الجمهـــوريـــة الجـزائـــرية الديمقراطيـة الشعبيـــة
République Algérienne démocratique et Populaire
وزارة التعليـــم العـــالـي والبحـــث العلمـــي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed

كلية العلوم الاجتماعية
Faculté des Sciences Sociales
قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا
Département de Sociologie & d'Anthropologie
تخصص: ماستر علم اجتماع التنظيم والعمل

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

# "أثر الضغوط المهنية على إنتاجية العمال داخل المؤسسة"

دراسة سوسيولوجية بمؤسسة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (بنك CNEP)

من إعداد الطالبة:

بابا أحمد راضية عباسية

الأستاذة المشرفة: د. بداش وردة

| الاسم | الصفة | الرتبة | جامعة الانتماء |
|---|---|---|---|
| شنافي فوزية | رئيس | أستاذة التعليم العالي | جامعة وهران 02 |
| بداش وردة | مشرف ومقرر | أستاذة محاضرة أ | جامعة وهران 02 |
| بن عاشور سالم | مناقش | أستاذ محاضر أ | جامعة وهران 02 |

السنة الجامعية: 2026/2025

# شكر

*مصدقا لقوله تعالى "لئن شكرتم لأزيد نكم" سورة إبراهيم الأية 07 نحمد*

*الله حمدا كثيرا، الحمد لله دائما وأبدا، الحمد لله الذي يسر لي أموري وكان*

*معي دوما بتوفيقه. كما لا يسعني في هذا المقام الا أن أتقدم بجزيل*

*الشكر والامتنان والعرفان الى الأستاذة المشرفة "الأستاذة بداش" لتفضلها*

*بالإشراف على هذه الدراسة وثقتها ودعمها وتوجيهها الدائم.*

# إهداء

*اهدي عملي هذا المتواضع الى نفسي التي تعبت واجتهدت كثيرا في هذه*

*المذكرة ثم الى أختي الحبيبة أجمل شيء في حياتي نور حياتي التي دائما*

*كانت سندي في أوقاتي الحلوة والصعبة وإلى والدي أطال الله عمرهما*

*وأخي الغائب ولكن الحاضر في قلبي والى عمتي التي أعتبرها أمي*

*الثانية.*

**الملخص:**

يعتبر موضوع الضغط المهني و علاقته بالإنتاجية من أهم المواضيع حداثة التي تتطلب دراسة سوسيولوجية معمقة كونها تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت أي تؤثر على سوق العمل بشكل عام، فالضغط المهني هو شعور العامل بالتعب و الإرهاق و التوتر و عدم القدرة على تقديم أكثر من القدرات و المهارات نتيجة كثرة المهام والمسؤوليات كما أن للضغط عدة مصادر وأسباب التي تزيد في تفاقم الظاهرة مما يؤثر على الصعيدين الفردي والمؤسساتي ينتج عنه مشاكل في الصحة النفسية والجسدية وفي الأخير أكيد سيسبب عرقلة في عملية الإنتاج التي هي أهم أهداف المؤسسة.

فالضغط هو الذي يحدد الإنتاجية في المؤسسة لأن الضغط الإيجابي يحفز العامل على تحسين أدائه وبالتالي يساعد في تحقيق إنتاجية جيدة للمنظمة أو ضغط سلبي الذي يمس الفرد في صحته النفسية أو الجسدية وبالتالي تراجع في المردودية وإذا تراجعت مردودية المورد البشري ستتراجع العملية الإنتاجية الخاصة بالمنظمة وهذا ما سنحاول معالجته بعمق من خلال هذه الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** الضغط المهني، الإنتاج، الإنتاجية، علاقة الضغط بالإنتاجية

## Abstract:

The topic of occupational stress and its relationship with productivity is considered one of the most important contemporary subjects that requires and in-depth sociological study, as it simultaneously affects both the individual and the organization-meaning it impacts the labor market in general. Occupational stress is a worker's feeling of fatigue, axhaustion, tension, and the inability to deliver beyond their capacities and skills as a result of an overload of tasks and responsibilities.

Furthermore, stress has several sources and causes that exacerbate the phenomenon, affecting both the individual and institutional levels. This results in mental and physical health problems, which ultimately and definitively disrupt the production process the most crucial goal of any organization.

Thus. Stress is what determines productivity within an organization, positive stress motivates workers to improve their performance, leading to good organizational productivity, whereas negative stress affects the individual's mental or physical health, leading to a decline in efficiency. If the productivity of the human resource declines, the organization's overall production process will deteriorate.

This is what we will attempt to address in depth through this study.


**Keywords:** occupational stress, production, productivity, the relationship between stress and productivi

الفهرس

شكر .....

إهداء.....

الملخص: .....

مقدمة: .....1

الإشكالية: .....2

فرضيات: .....3

أسباب اختيار الموضوع:.....4

أهمية الدراسة:.....4

أهداف الدراسة:.....5

منهجية البحث:.....5

2 مجتمع وعينة الدراسة.....6

مجالات الدراسة: .....7

الدراسات السابقة:.....8

المقاربة النظرية:..... 14

تحديد المفاهيم: ..... 18

الفصل الأول: الضغوطات المهنية

تمهيد..... 21

مراحل ضغوط العمل: ..... 23

3.عناصر الضغط المهني ..... 24

4.خصائص ضغوط العمل ..... 26

5.مصادر ضغوط العمل: ..... 29
6.اثار إيجابية وسلبية:..... 35
7.نتائج ضغوط العمل : ..... 40
خلاصة ..... 41

الفصل الثاني : الإنتاج والإنتاجية

تمهيد..... 42
1.مفهوم الإنتاج: ..... 43
2.طرق قياس الإنتاجية: ..... 44
3.العلاقة بين إدارة الوقت والإنتاجية: ..... 44
4.العوامل المؤثرة على إنتاجية العامل:..... 46
العوامل العامة ..... 47
العوامل الفنية والتنظيمية: ..... 48
العوامل التنظيمية: ..... 49
5. العلاقة بين الضغط والإنتاجية: ..... 53
خلاصة ..... 56

الفصل الثالث: الهيكل التنظيمي (دراسة حالة بنكCNEP

1.تقديم عام لبنك: ..... 58
1.1نبذة تاريخية عن البنكCNEP : ..... 58
الترقية العقارية:..... 59
3 احترام ميثاق أخلاقيات المهنة وقواعد السلوك المهني ..... 64
2.ضغوطات العمل في بنك CNEP:..... 74

2.2أنواع ومصادر ضغوط العمل في بنك CNEP ..... 74
الضغوطات التنظيمية والمادية..... 81
تطوير شبكة المصرف الإسلامي ..... 83
الضغوط النفسية ..... 84
الضغوط الاجتماعية ..... 87
العلاقات مع الزبائن Les relations avec la clientèle ..... 89
الضغوط التكنولوجية ..... 91
3.2تأثير ضغوط العمل على الكفاءة المهنية للعامل في البنك Impacts principaux de la pression en banque..... 92
4.2الحلول القانونية والتنظيمية للأثار السلبية لضغوطات العمل في بنك CNEP.... 94
مساحات الخدمة الذاتية "بنك بدون موظفين" ..... 96
تعزيز الشبكة وعصرنة الخدمات..... 97
افتتاح الشبابيك الاسلامية ..... 97
تطوير نظام الحوافز ..... 102
تحديات تسويق المنتجات من أجل تعزيز روح الفريق..... 103
حفل تسليم الشهادات لدفعة JOUVENCE2025 ..... 104
خاتمة: ..... 107
قائمة المصادر والمراجع .....
الملاحق.....

# مقدمة عامة

## مقدمة:

علم إجتماع التنظيم والعمل هو العلم الذي يهتم بدراسة الظواهر التي تصيب المؤسسات من الجانب الاجتماعي خاصة في ظل التنافس المتزايد في سوق العمل والتطور الاقتصادي والتكنولوجي مع بروز ما يسمى بالرقمنة أصبح هناك زيادة في التحديات التي تمس المنظمة ومن بين هذه التحديات نجد الضغوط كأحد أكبر التحديات التي تهدد وتؤثر على نظام المؤسسات بشكل عام والعنصر البشري بشكل خاص كونها عبارة عن انعكاسات التي تصيب الفرد وعادة ما تعود بالسلب عليه مؤثرة عليه ويظهر تأثيره على العامل جسديا أو نفسيا نتيجة متطلبات العمل التي تفوق قدرات الموظف الذي بدوره يسعى دائما الى تحقيق أهداف المؤسسة الغير منتهية وتقديم أحسن ما لديه والرفع من الإنتاجية و هذا ما يؤدي بالعامل حتما الى متاهة بين الضغط الذي يعيشه بسبب العمل و أوامر المؤسسة من جهة أخرى كما أن المؤسسة أيضا تجد نفسها في رهان بين تحقيق أهدافها و الرفع من انتاجيتها و كيفية تخفيف الضغط على العامل فالضغوط المهنية و أثرها على الإنتاجية من أهم المواضيع المعاصرة التي أصبحت تمس المؤسسات و تتطلب اهتمام كبير من الباحثين للوصول الى حلول ترضي العامل و المؤسسة في نفس الوقت و من خلال دراستنا سيتم معالجة هذه الظاهرة.

**الإشكالية:**

يعتبر المورد البشري من أهم المؤثرات القوية التي تميز أي مؤسسة عن غيرها خاصة في ظل التنافسية المتزايدة التي أصبحت تشهدها الأسواق العالمية كما أن الإنتاجية عصب المؤسسات الاقتصادية وتعتبر الإنتاجية المحرك الذي يسمح للمؤسسات بالنمو والاستمرار في السوق الذي يعرف تنافس كبير. الا أن العنصر البشري هو الذي يرفع الإنتاجية أو العكس فالمعادلة تعطي أهمية كبرى للإنتاجية فنجاح أو فشل أي مؤسسة مبني على الإنتاجية و الإنتاجية يرفعها أو يخفضها الكائن البشري فهو أساس المعادلة و القوة الدافعة لأي انجاز أو ابتكار و لهذا فلابد للمؤسسات أن تراعي أهمية العنصر البشري و توفر له بيئة عمل ملائمة و وسط اجتماعي كون أن الانسان كائن اجتماعي بطبعه لا يمكن عزله عن المجتمع الا أن هذا العنصر الحيوي يعمل في ظروف غير ملائمة حيث تفرض عليه المؤسسة تحديات تسبب للعامل ضغوطات مهنية و من هنا لقى هذا الموضوع اهتماما كبيرا من طرف الباحثين لما له من انعكاسات على الصعيدين الفردي و المؤسساتي فتؤثر هذه الظاهرة على العامل بشكل كبير مما تنعكس على أدائه و انتاجيته و بالتالي تأثر على المؤسسة كما تختلف درجة الشعور بالضغط من عامل الى آخر و ذلك حسب منصبه أو مستواه التعليمي كما تهدف هذه الدراسة الى تحديد تأثير ضغوط العمل على الإنتاجية و في هذا السياق يمكن ذكر نظرية التفاعل الاجتماعي من أهم النظريات الملائمة لهذه الدراسة كونها أحد أهم المفاهيم في علم النفس الاجتماعي لأنها تهتم بالفرد و بتفاعلاتها

مع الأفراد الأخرى داخل المجتمع فالتفاعل الاجتماعي هو ذلك التأثير المتبادل بين الفرد و الجماعة في محيط و وسط اجتماعي بحيث يكون سلوك أي منهما منبها لسلوك الطرف الآخر فالتفاعل الاجتماعي عملية مستمرة بين الأفراد كون أن السلوك البشري لا يأتي من فراغ بل هو نتيجة التواصل مع الآخرين الذي يخلق تفاعل دائم يتضمن تغيرات و تأثير مما جعلها عملية مستمرة و دائمة فهناك علاقة مباشرة بين التفاعل و الضغوط و الإنتاجية حيث أن أي منظمة أو مؤسسة تحتوي على تفاعل بين أفرادها كون أن التفاعل هو المحرك الأساسي في المؤسسة و هذا التفاعل إما يكون إيجابي عن طريق التعاون و المفاهمة و بالتالي يخفف حدة الضغوط مما ينعكس على إنتاجية العمال أو يكون تفاعل سلبي مما يشكل ضغط سيء و مرتفع على العمال و تظهر أعراضه كالقلق، التوتر و كثرة المشاكل و سرعة الانفعال مما ينتج عنها انخفاض في الإنتاجية فعليه يمكننا القول أن الإنتاجية مرتبطة بالضغط و الضغط مرتبط بالتفاعل فكلما كان إيجابي زادت الإنتاجية و كلما كان سلبي انخفضت الإنتاجية . وعليه نطرح التساؤل التالي ما مدى تأثير الضغوط التي يواجهها العامل في بيئة العمل على إنتاجية مؤسسة بنك cnep ؟

## فرضيات:

- تؤثر كثافة العمل والضغط الزمني سلبا على إنتاجية العمال داخل المؤسسة
- تؤثر الضغوطات المهنية سلبا على القدرة الإنتاجية للعامل وعلى أدائه الوظيفي.

