليلها .<sup>1</sup>

#### 2- الاستعداد و الوقاية

يجب أن يتوافر لدى المنظمات الاستعدادات و الأساليب الكافية للوقاية من الأزمات و يؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر ، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ بحدوثه ، و الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمنظمات ، و هناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات و بين الاستعداد و الوقاية منها ، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جداً من المنظمات أن تتصرف و تتعامل بهدوء و كفاءة دون أن تكون مدربة على ذلك ، و لهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة و تتابع الأحداث لأزمة نتوقع حدوثها و اختبار ذلك كله حتى تسهل عملية مواجهة الأزمة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زينات موسى مسك، opcit، ص 28.

<sup>2</sup> أمينة مصطفى صادق، إدارة الأزمات و الكوارث في المكتبات، بدون طبعة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر،

## 3- احتواء الأضرار

وهي مرحلة الاعتراف بوجود الأزمة ، حيث تقوم بالدرجة الأولى على اكتشاف الأزمة و الأخذ بالتدابير والإجراءات اللازمة في الوقت المناسب ، و محاولة احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة و علاجها بالدرجة الثانية ، و الحد من الأضرار و منعها من الانتشار لتشمل باقي كيان المنظمة بالدرجة الثالثة . و تتوقف كفاءة التعامل مع هذه المرحلة على:

- حجم المعلومات المتوفرة .
- تحديد الأولويات و ترتيبها بدقة و فعالية .
- القدرة على اختيار البدائل المتاحة<sup>1</sup>.

## 4- استعادة النشاط

ويطلق عليها أيضا مرحلة ما بعد الأزمة، حيث تقوم هذه المرحلة على إعادة المنظمة إلى وضعها الطبيعي و تسعى المنظمة فيها إلى معالجة مختلف تأثيرات الأزمة و تخطي الأزمة و استعادة النشاط الاعتيادي بكفاءة و فعالية من خلال ثلاث اعتبارات أساسية:

- الرغبة الشديدة والحرص على إعادة التوازن .
- المعرفة فيما ينبغي تحقيقه في مرحلة إعادة التوازن.
- القدرة على تفعيل آليات مرحلة إعادة التوازن من خلال القدرات الفنية و الإدارية و المالية و المعرفية<sup>2</sup>.

بالإضافة إلى أن هذه المرحلة تتضمن كل التدابير اللازمة لإعادة التكيف مع الوضع الجديد، وتتميز بتكاتف و تماسك الجماعة للحد من الآثار السلبية للأزمة.

<sup>1</sup>ماضي الهام و عبد القادر بن برطال ، كيفية الاستفادة من إدارة المعرفة في مواجهة الأزمات ، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية ، المجلد 03 العدد 06 ، 2020 ، ص 58 .

<sup>2</sup>ماضي الهام و عبد القادر بن برطال ، opcit ، ص 58 .



## 5- التعلم و الاستفادة من التجربة

المرحلة الأخيرة هي مرحلة التعلم حيث تتركز على استرجاع و تحليل الأحداث و استخلاص الدروس المستفادة من الأزمة من خلال ما يلي :

- إعادة التقييم لتحسين ما تم انجازه في الماضي .
- تطوير القدرات المستقبلية.
- تحديث و تطوير كافة عناصر المنظمة و نظام العمل الخاص بها لمواجهة الأزمات المختلفة بأداء أفضل.
- تهيئة الفرصة لتعويض الخسائر<sup>1</sup>.

### ثالثاً: متطلبات، معوقات و عوامل نجاح إدارة الأزمات

إن النجاح في عملية إدارة الأزمة و الوقوف في وجه المعوقات يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات و العوامل و هذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

#### 1. متطلبات إدارة الأزمات

هناك عدة متطلبات لإنجاح عملية إدارة الأزمة أهمها:<sup>2</sup>

##### 1.1 تبسيط الإجراءات

و عدم تعقيدها و هو الابتعاد عن كل ما من شأنه تعقيد الأمور و يخلق نوع من الارتباك و عدم الفهم و الوضوح و وضع الأنظمة و سن القوانين التي تسهل عملية الإدارة.

##### 2.1 التنسيق

إن التنسيق بين فريق إدارة الأزمة و الإدارات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة يتطلب ضروري و مهم و ذلك لتنفيذ القرارات و كذلك للحيلولة دون تعارض الإجراءات و التأكد من أن العمل يجري ببسر و سهولة و تناغم شديد و كذلك إمكانية تبادل الموارد .

<sup>1</sup> محمود جاد الله، ideme، ص 53.

<sup>2</sup> حسين عبد القادر، إدارة أزمة جائحة كورونا و أثرها على الإنتاج المحلي في شركات الأعمال الفلسطينية، مجلة الميادين الاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص 11.

### 3.1 التخطيط

إن التخطيط هو الإطار العام الذي عمل من خلاله القادة لإدارة أعمالهم باتجاه التعامل مع الأزمات و هو المنهجية العلمية التي تبعد الأزمة عن الارتجالية و العشوائية و الفوضى في اتخاذ القرارات.

### 4.1 التواجد المستمر

لا يمكن التعامل مع الأزمة أو معالجتها إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان إدارة الأزمة حيث يؤدي تواجدهم إلى التنسيق و تبادل الآراء و الاطلاع على كل ما هو جديد حيال تطور الأزمة و اتخاذ القرارات المناسبة و الآنية و المراقبة الفعالة لكل ما يجري من تطورات و من استشراف مستقبل الأزمة و كذلك تذليل الصعاب التي تعترض التنفيذ .

### 5.1 تفويض السلطات

إن تفويض السلطة يعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة، فقد تستلزم الأحداث إلى اتخاذ قرارات حاسمة و مناسبة و بشكل سريع دون انتظار الشخص المسئول و الذي تقع هذه القرارات تحت مسؤوليته و هذا يحول دون توقف الأعمال و إضاعة الوقت و حدوث الإرباك.

### 2. معوقات نجاح إدارة الأزمات

يمكن تصنيف المعوقات التي تعرقل عملية إدارة الأزمات عن تحقيق أهدافها إلى ما يلي<sup>1</sup>:

- معوقات تنظيمية: وتتمثل في:

- ✓ عدم تحديد واضح للسلطة .
- ✓ اختلاف الثقافة بين الأفراد .
- ✓ ضعف التدريب .
- ✓ ضعف دعم تأييد الإدارة العليا بأساليب عملية لإدارة الأزمات .

<sup>1</sup>فهد عي ناجي، اثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، 2012 ، ص ص28،29.

- معوقات متعلقة بالمعلومات

والتي تتعلق بعدم دقة المعلومات و صحتها و تعرضها للتشويه و التحريف أثناء انتقالها داخل وخارج الجهاز الإداري، أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة عن متخذ القرار.

- معوقات الاتصال

تتعلق بصعوبة تبادل و نقل المعلومات داخل و خارج المنظمة ، و محدودية استخدام الأنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات .

- معوقات إنسانية

تتعلق بالأفراد و الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة، كالاتماد الزائد على رأي الجماعة وإدارة اللجنة، الاعتقاد بعدم أهمية إدارة الأزمة و قصور الأفراد في معرفة و فهم طبيعة الأخطار و التعامل مع كافة الأزمات، رغم تباينها بنفس المنهج.

- معوقات بيئية

تتعلق بالبيئة المحيطة و التي تواجه الإدارة لتحديد من فعاليتها لمواجهة الأزمة.

- معوقات اقتصادية

تتعلق بالوضع الاقتصادي الراهن سواء كان داخليا أو خارجيا كقلة المخصصات المالية و نقص الموارد المالية.

- معوقات تكنولوجية

تتعلق بالعوامل الفنية و التقنية للمنظمة و التي تعد عائقا لمواجهة الأزمة كقلة استخدام التقنيات الحديثة ، و عدم توافر أجهزة علمية متطورة ، حيث تؤدي إلى تشخيص خاطئ للأزمة .

3. عوامل نجاح إدارة الأزمات

يجب أن يركز النجاح في إدارة الأزمة على العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف و المراحل المختلفة لتطورها، و يتوقف نجاح إدارة الأزمة على عدة عوامل أهمها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ميسون طلاع الزغبى ، درجة توافر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية و التعليم ، دراسات العلوم التربوية ، المجلد 41، ملحق 1 ، 2014 ، ص 382.

-إدراك أهمية الوقت لأنه أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، و هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطرا بالغاً على إدراك الأزمة و على عملية التعامل معها.

-إنشاء قاعدة معلومات و بيانات شاملة و دقيقة لكافة أنشطة المنظمة و بكافة الأزمات و المخاطر التي تتعرض لها، لتساعدنا في وضع أسس قوية ل طرح البدائل و الاختيار بينها و من المؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة.

-توفير نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة و الدقة القدرة على رصد علامات الخطر و تفسيرها و إيصالها إلى متخذي القرار . وتعتبر نظم الإنذار المبكر أنها عبارة عن أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل التدهور .

- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمة .

- القدرة على حشد و تهيئة الموارد المتاحة مع الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة بالمخاطر التي تطرحها الأزمة. و بالتالي حشد و استنفار الطاقات من اجل مواجهة الأزمة و الحفاظ على التوازن ، و يمكن القول أن التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات قد تلعب دور كبير في توحيد أعضائها ، و بلورة هوية واحدة للمنظمة في مواجهة التهديد الخارجي .

- توفير نظم اتصال يتم بالفعالية و الفعالية، حيث أن اتصالات الأزمة تلعب دور بالغ الأهمية في سرعة و تدفق المعلومات داخل المنظمات.

- المركزية في صناعة القرار و تنفيذه على أن يكون الرأي تشاورياً بين أكبر عدد ممكن من ذوي العقول الراجعة .

حتى تتمكن المنظمة في من تطبيق الأسس الصحيحة لإدارة الأزمات ، يجب عليها توفير كل متطلبات ما تستدعيه الأزمة مع الأخذ بعين الاعتبار كل المعوقات التي ربما تكون سبب في تدمير المنظمة و فشلها في إدارة الأزمة .

### المبحث الثالث :آليات و استراتيجيات إدارة الأزمات و الحد من ضغوط العمل الناتجة عنها

عندما تحدث أزمة ما في المنظمة تصاحبها مجموعة من الضغوطات التي قد تؤثر على نجاح إدارة الأزمة ، و تعتمد المنظمات للنجاح في عملية إدارة الأزمة منذ نشأتها مروراً بمرحلة الحد من خطرها و الحد من ضغوطات العمل الناتجة عنها و حتى التغلب عليها،على مجموعة من الأدوات الإدارية العلمية و الآليات التنظيمية الأساسية و الاستراتيجيات المختلفة التي تحقق ميزة الكفاءة والفعالية

في هذه العملية و تسهل السيطرة على الأزمة والاستفادة منها .و في هذا المبحث سنتطرق إلى الوسائل التي تساهم في وضع خطة مواجهة الأزمة و الحد من ضغوط العمل الناتجة عنها .

### أولاً: التخطيط لإدارة الأزمات

يعد التخطيط السليم لإدارة الأزمات المفتاح الأول للنجاح في إدارتها و هذا ما سنتطرق إليه فيما يلي

#### 1. أهمية التخطيط

يعد التخطيط جوهر و قلب إدارة الأزمات ، حيث تولي جميع النتائج ، حيث تولي جميع النماذج أهمية كبرى للتخطيط ، وتؤكد على أهميته عن طريق :

- ✓ تحليل بيئة الأعمال الداخلية.
- ✓ تحليل بيئة الأعمال الخارجية.
- ✓ معالجة الصراعات المحتملة.
- ✓ تحديد النقاط المؤثرة على عمليات المنظمة .

والتخطيط هو عملية شاملة ، تركز على توفير الوقت ، والتكامل في مختلف المستويات التنظيمية مع مختلف المهام ، و له الأثر العظيم في إيجاد حلول لكثير من المشكلات التي تعترض أهداف المنظمة، كما انه يركز على شكل كبير على الأزمات الحرجة ، حيث يعطي البدائل خلال تنفيذ الخطط.<sup>1</sup>

#### 2. أدوات التخطيط

تتمثل أدوات التخطيط لإدارة الأزمات في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- تحديد الأهداف: و يقصد بها الأهداف من مواجهة الأزمة، و من الممكن أن تكون تنمية شبكات الاتصال داخل المنظمة، و التعرف على مختلف وسائل تخفيض حدة التوتر، و تنشيط الكيانات الممكنة لمواجهة الأزمة.

<sup>1</sup> احمد مداس و مصطفى داسة، إدارة الأزمات في المنظمات مدخل تنظيمي ، مجلة التمكين الاجتماعي ، المجلد 3 ، العدد 1 ، 2021، ص 286 .

<sup>2</sup>زينات موسى مسك ، ideme، ص42.

- تحديد السياسيات و الاستراتيجيات : حيث هناك عدة قواعد تقوم عليها هذه الاستراتيجيات، منها المقدره على تحقيق التكامل بين مختلف النشاطات ، الكفاءة والفاعلية في استقراء المستقبل بالقدر الذي يحقق الرؤية الواضحة و الكاملة بجوانب الأزمة .
- القدرة على التنبؤ : بحيث يتيح التنبؤ بالأزمة السيطرة عليها و الأخذ بالاحتياطات اللازمة للتصدي لها اذا ما حدثت .
- خطة عمل مواجهة الأزمة: و تشمل خطة عمل مواجهة على المقدمة و تحديد فريق إدارة الأزمات، قائمة الاتصالات، و تقييم المخاطر.

### 3. متطلبات التخطيط للأزمات

يتطلب التخطيط مجموعة العمليات يمكن حصرها فيما يلي<sup>1</sup>

- توفير قاعدة بيانات دقيقة
- تحديد الهدف من التخطيط بكل دقة و تحويله إلى مهام مقسمة على أفراد المنظمة لتحقيق الهدف العام .
- توافر مصادر الحصول على العمليات المستمرة و الدقيقة لتحديث قاعدة البيانات .
- توافر القيادة المؤهلة للتخطيط .
- توافر المستشارين الفنيين و المتخصصين.
- توافر الإمكانيات المادية .

### ثانيا: فريق إدارة الأزمات

إن تواجد فريق إدارة الأزمات داخل المنظمة يتطلب منه التصدي بما يتوفر لديه من إمكانيات تفكير و ابتكار لإفرازات الأزمة الجديدة و المتغيرة في كل مرة، و يمثل ذلك نقطة انطلاق في التعامل مع الأزمات و إتاحة الفرصة للسيطرة عليها و استثمارها لصالح المنظمة.

### 1. التعريف بفريق إدارة الأزمات

يقصد بفريق إدارة الأزمات المجموعة المنتقاة و التي فيها لدى إدارة المنظمة المقدره على التعامل المرن و الهادف مع الأزمات المختلفة المتوقع منها و الغير متوقع ، قبل الوقوع و بعد و أثناءه ، و هذا الفريق هو الذي يجيب على مجموعة من الأسئلة الهامة مثل : من الذي نتصل به عند أول إشارة

<sup>1</sup> محمد الصيرفي ، إدارة الأزمات ، مؤسسة حورس الدولية ، 2008 ، ص 96 .

، من الذي يصنع خطة تجنب الأزمة ، من الذي يدرّب و يتقن العاملين على خطط تجنب الأزمة ، من الذي خطط لتجنب إدارة الأزمات ، و من الذي يتابع تنفيذها عند وقوع الأزمة ، حيث يستطيع فريق إدارة الأزمات رصد و تحديد مواطن الخطر المتوقع منها و وضع الخطط لتجنب وقوعها للتعامل مع هذه المواطن الخطيرة فور شعوره بها و قبل وقوع أية أزمات محتملة .

كذلك وضع خطط مستقبلية للتعامل مع أية مخاطر متوقعة ، و للتقليل من أية مخاطر أو أزمات غير متوقعة في حالة الحدوث و تحديد دور كل من فرد من أفراد المنظمة في التعامل مع الأزمة و يعد التغلب على الأزمة إن وقعت ، لا ينتهي دور هذا الفريق ، بل المنوط به تحليل أسباب وقوع الأزمة و نتائجها و خسائرها و تطوير دروس للتعلم من الأزمة بهدف تجنب حدوثها مرة أخرى و الوصول بآثارها إلى الحد الأدنى إن حدثت رغم الاحتياطات التي أخذت لعدم وقوعها<sup>1</sup>.

## 2. كيفية اختيار فريق إدارة الأزمات<sup>2</sup>

يتكون فريق إدارة الأزمات من رؤساء الصف الإداري الأول على أن يستعينوا بالرؤساء التنفيذيين في المتابعة، و تحصيل المعلومات الضرورية للعمل، و تعزيز شبكة الاتصالات و إن كان جل العمل التخطيطي و التنفيذي يجب أن يقوم به طاقم الصف الإداري الأول.

