



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدم لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمية

الميدان : علوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة الموارد البشرية

بمعنوان :

واقع ضغوط العمل في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية غرداية

تحت إشراف الأستاذ:

د : أ : عادل شنيبي

المؤطر بالمديرية :

بومدين بن صالح

من إعداد الطالبتين :

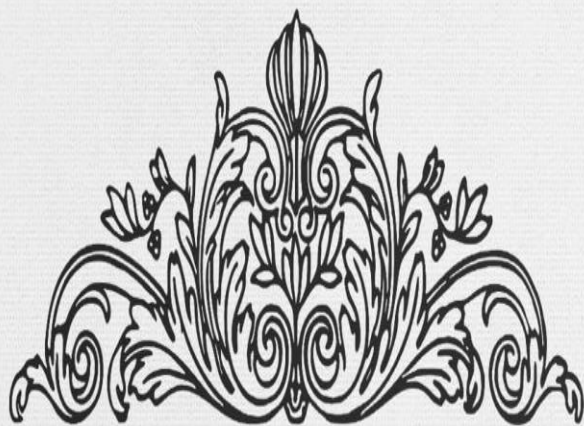
* عائشة إيمان ددابو

* سعاد حنيشي

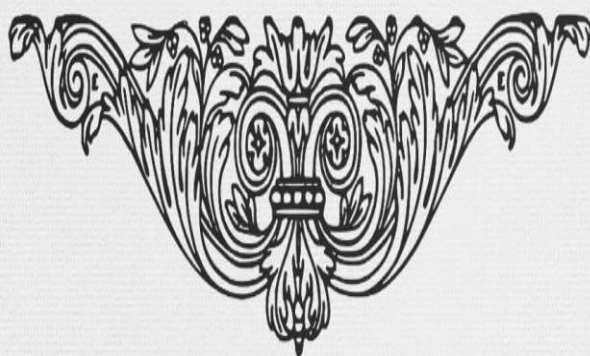
لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	دكتور	محنان عقبة
مشرفا	جامعة غرداية	بروفيسور	شنيبي عادل
ممتحننا	جامعة غرداية	دكتورة	عجيلة حنان

السنة الجامعية : 2026/2025



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



فرحين بما آتاهم الله من فضله . إهداء

"بعد سنوات من الاجتهاد والسعي

المتواصل، سنوات حلت في طياتها التعب والصبر والتحديات، أقف اليوم على عتبة التخرج لأقدم ثمرة جهدي إلى من وهبني الله وجودهم، فكانوا لي الحياة..

إلى سندي ومنيع فخري.. والدي العزيز الذي حملت اسمه فخراً واعتزازاً "دداو علي": إلى من علمني أن العزيمة سلاح، وأن القمة لا تُنال إلا بالصبر. جزاك الله عني خير الجزاء، وحفظك لي ذخراً وسنداً لا يميل، وأطال في عمرك.

إلى رفيقة الروح وملهمتي الأولى، إلى التي لم تكن مجرد أم، بل كانت خارطة طريقتي.. إلى قدوتي العظيمة أُمي "حوريا بوعلاوي": لقد كنتِ النموذج الذي أطمح للوصول إليه، والقوة التي أستمَد منها صمودي. اليوم، وأنا أقف على عتبة التخرج، أدرك أنني لم أكن لأصل لولا أنني كنت أتبع خطاك الواثقة، وكانت دعواتك لي القنديل الذي أضاء لي الليالي المظلمة، وهذا النجاح هو حصاد لصبرك وحبك، حفظك الله لي وأطال عمرك.

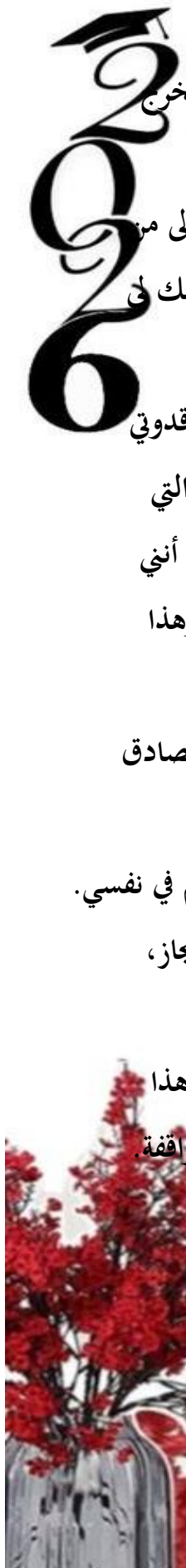
إلى من بهم يشتد عضدي.. إخوتي "محمد ومروة": كنتم وما زلتُم السند الثابت والقلب الصادق في كل خطواتي، شكراً لكونكم الجزء الأجمل في رحلتي.

إلى عائلتي الكبيرة.. خالاتي وأخوالي: شكراً لمودتكم وتشجيعكم الدائم الذي كان له أثر عظيم في نفسي. إلى رفاق الدرب.. أصدقائي "جنود الخفاء": إلى الذين قاسموني تعب الأيام وحلاوة الإنجاز، أهديكُم هذا النجاح امتناناً لوجودكم الذي جعل الطريق أخف وأجمل.

وأخيراً.. إلى "نفسي" التي لم تستسلم: أعذر لقلبي لأنني أثقلت عليه، وأهدي لروحي هذا الفور؛ لأنها صمدت حين تعثرت، ونهضت حين تعبت، وعبرت ما لم يره أحد.. وبقيت واقفة. اليوم.. وفيئ بوعدي القديم لنفسي.

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

عائشة



إهداء

"إلى من بذروا الحب وحصدوا الأمل..

إلى نبع الحنان الذي لا ينضب، أُمي الغالية..

إلى من شيد لي سُلّم النجاح بدعواته وصبره، أبي العزيز..

إلى سندي وعزوتي، إخوتي وأخواتي..

وإلى أساتذتي الأفاضل الذين أناروا لي دروب المعرفة..

إلى كل من رافقني في دروب العلم وكان لي عوناً ولو بكلمة طيبة..

أهديكم ثمرة جهدي المتواضع."

سعاد

2026

شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات؛ بختام هذه المسيرة العلمية، نتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف "شنيبي عادل"، الذي كان لنا خير موجّه ومنازة علم طوال فترة إنجاز البحث، فشكراً لتوجيهاته السديدة وصبره الجميل.

كما نتوجه بعبارات الامتنان إلى جامعتنا المحورة وأساتذتنا الأجلاء الذين تعاقبوا على تدريسنا طوال مسيرتنا الجامعية؛ شكراً لكم على ما غرستموه فينا من علم وقيم، فأنتم المنارة التي استنار بها دربنا.

ويمتد شكرنا وتقديرنا إلى السيد مدير مديرية الضرائب وكافة موظفيها الذين قدموا لنا يد العون والبيانات القيمة والنصائح الميدانية التي أثرت دراستنا، وإلى عمادة الكلية وكافة الأطقم الإدارية والتربوية على ما هياؤوه لنا من سبل النجاح.

نهدي هذا الثمر لكل من آمن بنا وساندنا، سائلين الله أن يكون هذا العمل لبنة أولى في طريق عطائنا وقيمتنا.

تتناول دراستنا واقع ضغوط العمل في المؤسسات الاقتصادية، متخذةً مديرية الضرائب في ولاية غرداية دراسة حالة. كان الهدف الرئيسي هو تحديد مدى تعرض الموظفين للضغوط، وتحديد أسبابها، ودراسة تأثيرها على أدائهم الوظيفي. ولتحقيق ذلك، اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي. أجريت الدراسة الميدانية في مقر المديرية خلال الفترة من يناير إلى مايو 2026، باستخدام المقابلات كأداة أساسية لجمع البيانات. كشفت الدراسة عن عدة نتائج رئيسية، أبرزها وجود غموض في الأدوار ونقص في التنسيق الداخلي. كما تبين أن ضغوط العمل سلبية ومستمرة، إذ تؤثر على حياة الموظفين الشخصية نفسياً وجسدياً. علاوة على ذلك، تحولت التكنولوجيا والرقمنة إلى عبء إضافي زاد من قلق الموظفين بدلاً من تسهيل مهامهم، وذلك بسبب النقص الحاد في دورات التدريب المتخصصة داخل المؤسسة. الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل؛ المؤسسات الاقتصادية؛ إدارة الموارد البشرية؛ الرقمنة؛ مديرية الضرائب في غرداية.

Abstract:

Our study investigates the reality of work stress in economic institutions, taking the Tax Directorate of Ghardaïa Province as a case study. The main objective was to determine the extent to which employees are exposed to stress, identify its causes, and examine its impact on their job performance. To achieve this, we adopted the descriptive-analytical approach. The field study was conducted at the directorate's headquarters from January to May 2026, using interviews as the primary tool for data collection. The study revealed several key findings, most notably the presence of role ambiguity and a lack of internal coordination. It was also found that work stress is negative and continuous, affecting the employees' personal lives both psychologically and physically. Furthermore, technology and digitalization turned into an additional burden that increased employees' anxiety instead of facilitating their tasks, due to the severe lack of specialized training courses within the institution. Keywords: Work Stress; Economic Institutions; Human Resource Management; Digitalization; Tax Directorate of Ghardaïa.

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وعرفان
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
ب-د	مقدمة
الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لواقع ضغوط العمل في المؤسسات الاقتصادية	
05	المبحث الاول : ماهية ضغوط العمل في المؤسسات الاقتصادية
05	المطلب الأول : تعريف ضغوط العمل
06	المطلب الثاني : أنواع ومستويات ضغوط العمل
09	المطلب الثالث: مصادر ضغوط العمل
12	المبحث الثاني : الآثار المترتبة على ضغوط العمل وآليات معالجتها في المؤسسات الاقتصادية
12	المطلب الاول : نتائج وآثار ضغوط العمل
14	المطلب الثاني : أساليب واستراتيجية التعامل مع ضغوط العمل
15	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع ضغوط العمل في مديرية الضرائب	
19	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الضرائب لولاية غرداية

19	المطلب الاول: تقديم مديرية الضرائب لولاية غرداية
19	المطلب الثاني: مهام مديرية لضرائب لولاية غرداية والدور الجبائي لها
22	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية غرداية
26	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج المقابلة
26	المطلب الاول: المقابلة
28	المطلب الثاني: تحليل نتائج الفرضيات والمصادقة عليها والمقارنة
28	المطلب الثالث: نتائج الدراسة
30	الخاتمة
33	المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	رسم تخطيطي لمصادر ضغوط العمل	12
02	الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية غرداية	24



مقدمة :

يعد العنصر البشري الركيزة الأساسية لأي مؤسسة فنجاح أي مؤسسة يرتبط براحة الموظف وقدرته على خدمة المؤسسة، وفي وقتنا الحالي أصبح من الضروري الاهتمام بكل من الجانب النفسي والمهني والصحي للعامل خاصة في المؤسسات التي تتعامل مع الشعب والمصالح المالية للدولة .وتعد مديرية الضرائب لولاية غرداية من بين أهم هذه المؤسسات الحساسة، نظرا لطبيعة مهامها التي تتطلب كل من الدقة والمسؤولية الكبيرة، غير ان هذا النوع من العمل قد يولد ما يسمى بضغط العمل الذي أصبح ظاهرة تواجه الموظفين بشكل دائم ويومي و إذا فاقت عن حدها تؤثر سلبا على الموظف ومن هنا تهدف هذه الدراسة توضيح ما يعيشه موظف مديرية الضرائب لولاية غرداية من ضغوطات يومية وكيف يحاول التوفيق بين مسؤولياته المهنية والظروف المحيطة به.

ومن هنا نطرح الإشكالية التالية ماهو واقع ضغوط العمل لدى موظفي مديرية الضرائب لولاية غرداية ؟

التساؤلات الفرعية :

- ✓ ما المقصود بواقع ضغوط العمل ؟
- ✓ فيما تتمثل مصادر ضغوط العمل وما أنواعها ؟
- ✓ ماهي الآثار الناتجة عن ضغوط العمل ؟
- ✓ وماهي الاستراتيجيات المعتمدة للتخفيف من هذه الضغوطات والحد منها ؟

فرضيات البحث :

- الفرضية 1: تراكم المهام وكثرة الضغوط تحفز من روح الابداع لدى الموظف لا تساعده على انجاز مهامه في وقتها المحدد.
- الفرضية 2: تساهم التكنولوجيا والرقمنة في تحسين جودة المعاملات مما ادى الى الحد من التعب الناتج عن طبيعة العمل التقليدي..
- الفرضية 3: توفير المؤسسات لدعم معنوي وتحفيزات تساعد في تخفيف الضغوطات التي يشعر بها العامل .
- الفرضية 4: العمل تحت الضغط يحرم الموظف من ترتيب أولوياته ومهام عمله بشكل دقيق وصحيح.