## أسباب اختيار الموضوع:

### 1موضوعية:

- يعتبر قطاع البنوك من أكثر القطاعات ضغطا بسبب التعامل المباشر مع الأموال والمسؤولية القانونية مما يجعل الموظف في حالة ضغط دائم
- المنافسة الشديدة خاصة مع ظهور بنوك خاصة واجنبية تسعى cnep لرفع إنتاجية عمالها للحفاظ على حصتها في السوق مما يؤدي لزيادة الأعباء المهنية

### 2.ذاتية :

- الرغبة في تطوير المهارات التحليلية بمعنى الرغبة بقيام بإسقاط النظريات والدراسات التي درسناها على واقع مؤسسة وطنية عريقة.
- الطموح الشخصي في تقديم توصيات عملية لإدارة المؤسسة قد تساهم في تحسين ظروف عمل الموظفين وبالتالي الرفع من مستوى أدائهم العام.

## أهمية الدراسة:

1 تسهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على مشكلة الضغوط المهنية لدى عمال مؤسسة بنك.

2 التطرق الى العوامل الرئيسية للضغط داخل المؤسسة.

3 التعرف على كيفية تأثير الضغط المهني على إنتاجية العمال خاصة في ظل التحولات الاقتصادية وبروز الرقمنة.

## أهداف الدراسة:

إن لكل دراسة علمية هدف مراد تحقيقه والمتمثل في الوصول الى حقائق علمية جديدة والتوغل في المعلومات والحقائق وهذه الدراسة التي تناولناها تهدف الى معرفة مدى تأثير ضغط العمل على إنتاجية المؤسسة ومن أهم أهداف هذه الدراسة نجد:

1 كشف العلاقة بين الضغط المهني والإنتاجية.

2 التعرف على العوامل الرئيسية المؤدية للضغط المهني.

3 تبيين طبيعة العلاقة بين الضغط الذي يواجهه العامل ومدى قدرته على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

4 معرفة مدى تأثير ضغط العمل في مؤسسة بنك CNEPعلى العمال.

5 ما مدى صحة ما هو موجود في الجانب النظري بالواقع.

## منهجية البحث:

**1 المنهج المتبع:** للقيام بأي بحث علمي يجب اتباع منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة ويعرف المنهج بأنه "الأسلوب الذي ينتهجه العالم في بحثه أو دراسة مشكلته

والوصول الى نتيجة لها أو إلى بعض النتائج" [1]فهو الطريقة التي تقودنا إلى نتيجة معينة وانطلاقا من هذا التعريف الممنهج اعتمدنا في دراستنا على المنهج الكيفي.

## 2 مجتمع وعينة الدراسة

### 1.2 مجتمع البحث:

هو مجموعة من الأفراد الذين سنقوم بالدراسة عليهم يجب أن تتوفر لديهم عناصر وخصائص محددة التي يسعى الباحث إلى دراستها واعتمدنا في دراستنا على مجتمع بحث مؤسسة بنك CNEP.

### 2.2العينة:

تعرف العينة بأنها "جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة" [2]أي هي تعتبر جزء من مجتمع البحث والتي يجب أن تحمل نفس صفات مجتمع البحث وبالتالي تعميم نتائج العينة على مجتمع البحث وفي دراستنا اعتمدنا على عينة لدراسة12 حالة(دراسة حالة).

[1] د. عبد الفتاح العيسوي، مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث، دار الراتب الجامعية،1997/1996، ص13

[2] د. إبراهيم عبد العزيز الدعياج، مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع الطبعة الأولى عمان، 2010، ص91

### 3 أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في بحثنا على الملاحظة والمقابلة. الملاحظة والتي تعرف بأنها "الاعتبار المنتبه للظواهر والحوادث بقصد تفسيره واكتشاف أسبابها والوصول إلى القوانين التي تحكمها" [1]كما تعرف أيضا بأنها المراقبة والملاحظة الدقيقة لظاهرة معينة في ظل ظروف وعوامل بيئية محددة من أجل الحصول على معلومات لتشخيص الظاهرة. أما المقابلة هي "تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهما أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الشخص الأخر" [2]فهي أداة من أدوات جمع المعلومات يستعملها الباحث الاجتماعي لجمع البيانات من المبحوث فالباحث يوجه المحادثة نحو هدف محدد فهي تختلف عن الحديث العادي بل تكون مقابلة جادة في إطار علمي.

## مجالات الدراسة:

**المجال الزمني:** تم إجراء هذه الدراسة الميدانية خلال الموسم الدراسي 2026/2025 في فترة محصورة بين شهر 14فيفري الى 14 ماي.

**المجال المكاني:** تم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة بنك "صندوق التوفير والاحتياط" وهران.

[1] د. فهد خليل زايد، أساسيات منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار الفنائس، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص114

[2] د. فهد خليل زايد، نفس المرجع، ص119

## الدراسات السابقة:

**1.دراسة "ايمان بن محمد" بعنوان أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل. م. د تخصص إدارة مؤسسات**

تكونت الدراسة من 3 فصول ، الفصل الأول عالج مشكلة ضغوط العمل بأنها من المواضيع التي نالت اهتمام كبير من الباحثين و زادة حدته من خلال زيادة الأعباء و المنافسة كما أن الإنسان يتأثر بكل ما حوله من مثيرات سواء في حياته العملية أو الخاصة فهناك من تمر وهناك ما تبقى و تصبح ضغط كما تطرقت الباحثة في دراستها الى أهمية الضغط كما أن الضغوط لها جانبان أحدهما سلبي و الآخر إيجابي فالقلق، الإحباط و الأزمة والصراع مظاهر تدل على الضغط السلبي كما أن هناك عدة نماذج و نظريات فسرت ضغوط العمل نذكر منها نموذج هانز سيلاي الذي يعتبر أن لأعراض الاستجابة الفيسيولوجية للضغط هدفا للمحافظة على الكيان و الحياة و لخص استجابة الفرد بثلاث مراحل مرحلة الإنذار او التنبيه مرحلة المقاومة و مرحلة الانهاك ضف الى ذلك نموذج هب و نموذج ميتشغان أما مصادر ضغوط العمل تختلف فهناك مصادر متعلقة بالبيئة الخارجية و مصادر متعلقة بالبيئة الداخلية الخاصة و مصادر متعلقة بالمنظمة و المتكونة من الثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمي و الهيكل التنظيمي أي كل ما يخص المنظمة و هناك أيضا مصادر متعلقة بالوظيفة و هي كل ما يخص مهنة العامل بالمنظمة من متطلبات الوظيفة متطلبات الدور التي تشكل بحد ذاتها ضغط كبير على العامل كما هناك

مصادر متعلقة بالفرد و تتمثل في شخصية الفرد فالضغط يختلف درجته حسب الفرد كما تم الذكر في الدراسة أن للضغط آثار إيجابية على المنظمة نذكر منها تحفيز الفرد على العمل التفكير و التركيز في عمله و الإحساس بالرضا الوظيفي...الخ أما آثار الضغوط العمل السلبية على المنظمة تتمثل في زيادة تكاليف المالية ، سوء العلاقات مع الأفراد و انخفاض الروح المعنوية و ظهور الاستياء الوظيفي إلا أنه يمكن للضغوط أن تكون محفزات فتساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي أو تكون استجابة تؤثر على الأداء الوظيفي بخفضه و لذا يجب على المنظمة و الفرد، التحديد الجيد لمصادر الضغوط و محاولة معالجتها باختيار الأسلوب الأنسب لتجنب الأثار السلبية التي تنجم عنها ، كما يعتبر الأداء من أهم المواضيع التي تلاقي اهتمام من قبل الباحثين في مختلف المجالات فالأداء الوظيفي هو المحدد الأساسي لأداء المنظمة ككل كما أن للأداء أنواع تختلف حسب معيار المصدر لأنه يقسم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي و الأداء الخارجي إضافة الى أن هناك نوع أخر من الأداء و هو حسب معيار الشمولية و يتكون من أداء كلي و جزئي كما أن الأداء يتكون من موظف و هو الفرد الذي يقوم بالمهنة ، وظيفة وهو العمل الذي يقوم به الموظف ، والموقف وهو وتتضمن مناخ العمل و الإشراف والهيكل التنظيمي و الأنظمة الإدارية. كما توصلت الباحثة إلى مجموعة نتائج تتمثل في أن كلما زادت الضغوط أثرت سلبا على العمال وبالتالي خفضت من أدائهم كما ان الأداء الوظيفي يتأثر بالعديد من العوامل خاصة بالفرد أو المنظمة ضف الى ذلك فضغوط العمل هي ردة فعل أو استجابة نتيجة تعرض

الفرد لموقف يشعره بالتهديد قد يكون مصدره داخلي أو خارجي كما أن للخبرة و المستوى التعليمي دور كبير فإدراك الفرد للضغوط التي يتعرض لها حيث أن للخبرة دور كبير في التخفيف من حدتها كما أن للمستوى التعليمي دور أيضا في التعامل الجيد معها بحكم توفر الفرد على المعلومات و القدرات المهمة لأداء أعماله و العنصر المشترك بين هذين العنصرين هو عامل المعرفة لأن كل منهما يكسب الفرد المعرفة بالأداء أكثر من غيره.

هذه الدراسة التي أجرتها الباحثة مهمة جدا حيث عالجت موضوع أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي وهذا ما جعلها مرجعا مهما في دراستي.