و يرى ( احمد ماهر، 2006) أن فريق إدارة الأزمات يجب أن يضم كلا من رئيس الفريق من الإدارة العليا ، و عضو من كل إدارة ، و ممثل للعلاقات العامة ، و ممثل للموارد البشرية ، ممثل للشئون المالية، و ممثل من امن المنظمة ، و ممثل للشئون القانونية .

و تعتمد عملية اختيار فريق إدارة الأزمات على عدة أساليب نذكر منها:

### 1.2 أسلوب الانتقاء الشخصي

إذ يقوم مدير الأزمات باختيار بعض الأفراد من واقع الخبرة الشخصية في معرفة هؤلاء الأفراد من خلال الاحتكاك بهم قبل الأزمة، وفي أثناء الأزمة، و من خلال معرفة هؤلاء الأشخاص ضمن أنشطة و أحداث تظهر مستوى قدراتهم و كفاءتهم للعمل في فريق الأزمة.

<sup>1</sup> صلاح العباس ، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الشباب الجامعية ، الإسكندرية ، مصر

، 2004، ص 65 .

<sup>2</sup> زينبات موسى مسك ، ideme، ص 37.

## 2.2 أسلوب الترشيح

حيث يتم الطلب من بعض الأقسام و الدوائر في المنظمة ترشيح مجموعة من الأفراد للعمل ضمن الفريق، ليتم تدريبهم على المهام التي تتعلق بالأزمة.

## 3.2 أسلوب الرصد و التتبع

يتم رصد و تتبع مجموعة من الأفراد المرشحين للعمل في فريق الأزمة، و يكون ذلك في ضوء البيانات و المعلومات المتوافرة عنهم، و في ضوء تقارير تقييم الأداء الخاصة بهم.

## 4.2 أسلوب إدارة الإعلان

حيث يتم الإعلان عن الحاجة إلى أفراد بمواصفات محددة للعمل ضمن فريق إدارة الأزمة، و تتم مقابلة الراغبين و التحري عنهم.

## 5.2 أسلوب التجنيد

يتم زرع بعض الأفراد ضمن أقسام و دوائر المنظمة ليكونوا أفراد سريين يعملون في فريق إدارة الأزمة.

## 3. مهام فريق إدارة الأزمات:

يقوم فريق إدارة الأزمة بعدة مهام منها :

- تحديد الأهداف و الاستراتيجيات اللازمة لإدارة الأزمة .
- فحص و مناقشة الانتقادات و أوجه الخلل بالمؤسسة و مراعاة الأولوية في ترتيبها .
- صنع القرارات و تحديد المسؤوليات و الأدوار .
- مراجعة و إعداد خطة إدارة الأزمة و تختلف كل خطة حسب نوعية الأزمة.
- تقديم المشورة للمسؤولين التنفيذيين في المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> زينبات موسى مسك، ideme، ص 38.



## ثالثا : أساليب و استراتيجيات إدارة الأزمات

هناك العديد من الأساليب و الاستراتيجيات التي تستخدم في المواجهة و التعامل في الأزمة و سيتم التطرق إليها فيما يلي :

## 1. أساليب إدارة الأزمة

تتمثل أهم أساليب مواجهة الأزمة فيما يلي<sup>1</sup>

## 1.1 أسلوب النعامة (الهروب)

و هو الهروب من الأزمة كلها أو الموقف و تختلف أشكال الهروب، حيث أنها تأخذ أشكالا عديدة منها

- الهروب المباشر مثل ترك مجال الأزمة و تأثيرها نهائيا، والاعتراف بعدم القدرة أو الفشل في مواجهتها، و الاستعداد لتحمل تبعات هذا الهروب.
- الهروب الغير مباشر و هو اصطناع المواقف التي تظهر القائد بعيدا عن الأحداث أثناء الأزمة، أو تعذر الاتصال ب أو عدم علم القائد بالأزمة.
- التنصل من المسؤولية و ذلك عن طريق إلقاء المسؤولية على الآخرين ، و تبرير المواقف التي أدت إلى حدوث الأزمة بأسباب منطقية تبدو صحيحة في ظاهرها ، ولكنها لا تغير من الواقع الفعلي شيئا .
- التركيز على جانب آخر حيث يعمل المسؤول على تحاشي الفشل المتوقع في مواجهة الأزمة ، وذلك من خلال التركيز على جانب آخر من الموضوع و ليس في صميم الأزمة ، أو جانب ممكن أن يحقق فيه بعض النجاح .
- الإسقاط حيث يعمل المسئول على تغطية تصوره في مواجهة الأزمة و ذلك بتركيز الأضواء على عيوب الآخرين و القصور في أدائهم ، ولا يقتصر هذا الإسقاط على المرؤوسين فقط ، ولكنه قد يمتد إلى الإدارات العليا أو الرؤساء .

<sup>1</sup> عادل صدق محمد ، الصحافة و إدارة الأزمات – مدخل نظري و تطبيقي -، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة

## 2.1 أسلوب القفز فوق الأزمة

ويركز هذا الأسلوب على انه قد تم السيطرة على الأزمة عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة و التي هناك تشابه فيها مع الخبرات السابقة. و يؤدي ذلك إلى تناسي العوامل الجديدة و الأكثر غموضا و تجاهل تأثيرها كليا او جزئيا كما لو كانت غير موجودة أصلا .

## 2. الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات

وهي استراتيجيات إدارة الأزمات المعروفة و المتداولة و من أهمها<sup>1</sup>

### 1.2 إستراتيجية إنكار الأزمة

تقوم على الإنكار الكامل للأزمة و عدم وجودها، حيث تتم ممارسة تعتيم على الأزمة وإنكار حدوثها، و إظهار صلابة الموقف و أن الأحوال على أحسن ما يرام، و ذلك لمواجهة الأزمة و السيطرة عليها. و تستخدم هذه الطريقة غالبا في ظل الأنظمة الديكتاتورية و التي تفرض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري و أفضل مثال لها إنكار التعرض للأزمة.

### 2.2 إستراتيجية كبت الأزمة

يستخدم فيها العنف و القوة لتدمير العناصر الأولية للأزمة بشكل عام و عدم الاستجابة لأية ضغوط و ذلك حتى لا تتصاعد الأزمة و تظهر للعديد من الأفراد.

### 3.2 إستراتيجية إخماد الأزمة

وهنا أيضا يستخدم العنف و القوة بصورة شديدة تجاه الأزمة ، حيث تقوم هذه الاستراتيجية على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الأزمومي بغض النظر عن المشاعر و القيم الإنسانية.

<sup>1</sup> عبد الوهاب عبد الفتاح الالوسي ، نسرين عبد الله بدوي و آخرون، opcit، ص590.

## 4.2 إستراتيجية بخس الأزمة

أي التقليل من شأن الأزمة و من أهميتها و تأثيرها و نتائجها و لكن هنا تعترف المنظمة بوجود الأزمة و تعتبرها أزمة غير هامة. و تستعمل عادة هذه الاستراتيجية في الأزمات البسيطة و المحدودة جزئيا، و عندما تكون المنظمة قادرة على معالجة الأمر بعد التقليل من شأنه و حجمه.

## 5.2 إستراتيجية تنفيس الأزمة

و يتم ذلك من خلال ثغرات مختلفة في جدار الأزمة، و تنفيس حالة التوتر والغضب و الغليان المصاحبة لأحداث الأزمة، و إيجاد قضايا جزئية تستوعب جانبا هاما من هذا الضغط و تسمى أيضا طريقة تنفيس البركان، أي تنفيس الضغوط داخل البركان دون الانفجار .

## 3. الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات

هذه الاستراتيجيات لا تزال معظمها قيد التجريب ، وهي استراتيجيات مختلفة عن الاستراتيجيات التقليدية و أكثر فعالية و أصبحت مناسبة لروح العصر و متوافقة مع تغيراته و أهم الاستراتيجيات ما يلي:<sup>1</sup>

### 1.3 إستراتيجية تغيير (تحويل) المسار

تستخدم للتعامل مع الأزمات الشديدة بالغة العنف و التي لا يمكن توقيف تصاعدها و يصعب احتوائها و هنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة لتحقيق أفضل النتائج.

### 2.3 إستراتيجية تفتيت الأزمة

وهي من أفضل الاستراتيجيات للتعامل مع الأزمات الضخمة و الخطيرة ، حيث يتم تفتيت الأزمة في حالة النجاح في الوصول إلى معرفة تفصيلية و دقيقة بكافة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة و دراستها ، و تحديد إطار المصالح المتضاربة و المنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ، و من ثم تقسيم اثر الأزمة لأجزاء متعددة قابلة للحل .

<sup>1</sup> فهد عي ناجي ، opcit ، ص 36 ، 37.

### 3.3 استراتيجية احتواء الأزمة

و يتم احتواء الأزمة عن طريق حصرها في نطاق محدود و تجميدها عند مرحلة من مراحلها و من ثم استيعابها و الاعتراف بأسبابها و التغلب عليها بعد إفقادها لقوتها ، و ذلك من خلال معالجة إفرازاتها و نتائجها بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها .

### 4.3 استراتيجية تفريغ الأزمة

وهي من انجح الطرق في التعامل مع الأزمات، حيث أن كل أزمة و لها مضمون تدور حوله ، و من المهم معرفة هذا المضمون حتى يتم التمكن من تفريغها منه ، وإفقادها هويتها ، و قوتها الدافعة و المحركة .

### 5.3 استراتيجية تدمير الأزمة ذاتيا و تفجيرها من الداخل

تستخدم هذه الاستراتيجية في حالة عدم توفر المعلومات الكافية حول الأزمة ، و في حالة عدم وجود بديل للتعامل مع الأزمة، حيث تلجأ المنظمة إلى التفجير الداخلي للعناصر الأساسية المحركة للأزمة وفق الخطوات التالية : ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة ، تصفية العناصر القائدة للأزمة ، استبدال قادة الأزمة بقيادة جدد أكثر خبرة و أكثر تفهما .

### 6.3 إستراتيجية الوفرة و الأهمية

هذه الاستراتيجية يلجأ إليها متخذ القرار للتغطية على الأزمة و من أمثلتها حالات فقدان الموارد التموينية ، حيث يراعي توفر المواد الأولية للسيطرة على الأزمة و لو مؤقتا.

## خاتمة

تناولنا في هذا الفصل مفهوم الأزمة حيث أصبح من المفاهيم الواسعة الانتشار في عصرنا هذا وأصبحت منظمات اليوم تواجه تغيرات بيئية متعددة سريعة و مفاجئة، و لأسباب مختلفة مما قد يتسبب في حدوث أنواع متعددة من الأزمات و هذا ما يدفع المنظمات إلي تبني وسائل تنظيمية و آليات و استراتيجيات للسيطرة على الأزمات و الحد من الضغوط الناتجة عنها أو ضغوط العمل اليومية .

كما تم التطرق أيضا في هذا الفصل إلى إدارة الأزمات بأساليبها المختلفة واستراتيجياتها القديمة والجديدة التي تمكن المنظمة من الإدارة الصحيحة و الفعالة في السيطرة على الأزمة و الحد من ضغوطها، و الجدير بالذكر أن إدارة الأزمة تساهم في تخفيض ضغوط العمل الناتجة عن الأزمة وإدارة ضغوط العمل كذلك تساعد في عملية إدارة الأزمة.

---

# الفصل الثالث

---

**تمهيد**

تعد الدراسة الميدانية إسقاط الجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصلين السابقين على الجانب الميداني ، و سعيا لذلك اخترنا مؤسسة نفضال، مقاطعة التسويق بولاية المدية ، حيث تم إجراء دراسة ميدانية ، و ذلك لدراسة إدارة الضغوط المهنية خلال فترة الأزمات ، و هذا عن طريق تصميم أداة تتلائم مع موضوع البحث محل الدراسة و المتمثلة في استمارة أسئلة الاستبانة ، ثم القيام بتفريغ و تحليل بياناتها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي " spss " ، بهدف الوصول إلى نتائج معينة يتم تفسيرها فيما بعد من أجل تقديم الاقتراحات الملائمة و بالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة ، و عليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة إدارة الضغوط المهنية خلال فترة الأزمات من خلال المباحث التالية :

**المبحث الأول: تقديم عام لشركة نفضال .**

**المبحث الثاني: اجراءات الدراسة الميدانية.**

**المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات.**

## المبحث الأول : تقديم عام لشركة نفطال

بعد الدراسة النظرية لكل من إدارة ضغوط العمل و إدارة الأزمات فمن الواجب التطرق إلى مكان الدراسة ، و وقع الاختيار على مؤسسة نفطال كعينة لدراستنا الميدانية ، لتعدد وظائفها و نشاطاتها على المستوى الوطني و بالتحديد ولاية المدينة و كذا باعتبارها فرع تابع لشركة سونطراك . و من خلال هذه المطالب سنتعرف عليها ، و ذلك بالتعرض إلى نشأتها ، و مهامها ، و مراحل تطورها و الأهداف التي تسعى إليها و في الأخير هيكلها التنظيمي.

## 1.لمحة تاريخية عن الشركة

إن الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى التطور و التقدم و تنمية اقتصادها و من اجل هذا فهي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات ، و من أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع و تنميته تجد شركة نفطال التي تعد الرائدة على المستوى الوطني في مجال تخزين، نقل و توزيع المنتجات البترولية و مشتقاته تاريخيا وبالضبط بعد استقلال الجزائر كان نشاط التخزين و توزيع المحروقات من مهام مؤسسة سونطراك إلى أن اصدر مرسوم رقم 101 /80 في 6 أفريل 1980 و الذي اقتضى إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية "ERDP" بدأت المؤسسة نشاطها في الفاتح من جانفي 1982 واهتمت بصناعة و تكرير و توزيع المنتجات البترولية ، عدلت و قسمت فيما بعد وفق المرسوم 189/87 في 25 أوت 1987 إلى مؤسستين وطنيتين<sup>1</sup>

- مؤسسة مختصة في تصفية و تكرير البترول نفطاك .
- مؤسسة مختصة في توزيع و تسويق المنتجات البترولية و مشتقاتها على مستوى التراب الوطني تحت علامة نفطال و عرفت على الصعيد الوطني و الدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المنتجات البترولية، يتكون المصطلح الأجنبي لمؤسسة نفطال من

"Nat" مصطلح عربي و يعني النفط.

"al" اختصار لكلمة الجزائر "Alegria" .

بداية من 18 افريل 1998 أصبحت مؤسسة نفطال مؤسسة مساهمة برأسمال مقداره 40000000000 دج مقسمة إلى 665 سهم اي بقيمة 10 ملايين دينار جزائري لكل سهم تابعة 100% لمؤسسة سونطراك أصبح رأسمالها 15.650.000.000 دج في السنوات الأخيرة.

<sup>1</sup> www.naftel.dz



ويقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الشارقة الجزائر العاصمة و رمزها يتكون من 5 خطوط يمثل فروع مؤسسة نפטال و هي فرع الوقود، فرع الغاز المميع، فرع الزيوت فرع الزفت و العجلات، و أخيرا فرع الشراكة و النشاطات الدولية .

## 2. مهام مؤسسة نפטال :

- تتمثل مهام مؤسسة نפטال "الشركة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية و مشتقاتها" في التالي<sup>1</sup>:
- تعبئة غاز البترول المميع وإنتاج الزفت.
- توزيع و تخزين و تسويق أنواع الوقود، وغاز البترول المميع، وزيوت التشحيم، و أنواع الزفت، و العجلات المطاطية ، ووقود الغاز المميع، و بعض المنتجات الخاصة.
- نقل المنتجات النفطية.
- السهر على ضمان الجودة و ترقيتها فيما يخص البضائع الموجهة للتسويق.
- معالجة الزيوت المستعملة سابقا ورسكلتها.
- السهر على تطبيق المخططات السنوية أو المخططات الطويلة المدى ذات الصلة مع أنظمة الشركة و مراعاة تغطية الحاجات للسوق من المواد البترولية.
- السهر على وضع مقاييس متعلقة بالأمن الصناعي فيما يخص المحافظة و حماية البيئة.
- حرصا منها على تأمين و توفير منتجاتها عبر كامل التراب الوطني تلجا نפטال إلى طرق نقل متعددة
- النقل البحري عبر الساحل و الأنابيب في تموين مواقع التخزين من وحدات التكرير مباشرة؛
- السكة الحديدية لتمويل المستودعات.
- و الطرق البرية لتمويل الزبائن و المستودعات في حالة البعد عن خطوط السكة الحديدية.
- تتوفر نפטال على شبكة كاملة من محطات التوزيع تشمل 2010 محطة توزيع 338 منها على شكل تسيير مباشر، و 336 تسيير حر، و 1135 نقطة بيع معتمدة.