أسباب اختيار الموضوع :

- __ لأن له علاقة بالتخصص الخاص بنا ويلامس الواقع اليومي لكل موظف في القطاع الخاص به .
- __ يوضح المشاكل التي يعاني منها كل موظف .
- __ من اجل الوصول الى نتائج تؤدي الى سلامة المورد البشري وتوفر له بيئة عمل مستقرة .
- __ لأن المورد البشري هو الركيزة الأساسية لكل مؤسسة و سلامته نجاح كل مؤسسة .
- __ و أيضا بسبب ميول شخصية لكشف الواقع الذي يعيش فيه الموظف بسبب بعض المؤسسات التي تعتبره مجرد آلة فقط ولا تحترم خصوصياته ومشاكله و أيضا للدفاع عن حقوق الموظف.

أهداف الدراسة :

هدف رئيسي :

تسليط الضوء على واقع ضغوط العمل في مؤسسة مديرية الضرائب، ومحاولة فهم مدى إنعكاسه على أداء الموظفين

أهداف فرعية :

- التعرف على السبب الاساسي الذي يؤدي الى شعور الموظفين بالضغط داخل المؤسسة.
- التعرف على الإستراتيجيات التي تساعد الموظف لفهم كيفية التعامل مع ضغوط العمل.
- محاولة الوصول الى نتائج وتوصيات يمكن للإدارة تطبيقها لتحسين بيئة العمل وتخفيف الضغوط والحفاظ على كفاءة الموظف والروح الابداعية له.

أهمية الدراسة :

يعتبر هذا الموضوع من المواضيع المتكررة التي تواجه الموظف بشكل دائم لذلك دراستنا لهذا البحث تفسر موضوع يلمس الجانب الصحي والمهني للموظف، لذلك توضيح وفهم واقع ضغوط العمل يساعد مديرية الضرائب لكونها مؤسسة حساسة تتعامل مع الجمهور والمصالح المالية على خلق بيئة عمل اكثر استقرارا تعكس بشكل ايجابي على صحة وسلامة المورد البشري وعلى ادائه بشكل افضل لخدمة المجتمع ونجاح المؤسسة.

حدود الدراسة :

تم اجراء هذا البحث ضمن حدود زمانية ومكانية

الحدود الزمانية : من منتصف شهر جانفي الى منتصف شهر ماي 2026 .

الحدود المكانية : لقد تم اسقاط الجانب لميداني لهذه الدراسة على مديرية الضرائب لولاية غرداية (بوهراوة).

منهج الدراسة :

إعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يجسد موضوع ضغوط العمل بمديرية الضرائب بشكل دقيق، كما ونوعاً حيث تم تقسيم المذكرة الى فصلين.

✓ الفصل الاول : عبارة عن جزء نظري يحتوي على مبحثين،

المبحث الأول : يحتوي على تعريف ضغوط العمل وانواعها والسبب الاساسي لظهورها،

اما المبحث الثاني : فيتضمن نتائج وآثار الناجمة عن الضغوط المهنية وكيفية معالجتها باستخدام اساليب واستراتيجيات خاصة

✓ .اما الفصل الثاني : فيتحدث عن الجانب التطبيقي الميداني الذي تم دراسته داخل مديرية الضرائب لولاية غرداية من خلال التعريف الشامل عنها وايضا قد استعملنا المقابلة كأداة اساسية لجمع المعلومات من خلال مساعدة الموظفين بطرح بعض الاسئلة عليهم والاستطلاع على ارائهم حول الضغوطات التي تواجههم يوميا، وذلك بهدف تحليل وتفسير هذه المعطيات التالية وربطها بالاطار النظري واستخلاص نتائج من ارض الواقع وتوصيات تساهم في تخفيف حدة ضغوط المهنة وتوفير بيئة عمل سليمة.



الفصل الأول

الاطار المفاهيمي لواقع ضغوط

العمل في المؤسسات الاقتصادية

المبحث الأول : ماهية ضغوط العمل في المؤسسات الاقتصادية

يعد واقع ضغوط العمل من المواضيع المهمة التي نالت العديد من الإهتمامات , مما يجب علينا دراستها والاهتمام بها في مجال إدارة الموارد البشرية , حيث تمثل تلك التي تكون بين الفرد وبيئته الوظيفية نتيجة مراحل تراكمية للجهد البدني والنفسي وأنواع مختلفة التأثير تنبع من مصادر متنوعة اما بيئية او شخصية او تنظيمية وبناء على مسبق سنعمل في هذا البحث على تسليط الضوء على ماهية ضغوط العمل ومراحلها مع تحديد انواعه وابرز المصادر .

المطلب الأول : تعريف ضغوط العمل

نعيش في عصر مليء بالشقاء والتعب الذي يسبب للإنسان أنواعا شتى من الضغوط وقده ذكر الله تعالى في قوله: (لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي كَبَدٍ) صدق الله العظيم "سورة البلد , الاية 7". إذ يواجه الإنسان ضغوطا مختلفة في حياته سواء أكانت ضغوطا وظيفية تسبب له اضطرابات أو ضغوط أخرى عائلية واجتماعية أو اقتصادية...ولقد تعددت مفاهيم ضغوط العمل واختلفت وفقا لاتجاهات ومدارس الباحثين الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع، فلا يوجد هناك تعريف محدد ودقيق لهذا المفهوم يتفق عليه الجميع. وقد ظهرت العديد من الظواهر التي عمت مجالات العمل مثل إرهاق العامل والإجهاد النفسي الناتج عن الضجر والضغوط وحالات القلق والاكتئاب و الانهيار العصبي وغيرها، ونظرا لما يظهر من أهمية للموضوع نتناول فيما يلي أهم المفاهيم المرتبطة به

أولا: المفهوم الذاتي للضغط : يتعامل أصحاب هذا الاتجاه مع الضغوط باعتبارها ردود الأفعال البدنية والنفسية والسلوكية التي تصدر عن الفرد نتيجة تعرضه لمثيرات معينة، ومن أهم التعاريف المقدمة من طرف أصحاب هذا الاتجاه حول ضغوط العمل ما يلي :

- __ مجموعة المتغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد ردود أفعال أثناء مواجهته للمواقف المحيطة التي تمثل تهديدا له .
- __ الاستجابة غير المحددة لما تفرضه الظروف على الفرد من متطلبات.

ثانيا: المفهوم البيئي للضغط : يتعامل أصحاب هذا الاتجاه مع الضغوط باعتبارها مجموعة من العناصر والمثيرات والقوى البيئية التي تؤثر على الفرد ومن أهم التعاريف المقدمة من طرف أصحاب هذا الاتجاه نذكر:

__ أي خصائص موجودة في بيئة العمل التي تخلق تهديدا للفرد¹.

¹ فؤاد نعيم ، "ضغوط العمل" ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجنت، العدد الخامس، جوان 2015، ص 39، 40.

__ وعرف جمال الضغوط بأنها ردود فعل الفرد اتجاه ظروف بيئة العمل التي تمثل تهديدا لهم وهي تشير لعدم تناسب قدرات الفرد مع بيئة عمله، وتعرض الفرد لزيادة متطلبات العمل بصفة تجعله من الصعب أن يتكيف مع المواقف التي تواجهه.

الثالثا : المفهوم المتكامل للضغوط : يشير هذا الاتجاه إلى الضغوط باعتبارها محصلة تفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع الظروف

الخارجية المحيطة به، حيث عرفت في هذا الاتجاه على النحو التالي - :

- تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو البيئة التي يعمل فيها حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار جسمية نفسية ، أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على أدائه للعمل.

- كل ما يتعرض له الفرد في عمله من منبهات ومثيرات ناتجة عن البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية للعمل أو ناجمة عن الفرد نفسه

تسبب له حالة من عدم القبول والرضا والتكيف مع عمله مما يؤثر على إنجاز الفرد وميوله لعمله".¹

هناك العديد من التعاريف لمفهوم ضغوط العمل التي صاغها مجموعة من الباحثين .. ومن هذه التعاريف نذكر:

__عرفها أحد الباحثين على أنها الفعل أو الموقف الذي يكون فيه عدم الملائمة بين الفرد ومهنته أو بينه وبين متطلباته مما يخلق

حالة من عدم التوازن النفسي أو الجسدي داخل الفرد.

__ كما تم تعريفها على أنها مجموعة من الضغوط التي يحدثها العمل أو يتعرض لها العاملون في بيئة العمل اما لطبيعة العمل أو

نتيجة غير مباشر ولفترة طويلة من الزمن.²

__وبعد الدراسة لكل هذه التعريفات أستنتجنا : أن ضغوط العمل هي تلك الحالة التي يكون فيها الموظف في صراع بين مهام

خدمته وطاقته الجسدية والعقلية بسبب طبيعة بيئة عمله الصعبة التي ينتج من خلالها تعب وقلق تؤثر عليه شخصيا وعلى جودة

عمله وبالتالي تراجع إنتاجية المؤسسة وخسارة كفاءتها .

المطلب الثاني : أنواع ومستويات ضغوط العمل

الجزء الأول : أنواع ضغوط العمل

حاول الباحثون تقسيم ضغوط العمل إلى أنواع وذلك حسب الآثار المترتبة عليها أو درجة تأثيرها وهي :

¹ فؤاد نعوم ، "مرجع سابق ، ص 40,39

² ايكدمي حنان ويحيوي مرهم، "ضغوط العمل كمصدر لحوادث العمل"، مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والأرطوفونية، المجلد 04، العدد 01، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2024، ص 224,225

1. الضغوط الإيجابية :

و هي الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها، و على المستوى الوظيفي قد يتعرض العامل للعديد من هذه الضغوط مثل اجتياز اختبار ما أو دورة تدريبية معينة للتقدم أو لنقل إلى موقع وظيفي أفضل أو تحقيق معدلات الأداء العادية أو أن يحوز رضا رئيسه المباشر عنه عندما يلتزم بالأداء و في مواعيده المحددة .

المؤشرات التالية فيما يتعلق بالضغوط الإيجابية التي تحدث بين Forbes وقد وضع الموظفين :

-ارتفاع حجم النشاط و قوته ;

-زيادة الدوافع ;

-تعلم الهدوء وعدم الانفعال تحت الضغوط ;

-القدرة على إدراك و تحليل المشاكل ;

-زيادة القدرة على التركيز والتذكر و الاسترجاع;

-تعتبر الضغوط الإيجابية أداة مساعدة للفرد على توقيح دوافع حل المواقف المستعصية كما يمكن للمدير استخدام هذه المؤشرات لتقدير مستويات الضغوط الواقعة للعاملين معه.

2. الضغوط السلبية :

و هي الضغوط غير المفضلة و التي تسبب الضرر والأذى والمرض للفرد، و تركز معظم الكتابات على التعامل مع الضغوط بمفهومها السلبي ، و الضغط السلبي كما عرفه أحد الكتاب عبارة عن القليل أو كثير من الاستشارة التي ينتج عنها أذى أو ضرر على عقل أو جسم الفرد، وتفرز الضغوط السلبية آثار ضارة بالفرد سواء من الناحية الصحية مثل (تعرضه لبعض أمراض القلبية) أو من الناحية النفسية مثل (الفتور و اللامبالاة) أو من الناحية الوظيفية مثل (انخفاض الإنتاجية وزيادة معدلات الغياب وغيرها) وتعود هذه الضغوط بأضرار على الفرد وعلى المنظمة فعلى المدير أن يدرك هذه المؤشرات ويتعرف على الضغوط التي يتعرض لها العامل ويساعدهم على تعامل معها و محاولة علاجها أو تخفيف منها.¹

3. وفق معيار الشدة : وفقا لهذا المعيار نحد ثلاث من الضغوط البسيطة، الضغوط المتوسطة الضغوط الشديدة.