**2. دراسة "شفيقة حداد" بعنوان ضغوط العمل وأثرها على أداء المورد البشري مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية**

تتكون الدراسة من 03 فصول عالجت الباحثة في الفصل الأول ظاهرة ضغوط العمل الذي لقى اهتماما كبيرا من المفكرين التي تعرف بأنها مجموعة من التفاعلات بين الفرد و بيئته التي تتسبب في حالة عاطفية التي تجعل الفرد قلق و متوتر كما أن تختلف مصادر الضغوط حسب الوظيفة التي يقوم بها العامل كما تختلف درجة الشعور بالضغط من عامل إلى آخر حسب قدرته على تحمل المسؤوليات و حسب مستواه التعليمي و كذا حالته الاجتماعية إضافة إلى أن ليست كل الضغوط سلبية بل يمكن أن تكون هناك ضغوط إيجابية تدفع الفرد للعمل أكثر و لهذا تبنت المنظمات و المؤسسات بعض الاستراتيجيات للتقليل من مشكلة ضغط العمل لما له من أثر كبير على الحالة الصحية و النفسية للأفراد

بالمنظمة مما ينعكس ذلك على أدائه الوظيفي أما في الفصل الثاني تطرقت الباحثة إلى دراسة علاقة ضغط العمل بأداء المورد البشري باعتبار أن أداء العامل مهم لنجاح المنظمة فالأداء البشري هو تنفيذ الموظف لمسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة كما أن لأداء المورد البشري محددات نذكر منها محددات داخلية و هو أثر الصافي لجهود الفرد الناتج عن العلاقات المتداخلة من جهد قدرات و إدراك الدور أما المحددات الخارجية هي التي تكون خارجة عن سيطرة العامل فتؤثر على أدائه و تتمثل في البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة و البيئة الخارجية مثل المنافسة الخارجية و التحديات الاقتصادية و متطلبات العمل و ترتبط بالواجبات و المسؤوليات العامل كما قسمت العوامل إلى قسمين عوامل داخلية و تتمثل في عوامل تنظيمية و تشمل التنظيم الداخلي للمنظمة و عوامل فنية و تؤثر بشكل كبير على كفاءة و أداء العاملين و أخيرا عوامل إنسانية و تتعلق بالأفراد العاملين في المؤسسة من صفات و سلوكيات أما العوامل الخارجية هي مجموعة عوامل تؤثر على الأداء من المحيط الخارجي فلتقييم أداء المورد البشري أهمية كبيرة سواء على الفرد أو المنظمة أما بالنسبة لعلاقة ضغوط العمل بالأداء فهناك عدة اتجاهات الاتجاه الأول الذي يعتبر أن العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء سلبية حيث أن الضغوط عوائق للسلوك الإنساني و عندما يقابل الفرد عائق في عمله ينفق وقتا للسيطرة عليها مما سيؤثر هذا سلبا في الأداء أما الاتجاه الثاني يعتبر أن العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء إيجابية لأن الضغوط تشكل نوع من التحدي للعامل كما تعتبر مشاكل العمل و صعوباته بمثابة تحفيز

للعامل لأن عند وجود ضغوط منخفضة لا يواجه الفرد أي تحديات تحثه على العمل كما توصلت الباحثة إلى نتائج نذكر منها أن ضغوط العمل تؤثر على سلوك الافراد إما بالسلب أو الإيجاب إذ أنه لا يمكن أن تخلو منظمة مهما كان نوع نشاطها من الضغوط إلا أن ذلك يتوقف على مدى فعالية الإدارة الموارد البشرية و طريقة الإشراف على الأفراد من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات و الترقيات ووضع دورات تدريبية وغيرها كما أن تسليط الضوء على موضوع أداء المورد البشري أصبح من الضروري خاصة وأن نجاح المنظمات و تميزها مرهون بمدى فعالية و كفاءة هذا المورد كما أظهرت الدراسة كذلك أن للمؤسسة محل الدراسة دور كبير في تحسين أداء موظفيها فهي تسعى جاهدة للتخفيف من معاناتهم و ضغوطاتهم كما أظهرت الدراسة على أنه رغم تواجد ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة إلا أنه لا تؤثر على أداء المورد البشري بشكل كبير وتعتبر هذه الدراسة من أهم الدراسات حيث ساعدتني كثيرا في فهم مفهوم ضغط العمل و أعطت نظرة شاملة للموضوع.

**3.دراسة "محمد عدنان ساسي" بعنوان أثر ضغوط العمل على أداء العاملين مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ميدان علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة اعمال**

تناول الباحث في مذكرته مفاهيم أساسية لها علاقة بضغوط العمل بالتفصيل من مفهوم لضغط العمل الى أهمية هذه الدراسة كما تطرأ إلى مصادر و مسببات ضغوط العمل التي تكون مرتبطة بالبيئة العامة للمؤسسة منها الظروف الاقتصادية و السياسية و القانونية

و الاجتماعية أو المسببات المتعلقة بالشعور و مسببات أخرى مرتبطة بالشخصية وبالتالي ينتج أنواع لهذه الضغوطات قسمها الى 3 ضغوط العمل وفق معيار الأثر وأخرى وفق معيار الشدة وأخيرا وفق معيار المصدر كما حدد 3 عناصر أساسية لضغوط العمل أولا عنصر المثير و الذي يكون مصدره البيئة و بعده عنصر الاستجابة و يكون عن طريق ردود الأفعال الظاهرة كالتوتر و أخيرا عنصر التفاعل بين المثير و الاستجابة ثم نأتي إلى النقطة المهمة ألا وهي أساليب المتخذة والمعتمد عليها للحد من ضغط العمل ومعرفة كيفية التعامل معها كما تناول أربع نظريات فسرت ضغوط العمل وأربع نماذج ثم تأتي النتائج والأثار المترتبة عن ضغوط العمل التي تعود على المستوى الفردي قد تكون آثار سلبية تظهر كآثار جسدية أو نفسية أو سلوكية و يمكن أن تكون أحيانا إيجابية أيضا مثل اكتشاف القدرات المتميزة بين الافراد و استغلالها أكثر و يمكن أيضا أن تعود على المستوى التنظيمي و التي تعود سلبا على المنظمة كالغيابات وارتفاع معدل الشكاوي بعدها خصص الباحث مطلب للتركيز على ماهية أداء العاملين حيث شرح مفهوم أداء العاملين و حتى مفهوم الأداء وحده و بما يعود بالأهمية كرفع مستوى الجودة و تحديد نقاط القوة و الضعف إلى غيره كما تطرق بعده إلى العوامل التي تؤثر على أداء العاملين ثم نأتي بعدها إلى العناصر التي تحدد أداء العاملين تعتمد على المعرفة بمتطلبات الوظيفة و نوعية العمل و كمية العمل المنجز و أخيرا المثابرة والثقة ثم جاء بعده إلى محددات أداء العاملين و المتمثلة في الجهد، القدرات وإدراك الدور كما اعتمد على نظرية الإدارة العلمية و البيروقراطية والتقسيم

الإداري والعلاقات الإنسانية كنظريات مفسرة لأداء العاملين وتناول أخيرا علاقة الضغوط العمل بأداء العاملين و كيف يكون تأثيرا عليها إيجابا أو سلبا كما توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج نذكر منها أن توفير الدعم النفسي والاجتماعي يمكن أن يساعد في تقليل تأثير الضغوط العالية و تحسين أداء العاملين ، كما أن إدارة الضغوط العالية لا تشكل نتائج سلبية على الأفراد دائما و قد يحتاج البعض إلى ضغط عالي لتحقيق أفضل أداء كما توصل الباحث إلى أنه يوجد أثر لضغوط العمل على أداء العاملين بحيث كلما زادت ضغوط العمل نقص الأداء الوظيفي.

هذه الدراسة شاملة اعتمدتها في دراستي كونها عالجت مفهومي ضغط العمل والأداء الوظيفي وربطت العلاقة بينهما.

## المقاربة النظرية:

يعتبر البناء النظري الركيزة الأساسية لأي بحث علمي الذي من خلاله نستطيع تفسير الظواهر المراد البحث فيها لذا فالباحث السوسيولوجي لا يكتفي فقط بالجانب الميداني وجمع المعطيات والبيانات بل يجب أن يرتكز على نظرية أو مجموعة من النظريات تدعم بحثه وتعمل على تقعيده نظريا. فهناك عدة نظريات لها علاقة بموضوع الدراسة هي نظريات اجتماعية من بين هذه النظريات سنتطرق إلى بعضهما فنجد النظرية البنائية الوظيفية التي تعتبر أساسية في ميدان علم الاجتماع تنظيم والعمل ونظرية النسق الاجتماعي التي هي على علاقة وطيدة بموضوع دراستنا.

تعرف نظرية النسق الاجتماعي بأنها "نمط من العلاقات بين مجموعة من العناصر ينظر إليه باعتباره يملك خواص ترتبط به وتتولد عن وجود خلافا لخواص غيره من الأنساق" [1]فالنسق يعمل على تحقيق توازن بين الافراد وكل نسق يختلف عن نسق أخر وكل نسق يملك مميزات تميزه عن الآخر وبمعنى آخر كل نسق يحتوي على مزايا ومؤهلات لا نجده في الاخر وهذا الذي يميزه ويجعل هناك فرق بينهم مما يجعلهم في علاقة تكامل وتبادل أي كل نسق يؤثر ويتأثر بالآخر. كما يعرف النسق الاجتماعي أنه "الارتباط و التساند الذي يجمع مجموعة أفراد أو مجموعات لها وحدات وظيفية تربطهم علاقة تكاملية" [2] وهذه العلاقة تشكل نسق ومن خلال هذه النظرية يمكننا التعرف على النشاطات والخصائص المتميزة للمجتمع ككل والمجتمع بحد ذاته يعتبر نسق اجتماعي يتفاعل داخله الأفراد فيما بينهم و بمفهوم آخر النظام الاجتماعي يحتوي على وحدات اجتماعية تؤدي وظائف وهناك علاقة تأثير وتأثر بين هذه الوحدات و كل هذا يحدث في إطار النسق الاجتماعي ففي المؤسسات تنطبق كثيرا عليها هذه النظرية كون أن المؤسسة تتكون من وحدات لكل منها وظيفة والواحدة تكمل الأخرى مما يشكل نسق اجتماعي فالمؤسسة نسق اجتماعي و هياكله (أفراده) عبارة عن وحدات لها وظائف تقوم بها لتقوم بعملية إنتاجية كما تحدث عن هذه النظرية "تالكوت بارسونز" و قام بتحليلها "فسوف نرى أن النسق الاجتماعي ينقسم بدوره إلى أنساق فرعية 4 كل منها يحقق وظيفة من الوظائف الأربع التكيف ،تحقيق الهدف ،

[1] ممدوح رضا الجندي، علم اجتماع العائلة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص4

[2] د. علي عبد الرزاق جلبي، الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية ،2011، ص 37

التكامل والمحافظة على النمط و سوف نرى أن هذه الأنساق الأربعة ترتبط بروابط تبادلية بحيث يظهر المجتمع في النهاية و كأنه قائم على درجة عالية من التنظيم و الاستقرار" [1]بحيث يظهر المجتمع كأنه جهاز متسق الأجزاء فهكذا هو الحال في المؤسسة حيث أن المؤسسة تكون بمثابة المجتمع الذي تتكون من وحدات و هم العمال لكل منهم وظيفة الواحدة تكمل الأخرى مما تخلق تناسق بين المهام والوظائف بشكل متوازن ومتكامل كما أن لهذه النظرية مفكرين آخرين أسسوا وطوروا منها نجد أوغست كونت و المفكر هربرت سبنسر إضافة إلى روبرت ميرتون.