<sup>1</sup> أوراق و مستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

### 3. منتجات المؤسسة و تطور رقم أعمالها

#### 1.3 منتجات المؤسسة<sup>1</sup>

##### الزيوت

على المستوى الوطني تسوق مؤسسة نفطال مجموعة متكاملة من الزيوت و التي تغطي كافة الاستعمالات سواء في قطاع السيارات أو القطاع الصناعي لمختلف الآلات، وهذه الزيوت مقسمة إلى الأنواع الثلاثة: زيوت خاصة بمحركات البنزين، زيوت خاصة بمحركات الديازال، زيوت خاصة بالاستعمال الصناعي، زيوت تشحيم الماكينات

##### الوقود

يعتبر الوقود سائل سريع الإلهاب ينتج من تقطير النفط، يستعمل بكثرة في المحركات ذات الاحتراق الداخلي، ويمكن تصنيف الوقود حسب الاستخدام إلى: الوقود الخاص بالاستخدام البري، الوقود الخاص بالاستخدام الجوي، الوقود الخاص بالاستخدام البحري

##### العجلات

تقوم شركة نفطال بتسويق عجلات مختلفة لعدة أنواع من السيارات "السياحية، الشاحنات، الماكينات الصناعية "

##### مادة الزفت

هي مادة معدنية طبيعية ناتجة عن تقطير البترول متكونة أساسا من الهيدروكربون ذات اللون القاتم وصلبة تستخدم في البنيات و الأشغال العمومية وأيضا في ترصيف الطرقات

##### مواد خاصة

تتمثل في الزيوت المصنعة انطلاقا من البترول المقطر والتي تستعمل كمادة أولية في العديد من المجالات مثل (الصيدلية، صناعة الشموع، منتجات استهلاكية، المتفجرات... الخ).

#### 2.3 تطور رقم أعمال مؤسسة نفطال

عرفت مبيعات مؤسسة نفطال في السنوات الخمسة الأخيرة ارتفاعا كبيرا لبعض المنتجات وانخفاض في البعض الآخر و ذلك لعدة أسباب و سنوضح كل هذا في الجدول

<sup>1</sup> أوراق و مستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

جدول رقم (3-1) يوضح مبيعات الوقود للمقاطعة التجارية لنفطال المدية للسنوات الخمسة " م

### مكعب

النوع / السنة	2016	2017	2018	2019	2020	2021
البنزين العادي	97604	107839	107792	97880	76652	34381
بنزين ممتاز	358704	315689	280160	281854	239565	120545
بنزين بدون رصاص	201842	225306	226166	235084	209801	402545
مازوت	1069123	1061862	1049963	1055887	945895	1018493
سير الغاز	71989	99513	143514	200383	215837	296360
المجموع	1799262	1810209	1807595	1871088	1687750	1872324

المصدر : الدائرة التجارية بالمقاطعة التجارية نفطال المدية.

في الجدول السابق اشرنا إلى تطور مبيعات شركة نفطال المدية للمنتجات الأساسية بالنسبة لخمس سنوات الأخيرة و نلاحظ من خلال هذا الجدول إن المبيعات من البنزين العادي مثلا قد انخفضت بنسبة صغيرة نوعا ما و حسب رأيي السبب في ذلك التطور في المستوى المعيشي للفرد من سنة إلى أخرى و تناقص عدد السيارات القديم و ظهور الجديدة التي تحتاج إلى البنزين الممتاز.

أما الزيادة في البنزين بدون رصاص تتعلق بزيادة نسبة السيارات ذات الترقيم الجديد و اهتمام أصحابها البيئية و غيرها.

أما بالنسبة للمازوت فقد ارتفع بنسبة كبيرة مع انه يستعمل لبعض أنواع السيارات و الشاحنات و حافلات النقل، أما بالنسبة لسير الغاز فقد ارتفعت مبيعاته باعتباره الأرخص من كل المنتجات السابقة و باعتباره انه لا يضر بالبيئة و هذا اعتبار حماية البيئة من الأهداف الاستراتيجية لنفطال بالإضافة إلى أن مستعملي سير الغاز لا يدفعون قسيمة السيارات السنوية.

توفر نفطال كذلك ما يقارب 13.3 مليون طن من المنتجات النفطية سنويا، و هو رقم مرشح للارتفاع بالنظر إلى الطلب المتزايد باستمرار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أوراق و مستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

**المطلب الثاني : امكانيات و اهداف مؤسسة نفطال**

سنتطرق في هذا المطلب الى امكانيات و اهداف مؤسسة نفطال

**4.الإمكانيات المادية و البشرية للمؤسسة:**

**1.4.الإمكانيات البشرية:**

حسب مقرر مصلحة الموارد البشرية الذي يعتبر وثيقة لتحليل مختلفا لأرقام الهامة عن الإمكانيات البشرية و الذي يسمح بتقييم وضعية الشركة في مجال الموارد البشرية فانه يترجم التغيرات و التطورات الحاصلة سواء من حيث العمال الدائمين أو المؤقتين للسنوات الأخيرة و نوجزها في الجدول التالي<sup>1</sup>:

**الجدول رقم(3-2) : يوضح عدد العمال الدائمين و المتعاقدين**

عدد العمال/السنة	2017	2018	2019	2020	2021
الدائمين	1023	1056	1065	1057	1052
المتعاقدين	95	108	164	207	231

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

**2.4. الإمكانيات المادية<sup>2</sup> :**

شركة نفطال تتشكل من بنية تحتية ذات أهمية بالغة من اجل توفيراً لمشتقات البترولية في جميع أنحاء الوطن، وهذه الشركة لديها شبكة تتكون من:

- 47 موقعا ارضيا لتخزين الوقود.
- 41 مركزا لتعبئة غاز البترول المميع بطاقة تصل إلى 1.2 مليون طن سنويا.
- 09 مراكز تجزئة خاصة بغاز البترول المميع.
- 49 موقعا فرعيا لتخزين غاز البترول المميع.
- 30 موقعا للتخزين الخاص بالنقل الجوي.
- 06 مراكز تخزين خاصة بالنقل البحري.
- 15 مركزا لإنتاج الزفت بطاقة تصل إلى 400.000 طن سنويا.
- 24 مركزا لزيوت التشحيم و العجلات المطاطية.

<sup>1</sup> أوراق و مستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

<sup>2</sup>أوراق و مستندات مقدمة من طرف المؤسسة .

- 700 كلم من الأنابيب.

- 3300 شاحنة توزيع.

### 5. الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

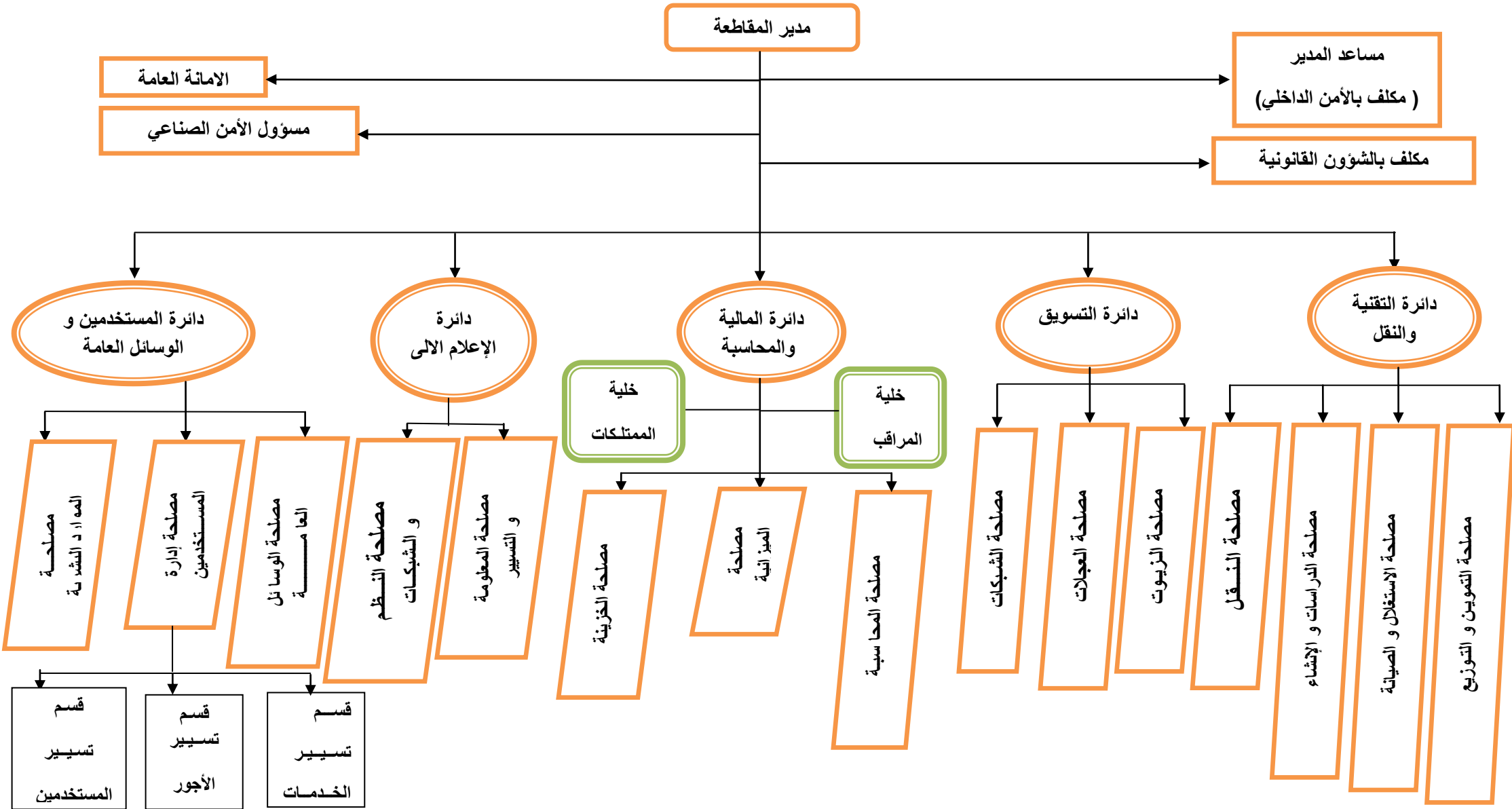
تشكل حماية البيئة محورا أساسيا في استراتيجية نفطال التي تؤمن تماما بمبادئ النمو الاقتصادي المستدام و من هذا المنظور استثمرت نفطال كثيرا في ترقية وقود غاز البترول المميع و البنزين بدون رصاص، و باشرت عملية تعبئة واسعة من اجل استرجاع الزيوت المستعملة و الأبخرة. كما أدرجت نفطال ضمن استراتيجيتها مشاريع تنمية هامة مثل مشروع تطوير النقل بواسطة الأنابيب مشروع الدفع الإلكتروني " البطاقات المزودة بالشرائح الإلكترونية "، و إنشاء منظومة معلوماتية متكاملة، و تحديث مراكز التعبئة إلى جانب تجديد شبكة محطات التوزيع. و يشمل تكوين و تأهيل الموارد البشرية موقع الصدارة في التصور الاستراتيجي للمؤسسة سعيا منها إلى رفع مستويات الكفاءة و إلحاقها بركب آخر التطورات التقنية و التكنولوجية<sup>1</sup>.

### 6. الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فمما لا شك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات و عدم التداخل فيما بينها وهذا ما حرصت عليه مؤسسة نفطال خلال هيكلها التنظيمي.

<sup>1</sup> أوراق و مستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

الشكل (1-3) يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال ، مقاطعة التجارية لولاية المدية :



وجد في قمة الهيكل التنظيمي لشركة نفطال رئيس المدير العام الذي يعتبر عنصر أساسي وجوهري في الشركة لأنه مخول بأوسع الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات في جميع الظروف باسم ولحساب شركة نفطال ، بالإضافة إلى كل من مساعد المدير "الحرص على الأمن الداخلي للمؤسسة" و الأمانة العامة و المكلف بالشؤون القانونية "التمثيل القانوني للمؤسسة في جميع المنازعات الداخلية و الخارجية" و مسؤول الأمن الصناعي "الحرص و تأمين جميع المنشآت القاعدية و ذلك من خلال توفير جميع وسائل الحماية".

كما أن لنفطال خمسة دوائر و هي :

#### • دائرة التقنية و النقل

يدير شؤونها 35 موظف يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة "مصلحة النقل، مصلحة الاستغلال و الصيانة، مصلحة التموين و التوزيع".

- **مصلحة النقل:** تهتم بكل ما يتعلق بالمواصفات داخل المؤسسة من خلال إبرام عقود مع شركات خاصة لنقل الوقود مثلاً.

- **مصلحة الدراسات و الإنشاء:** تهتم بدراسة جميع المنشآت قيد الانجاز و كذا المستغلة "إعداد التصاميم.

- **مصلحة الاستغلال و الصيانة:** تتكاف بتوفير وسائل الاستغلال و صيانتها.

- **مصلحة التموين و التوزيع:** تهتم بتموين مصلحة النقل و الصيانة بالأموال اللازمة لهم.

#### • دائرة التسويق

يدير شؤونها 10 موظفين يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة " مصلحة الديون، مصلحة الشبكات، مصلحة العجلات، مصلحة الزيوت".

- **مصلحة الديون :** تهتم بمتابعة جميع ديون الزبائن مع الشركة.

- **مصلحة الشبكات:** تهتم بمتابعة كل ما يتعلق بمحطات الوقود و ذلك من خلال توفير كل ما يتعلق باحتياجات المحطة.

- **مصلحة العجلات:** تهتم بكل ما يخص مبيعات العجلات و تسييرها.

- **مصلحة الزيوت :** تهتم بكل ما يخص مبيعات الزيوت و تسييرها.

#### • دائرة المالية و المحاسبة

يدير شؤونها 14 موظف يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة " مصلحة الخزينة، مصلحة الميزانية، مصلحة الزيوت".

- **مصلحة الخزينة :** تضم صنفين الإيرادات "تهتم بالحسابات الخاصة بالإيرادات الواردة من مختلف محطات و مراكز الوقود التابعة للشركة " أما النفقات "تهتم بالمشتريات التي تعمد إليها المديرية.

- مصلحة الميزانية : تعمل بالموازات مع مصلحة الخزينة و تهتم بإعداد الميزانية التقديرية.
- مصلحة المحاسبة : تقوم بمتابعة مختلف الحسابات الداخلة و الخارجة من المؤسسة.

#### • دائرة الإعلام

يدير شؤونها 3 عمال يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة " مصلحة النظم و الشبكات، مصلحة المعلومة و التسيير".

- مصلحة النظم و الشبكات: تهتم بمراقبة شبكات الاتصال داخل المؤسسة.
- مصلحة المعلومة و التسيير: تقوم باستقبال و إرسال جميع المعلومات اللازمة من طرف المديرية العامة.

#### • دائرة المستخدمين و الوسائل العامة

يدير شؤونها 37 عمال يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة "مصلحة الموارد البشرية، مصلحة إدارة المستخدمين، مصلحة الوسائل العامة".

- مصلحة الوسائل العامة :تهتم بتوفير جميع الوسائل الضرورية للعمال، تأميم المكاتب و الحواسب.
- مصلحة الموارد البشرية :و هو مكان إعدادنا للتربص تهتم هذه المصلحة بتسيير الحياة المهنية للعمال، تكوين الموظفين، توظيف العمال بالكم و النوع اللازم حسب عدد المناصب الشاغرة في الهيكل التنظيمي، إعداد القرارات الخاصة بالسيرة المهنية للعامل "التقاعد، الترقية، العقوبات، تسيير الملفات الإدارية للمتقاعدين.
- مصلحة إدارة المستخدمين : تهتم بكل ما يتعلق بإعداد نظام الرواتب و تسيير شؤون المستخدمين حتى

الاجتماعية منها "تضم هذه المصلحة ثلاثة أقسام هي قسم تسيير الخدمات، قسم تسيير الأجور، قسم تسيير المستخدمين.

#### المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية

من أجل تحليل نتائج الدراسة الميدانية في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفضال ، سنقوم بتحليل اجابات العمال و هذا باستخدام المنهج التحليلي ، و عليه ستطرق في هذا المبحث الى ثلاث مطالب :

#### المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة

يتضمن هذا المطلب الذي قامت عليه الدراسة الميدانية من خلال تحديد مجتمع و عينة الدراسة. من العوامل الأساسية التي يجب على أي طالب تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، و عليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في جميع الموظفين داخل المقاطعة التجارية لمؤسسة نفضال بولاية المدية، وقد تم اختيار عينة مكونة من 58 موظفا من مجتمع الدراسة تم توزيع الاستبانات عليهم



وهذا بصفة عشوائية، وبعد الانتهاء من توزيع الاستثمارات وجمع البيانات اللازمة، تم استرجاع (53) استبانة منها (06) استبانات غير صالحة للتحليل، ليصبح العدد النهائي للاستثمارات الصالحة للتحليل عند (47) استبانة ونسبة بلغت (81.03%) من إجمالي حجم العينة. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-3): وصف لعملية توزيع الاستبانات

النسبة (%)	العدد (n)	الوصف
100	58	الاستبانات الموزعة
91.38	53	الاستبانات المسترجعة
81.03	47	الاستبانات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالب

#### المطلب الثاني : طرق جمع البيانات

تتعدد أدوات البحث التي تستخدم في جمع المعلومات والبيانات اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة وذلك من أفراد المجتمع أو من أفراد العينة ، و تتراوح بين الملاحظة والمقابلة والاستبانة والاختبار والقياس ،وقد استخدمنا الاستبانة في جمع المعلومات اللازمة للبحث باعتبارها انسب أدوات البحث العلمي التي تتفق مع معطيات الدراسة وتحقق أهداف الدراسة المسحية للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين، كما أنها الوسيلة التي تجمع بها المعلومات اللازمة لإجابة على أسئلة البحث " و تمشيا مع ظروف هذه الدراسة و طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وأهدافها وتساؤلاتها، والوقت المسموح لها والإمكانيات المادية المتاحة، تم التوصل إلى أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة". واعتمدنا عند إعداد الاستبانة على المصادر التالية:

- 1- المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة أو جزء من مشكلة الدراسة.
- 2- البحوث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.
- 3-المشرف العلمي حيث عرضت عليه الاستبانة في صورتها المبدئية ومقابلة بعض المختصين في مجال الدراسة والاستفادة من آراء هم حول المقياس المستخدم في الدراسة وطريقة صياغة عباراته بما يتناسب مع أهداف الدراسة.

### اولاً: تصميم أداة الدراسة

قصد تحقيق أهداف هذه الدراسة فانه تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات ، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزئين و ذلك كما يلي

#### أ.الجزء الاول

ويضم البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة و تتمثل في الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، المنصب الوظيفي و سنوات الخبرة .

#### ب. الجزء الثاني

و ينقسم الى محورين :

1. المحور الاول : و يتعلق بضغوط العمل ، و يضم 5 أبعاد كما يلي :

- البعد الاول : عبئ العمل و يضم العبارات (1)،(2)،(3)،(4)،(5)،(6)،(7).
- البعد الثاني :بيئة العمل و يضم العبارات (8)،(9)،(10)،(11).
- البعد الثالث : صراع الدور و يضم العبارات (12)،(13)،(14)،(15)،(16)،(17).
- البعد الرابع : غموض الدور و يضم العبارات (18)،(19)،(20)،(21)،(22).
- البعد الخامس :الهيكل التنظيمي و يضم العبارات (23)،(24)،(25).

2. المحور الثاني و يتعلق بإدارة الأزمات و يضم العبارات من (26) الى غاية (44).

و قد اعتمد في تصميم الاستبانة على سلم ليكارت الخماسي الذي يعتبر من اكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء و ذلك لسهولة فهمه و توازن درجاته و تكون طريقة الاجابة باختيار المبحوث احدى الاجابات الخمسة المدرجة في الاستبانة و يتم تصنيف هاته الاجابات الى خمس مستويات وذلك بحساب مدى لمعرفة درجة الأهمية كما هو موضح فيما يلي :

المدى = اكبر قيمة ( حسب مقياس ليكرت هي 5 ) – أقل قيمة ( حسب مقياس ليكرت هي 1 )

و يتم تقسيم الاجابات الى خمس ، حيث يكون طول الفئة كالتالي : طول الفئة = المدى / عدد الفئات

ومنه طول الفئة =  $5/(1-5) = 0.8$  و بعد ذلك يتم اضافة هاته القيمة في المقياس و هي 1 و ذلك

لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة و هكذا يصبح طول كل فئة كالتالي :

الجدول رقم (3-4) يوضح مجال متوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة (درجة الأهمية)	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مجال المتوسط الحسابي	(1-1.79)	(1.80-2.59)	(2.60-3.39)	(3.40-4.19)	(4.20-5)

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على مراجعة الدراسات السابقة

ثانيا : الادوات المستعملة .

لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الادوات الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية *package statistical for social sciences*، و التي يرمز لها اختصارا بالرمز *SPSS* ، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قمنا باستخدامها:

- اختبار كولمجروف-سمرنوف *K-S* (Kolmogorov-smirnov test) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- معامل ألفا كرونباخ *Cronbach Alpha* لتأكد من درجة ثبات عبارات كل متغير من متغيرات الدراسة.
- معامل الارتباط سبيرمان *Spearman Corrélation* لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي، والعلاقة بين المتغيرات.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها.
- المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها.
- الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي.
- الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير إدارة الأزمات على أبعاد ضغوط العمل.

المطلب الثالث : اختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة (صدق) وثبات أداة الدراسة

أولاً: التحقق من التوزيع الطبيعي

يعد التوزيع الطبيعي واحد من أهم الاختبارات الإحصائية التي يجب التحقق منها، وتعبير آخر إذا لم يتحقق التوزيع الطبيعي فإن النتائج المتحصل عليها من ستكون متحيزة وغير موثوقة، ولإعطاء وصف كامل للتوزيع في هذه الدراسة تم الاعتماد على اختبار كولمجروف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov test (K-S) والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (3-5): اختبار كلمجروف-سميرنوف لتحقيق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	قيمة الاختبار K-S	درجة الحرية df	مستوى الدلالة P
المتغير المستقل: إدارة الأزمات	0.128	47	0.110
المتغير التابع: ضغوط العمل	0.197	47	0.167

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (3-5) أن قيمة اختبار كلمجروف-سميرنوف للمتغير المستقل (إدارة الأزمات) كانت غير دالة إحصائياً ( $P > 0.05$ )، كذلك بينت النتائج أن قيم اختبار كلمجروف-سميرنوف للمتغير التابع (ضغوط العمل) كانت غير دالة إحصائياً ( $P > 0.05$ ).

وبناءً على ما تقدم، يمكن القول أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه سيتم الاعتماد على المنهج الإحصائي المعلمي، عند اختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً: اختبارات الصدق

يؤكد العديد من العلماء والمختصين إلى أن صدق الاختبار يعتمد على صدق عباراته، إذ يزداد أو يقل على أساسها، وعليه فإن العناية بصدق العبارات تعد بمرحلة المعالجة على المستوى القاعدي مع المشكلة العامة، وقد تم في هذه الدراسة قياس صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي و ثبات الاستبيان. وفيما يلي تفصيل ذلك:

### 1. صدق الاتساق الداخلي

تعد قوة الارتباط بين العبارات المعدة لقياس خاصية ما مؤشراً إحصائياً لصدق الاتساق الداخلي. تشير "أنستازي" أن الاتساق الداخلي لعبارات الاختبار يحسب عن طريق معامل الارتباط بين درجات العبارات ودرجات المحك الخارجي، وعندما لا يتوفر محك خارجي فإن الدرجة الكلية للاختبار تعد أفضل محك داخلي يمكن الاعتماد عليه. ومن أجل تحقيق ذلك تم حساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجات كل عبارة مع الدرجة الكلية للاختبار.

#### ■ الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير إدارة الأزمات

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (3-6)

الجدول رقم: (3-6) معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير إدارة الأزمات مع الدرجة

#### الكلية للمتغير نفسه

رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة P
X1	اهتمت المؤسسة باكتشاف مؤشرات الخلل قبل وقوع أزمة كوفيد	0.671***	<0.001
X2	لم تأخذ المؤسسة مواردها المعلوماتية بعين الاعتبار عند تحديد مؤشرات وقوع أزمة كوفيد	0.630***	<0.001
X3	اعتمدت المؤسسة على فريق عمل مؤهل لجمع و تحليل مؤشرات حدوث أزمة كوفيد	0.586***	<0.001
X4	لم تحضر المؤسسة خطة استباقية تواجه من خلالها أزمة كوفيد	0.599***	<0.001
X5	تعمل المؤسسة على توفير برامج إدارية تطويرية في مجال إدارة الأزمة	0.457**	0.006
X6	تهتم المؤسسة بممارسات إدارة الأزمة للتعامل مع الأزمات محتملة الحدوث	0.481**	0.002
X7	تعمل المؤسسة على توظيف مشاركتها مع الجهات ذات العلاقة بإدارة أزمة كوفيد	0.607***	<0.001
X8	حرصت المؤسسة على توفير الدعم المادي و المعنوي لفريق الأزمة خلال	0.725***	<0.001

		فترة كوفيد	
<0.001	0.663 <sup>***</sup>	وظفت المؤسسة مكتسبات تجارب مؤسسات أخرى في تسيير أزمة كوفيد و قامت بتجسيدها في خطتها الاستباقية	X9
0.004	0.470 <sup>**</sup>	وازنت المؤسسة في تسييرها لأزمة كوفيد الجانب العلمي و الأساليب العلمية	X10
< 0.001	0.643 <sup>***</sup>	خصصت المؤسسة غرفة عمليات جاهزة بأفضل تقنيات لاحتواء و تقليل اثار أزمة كوفيد	X11
<0.001	0.673 <sup>***</sup>	سخرت المؤسسة وسائل اتصالات فاعلة لتعزيز معالجة أثار أزمة كوفيد	X12
< 0.001	0.628 <sup>***</sup>	عانت المؤسسة المؤسسة من صعوبات في بدايات حدوث أزمة كوفيد	X13
<0.001	0.690 <sup>***</sup>	اهتمت المؤسسة بتقييم التأثيرات السلبية لأزمة كوفيد	X14
0.004	0.475 <sup>**</sup>	دعمت المؤسسة أفرادها عند مواجهة أزمة كوفيد	X15
0.001	0.501 <sup>**</sup>	تهتم المؤسسة بتوثيق أزماتها للاستفادة من تجاربها مستقبلا	X16
<0.001	0.711 <sup>***</sup>	تعني المؤسسة بالاطلاع على تجارب المنظمات الأخرى في مجال مواجهة الأزمات	X17
<0.001	0.706 <sup>***</sup>	يخطط المديرين بشكل استباقي لمواجهة الأزمة ببرامج تعليمية	X18
<0.001	0.689 <sup>***</sup>	لا تمتلك المؤسسة خطة معدة مسبقا لمواجهة الأزمات	X19
<0.001	0.704 <sup>***</sup>	تعمل المؤسسة على تدريب و تطوير أفرادها بمختلف تخصصات الأزمة	X20
		** :P<0.01	*** :P<0.001

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم (3-6) أن جميع معاملات الارتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائياً حيث تراوحت من (SP = 0.457، P=0.006) للعبارة (X5) إلى (SP = 0.725، P < 0.001) للعبارة (X8)؛ مما يعني وجود علاقة طردية بين كل العبارات مع الدرجة الكلية لمتغير إدارة الأزمات، وبالتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثنى أي عبارة من التحليل.

■ الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير ضغوط العمل

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (7-3)

الجدول رقم: (7-3) معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير ضغوط العمل مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

مستوى الدلالة P	معامل الارتباط SP	العبرة	رمز العبرة	أبعاد متغير ضغوط العمل
<0.001	0.648***	وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني	Y1	جنى العمل
0.002	0.495**	أشعر بالتعب و الإرهاق عند الانتهاء لكثرة ما يطلب من واجبات ومهام	Y2	
0.005	0.467**	العمل الموكل الي فوق طاقتي و لا يمكن انجازه في الوقت المحدد	Y3	
0.001	0.504**	ليس هناك وقت للراحة أثناء العمل	Y4	
<0.001	0.598***	الواجبات الملقاة على عاتقي اكبر من الصلاحيات الموكلة	Y5	
<0.001	0.576***	أعاني من توتر الأعصاب بسبب العمل الذي أقوم به	Y6	
<0.001	0.677***	أشعر بضغط كبير أثناء ممارسة مهامي في فترة جائحة كورونا	Y7	
<0.001	0.651***	أعاني من كثرة الضجيج في مكان العمل	Y8	بيئة العمل
<0.001	0.694***	أعاني من سوء الاضاءة و التهوية في مكان العمل	Y9	
<0.001	0.628***	مساحة المكاتب لا تتناسب مع عدد الموظفين	Y10	
<0.001	0.639***	تتوفر ظروف الامن و السلامة أثناء عملي	Y11	
<0.001	0.617***	يطلب مني تنفيذ أعمال متعددة و متناقضة من عدة رؤساء	Y12	صراع الدور
<0.001	0.598***	أتعامل مع أكثر من مجموعة عمل يوجد اختلاف فيما بينهم	Y13	
< 0.001	0.549***	يتدخل المسؤولين بأداء عملي بشكل كبير	Y14	

<0.001	0.630***	الأعمال المكلف بها بعيدة عن خبراتي و مهاراتي	Y15	غموض الدور	
0.027	0.390*	تنقصني المعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل	Y16		
<0.001	0.528***	يوجد تداخل في المهام بيني و بين زملائي في العمل	Y17		
0.031	0.384*	لا يوجد رئيس مباشر يتم الرجوع إليه وقت الحاجة	Y18		
<0.001	0.546***	أواجه صعوبة في إيصال المعلومات لزملاء العمل	Y19		
<0.001	0.572***	توجد مهام لا أفهمها نتيجة جائحة كورونا	Y20		
<0.001	0.607***	إجراءات و سياسات العمل غير واضحة	Y21		
<0.001	0.615***	الاتصال بيني و بين زملائي في العمل ضعيف	Y22	الهيكل التنظيمي	
<0.001	0.701***	يوجد تعسف و عشوائية في ممارسات العمليات الادارية	Y23		
<0.001	0.674***	لا أشارك باتخاذ القرارات الخاصة بمجال عملي	Y24		
<0.001	0.588***	لا أوافق على تغيير الهيكل التنظيمي في المؤسسة	Y25		
* :P<0.05		** :P<0.01	*** :P<0.001	مستوي الدلالة الإحصائية	

### المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم (3-7) أن جميع المعاملات الارتباط كانت من منخفضة إلى مرتفعة ودالة إحصائياً حيث تراوحت من (SP = 0.384، P=0.31) للعبارة (Y18) التي تمثل بعد غموض الدور إلى (SP = 0.701، P <0.001) للعبارة (Y23) التي تمثل بعد الهيكل التنظيمي؛ مما يعني وجود علاقة طردية بين كل العبارات مع الدرجة الكلية لمتغير ضغوط العمل، وبالتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

## 2 . الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد أهم أنواع صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط درجة كل متغير مع درجة متغيرات الدراسة الأخرى والدرجة الكلية لعبارة الاستبانة.



الجدول رقم: (8-3) معاملات الارتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان

الدرجة الكلية للاستبيان		البيان
مستوى الدلالة <i>P</i>	معامل الارتباط <i>SP</i>	
<0.001	0.734***	الدرجة الكلية لمتغير إدارة الأزمات
<0.001	0.719***	الدرجة الكلية لمتغير ضغوط العمل
***: $P < 0.001$		مستوى الدلالة الإحصائية:

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم (8-3) الذي يبين معاملات ارتباط كل متغير مع الدرجة الكلية للاستبيان، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين [ $SP=0.734$  ;  $SP=0.719$ ] وهي دالة إحصائياً وهذا يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

### 3 . ثبات الإستبيان

يعد ثبات الفقرات شرطاً أساسياً من شروط أدوات البحث، ويقصد به أن تعطي فقرات الاختبار نفس النتائج أو قريبة منها إذا ما أعيد تطبيقها على الأفراد أنفسهم في الظروف نفسها. وقد تم حساب معامل ثبات الاختبار بطريقة التباين ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، حيث تتمتع هذه الطريقة بأهمية خاصة في حساب ثبات الاختبارات الموضوعية وهي تمثل التجانس في أداء الأفراد في قياس خاصية محددة، وتتراوح قيمة معامل الثبات بين (0) و(1) وكلما اقتربت من الواحد دل ذلك على ثبات عالٍ للمتغير أو المقياس، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات. يوضح الجدول التالي نتائج معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمتغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان.