¹ إيمان بلقاسمي وخالدة علي موسى ، ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة سوسولوجية بمؤسسة الأشغال العمومية EPTRC بوهرا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، كلية العلوم الاجتماعية، السنة الجامعية 2023-2024، ص 22،23

4. وفق معيار المصدر : هنا نجد اختلاف كبير بين الباحثين والكتاب نظرا لتعدد مصادر ضغوط العمل ومن بين هذه التصنيفات

نجد : الضغوط الناتجة عن البيئة المادية / ضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية / ضغوط ناتجة عن علاقات الشخصية.¹

الجزء الثاني : مستويات ضغوط العمل

إن لضغوط العمل العديد من الآثار على الفرد والمنظمة سيتم التطرق لها لاحقا ولا يجب أن ينطبع في أذهاننا أن الضغط سلبي بكافة جوانبه، بل يمكن أن يكون ايجابيا أيضا، إذا بلغ مستوى معين، "لأن الأفراد يتعرضون لمستويات متفاوتة من الضغوط، وهذا التفاوت في المستويات هو الذي يحدد نوع الأثر. وقد قسم الهيجان مستويات ضغوط العمل إلى :

الفرع الأول: المستوى المرتفع:

وهي الضغوط السلبية والتي تشعر الفرد بتراكم العمل عليه وتسبب انخفاضا في روحه المعنوية، وتولد ارتباكاً عنده وشعوره بالفشل والتشاؤم، وتفقد الرغبة في إكمال عمله وتأديته بإتقان فالمستوى المرتفع من الضغط قد يسبب بعض الأمراض الخطيرة والمزمنة، مثل أمراض القلب، وأيضا ما يلاحظ من الدراسات الأجنبية أن بعض المدراء في منظمات كبيرة دفعتهم الضغوط المرتفعة إلى الانتحار من كثرة الأعمال المشاكل المتراكمة وأيضا اعتبارهم الجهدهم غير كافية ولا تليق بمنصبهم .

الفرع الثاني: المستوى المقبول:

وهي الضغوط الايجابية والتي يشعر بها الفرد بالمتعة في العمل، وان له القدرة الفائقة على حل المشكلات، وتتميز بأنها تعطي شخصية الفرد الحيوية والنشاط، والقدرة العالية على التفكير بتركيز، وعلى حل المشكلات. فهناك نوع من الأفراد لا يستطيعون العمل إلا إذا كانوا تحت ضغط معين مثل: حصرهم بمدة محددة لإنهاء الأعمال، لأن إعطاء متسع من الوقت في بعض الأحيان قد يتسبب في التكاسل والتهاون في إنجازها.

¹ فاطمة بن ميدي ، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لعينة من عمال مديرية الحماية المدنية لولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة الجامعية 2019-2020، ص 06.

الفرع الثالث: المستوى المنخفض:

هي الضغوط السلبية والتي تشعر الفرد بالقلق والخيبة والملل وتسبب له الإحباط والتعب. وبما أن الفرد لا يمكن له تجنب الضغوط تماما فعليه مواجهتها والتصدي لها قبل وقوعها والاستفادة منها وتوجيهها التوجه السليم، وذلك عن طريق إقامة نوع من التوازن، بزيادة الضغوط النافعة التي تدفع الفرد والمنظمة للنمو، والتقليل من الضغوط الضارة التي تعرض سلامة الفرد والمنظمة للفشل، إذ عليه أن يعرف حجم العمل الذي يقف عند حدود قدرته ولا يتعبه وكذلك المنظمة. فقلة أو انعدام الضغط في حد ذاته يعتبر مؤثر سلبي، لأن الفرد الذي يعمل في راحة مفرطة ودون رقابة ولا توجيه ولا أي تدخل من أي جهة يقلل من أهمية عملة ومن دافعيته للأداء¹.

المطلب الثالث : مصادر ضغوط العمل

بعد التعرف على كل من تعريف ضغوط العمل وانواعه لابد أيضا معرفة السبب الذي كان وراء ظهورها وفيهذا السياق يمكننا التطرق الى مصادر ضغوط العمل

مصادر خاصة بالفرد :

أولا : غموض الدور : ينشأ غموض الدور عندما لا يملك الفرد معلومات كافية عن دوره في المؤسسة أو القسم الذي يعمل فيه، أو عندما تكون أهداف العمل غامضة ، فيعتبر غموض الدور من مصادر ضغوط العمل الرئيسية في المنظمات، فمطالب العمل التي يجب أن يؤديها غير واضحة لديه وافتقاره للمعلومات التي من شأنها أن تبين له كالمعلومات التي تبين حدود سلطته ومسؤولياته في العمل، مما يؤدي إلى ارتبائه في أداء العمل المنوط به وإحساسه بالضغوط النفسية وعدم الرضا في العمل ومحاوله تركه ، حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة قوية بين غموض الدور ومعدل الغياب وترك العمل .

ويرى البعض أن غموض الدور يحدث عندما لا تتوفر معلومات ملائمة عن الدور المطلوب من الفرد القيام به أو طريقة أداء هذا الدور أو عند التعارض بين هذه المعلومات

ثانيا :عبء العمل: الشائع أن الضغط المرتبط بالعمل هو ضغط ناتج من كثرة العمل وتحمل أعباء أكثر من الممكنة ، ولكن في الواقع هناك نوعين من العبء :

¹ يمان بن محمد، "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة حالة ملبنة نوميديا بولاية قسنطينة)"، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل م د، تخصص إدارة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة، السنة الجامعية 2017-2018، ص52،(51)

1 -عبء العمل الزائد: إن هذه العملية ترمي إلى تشديد مهام يوم العمل أي جعله أكثر كثافة ،فالعامل يجب أن يصرف مزيدا من الطاقة العصبية والجسدية في فترة العمل نفسها ، إن زيادة الأعباء الوظيفية على الإنسان تكون سببا في زيادة مصادر الضغط عليه لما يترتب عن ذلك كثرة الأخطاء وتدني مستوى الصحة لدى الموظف، لذا يعتبر هذا العمل عبئا ثقيلا على الفرد خاصة عندما تفوق مطالب العمل طاقته وإمكانياته وقد يعود هذا أيضا إلى الأعمال التي تتطلب سرعة في الإنجاز في أوقات محددة فيتعرض الموظف إلى حالة من الارتباك والقلق وازدياد الضغط عليه، مما لا يمكنه من أخذ أوقات للراحة بقضائه وقتا طويلا في إنجاز الأعمال المطلوبة .

كما تشير نتائج إحدى الدراسات التي تمت في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن زيادة أعباء العمل وتعارض متطلبات العمل مع المتطلبات الشخصية من أهم أسباب ضغوط العمل عند العمال .

4 -عبء العمل الناقص : إذا كان العمل الزائد الذي يفوق طاقة الموظف في بيئة العمل يمثل سببا رئيسيا في مصادر الضغط على الموظف، فإن قلة أو ندرة عبء العمل تؤدي بالفرد إلى البطالة المقنعة والتي تعد سببا رئيسيا من أسباب الضغوط، إن قلة العمل لا تؤدي إلى إثارة همة الموظف ودفعه إلى الإنجاز والحماس والإبداع وقد يؤدي ذلك إلى شعورهم بعدم أهميتهم للعمل وللمنظمات بصفة عامة.

ثالثا : صراع الدور : أو تعارض دور الفرد في العمل حينما يقوم الفرد بأداء مهام كثيرة تتطلب سرعة كبيرة لإنجازها، ويشعر الفرد عند أدائه لهذه المهام بعدم رغبته في أدائها ولا يعتبرها جزءا من مهام وظيفته، بالإضافة إلى أن هذه المهام تكون متشعبة ومتداخلة مع مهام وأدوار أخرى يؤديها الفرد، أمثلة ذلك تداخل عمل الفرد مع واجباته العائلية أو عدم وجود اهتمامات شخصية في هذه الوظيفة ولا يعتبرها محببة إلى نفسه وبالتالي يشعر الفرد بالاستياء من عمله و بالضغوط الواقعة عليه، وكذلك يظهر تعارض في الدور حينما يكون الفرد واقعا تحت أكثر من قيادة، ويتلقى أوامره من أكثر من رئيس يطلبون منه القيام بوظائف متناقضة.

ويرى هيجان أن صراع الدور يحدث عندما تتعارض مطالب العمل التي يجب على الفرد القيام بها وفقا لتعليمات وتوجيهات المنظمة، وبعض المواقف أو المطالب الأخرى داخل المنظمة والتي تختلف عن عمله الأساس أو تتعارض مع قناعاته الشخصية , تعتبر المرأة من أكثر الأفراد المعرضين للضغوط النفسية نتيجة صراع الأدوار فهي لتكون صاحبة مركز إداري عليها أن تكون خارقة التعامل مع موظفين واسرتها

مصادر خاصة بالمؤسسة :

أولاً: تقييم الأداء: إن عملية تقييم الأداء تؤثر على الأفراد وتسبب لهم بعض الضغوط فمن خلال تقييم الأداء يترتب مصير الأفراد في المنظمة من حيث البقاء أو الفصل من الخدمة فمن مصادر ضغوط العمل إذا لم يتم هذا التقييم وفق أسس سليمة تلبي حاجات الفرد والمنظمة في آن واحد، وفي الواقع يعد تقييم الأداء من أهم مصادر ضغوط العمل لأن التقييم عندما يبنى على العلاقات الشخصية وعلى المحسوبية بين القائد ومرؤوسيه دون الاعتماد على كفاءة الأداء فإن ذلك يولد نوعاً من الإحباط لدى بعض المرؤوسين المجتهدين ، نظراً لمساواتهم بزملاء أقل منهم كفاءة ، وهذه الأمور تكون مصدراً من مصادر ضغوط العمل التي يشعر بها الأفراد .

ثانياً : قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي : إن العمل بالنسبة للفرد أداة تعمل على صقل معارفه ومهاراته وقدراته فهو مصدر يزوده بمجالات النمو والتقدم المختلفة ويمده بأساليب تطوير قدراته، استعداداته وبالتالي يكون مهيباً لاقتناص فرص التقدم وإثبات الوجود ، فإذا فقد الفرد أحد هذه الأساليب التي يتيحها العمل يصبح هذا الأخير مصدراً للضغط عليه، وقد يرجع شعور الفرد بالضغوط نتيجة عدم معرفته لفرص النمو والترقي المتاحة له في المستقبل، خاصة مع تقدم سنه وشعوره أنه في آخر حياته الوظيفية وهذا يولد لدى الفرد شعوراً بالإحباط والاستياء من عمله، وكذلك انخفاضاً في الشعور بالانتماء للمنشأة

ثالثاً: ظروف العمل المادية : تلعب ظروف العمل المادية دوراً رئيسياً في زيادة الضغوط على الأفراد في بيئة العمل ومنها الضوضاء ودرجة الحرارة وتصميم المكاتب وتلوث الجو وأمراض المهنة، فهناك ظروف خاصة بكل عمل تؤثر على توجه الفرد نحو ذلك العمل وتؤثر على سلوكه من أهمها ساعات العمل، فترات الراحة وفرص الترقية، وأن يكون الأجر كافياً لمتطلبات حياة الفرد الأساسية وفي حالة عدم توافر هذه الأمور فإنها تصبح مصدراً أساسياً للضغوط في العمل.