كما يرتكز التنظير السوسيولوجي على تحليل العلاقات بين تلك الوحدات و وظائف الأجزاء والنتائج المترتبة عن ذلك و في هذا الصدد برزت النظرية البنائية الوظيفية التي تعتبر من أهم النظريات للبناء الاجتماعي فلا وجود بناء اجتماعي دون وجود وظائف ولا وظائف دون وجود بناء اجتماعي تربطهم علاقة تكاملية وعليه "تستند البنائية الوظيفية إلى مفهومي البناء والوظيفة في تفكيكها لبنية المجتمع والوظائف التي يقوم بها وفي تحليلها للظواهر الاجتماعية و ترابط الوظائف المتولدة عن ذلك حيث يشير المفهوم الأول إلى الجزء أو العنصر الذي يتكون منه أي نظام أو وحدة أو بناء اجتماعي أما الوظيفة فيشير بها إلى الدور والإسهام الذي يقدمه كل جزء ضمن البناء الكلي" [2]و بمعنى أخر تهتم هذه

[1] د. علي عبد الرزاق، علم اجتماع النظريات الكلاسيكية والنقدية، نهضة مسر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، جانفي 2006، ص111

[2] أ. د. غربي محمد، ود. قلواز إبراهيم، النظرية البنائية الوظيفية نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، مجلة التمكين الاجتماعي،2019، ص167

النظرية بالوظائف أي الجزء لأن الجزء هو الذي سيكون المنتج في البناء الاجتماعي فالمنظور البنيوي يرى أن المجتمع بناء يحتوي على وحدات لها وظائف وهذه الوظائف هي التي تخلق التكامل و التوازن في المجتمع و نفس الشيء في المؤسسة التي هي عبارة عن الكل و تتفرع الى وحدات وهم العمال في المنظمة لهم وظائف و كل وظيفة تكمل الأخرى مما تساعد على تكوين بناء اجتماعي مترابط الوظائف و تحافظ على استمرارية البناء فإذا كانت الوظائف مقسمة بشكل عادل سيتفادى الضغط و هذه هي العلاقة بين هذه النظرية وأثر الضغوطات على إنتاجية العمل فالضغط ينتج في حالة وجود خلل في التنظيم و البناء الهيكلي للمؤسسة مما يؤثر على المنظمة فهي كالسلسلة إذا اختل التوازن سيخلق ضغط وإذا كان هناك ضغط سلبي انخفضت الإنتاجية لذا يجب على كل عامل أن يقوم بوظيفته ليتحقق التوازن وهذا يؤدي إلى إنتاجية عالية كما ينظر تالكوت برونز إلى "المجتمع باعتباره نسقا اجتماعيا مترابطا داخليا ينجز كل جزء من أجزائه أو مكون من مكوناته وظيفة محددة بحيث أن كل خلل أو تغير في الوظيفة إحدى مكوناته ينجر عنه تغير في باقي أجزاء النسق" [1]

[1] أ. قرادي محمد، مآخذ النظرية البنائية الوظيفية والنظرية الإسلامية البديلة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الاغواط، 2018، ص8

## تحديد المفاهيم:

### 1.الضغط المهني

**لغة:** "حسب معجم الرائد فإن الضغوط من فعل ضغط يضغط ضغطا ضغط الشيء عسره كبسه شددوا ضيق عليه"[1]

**اصطلاحا:** "الأحداث التي تتحدى الفرد وتتطلب التكيف الفيسيولوجي أو المعرفي أو السلوكي"[2]

**التعريف الاجرائي:** حالة تصيب العامل تشعره بالقلق والتوتر والعجز عن مواجهة ما يطلب منه في العمل نتيجة كثرة المهام مما تفوق قدرات الفرد.

### 2.الإنتاجية:

"الحصول على أقصى كمية من الناتج بقدر معين من الموارد أو هو الحصول على كمية معينة من الناتج باستخدام أقل كمية من الموارد"[3].

[1] بلقاسمي ايمان وعلي موسى خاليدة، ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع التنظيم والعمل، وهران، 2024، ص10

[2] خروبي أحمد وبوسجرة محمد الأمين، ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية للإنجاز، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تيارت، 2022/2021، ص9

[3] شوالي ياسين، تكوين العاملين وتأثيره على الإنتاجية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، ورقلة، 2016/2015، ص9

"الإنتاجية هي قياس أو حساب بين المدخلات والمخرجات المدخلات هي مقدار الوقت والجهد المبذول في العمل في حين أن المخرجات هي النتائج" [1]

**التعريف الاجرائي:** هي كفاءة العامل من خلال الخدمات التي ينتجها خلال فترة زمنية محددة عن طريق الاستغلال الأمثل للوقت والجهد والموارد.

[1] محمد أحمد إسماعيل، قياس إنتاجية الموظفين وطرق رفعها، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2013، ص5

## الفصل الأول: الضغوطات المهنية

❖ تمهيد

1. مفهوم ضغط العمل
2. مراحل ضغط العمل
3. عناصر ضغوط العمل
4. خصائص ضغوط العمل
5. مصادر ضغوط العمل
6. اثار ضغوط العمل "الإيجابية والسلبية" وعلى المنظمة
7. نتائج ضغوط العمل

❖ خلاصة

## تمهيد

أصبحت المؤسسات تسودها مجموعة من المثيرات و منبهات أثرت على الأفراد مما خلقت ظاهرة الضغوط المهنية فتعتبر الضغوط من أهم التحديات التي يواجهها العامل داخل المنظمة كونها تعتبر من أخطر المشاكل التي تصيب الفرد و المنظمة في نفس الوقت، فضغط العمل هو نتيجة تراكم المهام والمسؤوليات على الموظف في ظرف زمني معين مما يخلق قلق وتوتر وإرهاق جسدي فالعامل عندما يشعر بالضغط يصبح غير قادر على الإبداع و الابتكار والأداء مما يؤثر على الفرد بخلق توتر و أمراض نفسية و جسدية ترهق العامل كما تؤثر أيضا على المؤسسة عن طريق عرقلة و تراجع الإنتاج بسبب نقص في أداء عمال المؤسسة، ومن خلال هذا الفصل سنلم بكل جوانب الضغوط المهنية من مفهوم، مراحل، عناصر، خصائص، مصادر وأثرها الإيجابي والسلبي على الفرد والمنظمة وأبرز نتائج هذه الضغوط.

## 1. مفهوم ضغط العمل:

تعرف ضغوط العمل بأنها "حالة نفسية وذهنية واجتماعية تنتاب الانسان وتتسم بالشعور بالإرهاق النفسي والبدني الذي قد يصل إلى الاحتراق كما تتسم بالشعور بالضيق والتعاسة وعدم القدرة على التأقلم وما يصاحب ذلك من عدم الرضا عن النفس أو المنظمة أو المجتمع بصفة عامة"[1]. فإذا زاد ضغط العمل عن حده سيتحول إلى احتراق يدمر توازن نفسية العامل ويجعله غير قادر على الإنتاج والأداء وبالتالي يترتب عليه فقدان الفاعلية وغياب الرضا مما يؤثر سلبا على العامل والمؤسسة

كما عرفها أحد العمال في مقابلتي معه بأنها "هي حالة من التوتر النفسي والجسدي تنتج عن متطلبات العمل المرتفعة التي تفوق مجهودات العامل أو ضغوط المسؤوليات مما تجعلني غير قادر على أداء مهامي وتشعرني بالملل فالمؤسسة تهتم فقط بالعمل والإنتاجية ولا تهتم لحالة العامل إذا كان يعاني من مشاكل أو قلق"

وفي مقابلة أخرى عرف الضغط المهني بأنه "تراكم المسؤوليات على العامل في ظرف زمني وجيز مع قلة في القدرات والإمكانيات المتوفرة لإنجازها مما يخلق حتما حالة نفسية مزرية وارهاق جسدي"

[1] د. حاجي كريمة محاضرات في السلوك التنظيمي جامعة طاهري محمد -بشار- 2019 /2020 ص32

## مراحل ضغوط العمل:

تتمثل مراحل ضغوط العمل في:

**المرحلة الأولى:** "الإنذار أو التنبيه للخطر يجهز فيها الجسم نفسه لمواجهة التهديد أو التحدي" وهي المرحلة التي يبدأ يشعر بها العامل أنه محاط بخطر حيث يجهز فيها الجسم نفسه لمواجهة أي تهديد خارجي أو التحدي الذي ينتج عليه تغيرات جسدية فيفرز الجسم هرمونات التوتر يترتب عليها ارتفاع نسبة السكر، زيادة سرعة ضربات القلب وارتفاع الضغط ...الخ.

**المرحلة الثانية:** "المقاومة وبعد الصدمة الأولى ينتقل الفرد الى المرحلة الثانية و فيها يحاول الجسم اصلاح أي ضرر أو أذى ناتج من الصدمة الأولى" حيث إذا استمر الضغط لفترة طويلة ينتقل جسم الفرد الى مرحلة المقاومة وفيها يحاول الجسم اصلاح أي ضرر أو أذى ناتج من الصدمة الأولى ومحاولة التحكم في الوضع ويشعر الفرد في هذه المرحلة بالتعب والقلق والتوتر فيحاول العامل في هذه المرحلة مقاومة مسببات الضغط ومحاولة التأقلم مع التغيرات التي طرأت على المؤسسة والتعايش معها ففي هذه الحالة إذا استطاع الموظف التغلب على الضغط و حاول التكيف معه فتزول أعراضه و يعود جسم الانسان لطبيعته وإذا فشل العامل في التغلب على الضغط و استمر معه فسينتقل جسم الانسان إلى المرحلة الثالثة و التي تعتبر الأخطر.

**المرحلة الثالثة:** "الإنهاك وتظهر هذه المرحلة إذا لم يستطع الفرد التغلب على مسببات الضغط"[1] وتعتبر من أخطر المراحل وتظهر في حالة إذا لم يستطع الفرد التغلب على الضغط المحاط به والتعايش معه وأصبح يعاني منها لفترة طويلة دون توقف فإن طاقة الجسم تصبح منهكة ومجهدة وتضعف وسائل الدفاع والمقاومة ويصبح الشخص أكثر عرضة للأمراض وارتفاع ضغط الدم والأزمات القلبية. وتعتبر هذه المرحلة حادة وخطيرة وتشكل تهديدا مباشر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت فعقل وجسم الانسان له حدود للتحمل والمقاومة وكلما زاد معدل الضغط زاد معدل المقاومة وبالتالي ارتفع مستوى الإنهاك وأصبح الفرد أكثر ارهاقا في عمله وحياته وزادت قابليته للأمراض النفسية والجسدية حيث صرح أحد الموظفين بمؤسسة بنك بأنه أصيب بمرض ضغط الدم نتيجة الضغط الذي يواجهه في عمله وهذا ما هو شائع في معظم المؤسسات حاليا .

## 3.عناصر الضغط المهني

- عنصر المثير
- عنصر الاستجابة
- عنصر التفاعل

[1] براهيمي عبد العلي، عباسي السعيد أثر ضغوط العمل على أداء العاملين مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس مهني جامعة ورقلة 2017/2016 ص03

**عنصر المثير:** "يشمل هذا العنصر على ضغوطات ومؤثرات أولية ناتجة من مشاعر الضغوط وقد تأتي هذه العناصر من البيئة أو المنظمة أو الأفراد و يتبنى معظم علماء النفس تعريف الضغوط باعتبارها مثيرات وهذه المثيرات الضاغطة هي في الغالب أحداث تفرض على الشخص " فهي ليست أحداث عشوائية بل هي أعراض و نتائج عن سوء التسيير و نقص في الكفاءات أو خلل في الهيكل التنظيمي و الاجتماعي للمؤسسة ويتبنى معظم مفكري علم الاجتماع تعريف الضغوط باعتبارها مثيرات فالمثير هو كل ضغط يكون بسبب النظام المعتمد في المؤسسة و البيئة التي تحيط بالعامل الذي غالبا ما يكون غير ملائم مثال عدم وضوح القوانين و صراع الأدوار فهنا المثير يكون سوء التنظيم و ليس طبيعة العمل في حد ذاته.

**عنصر الاستجابة:** وهو الطريقة التي ندرك بها أو نقدر بها الضغوط" هو ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد مثل القلق" التي لا تكون فقط ردود فعل بيولوجية بل هي ممارسات اجتماعية وتعبيرات تفرضها المؤسسة على العامل. كما يعتبر بأنه طريقة التي يستجيب بها جسم العامل مع الضغط والبيئة المحيطة بالعامل هي التي تحدد هذه الاستجابة. وهو الطريقة التي ندرك بها الضغوط وكذا البيئة هي تحدد ما إذا كان الضغط موجودا أم لا وبشكل أكثر دقة فإننا نحس أو نشعر بالضغط عندما نقيم الموقف بأنه يتطلب استجابات تكيفية من الفرد ومن هنا يمكن القول إن لهذا العنصر ردود الفعل البيولوجية والسلوكية التي يبديها الفرد مثل التوتر والإحباط وغيرها.