## الجدول رقم (3-9) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان

معامل ألفا كرونباخ $\alpha$	البيان
0.740	الدرجة الكلية لمتغير إدارة الأزمات
0.758	الدرجة الكلية لمتغير ضغوط العمل
0.823	الدرجة الكلية للاستبيان

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول الرقم (3-9) أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ تراوحت بين  $\alpha=0.758$  ;  $\alpha=0.740$  لمتغيرات الدراسة وأبعادها، كما بلغ معامل الثبات قيمة  $\alpha=0.823$  للدرجة الكلية للإستبيان، وهي بذلك تكون قد تخطت عتبة (0.7)، وبشكل عام يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وقياس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

## المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

بعد أن قمنا بإعداد الاستبيان ، و توزيعه على أفراد العينة التي تشمل عمال مؤسسة نفضال ، و جمع إجابات أفراد هذه العينة و توقعاتهم نحو عبارات الاستبيان، سعينا في هذا المبحث إلى عرض و تحليل النتائج الدراسة بشكل مفصل ، بالتطرق إلى تحليل و دراسة المتغيرات الشخصية المتمثلة في (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، المنصب الوظيفي ، سنوات الخبرة ) ، ومحاور الدراسة وذلك من خلال التطرق إلى المطالب التالية

## المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة

اشتملت البيانات الشخصية لعينة الدراسة كما جاء في الإستبيان المرفق في الملاحق على المتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة)، حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية والرسومات البيانية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

## أولاً: متغير الجنس

يمثل الجدول التالي تلخيصاً للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

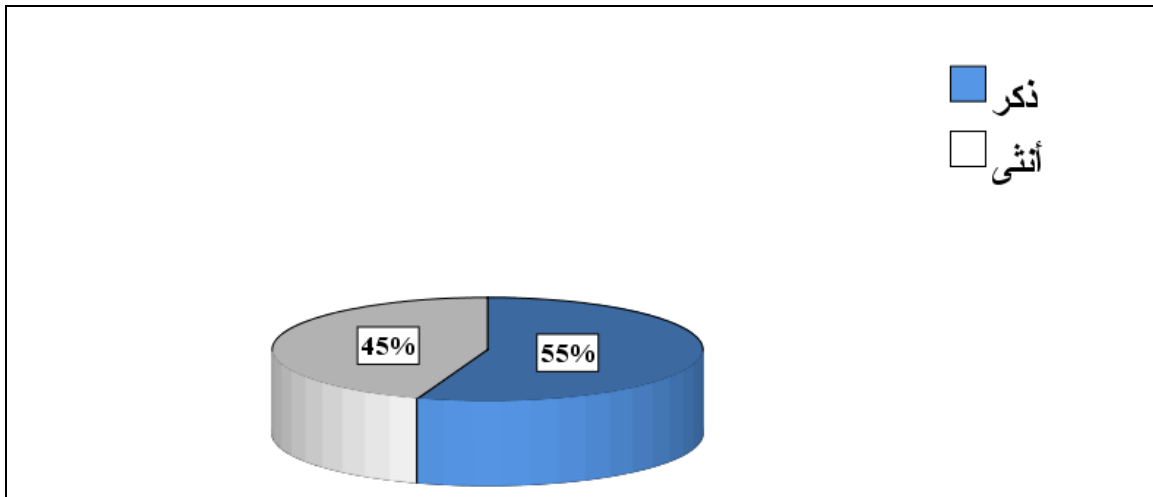
الجدول رقم (3-10) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرار <i>f</i>	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	26	55
	أنثى	21	45
	المجموع	47	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (3-10): أن الموظفين في العينة أغلبهم ذكور إذ بلغت نسبتهم (55%) من إجمالي عينة الدراسة وبلغت نسبة الإناث (45%)، وهذا يدل على وجود الذكور بنسبة أكبر في مستويات تسيير مؤسسة نفضال مقارنة بالإناث، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3-2) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS

ثانياً: متغير العمر : يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

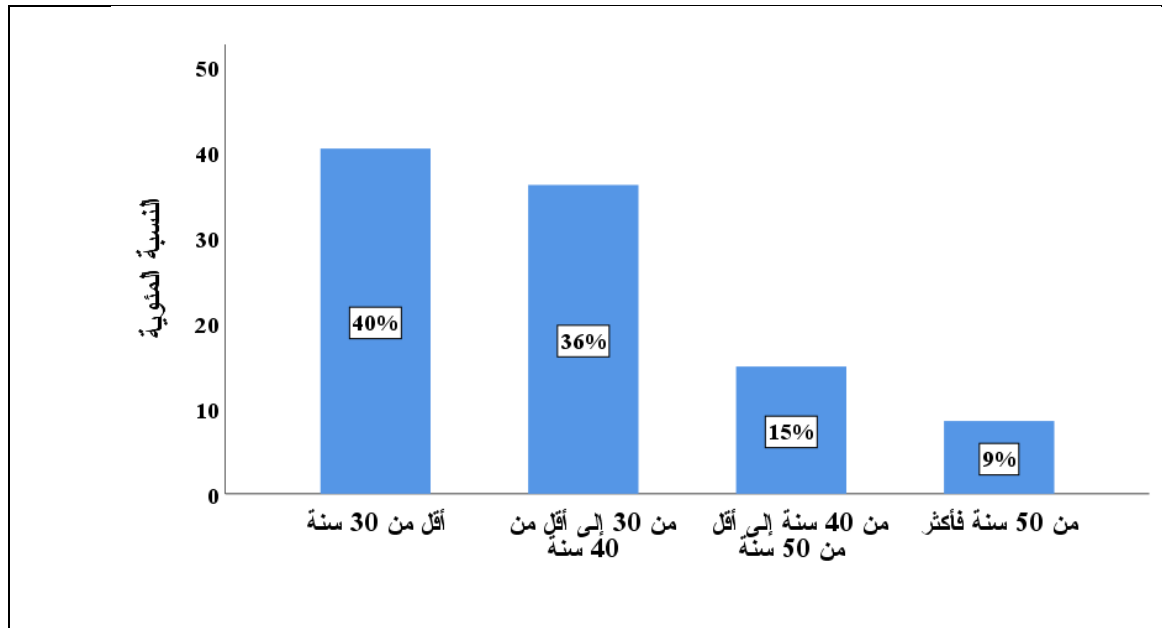
الجدول رقم (3-11) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

المتغير	الفئات	التكرار <i>f</i>	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 30 سنة	19	40
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	17	36
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	07	15
	من 50 سنة فأكثر	04	09
	المجموع	47	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ أعلى نسبة موظفين تتراوح أعمارهم [أقل من 30 سنة]، حيث بلغ عددهم (19) موظف وبنسبة مقدارها (40%)، يليهم الموظفون الذين تتراوح أعمارهم [من 30 إلى أقل من 40 سنة]، حيث بلغ عددهم (17) موظف وبنسبة بلغت (36%)، ثم الموظفون الذين تتراوح أعمارهم [من 40 إلى أقل من 50 سنة] بمجموع (07) موظفين وبنسبة مقدارها (15%)، في حين نجد أن الموظفون الذين ينتمون إلى الفئة العمرية [من 50 سنة فأكثر] لم يتعدى عددهم سوى أربع موظفين وبنسبة قدرت ب (9%). وبشكل عام يمكن القول أن مؤسسة نفضال بولاية المدية تعطي الأولوية للفئات الشبانية أثناء إجراء عملية التوظيف، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3-3) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS.

ثالثاً: متغير المستوى التعليمي

تم توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي إلى أربع فئات يلخصها الجدول التالي

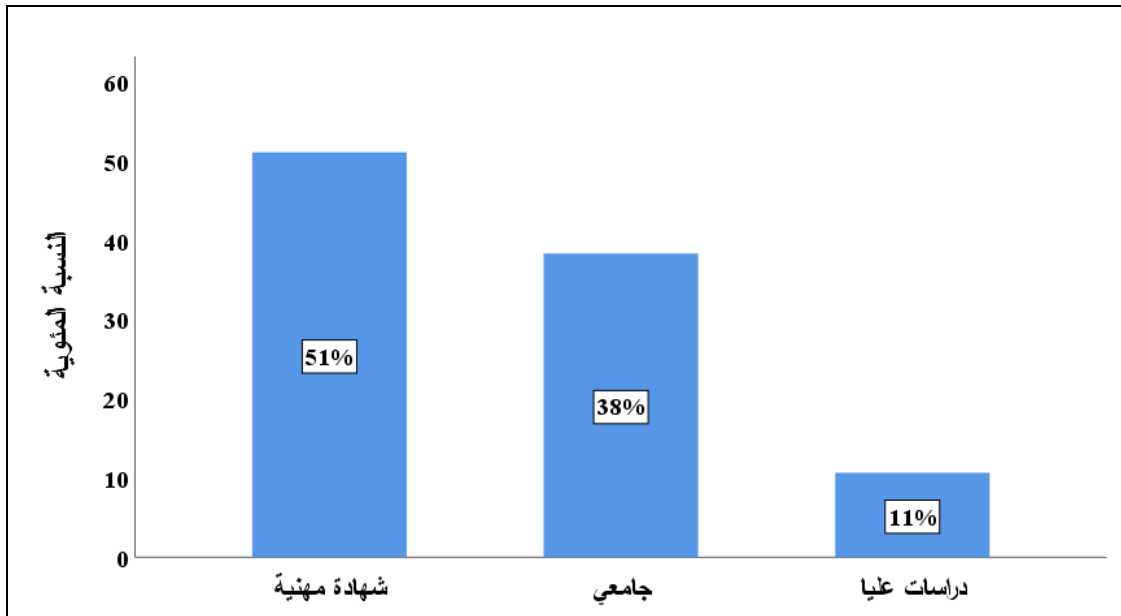
الجدول رقم (3-12) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي

المتغير	الفئات	التكرارات <i>f</i>	النسبة المئوية %
المستوى التعليمي	شهادة مهنية	24	51
	جامعي	18	38
	دراسات عليا	05	11
	المجموع	47	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين الحاملين لشهادة مهنية يمثلون المستوى التعليمي الغالب في عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (24) موظف وبنسبة مئوية بلغت (51%)، يليهم الموظفين الذي يمتلكون شهادة جامعية بمجموع (18) موظف وبنسبة بلغت (38%)، في حين نجد أن الموظفين الحاملين لشهادة الدراسات العليا يمثلون أدنى نسبة من عينة الدراسة إذ بلغ عددهم (05) موظفين وبنسبة مقدارها (11%) من إجمالي حجم العينة. وعليه نستنتج أن سياسة التوظيف في مؤسسة نفضال بولاية المدية تركز على الموظفين من حاملي الشهادات الجامعية وخريجي مراكز التكوين المهني، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3-4) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS.

رابعاً: متغير المنصب الوظيفي

يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي:

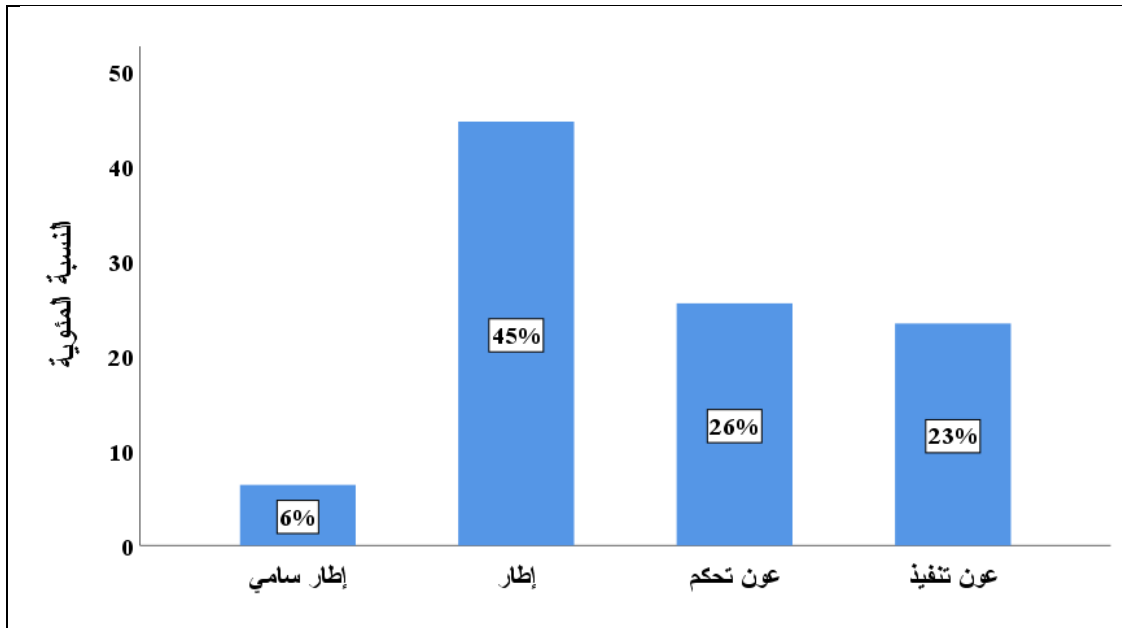
الجدول رقم (3-13) توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي

المتغير	الفئات	التكرارات <i>f</i>	النسبة المئوية %
المنصب الوظيفي	إطار سامي	03	06
	إطار	21	45
	عون تحكم	12	26
	عون تنفيذ	11	23
	المجموع	47	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن غالبية الموظفين في عينة الدراسة من حيث المنصب الوظيفي هم من فئة الإطارات، حيث بلغ عددهم (21) موظف وبنسبة مقدارها (45%)، يليهم أعوان التحكم بمجموع (12) موظف وبنسبة مقدارها (26%)، ثم الموظفين الذين ينتمون إلى فئة عون تنفيذ إذ بلغ عددهم (11) موظف وبنسبة مقدارها (23%). في حين نجد أن الموظفين من فئة إطار سامي يمثلون أدنى نسبة من عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (03) أفراد وبنسبة مئوية بلغت (06%). ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن الهدف من الدراسة يفرض علينا التعامل مع الإطارات كونهم الأكثر دراية بمثل هذه المواضيع. والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3-5) توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي



## خامساً: متغير عدد سنوات الخبرة

يبين الجدول التالي، توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

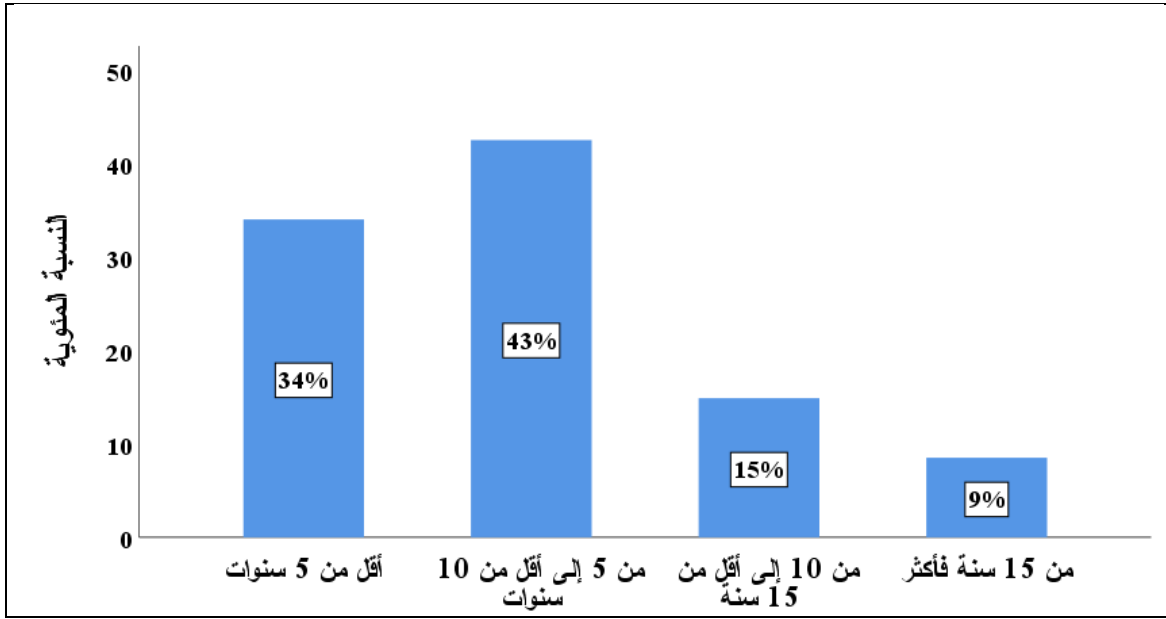
الجدول رقم (3-14) توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئات	التكرار <i>f</i>	النسبة المئوية %
عدد سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	16	34
	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	20	43
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	07	15
	من 15 سنة فأكثر	04	09
	المجموع	47	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ معظم الموظفين في عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة [من 05 إلى أقل من 10 سنة] فقد بلغ عددهم (20) موظف وبنسبة مقدارها (43%)، يليهم الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة [أقل من 05 سنوات] حيث بلغ عددهم (16) موظفين وبنسبة بلغت (34%)، ثم الموظفون الذي يمتلكون سنوات خبرة [من 10 إلى أقل من 15 سنة] بمجموع (07) موظفين وبنسبة قدرها (15%)، في حين لم يتعدى عدد الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة [من 15 سنة فأكثر] سوى (04) موظفين وبنسبة مقدارها (09%) من إجمالي حجم العينة. وتشير هذه النتائج إلى أن هنالك شبه استقرار وظيفي في مؤسسة نفضال بولاية المدية، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-6) توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر : شكل مقتطع من مخرجات spss.

#### المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

سنقوم في هذا المطلب بتحليل محاور الاستبيان من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة وكانت النتائج كما يلي

أولاً: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين لعبارات متغير إدارة الأزمات.

يوضح الجدول رقم (3-15)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات متغير إدارة الأزمات.



الجدول رقم (3-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات متغير إدارة

الأزمات

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الانحراف المعياري SD	درجة الموافقة
X1	اهتمت المؤسسة باكتشاف مؤشرات الخلل قبل وقوع أزمة كوفيد	3.34	1.01	محايد
X2	لم تأخذ المؤسسة مواردها المعلوماتية بعين الاعتبار عند تحديد مؤشرات وقوع أزمة كوفيد	2.96	1.12	محايد
X3	اعتمدت المؤسسة على فريق عمل مؤهل لجمع و تحليل مؤشرات حدوث أزمة كوفيد	3.34	1.11	محايد
X4	لم تحضر المؤسسة خطة استباقية تواجه من خلالها أزمة كوفيد	3.13	1.23	محايد
X5	تعمل المؤسسة على توفير برامج إدارية تطويرية في مجال إدارة الأزمة	3.51	1.08	موافق
X6	تهتم المؤسسة بممارسات إدارة الأزمة للتعامل مع الأزمات محتملة الحدوث	3.53	1.08	موافق
X7	تعمل المؤسسة على توظيف مشاركتها مع الجهات ذات العلاقة بإدارة أزمة كوفيد	3.66	0.91	موافق
X8	حرصت المؤسسة على توفير الدعم المادي و المعنوي لفريق الأزمة خلال فترة كوفيد	3.53	1.12	موافق
X9	وظفت المؤسسة مكتسبات تجارب مؤسسات أخرى في تسيير أزمة كوفيد و قامت بتجسيدها في خطتها الاستباقية	3.53	01	موافق
X10	وازنت المؤسسة في تسييرها لأزمة كوفيد الجانب العلمي و الأساليب العلمية	3.66	0.89	موافق
X11	خصصت المؤسسة غرفة عمليات جاهزة بأفضل تقنيات لاحتواء و تقليل أثار أزمة كوفيد	3.34	1.03	محايد
X12	سخرت المؤسسة وسائل اتصالات فاعلة لتعزيز معالجة أثار أزمة	3.45	1.06	موافق

			كوفيد	
موافق	1.02	3.79	عانت المؤسسة المؤسسة من صعوبات في بدايات حدوث أزمة كوفيد	X13
موافق	0.67	3.77	اهتمت المؤسسة بتقييم التأثيرات السلبية لأزمة كوفيد	X14
محايد	1.07	3.25	دعمت المؤسسة أفرادها عند مواجهة أزمة كوفيد	X15
موافق	0.91	3.70	تهتم المؤسسة بتوثيق أزماتها للاستفادة من تجاربها مستقبلا	X16
موافق	0.91	3.66	تعني المؤسسة بالاطلاع على تجارب المنظمات الأخرى في مجال مواجهة الأزمات	X17
موافق	0.85	3.57	يخطط المديرين بشكل استباقي لمواجهة الأزمة ببرامج تعليمية	X18
محايد	1.20	3.06	لا تمتلك المؤسسة خطة معدة مسبقا لمواجهة الأزمات	X19
موافق	0.93	3.79	تعمل المؤسسة على تدريب و تطوير أفرادها بمختلف تخصصات الأزمة	X20
موافق	0.53	3.48	الدرجة الكلية لمنغير إدارة الأزمات	

#### المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-15) أن المتوسط العام لمتغير إدارة الأزمات جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكرت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة ( $M=3.48$ ) و بانحراف معياري ( $SD=0.53$ ) يشير إلى تجانس آراء أفراد عينة الدراسة.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X20) التي نصت على "تعمل المؤسسة على تدريب و تطوير أفرادها بمختلف تخصصات الأزمة " هي أكثر العبارات التي ساهمت في إثراء متغير إدارة الأزمات، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة ( $M=3.79$ ) و بانحراف معياري قدره ( $SD=0.93$ ) معبرا عن عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (X13) الخاصة ب "عانت المؤسسة المؤسسة من صعوبات في بدايات حدوث أزمة كوفيد " بمتوسط حسابي ( $M=3.79$ ) وانحراف معياري قدره ( $SD=1.02$ ) معبراً عن وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (X2) المتعلقة ب " لم تأخذ المؤسسة مواردها المعلوماتية بعين الاعتبار عند تحديد مؤشرات وقوع أزمة كوفيد " على أدنى

متوسط حسابي ( $M=2.96$ ) وبانحراف معياري بلغ ( $SD=1.12$ ) ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

ويلاحظ أيضا من نتائج الجدول السابق أن باقي المتوسطات الحسابية انحصرت بين القيمتين [ $M=3.06$  ;  $M=3.77$ ]، حيث تتجمع بين درجة (محايد) ودرجة (الموافق) وفقا لمقياس (Likert\_5) وهذا يدل على انطباع ايجابي نوعا ما لدى أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة الأزمات في مؤسسة نفضال بولاية المدية.

### ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الأفراد لأبعاد متغير ضغوط العمل.

يوضح الجدول رقم (3-16)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات أبعاد متغير ضغوط العمل.

الجدول رقم (3-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأبعاد متغير

#### ضغوط العمل

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي $M$	الانحراف المعياري $SD$	درجة الموافقة
Y1	وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني	3.43	1.08	موافق
Y2	أشعر بالتعب و الإرهاق عند الانتهاء لكثرة ما يطلب من واجبات ومهام	3.36	1.24	محايد
Y3	العمل الموكل الي فوق طاقتي و لا يمكن انجازه في الوقت المحدد	2.98	1.21	محايد
Y4	ليس هناك وقت للراحة أثناء العمل	2.57	1.02	غير موافق
Y5	الواجبات الملقاة على عاتقي اكبر من الصلاحيات الموكلة	3.13	1.03	محايد
Y6	أعاني من توتر الأعصاب بسبب العمل الذي أقوم به	3.13	1.11	محايد

محاييد	1.16	3.32	أشعر بضغط كبير أثناء ممارسة مهامهم في فترة جائحة كورونا	Y7
<b>محاييد</b>	<b>0.86</b>	<b>3.13</b>	<b>الدرجة الكلية لبعء عبئ العمل</b>	
محاييد	1.05	2.74	أعاني من كثرة الضجيج في مكان العمل	Y8
محاييد	1.11	2.77	أعاني من سوء الاضاءة و التهوية في مكان العمل	Y9
محاييد	1.21	2.87	مساحة المكاتب لا تتناسب مع عدد الموظفين	Y10
موافق	0.77	3.98	تتوفر ظروف الامن و السلامة أثناء عملي	Y11
<b>محاييد</b>	<b>0.75</b>	<b>3.09</b>	<b>الدرجة الكلية لبعء بيئة العمل</b>	
محاييد	1.08	2.79	يطلب مني تنفيذ أعمال متعددة و متناقضة من عدة رؤساء	Y12
محاييد	1.16	3.09	أتعامل مع أكثر من مجموعة عمل يوجد اختلاف فيما بينهم	Y13
محاييد	1.07	3.06	يتدخل المسؤولين بأداء عملي بشكل كبير	Y14
محاييد	1.14	2.68	الأعمال المكلف بها بعيدة عن خبراتي و مهاراتي	Y15
محاييد	1.13	2.64	تنقصني المعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل	Y16
محاييد	1.07	3.11	يوجد تداخل في المهام بيني و بين زملائي في العمل	Y17
محاييد	0.83	2.89	<b>الدرجة الكلية لبعء صراع الدور</b>	
محاييد	1.06	2.79	لا يوجد رئيس مباشر يتم الرجوع إليه وقت الحاجة	Y18
محاييد	1.18	2.79	أواجه صعوبة في إيصال المعلومات لزملاء العمل	Y19
غير موافق	1.02	2.57	توجد مهام لا أفهمها نتيجة جائحة كورونا	Y20
محاييد	1.02	2.91	إجراءات و سياسات العمل غير واضحة	Y21
محاييد	1.21	2.81	الاتصال بيني و بين زملائي في العمل ضعيف	Y22
<b>محاييد</b>	<b>0.83</b>	<b>2.77</b>	<b>الدرجة الكلية لبعء غموض الدور</b>	
محاييد	1.20	2.77	يوجد تعسف و عشوائية في ممارسات العمليات الادارية	Y23
محاييد	1.21	2.81	لا أشارك باتخاذ القرارات الخاصة بمجال عملي	Y24
محاييد	1.15	2.98	لا أوافق على تغيير الهيكل التنظيمي في المؤسسة	Y25

محايد	01	2.85	الدرجة الكلية لبعء الهيكل التنظيمي
محايد	0.71	2.96	الدرجة الكلية لمتغير ضغوط العمل

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-16) أن المتوسط العام لمتغير ضغوط العمل جاء بدرجة محايد وفقاً لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة ( $M=2.96$ ) وبانحراف معياري ( $SD=0.71$ ) يشير إلى تجانس آراء أفراد عينة الدراسة. ومنه نستنتج لا وجود لضغوط عمل عالية داخل المؤسسة.

أما على مستوى الأبعاد، فنجد أن بعد **عبئ العمل** كان أكثر الأبعاد مساهمة في إثراء متغير ضغوط العمل حيث حاز على أعلى متوسط حسابي بقيمة ( $M=3.13$ ) وبانحراف معياري قدره ( $SD=0.86$ ) معبراً عن عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذا البعد. ومن المؤشرات اعلاه نستنتج وجود عبئ متوسط لدى موظفي المقاطعة التجارية لمؤسسة نفضال بولاية المدية و هذا راجع الى طبيعة و ما يقتضيه العمل داخل المؤسسة .

يليه بعد ذلك بعد **بيئة العمل** بمتوسط حسابي ( $M=3.09$ ) وانحراف معياري قدره ( $SD=0.75$ ) معبراً عن عدم وجود اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه البعد، و عليه نستنتج من المؤشرات اعلاه ان بيئة العمل حققت درجة متوسطة من خلال العبارة (Y11) المتعلقة ب " تتوفر ظروف الامن و السلامة أثناء عملي " اذ حققت اعلى متوسط حسابي بلغ (3.98) ، و عليه نستنتج وجود بيئة عمل مناسبة داخل المؤسسة.

ثم بعد **صراع الدور** بمتوسط حسابي ( $M=2.89$ ) وانحراف معياري قدره ( $SD=0.83$ ) معبراً عن عدم وجود اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه البعد، عليه نستنتج من المؤشرات اعلاه ان بعد صراع الدور حقق درجة متوسطة و يرجع تفسير ذلك الى السياسة التي انتهجتها المؤسسة خلال فترة كوفيد و حيث تم ابقاء نصف العمال قيد العمل ، و يدل ذلك على ان الادوار كانت واضحة خلال فترة كوفيد 19.

و جاء بعد **الهيكل التنظيمي** بمتوسط حسابي ( $M=2.85$ ) وانحراف معياري قدره ( $SD=0.71$ ) معبراً عن وجود اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه البعد، و يمكن تفسير ذلك للسياسة التي انتهجتها المؤسسة خلال فترة كوفيد 19.

بينما حصل بعد **غموض الدور** على أدنى متوسط حسابي ( $M=2.77$ ) وبانحراف معياري بلغ ( $SD=0.83$ ) ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذا البعد. ومن

المؤشرات اعلاه نستنتج لوجود لغموض الدور لدى موظفي المقاطعة التجارية لمؤسسة نفضال بولاية المدية ، و يرجع ذلك الى السياسة التي انهجتها المؤسسة خلال فترة كوفيد 19.

إجمالاً، يمكن القول أن جميع الإجابات سواء ما تعلق بأبعاد أو عبارات متغير ضغوط العمل نجدها تنحصر بين درجة غير الموافق ودرجة الموافق وفقاً لترتيب مقياس ليكارت الخماسي، وهذا يدل على وجود اتجاه سلبي نوعاً ما لدى أفراد عينة الدراسة حول ضغوط العمل في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفضال بولاية المدية.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

يخصص الجزء الأخير من التحليل الإحصائي إلى اختبار فرضيات الدراسة الميدانية باستخدام تحليل الانحدار البسيط.

#### أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالجانب التطبيقي على ما يلي: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات على عبئ العمل عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفضال بولاية المدية. وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (3-17) نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير إدارة الأزمات على عبئ العمل اثناء

#### أزمة كوفيد

المتغير التابع ( $Y_i$ ) (عبئ العمل)			النموذج
مستوى الدلالة $P$	الخطأ المعياري $SE$	أوزان الانحدار $\beta$	
0.917	0.245	0.026	إدارة الأزمات ( $X$ )
0.001	0.875	3.040**	الثابت ( $i$ )
$R^2 = 0.016$ $F_{(1,45)} = 0.011, P = 0.917$			مستوى دلالة الإحصائية
** : $P < 0.01$			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق ان قيمة معامل التحديد بلغت  $(R^2 = 0.016)$  مما يعني ان متغير ادارة الازمات لا يفسر الا حوالي (2%) من التغير الحاصل في بعد عبئ العمل و هي نسبة ضئيلة ، كذلك تشير النتائج الواردة في الجدول السابق أن النموذج غير دال احصائيا حيث ان قيمة

الاحتمال ( $P = 0.917$ ) وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات على عبء العمل عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) داخل مؤسسة نفضال بولاية المدية.

#### ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالجانب التطبيقي على ما يلي: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات على بيئة العمل عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفضال بولاية المدية. وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-18) نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير إدارة الأزمات على بيئة العمل اثناء

#### أزمة كوفيد

المتغير التابع ( $Y_2$ ) (بيئة العمل)			النموذج
مستوى الدلالة $P$	الخطأ المعياري $SE$	أوزان الانحدار $B$	
0.736	0.213	0.072	إدارة الأزمات ( $X$ ) الثابت ( $i$ )
0.001	0.759	2.835 **	
$R^2 = 0.051$ $F_{(1, 45)} = 0.115$ ، $P = 0.736$			مستوى دلالة الإحصائية
** : $P < 0.01$			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق ان قيمة معامل التحديد بلغت ( $R^2 = 0.051$ ) مما يعني ان متغير ادارة الازمات لا يفسر الا حوالي (5%) من التغير الحاصل في بيئة العمل ، و هي نسبة ضئيلة . كذلك تشير النتائج في الجدول اعلاه ان النموذج غير دال احصائيا حيث بلغت قيمة الاحتمال ( $P = 0.736$ ) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة لمتغير إدارة الأزمات على بيئة العمل عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفضال بولاية المدية.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات على صراع الدور عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفضال بولاية المدية. وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-19) نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير إدارة الأزمات على صراع الدور اثناء

أزمة كوفيد

المتغير التابع (Y <sub>3</sub> ) (صراع الدور)			النموذج
مستوى الدلالة P	الخطأ المعياري SE	أوزان الانحدار B	
0.001	0.113	0.410**	إدارة الأزمات (X)
<0.001	0.401	2.221***	الثابت (i)
R <sup>2</sup> = 0.321 F <sub>(1, 45)</sub> = 13.211 P = 0.001			
** :P<0.01      *** :P<0.001			مستوى دلالة الإحصائية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق ان قيمة معامل التحديد بلغت  $(R^2 = 0.321)$  مما يعني ان متغير ادارة الازمات يفسر حوالي (32%) من التغير الحاصل في صراع الدور ، كذلك تشير النتائج الواردة في الجدول السابق أن النموذج دال احصائيا حيث ان قيمة الاحتمال بلغت  $(P = 0.001)$  وعليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار بالشكل التالي:

$$(0.410) \times X + (2.221)i = Y_3$$

حيث:  
Y<sub>3</sub>: صراع الدور ; i: الثابت ; X: إدارة الأزمات

من خلال المعادلة السابقة والمستخرجة من النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-19)، نلاحظ ان زيادة وحدة واحدة في متغير ادارة الازمات يقابله زيادة في صراع الدور ب 0.4 وحدة . كما نلاحظ ان قيمة



معامل الانحدار دالة احصائيا حيث بلغت القيمة الاحتمالية ( $P = 0.001$ ) و عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات على صراع الدور عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفضال بولاية المدية.

**رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة**

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات على غموض الدور عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفضال بولاية المدية.

وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك الجدول رقم (3-20) نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير إدارة الأزمات على غموض الدور

**اثناء أزمة كوفيد**

المتغير التابع ( $Y_4$ ) (غموض الدور)			النموذج
مستوى الدلالة $P$	الخطأ المعياري $SE$	أوزان الإنحدار $\beta$	
<0.001	0.151	-0.661**	إدارة الأزمات (X) الثابت (i)
0.009	0.510	1.441**	
$R^2 = 0.407$ $F_{(1, 45)} = 19.180, P < 0.001$			مستوى دلالة الإحصائية
** : $P < 0.01$ *** : $P < 0.001$			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق ان قيمة معامل التحديد بلغت ( $R^2 = 0.407$ ) مما يعني ان متغير ادارة الازمات يفسر حوالي (41%) من التغير الحاصل في غموض الدور ، كذلك تشير النتائج الواردة في الجدول السابق أن النموذج دال احصائيا حيث ان القيمة الاحتمالية ( $P < 0.001$ ) . و عليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار بالشكل التالي:

**$(-0.661) \times X + (1.441)i = Y_4$**

**حيث:**

**$Y_4$ : غموض الدور ;  $i$ : الثابت ;  $X$ : إدارة الأزمات**

من خلال المعادلة السابقة والمستخرجة من النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-20)، نلاحظ ان زيادة وحدة واحدة في متغير ادارة الازمات يقابله انخفاض في غموض الدور بحوالي 0.6 وحدة . كما نجد أن قيمة معامل الانحدار دالة إحصائياً؛ حيث بلغت القيمة الاحتمالية  $(P = 0.001)$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات على غموض الدور عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفضال بولاية المدية.

#### خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على ما يلي: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات على الهيكل التنظيمي عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفضال بولاية المدية وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-21) نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير إدارة الأزمات على الهيكل التنظيمي

#### اثناء أزمة كوفيد

المتغير التابع (Y5) (الهيكل التنظيمي)			النموذج
مستوى الدلالة <i>P</i>	الخطأ المعياري <i>SE</i>	أوزان الانحدار <i>B</i>	
0.361	0.282	0.261	إدارة الأزمات (X)
0.062	1.008	1.931	الثابت (i)
$R^2 = 0.019$ $F_{(1,45)} = 0.852$ $P = 0.361$			
** $P < 0.01$			مستوى دلالة الإحصائية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق ان قيمة معامل التحديد بلغت  $(R^2 = 0.019)$  مما يعني ان متغير ادارة الازمات لا يفسر الا حوالي (2%) من التغير الحاصل في الهيكل التنظيمي و هي نسبة ضئيلة ،و كذلك تشير النتائج الواردة في الجدول السابق أن النموذج غير دال احصائياً حيث ان القيمة الاحتمالية بلغت  $(P = 0.361)$  ما يعني عدم صلاحية النموذج للتحليل. وعليه نقبل الفرضية الصفرية

التي تنص على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات على الهيكل التنظيمي عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في المقاطعة التجارية لمؤسسة نפטال بولاية المدية.

سادسا: اختبار الفرضية الرئيسية (تأثير إدارة الأزمات على ضغوط العمل) تنص الفرضية الرئيسية على ما يلي: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات على ضغوط العمل عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في المقاطعة التجارية لمؤسسة نפטال بولاية المدية. وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك. الجدول رقم (3-22) نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير إدارة الأزمات على ضغوط العمل اثناء

أزمة كوفيد

المتغير التابع (Y) (ضغوط العمل)			النموذج
مستوى الدلالة P	الخطأ المعياري SE	أوزان الإنحدار $\beta$	
<0.001	0.197	-0.296**	إدارة الأزمات (X) الثابت (i)
0.001	0.065	1.929**	
$R^2 = 0.351$ $F_{(1,45)} = 20.55, P < 0.001$			مستوى دلالة الإحصائية
** : $P < 0.01$ *** : $P < 0.001$			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق ان قيمة معامل التحديد بلغت  $(R^2 = 0.351)$  مما يعني ان متغير ادارة الازمات يفسر حوالي ما قيمته (35,1%) من التغير الحاصل في ضغوط العمل ، كذلك تشير النتائج الواردة في الجدول السابق أن النموذج دال احصائيا حيث ان القيمة الاحتمالية بلغت  $P < 0.001$ ) ما يعني صلاحية النموذج للتحليل. وعليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار بالشكل التالي:

$$(-0.296) \times X + (1.929)i = Y$$

حيث:

Y: ضغوط العمل ; i: الثابت ; X: إدارة الأزمات

من خلال المعادلة السابقة والمستخرجة من النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-22)، نلاحظ ان زيادة وحدة واحدة في متغير ادارة الازمات يقابله انخفاض في ضغوط العمل بحوالي 0.3 وحدة .

كما نجد أن قيمة معامل الإنحدار دالة إحصائياً؛ حيث بلغت ( $P = 0.001$ ). وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات على ضغوط العمل عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفضال بولاية المدية.

## خاتمة

بناء على ما سبق في الجانب النظري تم اجراء دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال بولاية المدية ، حيث قمنا بتعريف المؤسسة محل الدراسة و المتمثلة في مؤسسة نفضال و التطرق الى مهامها و منتجاتها وحتى امكانياتها ، و تبيان هيكلها التنظيمي ،بالإضافة الى ابراز الأهداف التي تسعى على تحقيقها، واعتمدنا على الاستبيان كأداة للدراسة و التي جرى توزيعها على الموظفين في المؤسسة .

حيث تضمن الاستبيان جزئين ، الجزء الاول خاص بالبيانات الشخصية لأفراد عينة البحث ، اما الجزء الثاني خاص بمحاور الاستمارة و الذي تم تقسيمه الى محورين ، المحور الاول خاص بالمتغير التابع المتمثل في ضغوط العمل و المحور الثاني خاص بالمتغير المستقل المتمثل في ادارة الازمات ، و هذا بغرض معرفة تأثير ادارة الازمات على ضغوط العمل بأبعاده ( عبئ العمل ، بيئة العمل ، صراع الدور ، غموض الدور، الهيكل التنظيمي ) ، و بعد توزيع الاستبانة و استرجاعها و بغرض جمع البيانات اللازمة للتحقق من فرضيات الدراسة و الاجابة على تساؤلاتها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام اساليب احصائية عديدة ، كالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ، و معامل الفا كرونباخ لثبات اداة الدراسة ، ومعامل الاتساق الداخلي و اختبار التوزيع الطبيعي ، ثم قمنا بعرض و تحليل النتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات ، و توصلنا الى اثبات صحة أو نفي الفرضيات التي وضعناها و ذلك بقبولها او رفضها .

---

خاتمة العامة

---

## خاتمة عامة :

انطلقت هذه الدراسة في كونها تساهم في القاء الضوء على كل من موضوعي الضغوط المهنية و ادارة الازمات ، باعتبارها من المواضيع المهمة التي لازالت تحظى باهتمام العديد من الباحثين في حقل الادارة ، و ذلك راجع لتأثيرهم على فعالية و كفاءة المؤسسات و افرادها .

ولمحاولة الالمام بجميع النقاط التي تمس هذا الموضوع ، حاولنا في دراستنا هذه الوقوف على ادارة الضغوط المهنية خلال فترة الازمات -حالة كوفيد 19- من خلال إظهار اثر إدارة الأزمات على أبعاد ضغوط العمل حيث قمنا بالدراسة الميدانية على مستوى المقاطعة التجارية لمؤسسة نفضال بغية الإجابة على الأسئلة و الفرضيات المطروحة في إشكالية دراستنا .

ومن خلال الدراسة التي تناولها الباحث تم التوصل إلى جملة من النتائج و الاقتراحات نذكرها فيما يلي:

## أولا : النتائج

## 📌 النتائج النظرية :

- ✓ ضغوط العمل من الظواهر الحتمية التي لا يمكن القضاء عليها ، و انما محاولة التخفيف من حدتها و ادارتها و ذلك لا يكون الا بالتعاون بين الفرد و المنظمة .
- ✓ توجد العديد من النظريات التي تفسر ضغوط العمل و كيفية ادارتها في ظل الازمات باتباع مجموعة من الخطوات و الاستراتيجيات .
- ✓ لضغوط العمل عدة مصادر منها مصادر تنظيمية و منها ما هو مرتبط بالفرد و منها ما هو مرتبط بالبيئة .
- ✓ قد يكون تأثير ضغوط العمل ايجابي او سلبي ، و ذلك يرجع في الغالب الى المتغيرات الشخصية للأفراد .
- ✓ قد تؤدي ضغوط العمل المرتفعة الى أمراض خطيرة على صحة الانسان مثل تصلب الشرايين و ضغط الدم ، او نفسية كالإحباط و الملل الدائم ، و عدم الرغبة في العمل .
- ✓ يمكن للإدارة المحكمة للازمات التغلب على الازمة و المساهمة في التوجيه الصحيح لضغوط العمل لصالحها، لكن لا يمكنها ان تلغيها نهائيا .

### 📌 النتائج التطبيقية :

من خلال الدراسة التي تم القيام بها على مستوى المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال تم التوصل الي جملة من النتائج، أهمها كالتالي :

- ✓ اظهرت الدراسة ان مستوى ضغوط العمل تحظى بدرجة متوسطة لدى عمال المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال بولاية المدية بمتوسط حسابي كلي قدره (2.96).
- ✓ كما اظهرت الدراسة ان مستوى ادارة الازمات حقق درجة مرتفعة لدى عمال المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال بولاية المدية بمتوسط حسابي كلي قدره (3.48).
- ✓ لا يوجد أثر معنوي لإدارة الازمات على بعد عبيء العمل في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال بولاية المدية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).
- ✓ لا يوجد أثر معنوي لإدارة الازمات على بعد بيئة العمل في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال بولاية المدية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).
- ✓ يوجد أثر معنوي لإدارة الازمات على بعد صراع الدور في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال بولاية المدية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).
- ✓ يوجد أثر معنوي لإدارة الازمات على بعد غموض الدور في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال بولاية المدية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ، و هو اثر عكسي.
- ✓ لا يوجد أثر معنوي لإدارة الازمات على بعد الهيكل التنظيمي في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال بولاية المدية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).
- ✓ يوجد أثر معنوي لادارة الأزمات على ضغوط العمل في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال بولاية المدية بولاية المدية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) و هو أثر عكسي.

### ثانيا : الاقتراحات :

بناء على ما توصلنا إليه من نتائج خلال هذه الدراسة و التي تناولنا فيها موضوعا هاما من مواضيع الإدارة ، و هو إدارة الضغوط المهنية خلال فترة الأزمات –حالة كوفيد 19- في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال تبين لنا ضرورة تقديم المقترحات التالية :

- توزيع اعباء عبيء العمل بين العاملين بشكل متزن و الابتعاد عن تكليف الافراد باعباء عمل و مسؤوليات كثيرة خلال فترة الأزمة .



- تخفيف عبء العمل من خلال تقليل ساعات العمل وزيادة عدد الموظفين المؤهلين في مجال ادارة الأزمات في اطار استراتيجية العمل بالمناوبة بين الموظفين .
- دعم و تعزيز المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات.
- محاولة المحافظة على مستوى الضغوط بشكل عام أو تخفيضها الى اقصى حد ممكن .
- اعادة النظر في فريق ادارة الأزمات و طريقة انتقائه و محاولة تدعيمه بالتدريبات اللازمة في مختلف التخصصات .
- اتاحة مزيد من فرص التدريب للعاملين في مجال ادارة الازمات لتعزيز قدراتهم و مهاراتهم و كفاءة المؤسسة ككل و تخفيض ضغوط العمل الناتجة عن الازمة .

### ثالثا : معيقات البحث :

لقد واجهتنا عدة صعوبات خلال انجازنا لهذه الدراسة ، سواء فيما تعلق بالجانب النظري أو الجانب التطبيقي و يمكن حصرها فيما يلي :

- تشعب الموضوع و حداثة دراسته.
- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية و الاجتماعية، مما يجعله دراسة معقدة.

---

# المراجع

---

## المراجع

## أولا : الكتب

1. احمد ماهر، سلسلة ابن مهارتك وتدريب على كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية الجديدة للنشر و الطباعة، الإسكندرية، مصر، 2005.
2. أمينة مصطفى صادق، إدارة الأزمات و الكوارث في المكتبات، بدون طبعة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2002.
3. آية رياض العبد القادر بورزان ، إدارة الأزمات ،الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا ، 2021.
4. بورك برس، مهارات الإدارة علم نفسك بالطريقة المثلى الشركة المصرية العالمية للنشر، الطبعة الأولى، لبنان، 2003.
5. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
6. الخضيرى محسن احمد، إدارة الأزمات :علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف ، مجموعة النيل العربية ،الطبعة الثانية ، القاهرة ، 2002.
7. سامر جادة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، 2009.
8. سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية 2004
9. سليم بطرس جلدة ، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011 ،
10. صلاح العباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، الطبعة الأولى، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
11. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، بدون طبعة، الإسكندرية، 2007
12. عادل صدق محمد ، الصحافة و إدارة الأزمات – مدخل نظري و تطبيقي -، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة 2007.
13. عبد الله محمد الفقيه:إدارة الأزمات، جامعة العلوم و التكنولوجيا،صنعاء،2011
14. غسان قاسم داود اللامي و خالد عبد الله إبراهيم العيساوي ، إدارة الأزمات الأسس و التطبيقات ، الدار المنهجية للنشر و التوزيع ، بغداد ، 2015.

15. فاروق عبده فلييه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
16. محمد الصيرفي ، إدارة الأزمات ، مؤسسة حورس الدولية ، 2008.
17. محمد الصيرفي، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2007.
18. محمد الصيرفي، الضغط و القلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2007.
19. محمود جاد الله: إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2015.
20. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية- مدخل تحقيق الميزة التنافسية-، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2008.
21. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتخبير، الطبعة الأولى، 2008.
22. يوسف احمد أبو فارة ، إدارة الأزمات : مدخل متكامل ، إثراء للنشر و التوزيع ، ردمك ، 2009،

### ثانيا :رسائل دوكتوراه

23. سهام موفق، دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة دراسة حالة، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2015.

### ثالثا :رسائل الماجستير :

24. زينات موسى مسك ، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية و استراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين ، مذكرة لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الخليل ، 2011.

25. شفيق شاطر ، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، 2010.
26. عمر محمد درة، أثر تطبيق العدالة التنظيمية عمى إدارة ضغوط العمل، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، 2008.
27. عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمس نجوم (دراسة ميدانية)، مذكرة لنيل درجة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
28. فهد عي ناجي، اثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، 2012.
29. فهد محمد نعمان ، اثر التدريب على مقدره المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات ، مذكرة لنيل درجة ماجستير ،الجامعة الإسلامية ، غزة فلسطين ، 2012.
30. محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة، مذكرة لنيل درجة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
31. محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، مذكرة لنيل درجة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
32. ميسون طلاع الزغبي ، درجة توافر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية و التعليم ، دراسات العلوم التربوية ، المجلد 41، ملحق 1 ، 2014
33. يوسف لعجايلية، مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية " دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي بعنابة"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، 2015.

## رابعاً:المجلات :

34. احمد مداس و مصطفى داسة ،إدارة الأزمات في المنظمات مدخل تنظيمي ، مجلة التمكين الاجتماعي ، المجلد 3 ، العدد 1 ، 2021.
35. أيمن حسن الديراوي ، التخطيط الاستراتيجي و دوره في إدارة الأزمات ، مجلة الاقتصاد المال و الأعمال ، المجلد 4 ، العدد 2 ، 2020.
36. بحري صابر، المصادر التنظيمية لضغوط العمل، مجلة الرواق، العدد 01، جامعة محمد لمين دباغ.
37. حسين عبد القادر ، إدارة أزمة جائحة كورونا و أثرها على الإنتاج المحلي في شركات الأعمال الفلسطينية ، مجلة الميادين الاقتصادية ، المجلد 04 ، العدد 01 ، 2021.
38. خديجة عاشور ، ضغوط العمل : النظريات و النماذج ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 20، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2012.
39. رائد فؤاد محمد عبد العال ، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة و علاقتها بالتخطيط الاستراتيجي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009.
40. زبير عياش و نور الهناء براهيم ، إسهامات التخطيط الاستراتيجي و دوره في إدارة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية ، مجلة العلوم الإنسانية العدد 07، 2017.
41. سناء محمد زهران عمر ، الوعي التخطيطي للقيادات الإدارية في مواجهة الكوارث و الأزمات ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية و العلوم الإنسانية ، العدد 50، المجلد 3، أبريل 2020.
42. عبد الوهاب عبد الفتاح الالوسي ، نسرين عبد الله بدوي و آخرون ، متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي و دورها في إستراتيجية إدارة الأزمات ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 11 ، العدد 26 ، 2019.
43. عدنان رحيم نور ، القيادة التحويلية و دورها في إدارة الأزمات ، مجلة المثلى للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 10 ، العدد 10، 2020.