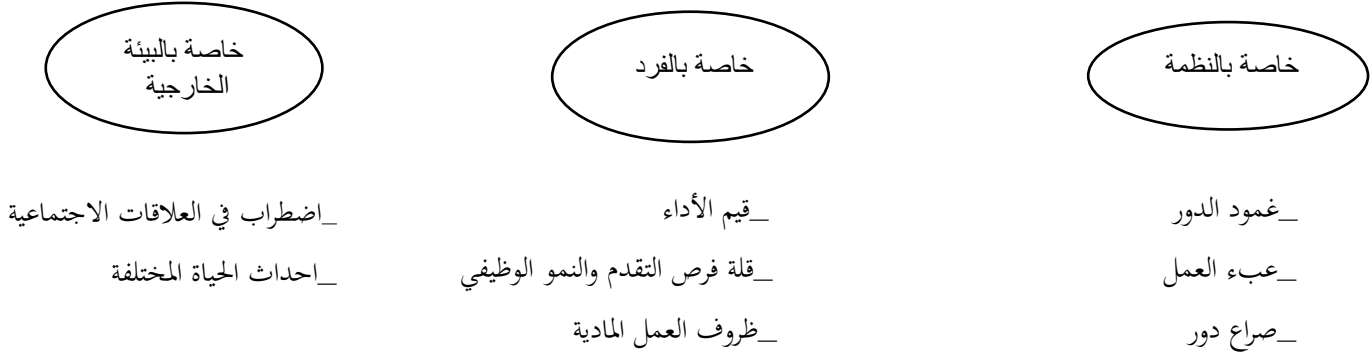
مصادر خاصة بالبيئة الخارجية:

أولاً: اضطراب في العلاقات الاجتماعية: هناك علاقة بين متطلبات عمل الفرد وبين حياة الفرد العائلية، فمتطلبات العمل وما ينتج عنها من ضغوط له تأثير على حياة الفرد العائلية والعكس صحيح، وكلما زادت درجة صراع العائلة لدى الفرد كلما أدى ذلك إلى تناقص درجة رضاه عن العائلة، وارتفع نتيجة لذلك شعوره بالضغوط من جانب عائلته، والتي تؤدي إلى شعوره بالتوتر والضغوط في أثناء تأدية عمله، خاصة إذا كان الفرد متزوجاً فهو هنا سيقوم بأربعة أدوار : دوره كزوج، وكموظف، وأب ورب أسرة

ثانياً: أحداث الحياة المختلفة : قد تكون الأسرة سبباً لبعض الضغوط توقعاتها من الفرد، وتعارض متطلباتها مع متطلبات العمل،

وما يحدث في الأسرة من تغيرات جوهرية مثل وفاة شريك الحياة أو عزيز ، الطلاق ، توتر الموقف المالي الخاص بالموظف أو المعانات من مرض معين .¹

الشكل 1 : رسم تخطيطي لمصادر ضغوط العمل



من اعداد : الطالبتين بناء على ما تعرفنا عليه من الباحث فؤاد نعوم

المبحث الثاني : الآثار المترتبة على ضغوط العمل وآليات معالجتها في المؤسسات الاقتصادية

بعد تعرفنا عن ماهو ضغط العمل ومصدره وانواعه, ننتقل الان للتعرف الاثار والنتائج التي يسببها للموظف في الشركة من مشاكل نفسية وصحية . وغي هذا المبحث سوف نتطرق عن النتائج التي وصل لها الخبراء والدراسات التي بحثت في هذا المجال , وصولا لمعرفة اهم الأساليب المتبعة للحد من هذه الضغوط واليطرة عليها.

المطلب الأول : نتائج وآثار ضغوط العمل

ضغوط العمل عادة لها آثار ايجابية وسلبية، وذلك إن انعدام الضغوط كلياً يؤدي بالإفراد إلى شعورهم بالملل، وفقدان الدافعية للعمل، لذا يمكن تقييم آثار ضغوط العمل إلى آثار سلبية وأخرى ايجابية

والآثار الإيجابية لضغوط العمل تتمثل بالتالي:

- (1) رفع مستوى الشعور بالرضي والثقة والروح المعنوية مابين العاملين مما يؤدي إلى الاستقرار في العمل ورفع مستوى الأداء التميز لديهم والسعي إلى تحقيق العمل بالرغم من الضغوط التي تكون لديهم.
- (2) العمل على معالجة المشكلات التي تواجه العاملين في الوقت المناسب وذلك لانجاز العمل عالية و يتم بمواجهة المشكلات والعمل على التغلب عليها فالضغوط هي الدافع لمعالجة هذه المشاكل الكفاءات
- (3) من خلال الضغوط التي يواجهها العاملين بالمنظمات يتم اكتشاف قدراتهم و المتميزة لديهم وذلك يتم من خلال مواجهة التحديات المتصلة بالعمل وعن طريق هذه التحديات يتبين قدرات هؤلاء العاملين و مستوياتهم المهنية.

¹فؤاد نعوم، المرجع سابق، ص47،46،45

(4) تساعد ضغوط العمل على تدعيم العلاقات الاجتماعية مابين العاملين عن طريق مساعدة بعضهم البعض على مواجهة الضغوطات والمشكلات .

(5) إثارة الدوافع القوية عند الفرد في العمل وذلك من خلال القيام وتحقيق متطلباته من اجل تحقيق الذات بالإضافة إلى تنمية المعرفة لديهم

ـ الآثار السلبية لضغوط العمل :

تظهر الدراسات ونتائجها تعرض الفرد لضغوط العمل لأثار سلبية وتشهد الدراسات لثلاث مجموعات أساسية هي:

ـ الآثار والنتائج السلوكية :

إن العوامل التنظيمية الضاغطة لها دور في سلوك الفرد ويعد من أهم نتائجها:

- الزيادة في التدخين نتيجة التعرض لضغوط العمل وذلك بسبب القلق والتوتر الذي تولده تلك الضغوط ;
- العنف وانتهاك الأنظمة: إن الكثير من الضغوط تعود إلى ممارسة العنف ومخالفة القوانين وخاصة الضغوط النفسية كالإحباط ;
- عادات الأكل والشرب: لقد تبين ان الضغوط تترك أثارا على الفرد من حيث رغبته في الأكل سواء كان ذلك بفقدان الشهية أو زيادة في الأكل ;
- إضطرابات النوم : يعد النوم من أكثر الأمور حساسية لأي نوع من الاضطرابات الانفعالية مثل الضغوط وذلك لأنه يمثل احد أنواع الاضطرابات المرتبطة بالنوم والتي قد يصاب بها الفرد نتيجة ضغوط العمل هي الأرق والكوابيس والنعاس النهاري ;

ـ الآثار و النتائج النفسية الفسيولوجية :

من أهم النتائج التي تتركها ضغوط العمل على الناحية السيكلولوجية مايلي :

الصداع: يعتبر ضغوط العمل أو الضغوط بشكل عام من أهم ما يسبب صداع مستمر لدى الأفراد.

أمراض القلب:

ارتفاع ضغط الدم : إن ارتفاع ضغط الدم لا يكون عادة له سبب عضوي معروف وإنما ينشأ عن عوامل نفسية مثل ضغوط العمل ويهدد حياة الفرد الذي يصيبه إما بالسكتة القلبية او النوبات القلبية .

- الاضطرابات النفسية :

إن الحالة النفسية للأفراد من أهم المؤشرات التي تدل على تحديد نتائج ضغوط والاضطرابات النفسية التي تصيب الأفراد نتيجة ضغوط العمل كثيرة أهمها :

القلق : تعد استجابة القلق من أكثر الاستجابات شيوعاً لدى الأفراد الذين يعانون ضغوط العمل وهذه الاستجابة تقود الفرد إلى العجز في التركيز والانتباه و إلى حدوث خلل في الجهاز العصبي مما يزيد نبضات القلب ويزيد من سرعة التنفس وتحدث لدى الفرد اضطرابات معوية أيضاً

الاكتئاب : عندما تزداد حدة الضغوط على الأفراد داخل بيئة المنظمة فأن البعض منهم لا يستطيع التكيف معها بصورة ملائمة مما يقود إلى الاكتئاب¹ ;

المطلب الثاني : أساليب التعامل مع ضغوط العمل

هناك أساليب عديدة و استراتيجيات تتخذها المؤسسة و المسؤولين للحد من ضغوط العمل و التعامل معها بشكل يساعد المؤسسة على الزيادة في أداء العاملين ، تذكر منها الأساليب التالية:

(1) **أعرف غط شخصيتك** : كل انسان بالتأكيد له مجموعة من الخصائص النفسية التي تميزه عن الآخرين (الفروق الشخصية)

- كل شخصية على وجه الأرض هي شخصية فريدة
- قد تختلف أو تتشابه مع الآخرين في بعض الأشياء

(2) **التعامل مع زملائك في العمل** : مكان العمل مثله اي تجمع بشري فيه أوقات الجد و أوقات الراحة من الضروري التمييز

بينهما لا توجد قاعدة تضمن لك أنك سوف تستمتع دائماً بالعمل مع الزملاء

من العادي أن يتواجد معك في نفس مكان العمل زملاء آخرين يسببون لك الضيق و الضجرة

في مثل هذه الحالات يجب أن تتحمل مسؤولية التعامل مع مثل هذه الشخصيات بشكل واقعي.

(3) **حب عملك** : حب ما تعمل و أعمل ما تحب²

❖ خصائص الوظيفة الجيدة :

- تنوع المهارات الوظيفية ؛
- أهمية الوظيفة

¹ عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، (ص 28 ، 29 ، 30).

² محمد عدنان بن ساسي، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين: دراسة ميدانية بشركة إنتاج مواد البناء "ورقلة- SMCO معكني-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2022/2023، ص(12).

هوية الوظيفة و إستقلاليته (حرية الوظيفة)

(4) حقق الإتصال الفعال مع الآخرين : الإتصالات الشخصية هي النشاط الخاص ينقل وتبادل المعلومات و الأفكار و

المشاعر بين الأفراد

- ✚ تتضمن عملية الإتصالات تحقيق الفهم المتبادل بين أطراف عملية الإتصالات
- ✚ يقضي المدير نسبة كبيرة من وقته في الإتصالات (حوالي 75% من وقت العمل) ؛
- ✚ نجاح الفرد و تقدمه الوظيفي مرهون الى حد كبير بقدرته على تحقيق الإتصال الفعال مع الآخرين
- ❖ اهداف عملية الإتصالات الشخصية :

- تخفيض درجة عدم التأكد ؛
- تبادل الأفكار والمقترحات الإتصال من أجل .

❖ معوقات الإتصال الفعال :

- عدم الإنصات و الإدراك ؛
- عدم القدرة على التعبير و غموض الرسالة ؛
- طول قنوات الإتصال .

❖ نصائح لتحقيق الإتصال الفعال :

- ✓ لا تقاطع المتحدث حتى ينتهي من الحديث؛
- ✓ استخدام وسيلة الإتصال المناسبة ؛
- ✓ إسأل إذا كنت غير مستوعب الحديث حدد هدف من الإتصال بوضوح.

(5)تعامل مع صراع العمل : هو مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي يقوم بها شخص معين أو أفراد في مؤسسة ما يقومون

بمجموعة من الأدوار بحيث يشكل هؤلاء الأفراد مجموعة الدور مما يستدعي: تجنب و معالجة كل من:

- ❖ تعدد الأدوار ؛
- ❖ صراع الدورة ؛
- ❖ صراع فرق العمل؛
- ❖ اختلاف إدراك الدور¹.

¹ براهمي عبد العالي، عباسي السعيد، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين دراسة حالة المديرية الجهوية الضرائب الوادي في الفترة 2016-2017، مذكرة ليسانس مهني، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017، ص 16، 17.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

في هذا المطلب سوف نتطرق الى تنوع بين الدراسات من دراسات عربية واجنبية ومحلية خاصة بالجزائر

دراسة عربية :

__ دراسة (العضايلة ؛ 1999) بعنوان " دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى العاملين في الشركات العامة في جنوب الأردن" وهدفت هذه الدراسة للتعرف على مصادر ضغوط العمل لدى العاملين في هذه الشركات من خلال فحص اثر مصادر ضغوط العمل على مستوى ضغط العمل الكلي وكذلك قياس اثر المتغيرات الشخصية على مستوى ضغوط العمل وذلك باستخدام عينة عشوائية مكونة من (298) مشاركا وقد توصلت الدراسة إلى وجود اثر ذي دلالة إحصائية لمتغيرات ضغوط العمل على مستوى ضغط العمل الكلي كما أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الفئات العمرية وإدراكهم لمستوى ضغوط العمل إذ أن الفئة العمرية الأقل سنا أكثر تعرضا لضغوط العمل من الفئات العمرية الأكبر سنا.