**عنصر التفاعل:** "يمكن اعتبار الضغط بأنه الحالة التي يدركها الكائن الذي يتعرض للأحداث أو ظروف معينة بأنها غير مريحة أو مزعجة أو على الأقل تحتاج إلى نوع من التكيف أو إعادة التكيف وأن استمرارها قد يؤدي إلى آثارا سلبية كالمرض والاضطرابات وسوء التوافق". فالتفاعل هو الميزان القوى بين متطلبات العمل والسلطة التي تملكها لكي تستطيع مواجهتها فإذا كان عند العامل سلطة ومحيط بزملاء يساعدونه فسوف يستطيع التفاعل مع الضغط ويغلبه أما إذا كان العامل في الطبقة السفلى من التسلسل الهرمي للعمال ولا يجد دعم للتغلب على الضغط فالتفاعل هنا يصبح سلبي ويؤدي إلى المرض.[1]

## 4.خصائص ضغوط العمل

تتميز ضغوط العمل بمجموعة من الخصائص فهي موجودة في كل المؤسسات ويختلف الضغط من فرد إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى ومن حيث طبيعة العمل فتتمثل خصائص ضغوط العمل فيما يلي:

1."تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد فقد تخدمهم أو تضرهم ليست كل الضغوط سيئة" حيث يمكن أن يكون الضغط إيجابي في بعض الأحيان

حيث تم التصريح في المقابلة رقم2 "أحيانا كثرة المهام تخلق طرق جديدة لمعالجتها وتدرب العامل على مواجهة الأوقات الصعبة ما يؤهله لتقلد مهام ومناصب عليا وكثرة المهام تدفعني

[1] هواري فايزة وبولقدام مخطارية، أثر الضغوط المهنية على رفاهية العاملين أثناء جائحة كورونا، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تيارت، 2022/2021، ص22/21

لتطوير المهارات والتأقلم على المسؤولية واتخاذ القرار وهذا يشعرني بأنني فرد فعال لدي أهمية في المؤسسة"

وفي مقابلة أخرى رقم7صرح أن "صحيح أن هناك ضغط علي ولكن في نظري هذا الضغط أعتبره إيجابي فضغط العمل يكون له أحيانا أثر إيجابي على مساري المهني لأتعلم منه الصبر وإيجاد الحلول للتقليل منه خاصة في الفترات التي يكون فيه العمل مكثف فعندما يكون لدي عمل كثيف و في وقت قصير أحاول إيجاد حلول التي تساعدني في تخفيف الضغط كما يدفع الضغط الإيجابي إلى التعلم من التجارب السابقة "

وفي رأي آخر في مقابلة رقم6 "يمكن أن يكون لضغط العمل أثر إيجابي لكن في حدود معقولة فإذا زاد الضغط يصبح ضغط سلبي لذا يجب أن يكون ضغط معتدل فإذا كان ضغط في حدود معقولة سيسمح لي دائما بأن أتعلم مهارات جديدة ويساعدني أن أكون دائما نشيط ومحفز لأداء متطلبات المهنة كما يساعد على اكتساب الخبرة تحمل المسؤوليات مما يساعدني في تحقيق التقدم المهني إلا أن إذا انحرف الضغط المعتدل إلى ضغط سلبي سيقتل نشاطي ويحد من طاقتي وأصبح أهمل مهامي مما يؤدي إلى كثرة الأخطاء المهنية"

هذه التصريحات تؤكد أن الضغط ليس دائما سلبي ويحطم الفرد والمنظمة فهناك ضغط إيجابي الذي يحسن أداء العاملين ويحفزهم كما يعطيهم الرغبة في الإبداع حل المشكلات وتحمل المسؤوليات فالضغط المهني يدفع إلى رفع الإنتاجية إلا أنه إذا زاد عن حده سيتحول ويحطم الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

2."ان ضغوط العمل منتشرة دائما وتوجد في مكان العمل بشكل أو آخر كازدحام المكاتب وزيادة الطلبات او تعاظم المسؤوليات كل ذلك يشكل ضغطا على تفكير الفرد وأعصابه وحالته المزاجية". فهي حتمية وموجودة في كل المؤسسات خاصة مع التطور الذي أصبحت تشهده المنظمات فالضغط جزء لا يتجزأ من المؤسسة. وهذا ما لاحظته من خلال دراستي الميدانية في المؤسسة أنه لا يوجد عامل لا يعاني من ضغط فكل العمال لديهم ضغط إلا أنه يختلف باختلاف المناصب فهناك مناصب تتطلب دقة وكفاءة أكثر فهو حتمية على كل أفراد المؤسسة ويحاولون دائما التأقلم مع الضغط وإيجاد حلول للتخفيف منه لكنه جزء لا يتجزأ من المنظمة.

3."يختلف الناس في استجاباتهم وردود أفعالهم اتجاه الضغوط" [1]فإدراك العامل هو الذي يحدد معنى الضغط وذلك ناتج عن كيفية ادراكهم لهذه الضغوط والتفسيرات التي يعطونها فيستطيع أن يتغير الموقف حسب العامل فالموقف الواحد يمكن أن ينظر إليه عاملين بطريقتين مختلفتين حسب تفكير كل واحد منهم فالضغط حقيقة حتمية موجودة في أي مؤسسة إلا أنها تختلف من عامل الى أخر حسب طريقة تفكيره وشخصيته ونظرته للموقف هي التي تجعل الضغط إما إيجابي وبالتالي دافع للنجاح أو سلبي وبالتالي سبب للقلق والتوتر وانخفاض الإنتاجية.

[1]مفيدة لرقط الضغوط المهنية وتأثيرها على الحراك المهني في المؤسسة مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة جيجل 2022/2021 ص 49

تم التصريح في المقابلة رقم6 "أحيانا الضغط يدفعني للعمل أكثر ويحفزني على إنجاز المهام ولا يشعرني بالتوتر أو القلق عكس زملائي فأحيانا الضغط وتحديد الوقت لتسليم المهمة يحمسني على إنجاز المهمة وإنهائها بأسرع وقت" فمن خلال الأبحاث والتصريح العامل يؤكد فكرة أن الضغط يختلف باختلاف الأفراد فأحيانا نفس الموقف ونفس الضغط لكن عامل يعتبره محفز لتحسين الأداء وعامل آخر ينظر إليه كعائق يعرقل العملية الإنتاجية.

## 5.مصادر ضغوط العمل:

### 1.الضغوطات المتعلقة بالفرد العامل:

أ. حجم العمل: "إن مقدار العمل المتوقع يعتبر سببا كافيا للضغط وقد يكون حجم هذا العمل وزيادة أعبائه سواء بمبادرة فردية أو بمبادرة الآخرين دون مبررات واضحة كافية لأن تجعل العامل في موقف صعب يحتم عليه إنجاز العديد من الأعمال في وقت واحد فنتاج هذا السلوك هو الإرهاق والاجهاد وأن مخلفات هذه النتائج هو استنزاف حقيقي لطاقته"، إذا زاد الشيء عن حده انقلب إلى ضده هنا نرى أثر الضغط يكون سلبي على الفرد أ ي يعني إذا كان حجم العمل المكلف به للعامل يفوق بنسبة كبيرة عن طاقة تحمله يولد ضغط و انفجار ينهك الصحة النفسية و الجسدية عند العامل و بالتالي أكيد سوف ينعكس على المؤسسة.

تم التصريح في المقابلة رقم1"أحيانا يطلب مني انجاز العديد من المهام في وقت محدود مما يجعلني ضائع لأنني لا أعرف مهمتي والعمل الذي انا مطالب به وأجد نفس دائما في صراع بين واجباتي ومسؤولياتي وهذا ما نعاني منه كثيرا في البنك لأن المؤسسة لديها مهام كبيرة

و غير منتهية خاصة في بعض الفترات يكون الضغط كبير فأجد نفسي مطالب بإنجاز عدة مهام في نفس الوقت فإذا خالفت الأوامر و لم أقم بالعمل أحصل على مخالفات و أعاقب بسبب التقصير في العمل لذا في بعض الأحيانا أبقى لساعات بعد انتهاء دوامي أو أضطر لأخذ العمل الى البيت لإكماله "

وهنا نلاحظ كمية الضغط الذي يعاني منه العامل بسبب حجم العمل المكلف به في المؤسسة.

ب. الخوف من الفشل: "إن عدم معرفة إمكانيات أو المهارات أو القدرات الفردية للعامل التي يتم على أساسها تكليفه بأعماله يضعه في غاية من الشدة إذ يراود الفرد مخاوف الفشل" حيث نرى عند بعض العمال نقص الثقة في قدراتهم نظرا لنقص التكوين مما يشكل لديهم خوف من ارتكاب أخطاء لأن كل الأخطاء تعود سلبا على المؤسسة.

ج. غموض الدور: "إن جهل الفرد العامل لحقيقة مسؤولياته وواجباته وكيفية أدائها حسب الأولويات المرتبة والمنظمة لعلاقاتها بالوظائف الأخرى هي كلها مسببات واضحة لحالات من الضغوط مصحوبة بخوف غامض غير محدود للبحث عن دفاعات داخلية وخارجية لحماية نفسه" فعدم وضوح الدور والمسؤولية الوظيفية للعامل هو سبب لاهتزاز البناء التنظيمي للعمل والحل المناسب والملائم هو وضوح دور كل عامل في المؤسسة

د. صراع الدور: "يعد من أقصى الضغوطات التي تربك الفرد العامل داخل المنظمة فبمواجهة الفرد لطلبين متعارضين فالإبقاء على أحدهما يتعارض مع تحقيق الآخر هذا التضاد يحدث حالة من التوتر نتائجه تنعكس بكل وضوح على أداء العامل" فيحدث هذا الضغط عندما يواجه العامل أمرين مختلفين في نفس الوقت مما يشكل ضغط على الفرد داخل المؤسسة فتلبية أحد الأمرين يؤدي بشكل حتمي الى تقصير في أحد الطلبين مما يؤثر على جودة الأداء الوظيفي للعامل كما أن هذا الصراع يتعب العامل ويشكل له ضغط لأنه يكون مجبر على تجسيد دورين مختلفين.

هـ. متطلبات الوظيفة: "إن اختلاف درجات الضغط وقوتها تختلف باختلاف متطلبات الوظيفة فدرجة الضغط عند بعض تزيد عن الآخرين نتيجة لصعوبة اتخاذ القرار".

صرح في المقابلة رقم3 "منصبي في العمل هو أكبر مصدر ضغط لي لأن لدي مهام كبيرة يجب أن أنجزها في فترة جد صغيرة وأحاسب على أصغر خطأ أقوم به وخطئي يكلف المؤسسة نتائج وخيمة لذا يجب علي التركيز عند اتخاذي لأصغر القرارات و يجب أن أكون دقيق في قرارات لأن علي مسؤولية كبيرة فالضغط يضعف التركيز و يؤثر على دقة القرار لأننا نعاني من مشكلة الوقت فكل الأعمال التي نقوم بها تكون مرتبطة بفترة زمنية محدودة الأجل و التوتر و الخوف من ارتكاب الخطأ"

ز. عدم توافق قدرات الفرد وحاجات العمل: "حيث يعتبر العامل الذي يمتلك المهارات العالية لن يعاني من ضغوطات العمل الحادة لقدرته على مواجهة متطلبات الإنتاج لذا يعد التعليم والخبرة من الخصائص الشخصية التي تؤثر على ضغوطات العمل ومستوياتها عند العامل لأن المعرفة والخبرة السابقة تمكنه من التعامل مع هذه الضغوطات" فالعامل الذي يشغل منصب عمل لا يتوافق مع امكانياته و قدراته و حتى مستواه التعليمي سيشكل ضغط على العامل كون أن العامل سيسعى دائما إلى التأقلم مع عمله و التعلم سيخلق له قلق و توتر يؤدي بدوره الى الضغط.