44. عزة عبد الرزاق حسين، ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الابتدائية و علاقتها بمركز الضبط، مجلة البحوث التربوية و النفسية، العدد31، جامعة بغداد، بغداد، 201.
45. علي الفضل، غسان رشاد دوش: إدارة الأزمات و مكونات المنظمة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، مج11، ع33، 2015.
46. غول فرحات: إدارة الأزمات في المؤسسة بين المفاهيم و طرق المعالجة، مجلة المناجر، العدد01.
47. فضيلة معمر قوادري ، دليلة حضري ، تحليل أبعاد ضغوط العمل و أثرها على السلوك التنظيمي الفردي ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 01 ، 2021.
48. فيصل قاسمي، عبد القادر بلخير، علاقة إدارة الوقت بمستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية دراسة ميدانية لمركبات ولايتي سطيف و المسيلة، مجلة الإبداع الرياضي، العدد 05، افريل 2012 .
49. ماضي الهام و عبد القادر بن برطال ، كيفية الاستفادة من إدارة المعرفة في مواجهة الأزمات ، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية ، المجلد 03 العدد 06 ، 2020.
50. ميسون السقا، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات دراسة على المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة لنيل درجة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
51. هبينة نريمان صبرينة، الضغوط المهنية و آليات إدارتها، مجلة تاريخ العلوم ، العدد الخامس ، جامعة عنابة،ين، سطيف، الجزائر، جوان 2015.

---

الملاحق

---



## الملحق رقم (1)

المدرسة العليا للتجارة

التخصص : تنظيم و إدارة المؤسسات

السنة :الثانية ماستر

## استبانة البحث

الاخ الفاضل .....، الاخت الفاضلة .....

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي تقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تنظيم و إدارة المؤسسات " ، بعنوان "ادارة الضغوط المهنية خلال فترة الازمات ": دراسة حالة : المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال .

و تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ادارة الضغوط المهنية خلال فترة الأزمات ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركتكم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها و نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

و تقبلوا مني فائق التقدير و الاحترام

الطالب : قرمزي نجم الدين

السنة الدراسية 2021/2022.

## الجزء الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض خصائص لموظفي المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال ، بغرض تحليل النتائج فيما بعد ، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية و ذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك

- الجنس : ذكر  انثى
- العمر : أقل من 30 سنة  من 30 الى أقل من 40 سنة
- المستوى التعليمي : من 40 الى 50 سنة  من 50 سنة فأكثر
- الشهادة مهنية  جامعي  دراسات عليا
- المنصب الوظيفي : اطار سامي  اطار  عون تحكم  ان تنفيذ
- سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات الى 10
- من 10 سنوات الى 15 سنة  15 سنة فأكثر

## الجزء الثاني :

## المحور الأول : ضغوط العمل في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال .

فيما يلي مجموعة من العبارات التي توضح مصادر ضغوط العمل في المقاطعة ، الرجاء تحديد درجو موافقتك او عدم موافقتك عليها ، و ذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة .

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البيان
أولاً : عبئ العمل					
					1. وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني

					2. أشعر بالتعب و الإرهاق عند الانتهاء لكثرة ما يطلب من واجبات و مهام
					3. العمل الموكل إلي فوق طاقتي و لا يمكن انجازه في الوقت المحدد
					4. ليس هناك وقت للراحة أثناء العمل
					5. الواجبات الملقاة على عاتقي اكبر من الصلاحيات الموكلة
					6. أعاني من توتر الأعصاب بسبب العمل الذي أقوم به
					7. أشعر بضغط كبير أثناء ممارسة مهامي في فترة جائحة كورونا
<b>ثانيا : بيئة العمل</b>					
					1. أعاني من كثرة الضجيج في مكان العمل
					2. أعاني من سوء الإضاءة و التهوية في مكان العمل
					3. مساحة المكاتب لا تتناسب مع عدد الموظفين
					4. تتوفر ظروف الأمن و السلامة أثناء عملي
<b>ثالثا : صراع الدور</b>					
					1. يطلب مني تنفيذ أعمال متعددة و متناقضة من عدة رؤساء
					2. أتعامل مع أكثر من مجموعة عمل يوجد اختلاف فيما بينهم
					3. يتدخل المسؤولين بأداء عملي بشكل كبير
					4. الأعمال المكلف بها بعيدة عن خبراتي و مهاراتي
					5. تنقصني المعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل

					6. يوجد تداخل في المهام بيني و بين زملائي في العمل
<b>رابعاً : غموض الدور</b>					
					1. لا يوجد رئيس مباشر يتم الرجوع إليه وقت الحاجة
					2. أواجه صعوبة في إيصال المعلومات لزملاء العمل
					3. توجد مهام لا أفهمها نتيجة جائحة كورونا
					4. إجراءات و سياسات العمل غير واضحة
					5. الاتصال بيني و بين زملائي في العمل ضعيف
<b>خامساً : الهيكل التنظيمي</b>					
					1. يوجد تعسف و عشوائية في ممارسات العمليات الإدارية
					2. لا أشترك باتخاذ القرارات الخاصة بمجال عملي
					3. لا أوافق على تغيير الهيكل التنظيمي في المؤسسة

## المحور الثاني : ادارة الأزمات

البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. اهتمت المؤسسة باكتشاف مؤشرات الخلل قبل وقوع أزمة كوفيد					
2. لم تأخذ المؤسسة مواردها المعلوماتية بعين الاعتبار عند تحديد مؤشرات وقوع أزمة كوفيد					
3. اعتمدت المؤسسة على فريق عمل مؤهل لجمع و تحليل مؤشرات حدوث أزمة كوفيد					
4. لم تحضر المؤسسة خطة استباقية تواجه من خلالها أزمة كوفيد					
5. تعمل المؤسسة على توفير برامج إدارية تطويرية في مجال إدارة الأزمة					
6. تهتم المؤسسة بممارسات إدارة الأزمة للتعامل مع الأزمات محتملة الحدوث					
7. تعمل المؤسسة على توظيف مشاركتها مع الجهات ذات العلاقة بإدارة أزمة كوفيد					
8. حرصت المؤسسة على توفير الدعم المادي و المعنوي لفريق الأزمة خلال فترة كوفيد					
9. وظفت المؤسسة مكتسبات تجارب مؤسسات أخرى في تسيير أزمة كوفيد و قامت بتجسيدها في خططها الاستباقية					
10. وازنت المؤسسة في تسييرها لأزمة كوفيد الجانب العلمي و الأساليب العلمية					
11. خصصت المؤسسة غرفة عمليات جاهزة بأفضل تقنيات لاحتواء و تقليل أثار أزمة كوفيد					
12. سخرت المؤسسة وسائل اتصالات فاعلة لتعزيز معالجة أثار أزمة كوفيد					
13. عانت المؤسسة المؤسسة من صعوبات في بدايات حدوث أزمة كوفيد					
14. اهتمت المؤسسة بتقييم التأثيرات السلبية لأزمة كوفيد					
15. دعمت المؤسسة أفرادها عند مواجهة أزمة كوفيد					
16. تهتم المؤسسة بتوثيق أزماتها للاستفادة من تجاربها مستقبلا					

					17. تعني المؤسسة بالاطلاع على تجارب المنظمات الأخرى في مجال مواجهة الأزمات
					18. يخطط المديرين بشكل استباقي لمواجهة الأزمة ببرامج تعليمية
					19. لا تمتلك المؤسسة خطة معدة مسبقاً لمواجهة الأزمات
					20. تعمل المؤسسة على تدريب و تطوير أفرادها بمختلف تخصصات الأزمة

ملاحق الدراسة:

1-جدول اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
إدارة الأزمات	128 <sup>٠</sup>	47	110 <sup>٠</sup>	591 <sup>٠</sup>	47	287 <sup>٠</sup>
ضغوط العمل	197 <sup>٠</sup>	47	167 <sup>٠</sup>	620 <sup>٠</sup>	47	139 <sup>٠</sup>

a. Lilliefors Significance Correction

-ثبات الاستبيان

إدارة الأزمات

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
740 <sup>٠</sup>	20

- ضغوط العمل:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
758 <sup>٠</sup>	25

- الدرجة الكلية للاستبيان:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
823 <sup>٠</sup>	45

## -البيانات الشخصية والوظيفية-

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	26	3.55	3.55	3.55
	أنثى	21	7.44	7.44	0.100
	Total	47	0.100	0.100	

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	19	4.40	4.40	4.40
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	17	2.36	2.36	6.76
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	7	9.14	9.14	5.91
	من 50 سنة فأكثر	4	5.8	5.8	0.100
	Total	47	0.100	0.100	

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	شهادة مهنية	24	1.51	1.51	1.51
	جامعي	18	3.38	3.38	4.89
	دراسات عليا	5	6.10	6.10	0.100
	Total	47	0.100	0.100	

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار سامي	3	4.6	4.6	4.6
	إطار	21	7.44	7.44	1.51
	عون تحكم	12	5.25	5.25	6.76
	عون تنفيذ	11	4.23	4.23	0.100
	Total	47	0.100	0.100	

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	16	0.34	0.34	0.34
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	20	6.42	6.42	6.76
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	7	9.14	9.14	5.91
	من 15 سنة فأكثر	4	5.8	5.8	0.100
	Total	47	0.100	0.100	

## 4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات متغير إدارة الأزمات:

Univariate Statistics							
	N	Mean	Std. Deviation	Missing		No. of Extremes <sup>a</sup>	
				Count	Percent	Low	High
X1	47	3.3404	1.00599	0	0	2	0
X2	47	2.9574	1.12206	0	0	0	0
X3	47	3.3404	1.10879	0	0	0	0
X4	47	3.1277	1.22682	0	0	0	0
X5	47	3.5106	1.08091	0	0	2	0
X6	47	3.5319	1.08048	0	0	2	0
X7	47	3.6596	.91549	0	0	0	0
X8	47	3.5319	1.12000	0	0	2	0
X9	47	3.5319	.99676	0	0	1	0
X10	47	3.6596	.89142	0	0	1	0
X11	47	3.3404	1.02738	0	0	2	0
X12	47	3.4468	1.05930	0	0	1	0
X13	47	3.7872	1.02015	0	0	1	0
X14	47	3.7660	.66636	0	0	.	.
X15	47	3.2553	1.07275	0	0	0	0
X16	47	3.7021	.90686	0	0	0	0
X17	47	3.6596	.91549	0	0	1	0
X18	47	3.5745	.85325	0	0	0	0
X19	47	3.0638	1.20514	0	0	0	0
X20	47	3.7872	.93102	0	0	1	0
X1_20	47	3.4787	.53505	0	0	1	3

a. Number of cases outside the range (Q1 - 1.5\*IQR, Q3 + 1.5\*IQR).

## 5- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبادات متغير ضغوط العمل:

Univariate Statistics							
	N	Mean	Std. Deviation	Missing		No. of Extremes <sup>a</sup>	
				Count	Percent	Low	High
Y1	47	3.43	1.078	0	0	0	0
Y2	47	3.36	1.241	0	0	0	0
Y3	47	2.98	1.207	0	0	0	0
Y4	47	2.57	1.016	0	0	0	3
Y5	47	3.13	1.035	0	0	0	0
Y6	47	3.13	1.115	0	0	0	0
Y7	47	3.32	1.163	0	0	0	0
Y1_7	47	3.1307	.86222	0	0	0	0
Y8	47	2.74	1.052	0	0	0	0
Y9	47	2.77	1.108	0	0	0	0



Y10	47	2.87	1.209	0	.0	0	0
Y11	47	3.98	.766	0	.0	.	.
Y8_11	47	3.0904	.74896	0	.0	0	0
Y12	47	2.79	1.082	0	.0	0	0
Y13	47	3.09	1.158	0	.0	0	0
Y14	47	3.06	1.071	0	.0	0	0
Y15	47	2.68	1.144	0	.0	0	0
Y16	47	2.64	1.131	0	.0	0	0
Y17	47	3.11	1.068	0	.0	0	0
Y12_17	47	2.8936	.83509	0	.0	0	0
Y18	47	2.79	1.062	0	.0	0	0
Y19	47	2.79	1.178	0	.0	0	0
Y20	47	2.57	1.016	0	.0	0	3
Y21	47	2.91	1.018	0	.0	0	0
Y22	47	2.81	1.135	0	.0	0	0
Y18_22	47	2.7745	.83157	0	.0	0	0
Y23	47	2.77	1.202	0	.0	0	0
Y24	47	2.81	1.209	0	.0	0	0
Y25	47	2.98	1.151	0	.0	0	0
Y23_25	47	2.8511	1.00195	0	.0	0	0
Y1_25	47	2.9626	.71000	0	.0	0	0

a. Number of cases outside the range (Q1 - 1.5\*IQR, Q3 + 1.5\*IQR).

## 6- تحليل الانحدار :

## • الفرضية الفرعية الأولى

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الأزمات إدارة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: العمل عبئ  
b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.016 <sup>a</sup>	.000	-.022	.87164

a. Predictors: (Constant), الأزمات إدارة

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.008	1	.008	.011	.917 <sup>b</sup>
	Residual	34.189	45	.760		

	Total	34,197	46		
a. Dependent Variable: العمل عبي					
b. Predictors: (Constant)، الأزمات إدارة					

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,040	,875		3,473	,001
	الأزمات إدارة	,026	,245	,016	,105	,917

a. Dependent Variable: العمل عبي

## الفرضية الفرعية الثانية

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الأزمات إدارة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: العمل بيئة

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,051 <sup>a</sup>	,003	-,020	,75627

a. Predictors: (Constant)، الأزمات إدارة

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,066	1	,066	,115	,736 <sup>b</sup>
	Residual	25,737	45	,572		
	Total	25,803	46			

a. Dependent Variable: العمل بيئة

b. Predictors: (Constant)، الأزمات إدارة

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,835	,759		3,734	,001
	الأزمات إدارة	,072	,213	,051	,339	,736

a. Dependent Variable: العمل بيئة

## • الفرضية الفرعية الثالثة

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الأزمات إدارة <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: الدور صراع			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,566 <sup>a</sup>	,321	,296	,30110
a. Predictors: (Constant), الأزمات إدارة				

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,198	1	1,198	13,211	,001 <sup>b</sup>
	Residual	2,539	45	,091		
	Total	3,736	46			
a. Dependent Variable: الدور صراع						
b. Predictors: (Constant), الأزمات إدارة						

Coefficients <sup>a</sup>						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,221	,401		5,544	,000
	الأزمات إدارة	,410	,113	,566	3,635	,001
a. Dependent Variable: الدور صراع						

## • الفرضية الفرعية الرابعة:

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الأزمات إدارة <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: الدور غموض			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,638 <sup>a</sup>	,407	,385	,28141
a. Predictors: (Constant), الأزمات إدارة				

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,519	1	1,519	19,180	,000 <sup>b</sup>
	Residual	2,217	45	,079		
	Total	3,736	46			
a. Dependent Variable: الدور غموض						
b. Predictors: (Constant), الأزمات إدارة						

Coefficients <sup>a</sup>						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,441	,510		2,826	,009
	الأزمات الإدارة	-,661	,151	,638	-4,379	,000
a. Dependent Variable: الدور غموض						

• الفرضية الفرعية الخامسة:

## Regression

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الأزمات إدارة <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: التنظيمي الهيكل			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,136 <sup>a</sup>	,019	-.003	1,00357
a. Predictors: (Constant), الأزمات إدارة				

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,858	1	,858	,852	,361 <sup>b</sup>
	Residual	45,322	45	1,007		
	Total	46,180	46			
a. Dependent Variable: التنظيمي الهيكل						
b. Predictors: (Constant), الأزمات إدارة						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,931	1,008		1,916	,062
	الأزمات إدارة	,261	,282	,136	,923	,361
a. Dependent Variable: التنظيمي الهيكل						

- الفرضية الرئيسية:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,593 <sup>a</sup>	,351	,334	,35151

a. Prédicteurs : (Constante)، الأزمات\_إدارة،

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,540	1	2,540	20,559	,000 <sup>b</sup>
	de Student	4,695	45	,124		
	Total	7,236	46			

a. Variable dépendante : العمل\_ضغوط

b. Prédicteurs : (Constante)، الأزمات\_إدارة،

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,929	,197		9,792	,000
	العمل_ضغوط	-,296	,065	,593	-4,534	,000

a. Prédicteurs : (Constante)، الأزمات\_إدارة،