دراسة اجنبية :

__ دراسة كلارك وسالي (Clark & Sally 1996) , بعنوان "Techno stress out" هدفت الدراسة الى تحديد مسببات الشعور بضغط العمل لدى العاملين في المكتبات العامة الامريكية التي تعتمد استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير في أعمالها. وقد أجريت الدراسة باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة من (500) مفردة يمثلون العاملين في مجتمع الدراسة. وبينت الدراسة ان ظاهرة الشعور بضغط العمل الناتج عن استخدام تكنولوجيا المعلومات في اتساع كبير ، كما تشير الى انه بالرغم من أن للتكنولوجيا فوائد كبرى الا أن هناك آثاراً سلبية تصاحب استخدامها مما يتطلب البحث في تلك الظاهرة لتحقيق الاستفادة القصوى بأقل انعكاسات سلبية على العاملين. كما أشارت أيضاً إلى أن الشعور بضغط العمل لا ينتج عن التكنولوجيا في حد ذاتها، إنما يعود بدرجة كبيرة الى عدم فاعلية إدارة التغيير عند إدخال تلك التكنولوجيا، حيث أن العاملين يقاومون التأثير السلبي لتلك التكنولوجيا على الأجواء الاجتماعية .¹

دراسة محلية :

1. دراسة باهي سلامة مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات السيكوسوماتية لدى مدرسي الابتدائي والمتوسط والثانوي
__دراسة ميدانية على عينة من أربع ولايات جزائرية رسالة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس، 2008 تضمن هذا البحث التوضيح الجيد لضغوط العمل ابتداء من البعد التاريخي لمفهوم الضغط ومختلف النظريات والنماذج المفسرة له، وقد سعى الباحث من خلال بحثه إلى تحديد أهم مصادر الضغوط المهنية التي يتعرض لها مدرسو الابتدائي والمتوسط والثانوي، وأيضاً معرفة مختلف الأعراض السيكوسوماتية والتي تعني الأمراض التي تصيب بعض أجهزة الجسم ووظائفه ولا تستجيب للعلاج الطبي الدوائي وعلاقتها بالضغوط المهنية، ومن خلال نتائج الدراسة

¹ عيسى إبراهيم المعشر، المرجع نفسه، ص(46.41)

توصل الباحث إلى أن المدرس في الأطوار الثلاثة يعاني من مستويات متوسطة من الضغوط، والتي تنعكس على المهني وأيضاً على حالته النفسية والجسدية، وتعتبر أهم مصادر الضغط حسب الدراسة تمثلت في عبء المهنة وصراع الدور، وأيضاً ضغط الوقت وسوء العلاقة مع الإدارة، أما بالنسبة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن الضغط المهني يعتبر خطراً على كل من المنظمة والإنتاج، وأيضاً الفرد التي يسبب له اضطرابات عصبية وأمراض نفسية وجسدية، وأيضاً توصلت كذلك إلى وجود مستوى متوسط للأعراض السيكوسوماتية، والتي لها علاقة دالة إحصائية مع مصادر الضغوط، وقد اقترحت الدراسة تنمية المشاعر الإيجابية اتجاه العمل والقيام ببعض التدريبات الخاصة بتخفيف الضغط وأيضاً الاهتمام بالصحة النفسية والجسدية.

2. دراسة مانع صبرينة، ضغوط العمل وأثارها على أداء الأساتذة الجامعيين_دراسة حالة أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة الحاج لخضر - باتنة - رسالة ماجستير تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة موضوع ضغوط العمل وأثارها على أداء الأساتذة الجامعيين، وكان المنطلق أن ضغوط العمل هي أحد أهم العوامل المسببة للكثير من المشاكل التنظيمية وخاص الأداء المنخفض التغيب والتسرب الوظيفي،... ومن خلال هذه الدراسة قامت الباحثة بتقديم خلفية نظرية على الأداء الوظيفي وضغوط العمل، وقد حاولت الباحثة أيضاً التعرف على واقع أداء الأساتذة الجامعيين، واكتشاف العوامل المؤثرة فيه وأيضاً التعرف على مستويات ضغوط العمل لدى الأساتذة ومسبباتها. وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم مصادر الضغوط لدى الأساتذة، تتمثل في انخفاض الاجر وما يترتب عليه من مشاكل السكن والنقل وتلبية الاحتياجات، بما تفرضه مكانة الاستاذ وحجمه في المجتمع، كما أن تعدد الأدوار والمهام يؤثر سلباً على أدائه كما يعتبر مستوى الضغوط مرتفع نسبياً، وقد اقترحت الدراسة بتكثيف نشاط الجامعة فيما يخص توفير الدورات التدريبية والتكوينية¹.

¹ إيمان بن محمد، نفس المرجع ص(و، ز)



الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لواقع ضغوط العمل

في مديرية الضرائب لولاية غرداية

المبحث الأول : تقديم عام لمديرية الضرائب لولاية غرداية

تعتبر مديرية الضرائب من المؤسسات الأكثر أهمية التي تعتمد عليها الدولة في تسير أمورها وتغطية مصاريفها ، ومن خلال هذا البحث سوف نتعرف على كل ما يخص مديرية الضرائب لولاية غرداية .

المطلب الأول: تقديم مديرية الضرائب لولاية غرداية

الفرع الأول : نشأة مديرية الضرائب

نشأة مديرية الضرائب لولاية غرداية (مجمع الدراسة): تأسست مديرية الضرائب لولاية غرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-60 والصادر بتاريخ 1991/02/23 والمتعلق بتنظيم صلاحيات المصالح الخارجية للإدارة الجبائية ، حيث انما اشتملت على مديرتين مركبتين وهما مديرية الوسائل العامة وتضم مكتب الوسائل والرقابة الجبائية و مديرية التحصيل وتضم ثلاث مكاتب وهما مكتب التحصيل الجبائي ومكتب العمليات الجبائية ومكتب المنازعات .

وفي سنة 1996 أصبحت تضم ثلاث مديريات وهي مديرية الوسائل العامة ومديرية الرقابة الجبائية والتحصيل والعمليات . ولكن في سنة 2002 أصبحت تتكون من 05 مديريات ممثلة في مديرية الوسائل العامة ومديرية الرقابة الجبائية ومديرية التحصيل الجبائي ومديرية العمليات الجبائية ومديرية المنازعات

تضم المديرية الولائية 296 موظف منها 230 يشتغلون بصفة دائمة¹

الفرع الثاني : تعريف مديرية الضرائب

تعتبر إدارة الضرائب من الهيئات العمومية التي لها طابع المرفق العام، تكسب شخصية معنوية و ذات مهام ووظائف سيادية متمثلة في العمل الجبائي، و هو تحديد الوعاء الضريبي و حساب الضريبة و تحصيلها و الرقابة على التصريحات وفق القوانين الجبائية السارية المفعول و هي؛ قانون الضرائب المباشرة، قانون الضرائب غير المباشرة، قانون الطابع، قانون التسجيل وقانون الرسم على

المطلب الثاني : مهام مديرية الضرائب لولاية غرداية والدور الجبائي لها

الفرع الأول : مهام مديرية الضرائب لولاية غرداية

إن المديريات الولائية المتواجدة على مستوى الوطن لها أهداف مشتركة و مهام مسطرة عليها ويجب القيام بها على احسن وجه، ففيما يخص الاهداف الأساسية للمديرية فتتمثل في تحقيق السياسة المالية للبلاد، و تزويد ميزانية الدول و المحلية بالأموال، عن طريق تحصيل الضرائب فحسب المادة 39 من القرار رقم 484 المؤرخ في ربيع الأول 1418 الموافق ل : 12 جوان 1998 المحدد الناطق الإقليمي لتنظيم اختصاصات المديريات الجهوية و الولائية للضرائب ، نجد أن مديرية الضرائب لولاية بسكرة تضم خمس مديريات فرعية كل واحدة منها تختص بمهام فرعية تختص بمهام معينة مسندة إليها.

¹ معلومات تم تقديمها لنا من قبل مديرية الضرائب

وبصفة عامة تتمثل مهام المديريات الولائية للضرائب فيما يلي: - ضمان المديريات الولائية للضرائب بممارسة السلطة السلمية لمراكز الضرائب والمراكز الجورية للضرائب. السهر على احترام التنظيم والتشريع الجبائي، ومتابعة ومراقبة نشاط المصالح وتحقيق الأهداف المحددة لها .

__ تنظيم جمع العناصر اللازمة لإعداد التقديرات الجبائية

- إصدار الجداول وقوائم المنتوجات وشهادات الإلغاء أو التخفيض وتعانيها وتصادق عليها وتقوم النتائج وتعد الحصيلة الدورية .
- تحليل وتقييم دوريا عمل المصالح الخاضعة لاختصاصها ، إعداد تلخيصا عن ذلك واقتراح أي إجراء من شأنه أن يحسن عملها .
- الجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والأتاوى .
- مراقبة التكفل والتصفية اللتين يقوم بهما كل مكتب القباضة ومتابعة تسوية ذلك - متابعة تطور الدعاوى المرفوعة أمام القضاء في مجال منازعات التحصيل.

- ضمان الرقابة القبلية وتصفية حسابات تسيير القابضين .تنظيم جمع المعلومات الجبائية واستغلالها.

- إعداد برامج التدخل لدى المكلفين بالضريبة ومتابعة تنفيذها وتقييم نتائجها.

- وضع الرقابة المقررة فيما يخص القيم والأسعار وتأذن بالزيادة.

- دراسة العرائض وتنظيم أشغال لجان الطعن ومتابعة المنازعات ومسك الملفات المرتبطة بها بصفة منتظمة.

- متابعة تطور القضايا المرفوعة أمام القضاء في مجال وعاء الضريبة.

- تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم .

- نشر المعلومات والآراء لفائدة المكلفين بالضريبة .

- تكوين رصيدا وثائقيا للمديرية الولائية وتسييره وضمان توزيعه وتعميمه.¹

الفرع الثاني : الدور الجبائي لمديرية الضرائب لولاية غرداية

تضمن المديرية الولائية للضرائب ممارسة السلطة السلمية لمراكز الضرائب والمراكز الجورية للضرائب مستقبلا (مفتشيات الضرائب حاليا)، وبهذه الصفة، تسهر على احترام التنظيم والتشريع الجبائي، ومتابعة ومراقبة نشاط المصالح وتحقيق الأهداف المحددة لها وتتولى المديرية الولائية للضرائب على وجه الخصوص ما يلي:

أ- في مجال الوعاء: تتولى القيام بالمهام التالية:

1- تنظم جمع العناصر اللازمة لإعداد التقديرات الجبائية؛

¹ دحينة عائشة ، بن عشو سمية، دور التحصيل الجبائي في تمويل إيرادات الجماعات الإقليمية: دراسة حالة مديرية الضرائب غرداية 2014-2017، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2017، ص38، 37.

- 2- تصدر الجداول وقوائم المنتوجات وشهادات الإلغاء أو التخفيض وتعابنها وتصادق عليها وتقوم النتائج وتعد الحصيلة الدورية؛
- 3- تحلل وتقوم دوريا عمل المصالح الخاضعة لاختصاصها، وتعد تلخيصا عن ذلك وتقترح أي إجراء من شأنه أن يحسن عملها.

ب - في مجال التحصيل : في مجال التحصيل تتولى المديرية الولائية للضرائب المهام التالية :

- 1- تتكفل بالجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والأتاوى؛
- 2- ترأب التكل والتصفية اللذين يقوم بهما كل مكتب قبضة وتتابع تسوية ذلك؛
- 3- تتابع تطور الدعاوى المرفوعة أمام القضاء في مجال منازعات التحصيل؛
- 4- تضمن الرقابة القبلية وتصفى حسابات تسيير القابضين.

ج - في مجال الرقابة : في هذا المجال تتولى القيام بما يلي :

- 1- تنظم جمع المعلومات الجبائية واستغلالها؛
- 2- تعد برامج التدخل لدى المكلفين بالضريبة وتتابع تنفيذها وتقوم نتائجها؛
- 3- تقوم بالرقابة المقررة فيما يخص القيم والأسعار وتأذن بالزيادة إن اقتضى الأمر ذلك .

د - في مجال المنازعات : ضمن هذا المجال، تتولى المهام التالية :

- 1- تدرس العرائض وتنظم أشغال لجان الطعن وتتابع المنازعات وتمسك الملفات المرتبطة بها بصفة منتظمة؛
- 2- تتابع تطور القضايا المرفوعة أمام القضاء في مجال وعاء الضريبة.

هـ - في مجال الوسائل : في ما يتعلق بمجال الوسائل، تتولى المهام التالية :

- 1- تقدر احتياجات المديرية من الوسائل البشرية والمادية والتقنية والمالية وتعد التقديرات الميزانية المطابقة لذلك؛
- 2- تضمن تسيير المستخدمين والاعتمادات المخصصة لهذه المصالح؛
- 3- توظف وتعين المستخدمين الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم؛
- 4- تنظم وتطبق أعمال التكوين وتحسين المستوى التي تبادر بها المديرية العامة للضرائب؛
- 5- تكون رصيذا وثائقيا للمديرية الولائية وتسييره وتضمن توزيعه وتعميمه؛
- 6- تسهر على مسك ملفات جرد الأملاك العقارية والمنقولة كما تسهر على صيانة هذه الأملاك وتحافظ عليها.