صرح في المقابلة رقم 8"انا شخصيا لم أجد أي مشكلة مع الرقمنة التي اعتمدتها المؤسسة في السنوات الأخيرة لأنني تخرجت حديثا وكان تخصصي إعلام آلي إلا أن هناك عدة موظفين وجدوا صعوبة كبيرة في التأقلم معها نظرا لمستواهم التعليمي والسن مما شكل عليهم ضغطا كبيرا فمع كثرة المهام الموجودة في المؤسسة وجدوا العمال نفسهم مجبرين على تعلم شيء جديد مما يتطلب وقت وجهد".

فمثلا مشكلة الرقمنة من أهم المواضيع التي شكلت صراع في المؤسسة لأن هناك عمال وجدوا سهولة كبيرة في التأقلم مع هذا الوضع كما هناك عمال وجدوا صعوبة في التأقلم مما شكلت هذه الصعوبة مصدر ضغط للعامل

**2.ضغوطات متعلقة بالبيئة الداخلية:**

أ. الهيكل التنظيمي: "يحدد موقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي نوع مسبب لضغوطات العمل الذي يتعرض له فرجل الإدارة يتعرض لضغوطات البيئة الخارجية بالإضافة إلى ضغوطات بيئة العمل فهو يواجه ظروف منافسة و التغيير في الظروف السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية كما يواجه مشكلة تدبير الموارد و اتخاذ القرارات الصعبة و مشاكل العاملين أيضا بينما يعاني رجال الإدارة الوسطى من ضغوطات الصراع الدور أما الشكوى العامة عند المستويات الدنيا من التنظيم فهي تتمثل في عدم التوازن بين السلطات و المسؤوليات و عدم المشاركة في اتخاذ القرارات كما أن شكل الهيكل التنظيمي و المركزية الشديدة و الإفراط في التخصص و تقسيم العمل و نطاق الاشراف غير ملائم كلها مسببات لضغط العمل"

ب. جماعة العمل في غالب الأحيان يؤدي العامل عمله في المنظمة ضمن جماعة عمل معينة حيث أن لهذه الجماعة تأثير على الفرد ومن الغير المستبعد أن نجد بعض الضغوطات التي يتعرض لها هذا الأخير مصدرها الجماعة التي يعمل فيها نذكر أهمها:

- الافتقار إلى التماسك بين الجماعة وكذا افتقار الفرد إلى دعمها.
- الصراع ونزاعات التي قد تنتسب بين أفراد الجماعة لأسباب عدة.
- عدم اظهار المسؤول اهتمامه للفرد إذ يجعله في بيئة اغتراب في وسط الجماعة التي يعمل بها.

- تركيز المسؤول على سلبيات العامل دون ذكر إيجابياته في العمل.
- محاولة الجماعة اظهار قدرات الفرد للحصول على امتيازات وهذا يؤدي الى العمل خارج الجماعة".

فالعمل في الجماعة يمكن أن يكون إيجابي كما يمكن أن يكون سلبي فيكون إيجابي عن طريق التعاون والمبادرة بين الموظفين وانجاز المهام عن طريق المشاركة ودعم روح الفريق ويكون سلبي عن طريق خلق توتر ومناوشات ومحاولة السيطرة والتملك بين العمال.

**3.مصادر ضغوطات العمل الناتجة عن البيئة الخارجية:**

أ. **البعد الاقتصادي والسياسي:** "إن القرارات السياسية لا تكون سيادية بالطبع في حالة وجود اقتصاد هش حيث هذه القرارات مرتبطة بقوة الاقتصاد بمعنى قوة المنظمات وفرص استثمارها وكذا حجمها ونجاحاتها فالتذبذب في الاقتصاد صعودا ونزولا يفتقد معه التحكم في حجم الاستثمارات التي يمكن ان تمتص حجم البطالة وتوفير فرص الشغل"

ب. **البعد الاجتماعي:** "يعد هذا البعد الحجر الأساسي في التماسك الاجتماعي بين أفراد المجتمع فمعايير المجتمع تحتم الفرد الالتزام بها بل لا يمكن التنازل عنها أو اختزالها إذ الخروج عنها يمثل انحرافا واضحا عن القيم ممثلة في العادات والقيم والأعراف فاختراق هذه المعايير قد تصبح سببا كافيا لإحداث جملة من الضغوطات قد لا يتحملها الفرد اذ تعد مساسا صارما بمكوناته"

ج. **البعد التكنولوجي:** التكنولوجيا هي القوة التي يمكن أن تمتلكها المنظمات للوصول إلى الزيادة بما يمكن أن تعطيه من إمكانية زيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف مع الحفاظ على جودة المنتجات إلا أن مواكبة هذه التكنولوجيا تتطلب مواكبة تغيرات ذهنية متميزة ويقظة مستمرة" [1]. فالتكنولوجيا أصبحت تقلل العبء في كل التخصصات والمجالات بما في ذلك المؤسسات والمنظمات إلا أن محاولة المؤسسات مواكبة التطور التكنولوجي يشكل ضغط على العامل.

## 6.اثار إيجابية وسلبية:

لكل ضغط مهني أثر إيجابي أو سلبي على الفرد وعلى المؤسسة ويختلف الضغط من عامل إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى وسنتطرق إلى الآثار الإيجابية والسلبية على الفرد والآثار السلبية على المنظمة:

### 1.ايجابية:

- "**الرغبة في مساعدة الآخرين والتعاطف معهم**"

تم التصريح في المقابلة رقم 2"أنا دائما عندما أنهي مهامي أساعد زملائي لأخفف عنهم الضغط ولربح الوقت وعندما أكون مشغول في مهامي أتلقى الدعم من زملائي هذه التقنية تساعدنا كثيرا في تخفيف الضغط وانجاز النشاطات بشكل أسرع وفي وقت وجيز" .

[1] د. محمد مكناسي مصادر ضغوط العمل تحليل ومناقشة مجلة أبحاث نفسية وتربوية جامعة قالمة جوان 2017 ص من222 الى 232

- **"القدرة على التحكم في الأمور"**

صرح في المقابلة رقم4 "حفزني الضغط المعتدل في التعلم واكتساب المهارات وساعدني في تحقيق تطور مهني ".

وفي مقابلة أخرى رقم5 صرح بأن "ضغط العمل المعقول يطور المهارات ويعزز القدرة على اتخاذ القرار وزيادة القدرة على تحمل المسؤوليات وتطور شخصية العامل"

هذه من بين النقاط الإيجابية للضغط لأن الفرد يزعم أن يعتبرها مسؤولية أو تحدي لابد من تحقيقه مما يساعده في اكتساب مهارات جديدة وكفاءات تساعده مستقبلا في حياته المهنية.

- "القدرة على الابداع والتأثير وارتفاع الكفاءة " فعندما يكون ضغط إيجابي سيحفز العامل على الإبداع لشعوره بالرضا على المؤسسة والإبداع هو الشيء الجوهري الذي يميز أي مؤسسة عن غيرها وبالتالي هذا التميز هو الذي سيرفع من الإنتاجية.

صرح في المقابلة رقم3 أنه "يمكن للضغوط أن ترفع الإبداع أو تخفضه حسب شخصية العامل وطبيعة العمل الذي يعمل فيه ومن الأحسن ألا نترك مجال للضغوط التي تضعف الرغبة في الإبداع لأن الإبداع هو الذي يميز أي مؤسسة عن غيرها وبالتالي هنا سيرتفع الإنتاج"

وفي مقابلة رقم 9 صرح بأن "الضغوط هي التي تساعد في بناء شخصية قوية والوصول إلى الهدف المسطر عن طريق التحفيز الذي يمنحه لنا الضغط ولأكون صريح لولا الضغط لا نقوم بإنجاز العمل المطلوب منا ونقوم بالتهاون والكسل وبالضغط أطمح دائما لأكون في منصب عمل أفضل من الذي أنا فيه حاليا"

- "زيادة الإنتاجية" وهو الهدف الذي تسعى إليه جميع المؤسسات دون استثناء فهي تقوم على الكفاءة فكلما كان للمؤسسة عمال ذو كفاءة زادت الإنتاجية.
- رفع الروح المعنوية ومستوى الرضا بين العاملين مما يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي في الحياة العملية وتحقيق أداء متميز.

**2.سلبية**

أ. "آثار عضوية جسدية وهي تلك التي تظهر البدن" أي على جسم الانسان مثل مرض السكري، ارتفاع ضغط الدم، اضطرابات ضربات القلب ضيق في التنفس تحدب الأكتاف آلام في العضلات، الشد العضلي، ارتعاش اليد واضطرابات في المعدة.

صرح في المقابلة رقم 4"أصبت بمرض ضغط الدم بسبب منصب العمل الذي كنت أعمل فيه لكثرة الضغط بسبب المهام التي كان يتطلبها المنصب مما اضطررت لتقديم طلب تغيير المنصب"

وفي مقابلة رقم7 تم التصريح "كنت أعمل في منصب فيه ضغط كبير بسبب المقابلة المباشرة مع الزبائن كنت أعمل في شباك وكنت أتعامل بشكل يومي مع الزبائن الذين يشكلون ضغط كبير بسبب كثرة المطالب مما خلق لي أمراض مزمنة فذهبت الى الطبيب وأعطاني وصفة طبية لضرورة تغيير المنصب وعند تغييري للمنصب خف عليَ الضغط وأصبحت لدي القدرة على الإبداع والإنتاج عكس السابق لأنني كنت أقوم فقط بالأعمال التي كنت مطالبة بها لضيق الوقت ومقابلة الزبائن هذين العاملين اللذان شكلا لي قلق وضغط كبير "

ب. آثار نفسية يترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغط عليه في العمل ومن أهم تلك الأعراض الحزن القلق الكآبة، اللامبالاة، فقدان الثقة بالغير والتوتر.

صرح في المقابلة رقم 11"أثر علي الضغط بشكل كبير و أثر على نفسيتي أصبحت إنسانة متوترة لا أتحكم في أعصابي سريعة الانفعال مع الزبائن و مع زملائي في العمل و حتي خارج العمل مع أطفالي فاضطررت إلى الذهاب إلى طبيب نفسي و غيرت في منصبي و الآن خف التوتر و الضغط و أصبحت أكثر اتزان و مبدعة "

ج. آثار سلوكية "ينتج عن التعرض المستمر للضغوط تغيرات سلبية في سلوكهم" مثل التعامل مع الموقف بكل برود الهروب من الموقف واللامبالاة في كل شيء كما يمكن عكس ذلك ويكون فيه تضخيم للأمور.

د. آثار اجتماعية :

- ✓ ضعف روح الفريق بسبب خوصصت المهن.
- ✓ "انعدام الثقة" يصبح العمال لا يثقون في زملائهم نتيجة القوانين التنظيمية التي تفرضها المؤسسة فعلى سبيل المثال في البنك لدى كل عامل كلمة مرور خاصة به لا يجب أن يعرفها زميله لأن إذا حدثت مشكلة سيحاسب صاحب كلمة المرور لأنه لم يحافظ عليها فهذا سيخلق عدم ثقة بين العمال
- ✓ "فقدان الرغبة في تكوين علاقات مع العمال نتيجة الضغط" فالعمال لا يجدون الوقت لتكوين علاقات والاندماج في الجماعات بسبب الضغط وكثرة المهام وكل عامل يجد نفسه منغلق في مكتبه ضائع في المهام وبالتالي لا يجد الوقت لتكوين العلاقات.
- ✓ "زيادة الخلافات والنزاعات" فالضغط المستمر يخلق القلق والتوتر وبالتالي سرعة الانفعال وعليه تصبح أبسط النقاشات بين الموظفين سبب في نشوء خلافات حادة.
- ✓ العزلة والانسحاب من العلاقات الاجتماعية.

**2. آثار سلبية على المنظمة**

"أثر الضغط لا يمس الفرد فقط بل ينعكس على المنظمة أيضا وتتمثل الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة فيما يلي:

"زيادة تكاليف المالية الناتجة عن التأخر عن العمل والإصابات وحوادث العمل" فالعامل يفقد تركيزه بسبب الضغط مما يجعله أكثر عرضة للأخطاء مما يكلف المؤسسة هذه الأخطاء.