ح- في مجال الاستقبال والإعلام :، تكلف المديرية الولائية للضرائب بما يلي:

1-تنظم استقبال المكلفين بالضريبة و اعلامهم ؛

2-تنشر المعلومات والآراء لفائدة المكلفين بالضريبة.¹

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية غرداية

الفرع الأول : المصادر الداخلية التابعة لمديرية الضرائب لولاية غرداية

تتكون مديرية الضرائب لولاية غرداية من خمس مديريات فرعية، و كل مديرية فرعية تضم مكاتب وفيما يلي مهام كل مكتب لكل مديرية فرعية:

أولاً: المديرية الفرعية للعمليات الجبائية : و تضم أربع مكاتب هي :

1- مكتب الجداول : من مهامه.:

- المصادقة على الجداول التي تم تصنيفها من الضرائب والرسوم عن طريق مركز الإعلام الآلي
- إعداد نسخ ثانية من الإنذارات و تسليمها
- . تحضير العناصر الضرورية لإعداد المي زانبات الأولية للجماعات المحلية و إبلاغها .

2 - مكتب الإحصائيات : من مهامه :

- جمع الحالات الإحصائية الدورية و إرسالها إلى المديرية الجهوية للضرائب المختصة بتنفيذها .

3_ مكتب التنظيم و التشطيط والعلاقات العامة : من مهامه : .

- توزيع العمليات والمناشير و المذكرات الواردة للإدارة المركزية ، و المديرية الجهوية المتعلقة بتطبيق التشريع و التنظيم الجبائين
- . متابعة ومراقبة تنفيذ برنامج عمل المفتشيات و الوعاء فيما يخص الرقابة المعمقة للملفات الجبائية و الإحصاء الدوري للمكلفين بالضريبة و عمليات الرقابة الدورية.
- . إستقبال الجمهور و إعلامه و توجيهه، و إعطاء المكلفين بالضريبة المعلومات الخاصة بالتشريع و التنظيم الجبائين، وإعلامهم بالتعديلات إن وجدت .

4_ مكتب التسجيل و الطابع : من مهامه :

- أعمال مفتشيات التسجيل والطابع ، وتقديم الاقتراحات التي من شأنها تحسين مهام هذه المفتشيات .
- الإشراف على عمليات المراقبة المتعلقة بضريبة الطابع على العموم و بكل الإعلانات، اقتراح كل التدابير التي من شأنها أن تساهم في الاجراءات الخاصة بالتسجيل و الطابع .

¹ تم الاعتماد على معلومات أعطيت لنا من مديرية الضرائب

ثانيا : المديرية الفرعية للتحويل : تضم ثلاث مكاتب هي :

1 - مكتب مراقبة التحويل : من مهامه :

بعد الوضعية للمكلفين بالضريبة ، وفحص وضعية الآخرين المتأخرين في دفع مستحقاتهم الجبائية، واتخاذ الإجراءات اللازمة ضدهم و التدابير الإلزامية للتنمية السريعة لأقساط الضريبة غير المحصلة.

• مراقبة حالة تصفية محاصيل الخزينة والسجل الخاص بتحويل المبالغ.

2- مكتب مراقبة التسيير المالي للبلديات و المؤسسات العمومية والمحلية : من مهامه :

مراقبة الميزانيات الأولية، و الإضافية، و التراخيص المتضمنة فتح الإعتماد المخصصة للبلديات و المؤسسات العمومية المحلية التي تتكفل بتسييرها ماليا قباضات الضرائب الموجودة في الولاية مثل : قباضة الضرائب العالية ، قباضة الضرائب بسكرة المحطة ، قباضة الضرائب سوق الفلاح و غيرها . مراقبة تنفيذ العمليات المقررة في ميزانيات تلك البلديات و المؤسسات العمومية.

3- مكتب التصفية : ومن مهامه :

• مراقبة عمليات التكفل بمستخلصات الأحكام القضائية والقرارات فيما يتعلق بالغرامات و العقوبات المالية.

• تلقي النتائج المتعلقة بالإحصائيات التي تعدها قباضات الضرائب، وتقوم بتجميعها ماديا و تضمن إرسالها إلى الإدارة المركزية .

ثالثا : المديرية الفرعية للمنازعات

تتكفل هذه المديرية بالمنازعات بين إدارة الضرائب و المكلفين بالضريبة، لأن القوانين الجبائية كلها تنص على أنه من بين حق المكلفين حق الطعن في الضرائب المفروضة عليهم، و هذه الطعون لا تقبل إلا بعد تقديم شكاية في إطار التظلم أمام المدير الولائي للفصل فيها ، و هذا ما يسمى بالطعن الإداري و المكلف ليس لديه الحق بتقديم الطعن أمام العدالة إذا لم يقدمه أمام المدير الولائي أولا، و تتكون هذه المديرية من ثلاث مكاتب و هي :

مكتب النزاعات القضائية، مكتب التبليغات و مكتب المنازعات و مكتب الإعفاءات.

رابعا : المديرية الفرعية للرقابة الجبائية : في هذا الصدد تم إنشاء المديرية الفرعية للرقابة الجبائية، و التي تتلخص مهامها الأساسية في التحقيق في المحاسبة الجبائية وضمان حسن تبادل المعلومات ذات الطابع الجبائي و البحث عن المادة الخاضعة للضريبة و تتكون هذه المديرية من ثلاث مكاتب هي :

1_ مكتب البحث عن المعلومات الجبائية : ومن مهامه :

• برمجة التدخلات التي ستجرى على وجه الخصوص داخل اللجان والفرق المختصة، قصد البحث عن المادة الجبائية و السهر على إجراء هذه التدخلات في الآجال المحددة، وإرسال المعلومات المحصل عليها إلى المكتب المكلف بمصلحة مقارنة المعلومات.

2_ مكتب البطاقات و مصادر المعلومات : من مهامه :

• العدد تلقي المعلومات التي يتحصل عليها المكتب و المصالح المكلفة بالبحث عن المادة الخاضعة للضريبة و تصفيتها و توزيعها بين مفتشيات الضرائب المعنية لإستغلالها.

3_ مكتب التحقيقات أو المراجعات الجبائية : من مهامه :

- برمجة القضايا الخاضعة للمراجعة السنوية، ومتابعة إنجاز البرامج في الآجال المحددة.
- متابعة ومراقبة عمل فرق المراجعة، و السهر على إجراء هذه الفرق و التدخلات لضمان إحترام التشريع و التنظيم المعمول به ، و كذا حقوق المكلفين بالضريبة الذين خضعوا للمراجعة.
- المحافظة على مصالح الخزينة.
- السهر على تحصيل الضرائب والرسوم الناتجة عن عمليات المراجعة و الإرسال المنتظم لتقارير المراجعة إلى الإدارة المركزية.

خامسا : المديرية الفرعية للوسائل : وتضم أربع مكاتب تتمثل في :

1 - مكتب الموظفين و التكوين : من مهامه :

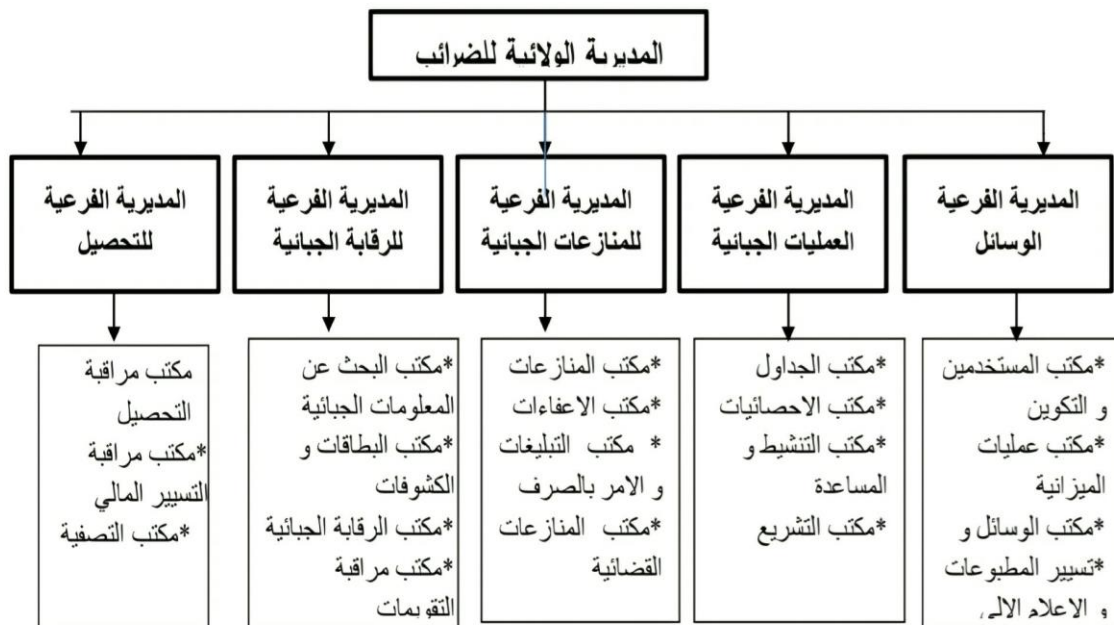
- تسيير المستخدمين ومتابعة مساهمهم المهني.
 - تنظيم لجان المستخدمين و استدعائها للإجماع، وتولي أمانتها.
 - المساهمة في إعداد و إنجاز برامج تحسين المستوى و تحديد معارف الأعوان الذين يزاولون نشاطهم.
- 2- مكتب عمليات الميزانية : يتكفل هذا المكتب بدفع الرواتب و أجور المستخدمين ، و كذا تسديد نفقات الإدارة

(الهاتف ، البنزين....)

3- مكتب الوسائل : يتكفل بجد العتاد و الوسائل (شراء كل الوسائل التي تحتاجها إدارة الضرائب للولاية).

4 - مكتب متابعة المطبوعات : من مهامه :

- ضمان توزيع و تحويل المطبوعات إلى غاية التكفل من طرف المفتشيات و القبضات المعنية .
- تقديم الإقتراحات الخاصة بإلغاء ، أو تعديل محتوى المطبوعات الجبائية إلى المديرية الجهوية للضرائب



الشكل 2 : الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب¹

¹ عائشة دخينة و سمية بن عشو ، نفس المرجع ، ص(38 ، 44)

الفرع الثاني : المصادر الخارجية لمديرية الضرائب

وتشرف مديرية الضرائب لولاية غرداية على مصالح خارجية ممثلة في المفتشيات و القباضات على مستوى التراب الولائي ، وهي موزعة كالتالي :

اولا :مفتشيات الضرائب : تضم مديرية الضرائب لولاية غرداية على 11 مفتشية منها 8 مفتشيات ضرائب موزعة على مستوى البلديات كالتالي :

1* مفتشية الضرائب اول نوفمبر : تضم حي الثنية وحي مليكة العليا والسفلى وحي الحاج مسعود وبوهرارة وحي نشو تابعة لبلدية غارداية.

2* مفتشية الضرائب محمد خميسي : تضم وسط المدينة وجزء من حي مرماد التابع لبلدية غارداية

3* مفتشية الضرائب الواحة : تضم حي بن سمارة وحي العين وشعبة النيشان وحي بلمغنم التابعة لبلدية غرداية و بلدية الضاية.

4* مفتشية الضرائب بنورة : تضم بلدية لعطف وبلدية بنورة.

5* مفتشية الضرائب بريان : تضم بلدية بريان

6* مفتشية الضرائب متليلي: تضم كل من بلدية متليلي ،زلفانة ، سبب ، المنصورة ،حاسي لفحل.

7* مفتشية الضرائب القارة : بلدية القارة.

8* مفتشية الضرائب المنبعة : تضم بلدية المنبعة وبلدية حاسي القارة

و ثلاث مفتشيات اخرى ممثلة مفتشية الضمان-وعاء ومفتشية الضمان وهما مفتشيتان جهويتان تغطي خمس ولايات :ورقلة،غاداية،الأغواط،إليزي،تمراست

ومفتشية التسجيل والطابع

ثانيا : قباضات الضرائب : وتضم مديرية الضرائب على 07 قبضات وهي موزعة كالتالي:

1* قباضة الضرائب القارة بلدية القارة.

2* قباضة الضرائب بريان: تضم بلدية بريان

3* قباضة الضرائب غرداية أول نوفمبر: بلدية غرداية

4* قباضة الضرائب غرداية محمد خميسي. : بلدية غرداية

*5 قباضة الضرائب بنورة: تضم بلدية العطف وبنورة

*6 قباضة الضرائب متليلي: تضم كل من بلدية متليلي، زلفانة، سبب، المنصورة، حاسي لفحل.

*7 قباضة الضرائب المنيع: تضم كل من بلدية المنيع وبلدية حاسي القارة¹

المبحث الثاني : تحليل ومناقشة نتائج المقابلة

المطلب الأول : المقابلة

بعد تعرفنا على كل ميخص مديرية الضرائب لولاية غرداية محل الدراسة في المبحث الأول وبالاكتفاء الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، والتي تتمثل في المقابلة مع سبعة موظفين للحصول على نتائج موثوقة، ولاكن تم بأخذ الاعتبار ثلاثة موظفين وذلك بطرح عشرة أسئلة مع الأجوبة التالية :

○ من ناحية مصادر ضغط العمل :

○ السؤال الأول : من وجهة نظرك ماهي العوامل التنظيمية الأكثر تسببا في ضغط العمل؟

كانت الاجابة كالتالي:

الموظف 1: ذكر في قوله أن العوامل الأكثر تسببا في ضغط العمل لديه هي أن في بعض الأحيان يجد نفسه ملزما بأداء مهام لا تخصه بسبب أمر من المدير .

الموظف 2: بالنسبة له الرقمنة هي أكثر مصدر للضغط، لأنها تعيق عمله خاصة اثناء ايام الاستقبال بسبب تراكم المهام الغير محدودة .

الموظف 3: ذكر في قوله أن هناك غموض في الدور والتنظيم لديهم وغياب الحكم الإداري والبيئة ذات فوضى .

○ السؤال الثاني : هل تعتقد بيئة العمل تلعب دورا في زيادة التوتر لديك؟

الموظف 1: إكتف بقول أن بيئة العمل لا تضغط عليه ولا تسبب له زيادة في التوتر .

الموظف 2: قال إن بيئة العمل مريحة بالنسبة له.

الموظف 3: في بعض الأحيان تسبب له زيادة في الضغط بسبب إستقبال العديد من المكلفين بالضريبة.

○ السؤال الثالث: هل تساهم التكنولوجيا الحديثة المتطلبات الرقمية الجديدة في زيادة وتيرة الضغط؟

الموظف 1: إكتف بقول ليس كل الموظفين مديرية الضرائب عندهم تطور تكنولوجي.

الموظف 2: بالنسبة له التكنولوجيا التي يعمل عليها الآن مجرد عبئ .

الموظف 3: أجاب بقول أن التكنولوجيا بالنسبة له سهلت عليه العديد من الخدمة.

○ من ناحية أنواع ضغط العمل :

○ السؤال السابع: كيف تصنف الضغط الذي تشعر به: هل هو ضغط إيجابي يحفزك على الإنجاز أم ضغط سلبي يعيق ادائك؟

¹ تم اخذ هذه المعلومات من مديرية الضرائب

الموظف 1: إكتف بقول ان الضغط لا يحفز بل يعيق الاداء.

الموظف 2: بالنسبة له الضغط سلبي ينقص من أداء العمل روتيني مما يجعلك تشعر أنك في حلقة عمل نفسها عمل روتيني .

الموظف 3: إكتف بقول ان الضغط في بعض الأحيان يحفز وفي بعض المرات يكون عائق.

○ السؤال الخامس : هل الضغوط الناتجة عن التعامل مع المكلف بالضريبة هي النوع الاصعب مقارنة مع ضغوط العمل؟

الموظف 1: بالنسبة له على حسب المكلف بالضريبة طريقة معاملته والمفاهمة معه والشرح له سبب الضغط بسبب اختلاف العقليات .

الموظف 2: أما الموظف الثاني المكلفين بالضريبة وتعامل معهم لا يشكل عائق بل التعامل مع الضغط الموجود في العمل هو العائق بحد ذاته.

الموظف 3: بالنسبة له التعامل مع الادارة هو الاكثر نسبا للضغط.

○ من ناحية الآثار المرتبة عن ضغوط العمل

○ سؤال السادس: على المستوى الصحي :ماهي الآثار او الاعراض الجسدية أو النفسية التي لاحظتها عليك نتيجة ضغط العمل؟

الموظف 1 و 2 و 3: كانت إجاباتهم نفسها ظهور امراض مزمنة وظهور مرض القولون ولاكن على حسب طاقة تحمل الموظف.

○ السؤال السابع: على مستوى الاداء: كيف يؤثر الضغط على جودة قراراتك وسرعة انجازك للمهام؟

الموظف 1، 2، 3: إجمعت إجاباتهم بقول أن الضغط يؤثر على جودة قراراتهم عن طريق عدم التركيز في العمل وكثرة إرتكاب الأخطاء وبالتالي نقص في الأداء لديهم .

○ سؤال الثامن: على مستوى السلوك: هل تلاحظ تغيرا في تعاملك مع الزملاء عند زيادة حدة الضغط؟

الموظف 1: نعم وجود تغير ملموس في نمط سلوكي اتجاه زملائي، حيث ظهرت علي علامات الاستشارة الانفعالية. موظف 2: إكتف بقول أن المعاملة لا تتغير رغم ضغوط العمل وأحرص على عدم نقل هذا التوتر المهني إليهم .

الموظف 3: أجاب بقول أن عند زيادة الضغط أميل إلى التعاون والمسايرة مع الزملاء بدلا من الإصطدام معهم .

○ من ناحية مواجهة الضغط :

○ سؤال التاسع: ماهي الإستراتيجية الشخصية التي تعتمد عليها للتخفيف من هذا الضغط؟

الموظف 1 و 2: إكتفيا بقول أن الإستراتيجية التي يستعملونها هي الخروج من مكانهم لبعض الوقت كاستراحة للتخفيف من الضغط ثم العودة.

الموظف 3: إكتف بقول الإستراتيجية المعتمدة للتخفيف من الضغط هي تنظيم الوقت الفاصل بين ضغوط العمل وخارجه .

○ سؤال العاشر : إذا طلب وضع خطة طوارئ للمؤسسة لتقليل الضغوط ماهي أول خطوة تقترحها؟

الموظف 1: أول خطوة بالنسبة لي هي توفر دوريات سنوية لكل الموظفين .

الموظف 2: الخطة المناسبة لي لتقليل الضغط هي توفير عدد مناسب من الموظفين.

الموظف 3: اجاب ان يجب على المؤسسة ان تفرز العامل في امتحان نفسي لأنه يتعامل مع الشعب، ويجب على المؤسسة توفير طبيب نفسي بسبب البيئة لأن الجوانب النفسية مهمة في الخدمة.

المطلب الثاني : نتائج اختبار الفرضيات والمصادقة عليها والمقارنة

الفرع الأول : الاختبار والمصادقة

من خلال الفرضية الأولى: "تراكم المهام وكثرة الضغوط تحفز من روح الإبداع لدى الموظف وتساعد على إنجاز مهامه في وقتها المحدد." التعليل النظري والتحليل الميداني للفرضية: لقد انطلقنا في صياغة هذه الفرضية من خلفية نظرية تناولناها بالتفصيل في الفصل الأول من هذه المذكرة، والمتعلقة بـ "الضغوط الإيجابية (Eustress)"؛ حيث يُشير الطرح النظري خاصة ما ورد في مؤشرات مجلة Forbes العالمية إلى أن تعرض الموظف لجرعات معتدلة ومؤقتة من الضغط وضيق الوقت يعمل كقوة دافعة تُنشط العمليات الذهنية، وتزيد من قدرته الإدراكية على تحليل المشاكل واستنباط حلول إبداعية سريعة لإنجاز المهام دون تماطل. ولكن، بناءً على خطتنا الميدانية والنزول إلى مديرية الضرائب لولاية غرداية، ومن خلال تفريغ وتحليل إجابات عينة المقابلة، وجدنا واقعاً مغايراً وتصادماً بين النظرية والتطبيق؛ حيث أكد الموظف الأول والموظف الثاني أن الضغط الممارس عليهم وتراكم الملفات الجبائية الحساسة بشكل يومي ومستمر يُمثل عائقاً حقيقياً يحرمهم من التركيز ويستنزف طاقتهم، مما يؤدي إلى تراجع الأداء وكثرة الأخطاء المهنية بدلاً من تحفيز الإبداع. وفي المقابل، صرّح الموظف الثالث بأن الضغط قد يحفزه "أحياناً" وبشكل نسبي لإتمام العمل قبل انقضاء الآجال القانونية. ومنه، نستنتج كباحثين أن طبيعة الضغوط السائدة في مديرية الضرائب لولاية غرداية هي "ضغوط سلبية" في مجملها، لأن حجم العمل وتدفق المكلفين بالضريبة يفوق القدرة التكميلية للموظفين، مما يجعل الضغط عاملاً مسبباً للإجهاد البدني والذهني وليس دافعاً للتطوير. قرار المصادقة على الفرضية: بناءً على المعطيات الميدانية السابقة، وتمثالاً مع إجابات أغلبية أفراد العينة (الموظف الأول والثاني) الذين جزموا بأن الضغط يعيق الأداء، فإننا "لا نصادق على صحة هذه الفرضية" ونعتبرها مرفوضة في سياق هذه المؤسسة؛ كون بيئة العمل بمديرية الضرائب تحوّل الضغوط إلى عائق يحرم الموظف من الإبداع ومن ترتيب أولوياته بشكل دقيق وصحيح.

ـ بالنسبة للفرضية الثانية : والتي نصت على أن "تساهم التكنولوجيا والرقمنة في تحسين جودة المعاملات مما أدى إلى الحد من التعب الناتج عن طبيعة العمل التقليدي"

التحليل والمناقشة: من الناحية النظرية، استندت الدراسة إلى "المفهوم البيئي للضغوط"، والذي يُنظر فيه إلى وسائل التكنولوجيا الحديثة والرقمنة كأداة فعالة للتكيف، وتسهيل المهام، وتوفير الجهد والوقت، بالإضافة إلى تخفيف العبء الجسدي والنفسي مقارنة بالعمل الورقي الروتيني التقليدي. إلا أنه عند إسقاط هذه الفرضية على أرض الواقع من خلال الدراسة الميدانية في مديرية الضرائب، جاءت النتائج مغايرة للتوقعات النظرية؛ حيث أجمع الموظفون المستجوبون (مثل الموظف الثاني) على أن الأنظمة الرقمية الجديدة لم تحقق الهدف المرجو منها في تخفيف الضغط، بل تحولت إلى "عبء عمل زائد وإضافي". ويعود السبب المباشر في ذلك إلى النقص الحاد في الدورات التدريبية والتكوينية المرافقة لعملية التحول الرقمي داخل المديرية، مما جعل التعامل مع هذه التقنيات المعقدة مصدراً مستمراً للقلق والبطء، وعائقاً يُضاف إلى التزاماتهم اليومية بدلاً من كونها وسيلة مسهلة للمهام. قرار المصادقة: بناءً على هذه المعطيات الواقعية التي أفرزتها الدراسة الميدانية، فقد تم دحض هذه الفرضية (رفضها وعدم المصادقة عليها)؛ إذ تبين أن إدخال التكنولوجيا في ظل غياب التكوين والتدريب الكافي للموظفين أدى إلى نتائج عكسية، حيث زاد من حدة الضغوط والعبء الوظيفي ولم يساهم في الحد من التعب.