زيادة معدل دوران العمل" يعني استقالة العمال مما يجعل المؤسسة في بحث دائم عن موظفين جدد مما يؤخر العملية الإنتاجية وكما أن انخفاض الروح المعنوية للعاملين والاستياء من جو العمل يقلل من إنتاج المؤسسة وبالتالي تراجع المردودية المؤسساتية.

"إنخفاض في الكفاءة والإنتاجية والفعالية التنظيمية وانخفاض مستوى الرضا لدى زبائن المنظمة واحتمال فقدان جزء منهم بسبب سوء معاملتهم من قبل العاملين والذي سيؤدي الى تضرر سمعة المؤسسة"[1]

## 7.نتائج ضغوط العمل :

1. نتائج تأثير الضغط على الصحة يعتقد العلماء أن هناك رابطة قوية بين عقل الإنسان وجسمه فالأحداث أو الظروف التي تؤثر على جسم الإنسان تنعكس على العقل والعكس صحيح وعليه فالضغط يؤثر على جسم الإنسان وصحته النفسية.
2. على مستوى السلوك التنظيمي الإستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية عدم الرضا الوظيفي الغياب والتأخر عن العمل التي يعتبرها العامل حيل دفاعية لتجنب الضغط ارتفاع عدد الشكاوى عدم الدقة في اتخاذ القرارات التسرب الوظيفي الذي سيجعل المؤسسة

[1]بركات يسمينة أثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير جامعة بسكرة 2020/2019 ص 15/14

في خسائر كبيرة الشعور بالفشل سوء العلاقات بين أفراد المؤسسة فتتحول العلاقات من التضامن وروح المساعدة الى صراع ونزاعات وفوضى بسبب الضغط.[1]

فالضغط ليس مجرد تعب بدني عابر بل هو سلسلة من التفاعلات السلبية يؤثر أولا على صحة العامل النفسية والجسدية ثم ينعكس على المنظمة بشكل كبير وواضح وينتهي بتراجع الإنتاجية وانخفاضها.

## خلاصة

الضغط المهني من المشاكل التي يمر بها العامل في أي مؤسسة ورغم اختلاف المجالات إلا أنها تصيب جميع المجالات والمهن والتخصصات وهي من أهم المظاهر التي تؤثر على الصعيدين الفردي والمؤسساتي إلا أنه يختلف درجته من عامل لآخر حسب المستوى التعليمي لكل فرد وحسب طريقة مواجهة الفرد والمؤسسة للظاهرة فإذا تمت محاربة المشكلة بالتعاون بين الفرد والمنظمة بطريقة صحيحة وسليمة يتحول الضغط من عامل سلبي يهدم المؤسسة والفرد ويعرقل الإنتاج الى عامل إيجابي يحفز العامل على أداء مهامه

[1] بوزيان رانيا و كينة رباب، ضغوط العمل و اثرها على الاستقرار الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماستر، ورقلة، 2022/2021، ص8

# الفصل الثاني : الإنتاج والإنتاجية

تمهيد

1.مفهوم الإنتاج

2.طرق قياس الإنتاجية

3.العلاقة بين إدارة الوقت والإنتاجية

4.العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل

5.العلاقة بين الضغط والإنتاجية

خلاصة

## تمهيد

تعتبر الإنتاجية المحرك الأساسي للمؤسسات خاصة في عصر الحداثة والتطور التكنولوجي أصبحت أداة جوهرية لتقييم الكفاءة والأداء فتعتبر الإنتاجية معيار للاستمرارية، التميز ونمو المؤسسات مما تسعى دائما المؤسسات إلى تحسين بيئة العمل وتوفير كل ما يدفع إلى رفع الإنتاجية، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى معرفة مفهوم الإنتاج، طرق قياسه إضافة إلى التطرق إلى دراسة العلاقة بين إدارة الوقت والإنتاجية والعوامل المؤثرة على إنتاجية العمل وأخيرا التعرف إلى العلاقة الموجودة بين الضغط والإنتاجية.

## 1.مفهوم الإنتاج:

"الإنتاج هو السيرورة التي تؤدي إلى خلق المنتجات عن طريق استعمال وتحويل الموارد"[1].

كما يعرف الإنتاج بأنه ذلك "النشاط الإنساني الواعي والهادف الذي يكيف موارد وقوى الطبيعة وفق الحاجات الإنسانية" [2]ولهذا النشاط طابعه الاجتماعي لأنه يحدث في ظروف الحياة البشرية الاجتماعية ولا يمكن أن تتم العملية الإنتاجية إلا بتوفر المورد البشري وفي بيئة اجتماعية.

تم التصريح في المقابلة رقم 10بأن "الإنتاج في المؤسسة ليس مثل الإنتاج في المصانع مثلا أو في مدرسة فالمصنع ينتج أشياء ملموسة أما المدرسة تنتج العلم والتعليم أما نحن في المؤسسة ننتج خدمات فمثلا عندما أطلقنا قروض لأصحاب عدل 3 كنا نعمل على الإنتاج فنحن أيضا ننتج لكن انتاجنا يختلف عن مؤسسة أخرى فعن طريق المورد البشري والآلات ننتج خدمات للزبائن تسهل لهم الحياة وتحدث هذه العملية الإنتاجية في بيئة اجتماعية عن طريق التفاعل بيننا نحن الموظفين".

[1] رفيق زراولة محاضرات في إدارة الإنتاج والعمليات جامعة قالمة 2016/2015 ص 02

[2] د. محمد سلمان حسن الاقتصاد السياسي عملية الإنتاج والنظم الاجتماعية دار الطليعة للطباعة والنشر، الطبعة الثانية بيروت ص29

## 2.طرق قياس الإنتاجية:

وفقا) لعيسى 2018) تتمثل طرق قياس انتاج العامل في ما يلي:

- إنتاجية العمل: قياس الإنتاج الكلي مقسومة على عدد العاملين.
- إنتاجية العامل: عدد الوحدات المنتجة مقسومة على عدد العاملين.
- إنتاجية ساعة عمل واحدة: قيمة الإنتاج الكلي أو عدد الوحدات المنتجة مقسومة على عدد ساعات العمل [1].

ويعد المورد البشري هو المحور الأساسي للعملية الإنتاجية فهو الأهم والضروري وهو المحدد الحقيقي لها وعلى المؤسسة فهم مدركات الفرد وتوافقه مع مختلف التعليمات وتوافقها مع ميوله ودوافعه الذاتية مع توفير محددات دوافع العمل التي تتحدد برغبته والتي تتأثر بظروف العمل المادية والمالية والمعنوية وكذا العوامل الإنسانية.

## 3.العلاقة بين إدارة الوقت والإنتاجية:

إدارة الوقت هو عملية تنظيم وتخطيط يهدف الى تقسيم الوقت بشكل متوازن بين الأنشطة والمهام المختلفة ويؤدي إدارة الوقت الى زيادة الإنتاجية وذلك لأن:

[1] حسام قرني أحمد أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين بكلية التجارة بجامعة المنصورة مجلة كلية السياسة والاقتصاد المجلد الخامس عشر العدد الرابع عشر ابريل 2022 ص17-18

أ. **تقليل الهدر الزمني:** "التخطيط الجيد يقلل الوقت الضائع في أعمال غير مهمة" لأن الوقت أغلى مورد بالنسبة للفرد والمنظمة فعند وضع خطة للسير عليها يستطيع العامل أن يستبعد الأنشطة التافهة ويركز فقط على عمل أكثر أهمية.

صرح في المقابلة رقم 8"أنه هناك فترات يزداد فيها الضغط مثل فترة التي كنا نمنح قروض لأصحاب عدل3 كان علينا ضغط كبير لكثرة الملفات والطلبات وكان يجب علينا ان نكملها في وقت قصير جدا حيث أحيانا كنت أبقى لساعات إضافية بعد انتهاء دوامي وهنا عرفت جدا قيمة الوقت لأن كل ثانية كانت مهمة فكنت أقسم وقتي حسب الأولويات مع تنظيم العمل وفق برنامج فهذه الطريقة ساعدتني كثيرا لتنظيم وقتي وعدم تضييعه في أشياء غير مهمة"

ب. **تركيز الجهد:** "التركيز على المهام المهمة يزيد من جودة الإنجاز" فعند التركيز على المهمة تكون النتيجة ذات جودة وخالية من الأخطاء مما يجنب العامل من تكرار العمل مما يقلل على الموظف التعب ويقلل المصاريف على المؤسسة.

صرح في المقابلة رقم7 بأن "عندما بدأت في العمل كنت أحاول أن أنجز عدة مهام في نفس الوقت مما كان العمل يكون خالي من الجودة وأطر لأعيد العمل عدة مرات لكن مع الوقت ومع الخبرة أصبحت أفرز المهام ولكل مهمة أعطيها الجهد والوقت الكافي والنتيجة كانت جيدة ولم أعد أطر على أن أعيد العمل مرارا وتكرارا".

ج. **تخفيف التوتر:** "تنظيم الوقت يقلل من الشعور بالضغط الناتج عن ضيق الوقت والمواعيد النهائية" فبتنظيم الوقت لن يجد العامل نفسه تحت ضغط تراكم الاعمال مما يحافظ على صحته النفسية.

د. **تحقيق أهداف أكبر:** "تقسيم الأهداف الكبيرة إلى مهام أصغر مع جدول زمني يزيد من القدرة على إنجازها" [1]فبإنجاز مهام صغيرة يحفز العامل مما يسمح له بتحقيق أهداف أكبر.

صرح في المقابلة رقم 1"عندما كانت تمنحني الإدارة المهام التي يجب أن أنجزها كانت تربكني وتشعرني بالقلق لضخامتها لكن مع الوقت أصبحت أقسمها لمهام صغيرة لأخفف عن نفسي القلق وأصبحت أعتمد على هذه الطريقة لأنها تخفف علي التوتر و تحفزني على العمل و بالتالي احقق أهداف أكبر و أنهي مهامي بشكل أسرع و بتحفيز"

## 4.العوامل المؤثرة على إنتاجية العامل:

تعتبر الإدارة في أي مؤسسة أن أي زيادة في الإنتاجية راجع لمجهودها وحده عكس العمال الذين يرفضون فكرة أن الانخفاض في إنتاجية العمل راجع إلى تكاسلهم في العمل كما يرون أن ارتفاع الأجور هو نتيجة حتمية للزيادة في الإنتاجية وفي نفس الوقت يعتبرون التقنيون أن أي تغير إيجابي في الإنتاجية راجع إلى التقدم التقني والفني في عمليات الإنتاج فكل هذه المعتقدات تخلق صراع بين العمال والتقنيون والإدارة .

[1] محمد عقوني عقلية الإنتاجية كيف نحسن التركيز، نكافح الكسل، ونزيد الإنتاجية ديسمبر2025 ص24

## العوامل العامة

"الطقس": يؤثر الطقس بشكل كبير على إنتاجية العمال فدرجة الحرارة أو البرودة أو الرطوبة يؤثر على نشاط العامل ويؤدي إلى انخفاض التركيز وبالتالي تراجع الإنتاجية.

حيث صرح أحد العمال في المقابلة رقم 9"تدهور أماكن العمل تؤثر سلبا على نفسية العامل وتجعلنا نعمل في بيئة غير مريحة مما يقلل من فعاليتنا الذهنية وبالتالي على الأداء ففي السنوات الماضية في فصل الصيف عندما تكون الحرارة مرتفعة كنا نفقد تركيزنا أما في هذه السنوات الأخيرة أصبحت المؤسسة تهتم بهذا الجانب ووفرت لنا المكيف لذا خف علينا الضغط والقلق"

"التوزيع الجغرافي" يؤثر موقع العمل على الموظف فكلما كان المكان بعيد صعب الوصول إليه زاد تعب العامل وإرهاقه مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاج.