ومن خلال نص الفرضية الثالثة: "توفير المؤسسات لدعم معنوي وتحفيزات يساعد في تخفيف الضغوطات التي يشعر بها العامل".
التعليل النظري والتحليل الميداني للفرضية: لقد اعتمدنا في بناء وتبرير هذه الفرضية على "المفهوم المتكامل للضغوط" القائم على فكرة التفاعل المستمر بين الفرد وبيئة عمله؛ حيث يؤكد الباحثون في هذا المجال (مثل الطرح الذي قدمه فؤاد نعوم) أن الدعم المعنوي، والتحفيز، وتركيز العدالة التنظيمية داخل المؤسسة تُشكل في مجموعها حائط صد نفسي متين يحمي الموظف من الوقوع في شرك الإحباط والاحتراق الوظيفي. وعند إسقاط هذا الطرح النظري على الواقع التطبيقي داخل مديرية الضرائب لولاية غرداية، جاءت إجابات الموظفين المستجوبين لتثبت بقوة مدى حاجة العنصر البشري إلى هذا الدعم التنظيمي للتغلب على وطأة الضغوط اليومية الحادة. وحسب ما تم استقائه من المقابلات، أكد الموظفون أن غياب التقدير والتحفيزات، واعتماد تقييم الأداء في بعض الأحيان على المحسوبية والعلاقات الشخصية، يؤدي فوراً إلى مضاعفة شعورهم بالضغط والإحباط. وفي سياق متصل، قدم الموظفون مقترحات وحلولاً ميدانية يرونها كفيلة باحتواء أزمته النفسية في العمل، وتمثلت في مطالبة الإدارة بتوفير آليات دعم ملموسة، مثل: تخصيص طبيب نفسي داخل المؤسسة لمرافقتهم، وتنظيم دوريات سنوية ورحلات ترفيهية للتخفيف من روتين وضغط العمل الجبائي، إلى جانب تفعيل التحفيزات المادية والمعنوية. فبالنسبة لأفراد العينة، يُعد الجانب النفسي المستقر هو الركيزة الأساسية والوقود الذي يعكس روح الإبداع لديهم ويُسهل مباشرة في تحسين الأداء العام للمديرية. بناءً على التوافق التام والتطابق العميق بين ما أملتته الأدبيات النظرية وما أدلى به موظفو مديرية الضرائب من إجابات تؤكد أن الدعم المعنوي والتحفيز وسيلة حتمية لامتناع الإجهاد المهني، ومنه "الفرضية الثالثة مقبولة".

__ اما بالنسبة للفرضية الرابعة: "العمل تحت الضغط يحرم الموظف من ترتيب أولوياته ومهام عمله بشكل دقيق وصحيح".
التعليل النظري والتحليل الميداني للفرضية: تتأسس هذه الفرضية في منطلقها العلمي على المقاربات والنظريات التي تبحث في ماهية "الضغوط السلبية المرتفعة" وأبعادها الوظيفية والسلوكية؛ حيث يذكر الطرح النظري أنه عندما تتداخل مصادر الضغط التنظيمية كـ "غموض الدور" (عدم وضوح الصلاحيات والأهداف) وصراع الدور" (تلقي أوامر متناقضة أو تداخل المهام والمصالح) مع "عبء العمل الزائد"، فإن الموظف يدخل حتماً في حالة من الارتباك النفسي والذهني. هذا الارتباك يترجم سلوكياً في بيئة العمل على شكل قلق مستمر، وتوتر عصبي، وفقدان حاد للتركيز، مما يجعله غير متحكم في أداء مهامه، ويفقده القدرة على اتخاذ قرارات صائبة وجودة عالية. وبالتالي، يتسبب هذا الضغط في تشتيت قنوات التفكير لديه، وحرمانه من فرز المهام وترتيب أولوياتها بشكل دقيق وصحيح، مما ينعكس سلباً وبشكل مباشر على جودة الخدمة الجبائية المقدمة للمكلفين بالضريبة. وعند نزولنا إلى الجانب التطبيقي في مديرية الضرائب لولاية غرداية، جاء الواقع الميداني ليعزز هذا الطرح النظري وبقوة؛ حيث أكد موظفو المديرية من خلال إجاباتهم في المقابلات أن كثافة التدفق اليومي للمواطنين وتراكم المعاملات الحساسة في ظل تداخل الصلاحيات يضعهم تحت طائلة ضغط مستمر يمنعهم من تنظيم أوقاتهم وفرز ملفاتهم حسب أهميتها الاستراتيجية، الأمر الذي يوقعهم في مصيدة التردد وكثرة الأخطاء المهنية نتيجة التشتت الذهني، وهو ما يؤكد تضرر جودة الأداء والقرارات لديهم جراء هذه الضغوط السلوكية والتنظيمية. بناءً على التطابق التام والانسجام العميق بين القواعد النظرية لنتائج الضغوط السلوكية والشهادات الحية والتطبيقية التي أدلى بها موظفو مديرية الضرائب بغرداية، فإننا كباحثين "نصادق على قبول هذه الفرضية والموافقة عليها بالكامل"

الفرع الثاني : المقارنة

مقارنة دراستنا مع الدراسات السابقة:

من خلال دراستنا مقارنة مع الدراسات السابقة هناك بعض الاختلافات مثل التكنولوجيا والرقمنة بالرغم من التطور والحقبة الزمنية الا انها بالنسبة لدراستنا مجرد عبء وتعب بينما بعض الدراسات إعتبرتها وسيلة مساعدة وسهلة . أما من الناحية الضغط الذي يهواجه الموظفون بالنسبة للدراسات السابقة الأقل سننا هم الأكثر عرضة للضغط بينما دراستي أكدت أن الضغط يلمس كافة الموظفين خاصة المتعاملين مع المكلفين بالضريبة.

اما بالنسبة للدراسة المحلية فالتفتت مع دراستي ان الضغط يسبب إضرابات وامراض نفسية واقترح بعض الاستراتيجيات لمساعدة الموظفين من تخفيف حدة ضغط العمل , للحفاظ على صحته نفسية والجسدية .



الخاتمة :

وختاماً لدراستنا التي تناول واقع ضغوط العمل في المؤسسات " خاصة في مديرية الضرائب لولاية غرداية " نستخلص أن ضغوط العمل أصبح ظاهرة دائمة وحتمية تواجه الموظف بشكل مستمر بسبب طبيعة المهام والتحول التكنولوجي والرقمي المتسارع , وقد أظهرت الدراسة أن هذه الضغوط ليست فقط مجرد شعور بل هي واقع ملموس يؤثر على المورد البشري جسدياً من خلال ظهور مختلف الأمراض كالقولون العصبي , أما مهنيًا فأدت إلى تراجع جودة قراراته وإعاقة أدائه, مما جعل عملية مواجهه هذا الضغط ضرورة حتمية تختصر على الموظف بشكل خاص وعلى المؤسسة بشكل عام للحفاظ على هذا العنصر البشري لأنه الركيزة الأساسية لكل مؤسسة .

نتائج الدراسة :

ومن خلال بحثنا في الجزء النظري وماتوصلنا له ولمسناه في الجانب التطبيقي من خلال مقابلة بعض المواطنين لمديرية الضرائب المشكورين على إيعانتهم لنا رغم عدم ذكر أسمائهم إلى النتائج التالية:

- نوع الضغط بالنسبة لموظفين مديرية الضرائب هو ضغط سلبي يعيق عمل الموظف ويهدم روح الإبداع لديه.
- العمل تحت الضغط يفقد الموظف تركيزه وجودة قراراته مما يجعله غير قادر على ترتيب أولوياته بشكل صحيح.
- التكنولوجيا والرقمنة مجرد عبئ على الموظف بدل من تسهيل عمله بسبب كثرة المهام وتراكمها.
- غموض المهام والدور مما يجعله يعمل عملاً ليس له بسبب أمر من المدير يجعله تحت الضغط.
- الضغط بصفته دائم ومستمر يولد للموظفين أمراض جسدية واضحة كالأزمات المزمنة.
- مواجهة الضغط بالنسبة لموظفي مديرية الضرائب تكون بطريقته الخاصة بالخروج للإستراحة ثم العودة للعمل دون تدخل المؤسسة.
- نقص التحفيز لدى المؤسسة وعدم توفيرها للدعم المعنوي رغم إحتياج الموظفين له.
- أيضاً نقص الاتصال الداخلي أي التواصل الفعال بين مستويات الإدارة مما يجعل الموظف في حالة من الغموض التنظيمي .

صعوبة الفصل بين الحياة العمل والحياة الشخصية , لأن هذا الضغط المستمر لا ينتهي بانتهاء الدوام بل يستمر نفسياً والجسدياً لحياة الموظف مما تسبب له الإرهاق.

بعض التوصيات :

بناءً على نتائج الدراسة التي توصلنا إليها يمكن تحديد بعض التوصيات:

1- توفير مرافق ودوريات نفسية للموظفين ومساعدتهم على تجاوز ضغط العمل والتعامل مع المكلفين بالضريبة.

- 2- إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي وتوزيع المهام بشكل عادل ويناسب كل الموظفين.
- 3- إعداد برامج تكوينية وتدريبية للموظفين من أجل إستخدام التكنولوجيا بطريقة صحيحة .
- 4- تقديم مكافآت ودوريات تحسن من راحة الموظف وتحسن من بيئة عملهم.
- 5_ تشجيع العمل بروح الفريق لتوزيع الأعباء الوظيفية بشكل عادل من اجل تجنب تراكم المهام على موظف واحد.
- 6_ تفعيل دور الاتصال الداخلي بين الإدارة والموظفين للاستماع لانشغالاتهم وتخفيف حدة الضغط.

المراجع



1. ايكلومي حنان ويحيوي مريم، "ضغوط العمل كمصدر لحوادث العمل"، مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والأرطفونية، المجلد 04، العدد 01، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2024.
2. ايمان بلقاسمي وخالدة علي موسى، ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة سوسيولوجية بمؤسسة الأشغال العمومية EPTR O بوهرا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، كلية العلوم الاجتماعية، السنة الجامعية 2023.
3. براهيم عبد العالي، عباسي السعيد، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين دراسة حالة المديرية الجهوية الضرائب الوادي في الفترة 2016-2017، مذكرة ليسانس مهني، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2017.
4. دحينة عائشة، بن عشو سميرة، دور التحصيل الجبائي في تمويل إيرادات الجماعات الإقليمية: دراسة حالة مديرية الضرائب غرداية 2014-2017، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2017.
5. عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
6. فاطمة بن ميدي، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لعينة من عمال مديرية الحماية المدنية لولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، السنة الجامعية 2019-2020.
7. فؤاد نعوم، "ضغوط العمل"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجنت، العدد الخامس، جوان 2015.
8. محمد عدنان بن ساسي، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين: دراسة ميدانية بشركة إنتاج مواد البناء "ورقلة- SMCO معكني"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2022/2023.
9. مديرية الضرائب لولاية غرداية.
10. بمان بن محمد، "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة حالة ملينة نوميديا بولاية قسنطينة)"، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل م د، تخصص إدارة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة، السنة الجامعية 2017-2018.



Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques ,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الرقم: 93 / ق. ع. ت / 2026

غرداية في: 04. 04. 2026

إلى السيد: مديرية الضرائب ولاية غرداية

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 غشت سنة 2013، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 14-85 المؤرخ في 20 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 20 فبراير سنة 2014. في إطار تعزيز التعاون و التبادل ما بين الجامعة و المحيط الاقتصادي و الاجتماعي، و بهدف ضمان إجراء بحوث أكاديمية ذات جودة، يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب تسهيل مهمة إجراء دراسة ميدانية بمؤسساتكم لصالح الطلبة:

1 حنوشي سعاد المستوى: ثالثة ليسانس التخصص: إدارة موارد بشرية

2 ددابو عائشة إيمان المستوى: ثالثة ليسانس التخصص: إدارة موارد بشرية

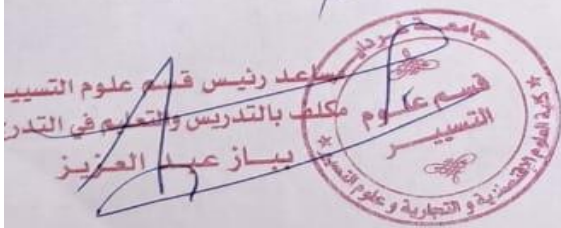
لإنجاز بحث تخرج ليسانس بعنوان:

واقع ضغوط العمل في المؤسسات - دراسة حالة -

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام.

رئيس القسم

الموافقة المبدئية للمؤسسة المستقبلة



قوادير أحمد



عمرشادہ فی

يشهد الأستاذ (ة) : إيمان كامل الصفه في لجنة المناقشة : مرفأه محمد

بصفته عضواً في لجنة مناقشة طلبة الثالثة الليسانس التالية أسمائهم:

(1) د د ایو عائشہ ایمان

(2) جنسی محار

[illegible]

شعبة : علوم التسيير : تخصص : إدارة الموارد البشرية

عنوان المذاكرة : واقع صندوق الدخل في الربح - سائر المصداقية

دراسة حالة صيرفة الضرابية ولائحة خودانية

تاريخ الملاحظة: ٢٩ ماي ٢٠٢٦ / ٥ / ٢٠٢٦

أن الطالب (ة) يلتزم (ت) بجميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي.

امضاء الأستاذ (ة) المكلف (ة) متابعة التصحيح

دانیال

رئيس القسم