"التنظيم العام لسوق العمل في الدولة" وتمثل في القوانين والتشريعات التي تحددها الدولة فوجود قوانين تحمي حقوق العامل تزيد من دافعية الإنجاز للعامل.

"نسبة القوة العاملة إلى السكان" ويقصد بها مدى توفر اليد العاملة فكلما كانت نسبة عالية سهلت على المؤسسات إيجاد الكفاءات المناسبة مما يرفع من الإنتاجية.

تم التصريح في المقابلة رقم 5"في الولايات الكبرى لا نعاني من مشكلة التوظيف لأن يوجد اليد العاملة ويوجد طلب كبير من الأفراد على العمل هذه الميزة تسمح لنا باختيار الموظفين ذوي الكفاءة والمهارات التي تساعدنا في رفع الإنتاجية عكس الجنوب مثلا يعانون كثيرا في اختيار العمال لقلة المورد البشري وهذا ما يميزنا عنهم نحن لدينا سهولة في اختيار العمال عكسهم لأنهم يجدون صعوبة"

## العوامل الفنية والتنظيمية:

- "مدة العمل اليومي وتوزيعها" ويقصد بها تنظيم ساعات العمل.
- "التقسيم الفرعي للعمليات الإنتاجية الاعتماد على التسلسل في العمل" أي تقسيم العملية الإنتاجية إلى مهام صغيرة تساعد في سرعة التنفيذ.
- من خلال فترة التربص لاحظت أن مؤسسة بنك تعتمد على التخصص المهني أي لكل موظف مهمة خاصة به يقوم بها لوحده هذه العملية سهلة على العامل العمل لأنه سيركز على مهمة واحدة فقط لكيلا يتشوش عقله فمثلا في قسم القروض عندما أضافة المؤسسة القرض الإسلامي فصلته عن القرض العادي لكيلا يضيع العامل بين القرض العادي والإسلامي لأن لكل قرض قوانين ومواد وإجراءات مختلفة إلا أن هذه الخوصصة في المهن يمكن أن تؤثر سلبا على المؤسسة لأنه إذا تغيب موظف واحد سيعرقل كل العملية الإنتاجية لأنه لا يمكن أن يحل عامل آخر محله.

- "معدل رأس المال الموظف في الآلات والطاقة إلى العمل المستخدم في الإنتاج" ويقصد به مدى الاعتماد على التكنولوجيا والآلات الحديثة عامل هام في زيادة الإنتاج.
- "نوعية أدوات الإنتاج وسهولة تداولها بين المشتغلين" وتعني مدى حداثة الآلات فكلما كانت سهلة الاستخدام سهلت على العامل استخدامها وهذا سيوفر الوقت.

صرح في المقابلة رقم 11"كل الوسائل التقنية متوفرة وتساعد كثيرا على الإنتاجية لكنها تتطلب مهارات ومتابعة مستمرة لتجنب الإرهاق الذهني والجسدي فأنا شخصيا وجدت صعوبة في التأقلم عليها لأنني لم أكن أجيد استعمالها مما شكل علي ضغط كبير لأنني كنت أعرقل الإنتاج فالإدارة كانت تضغط علي وكان يشعرني هذا بالتوتر لكن مع الوقت وبمساعدة زملائي أصبحت أجيد استعمالها"

وفي المقابلة رقم 6صرح "توفر لنا المؤسسة جميع الوسائل التقنية الكافية لتسهيل على الموظف أداء مهامه بإنتاجيه عالية دون إرهاق جسدي لكن العمل في البنك يؤدي الى إرهاق ذهني لأننا دائما نكون مشغولين بتأدية المهام لأن أي خطأ صغير يكلف نتائج كبيرة صعبة التحمل"

**العوامل التنظيمية:**

- "الضغط المهني "وهو ظاهرة تتمثل في الضغط الذي يشعر به العامل حيث يشعر أن متطلبات العمل تتجاوز قدرته مما يشكل عليه ضغط ويخلق توتر وقلق مستمر وهذا ما

لاحظته في مؤسسة بنك حيث جميع عمال المؤسسة يشعرون بضغط دائم لأن للمؤسسة مهام كبيرة ومتعددة وعمل غير منتهي ومحدد في آجال محددة تشعرهم بضغط دائم إلا أن مؤسسة بنك تحاول دائما أن تجد حلول لتخفيف الضغط في المؤسسة.

- "التعب الجسماني أثناء العمل" ويقصد به التعب البدني الذي يشعر به العامل أثناء تأديته لنشاطه المهني فالتعرض للتعب الجسماني يؤدي إلى عدم التركيز والإرهاق مما يؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء كما صرح في المقابلة رقم8 ان " عند شعوري بالتعب أفضل دائما أن آخذ قسط من الراحة وأبتعد عن العمل لأستريح وأعيد ترتيب أفكاري وأسترجع تركيزي وأعيد إلى عملي ومهامي بطاقة جديدة وبحماس وبنشاط لأنني أن كنت متعب واستمريت في العمل أكون أضيع وقتي وطاقتي دون انتاج أي شيء لأنني متعب ومنهك"
- "العلاقة بين العمال والإدارة "وهي العلاقة التي تكون بين الموظف والإدارة أو أرباب العمل فكلما كانت علاقة وطيدة مبنية على الاحترام الثقة والتقدير زاد ولاء العامل إلى المنظمة وزاد الرضا الوظيفي مما سيحفزهم على الرفع من الإنتاجية لأن العمل سيكون في بيئة سليمة أما إذا كانت العلاقة بين العمال والإدارة تتسم بالتوتر والقلق فإنها تصبح مصدر للضغط مما يجعل العمال في غير أريحية لأنهم يعملون في بيئة سامة
  - حيث صرح أحد العمال في المقابلة رقم 6 انه "إذا كانت علاقتي مع الإدارة غير جيدة وكنت أشعر بالضغط وأشعر نفسي مقيد لا أمتلك الحرية سأقوم بإنجاز المهام المطلوبة مني فقط سأنهي عملي فقط ولا أهتم بإنتاجية المؤسسة لأنني في ضغط ولا

تسمح لي المؤسسة بالإبداع وإخراج مهاراتي لأنه يمكن بمهاراتي أن أضيف شيء جديد في المؤسسة يجعلها مميزة عن مؤسسة أخرى وهنا سترتفع الإنتاجية لكن المؤسسة لا تثق بمهاراتي لذا أنجز فقط المهام المطلوبة مني"

- "محيط العمل" وتعني مدى تلاؤم بيئة العمل من عوامل مادية مثل الإضاءة، تصميم المكتب، التهوية، الرطوبة...الخ فكلما كان محيط العمل سوي وملائم خف الضغط زادة الاريحية وبالتالي الإنتاجية.
  - أثناء مقابلتي مع أحد الموظفين رقم 1صرح "في السابق كنا نعاني من مشكلة نقص العوامل المادية التي تخفف علينا الضغط و تجعلنا نعمل بأريحية حيث كنا نعاني من الحواسب التي كانت قديمة و مباني التي كنا نعمل فيها كانت مهترئة و كنا نعاني من رطوبة كبيرة عند سقوط المطر كان المطر يدخل الى المكاتب إلا أن المؤسسة في السنوات الأخيرة أصبحت تهتم بشكل كبير ببيئة العمل لأنها لاحظت الفرق في الإنتاجية عندما اصبحت توفر جو ملائم لعمالها فأعادت تهيئة المباني كما اعتمدت على الحداثة في تصميم المكاتب فأصبحنا نشعر بأن المؤسسة تهتم لراحتنا و عملت على توفير لنا كل ما هو ضروري لراحتنا و بالتالي سهلت علينا العمل و أصبحنا نعمل في ظروف احسن و مريحة"
- "الأحوال الاجتماعية و السيكولوجية للعمال" و يقصد بها الأحوال الاجتماعية و النفسية التي تحيط بالعامل فهي أهم عامل لرفع أو خفض الإنتاجية فإذا كان الموظف يعاني من

مشاكل نفسية أو اجتماعية ستؤثر بشكل كبير على المنظمة سواء كانت هذه المشاكل داخل المنظمة أو خارجها فالإنسان كائن اجتماعي بطبعه يحتاج إلى تكوين علاقات و الانضمام إلى جماعات لذا يجب على المؤسسة تشجيع عمالها على تكوين علاقات داخل المؤسسة و التشجيع على التفاعل الاجتماعي لأن الدعم الاجتماعي في العمل يشعر أفراد المنظمة بالراحة مما يحسن الإنتاجية لذا يجب على المؤسسة أن تعطي أهمية كبيرة للجانب الاجتماعي و النفسي للعامل لأنه هو أهم عامل لرفع الإنتاجية.

- "حوافز الاجر" [1]وتعني الحوافز المادية المالية التي تحفز العامل على العطاء أكثر بالمنظمة لأن الموظف سيشعر بالولاء للمؤسسة فالأجر العادل سيحفز الموظف على العمل أكثر ويتحول الضغط إلى طاقة عمل إيجابية ترفع من وتيرة الإنتاج.

حيث صرح المبحوث في المقابلة رقم 8" هناك ضغط كبير في المؤسسة تسبب لي في امراض نفسية لكن لن أنكر فضل المؤسسة علي فالأجر جيد جدا أستطيع أن أوفر بفضله كل احتياجات المنزل و متطلبات أطفالي و استطعت أن أشتري منزل لولا هذا العمل لما استطعت أن اشتري بيت و كنت بقيت في منزل كراء كما استطعت أن أشتري سيارة بالتقسيط و لولا عملي هنا لما استطعت أن احقق أي شيء من هذا"

[1] د.عبد العزيز هيكل مشاكل قياس إنتاجية العمل معهد الانماء العربي الطبعة الثانية بيروت 1981 ص25-31

## 5. العلاقة بين الضغط والإنتاجية:

هناك علاقة بين الضغط المهني والإنتاجية لأن الإنتاجية دائما ما تتبع الضغط، فالعامل في المؤسسة دائما يعيش في ضغط وهذا الضغط إما يكون إيجابي و يرفع في الإنتاج و بالتالي تتحقق أهداف المؤسسة أو يكون ضغط سلبي فيخفض من العملية الإنتاجية و بالتالي تتراجع و تنخفض أهداف المنظمة المراد تحقيقها، "حيث يعتقد الكثير من الباحثين أن الضغوط ليست جميعها ضارة بل يؤكدون على أن تعرض الفرد لضغوط معتدلة يشكل تحديا له و يحفزه و يثير نشاطه و حماسه للعمل على مواجهة التحدي" [1]فليس الضغط دائما عدوا للإنتاجية بل قد يكون دافعا لها. فالمورد البشري هو المحرك الأساسي في أي مؤسسة لأن العامل هو الذي يرفع أو يخفض الإنتاج فالضغط يمكنه أن يكون إيجابي و ذلك عن طريق الضغط على الموظف لكن بطريقة إيجابية مثل الاعتماد على نظام الحوافز فالعامل هنا سيكون عليه ضغط إلا أنه سيعمل بحماس لأنه يعرف أنه سيكافأ على عمله فهنا سيتحول الضغط الناتج عن الرغبة في الحصول على مكافأة إلى طاقة عمل إيجابية ترفع من وتيرة الإنتاج كما أن دعم العامل معنويا أيضا سيحفزه على أن يبدع أكثر في عمله كما تنضم مؤسسة بنك قرعة لبعث العمال إلى سفر مدفوع التكاليف كما أنشأت مجمع اصطياف لقضاء العطلة خاص بعمال مؤسسة بنك لتخفيف على عمالها الضغط الذي يعيشه موظفيها طيلة السنة كما تقدم هدايا مالية في المناسبات مثل عيد المرأة...الخ فهذا سيشعر العامل بالامتنان للمؤسسة و يشعره

[1] حليتيم حمزة الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مستشاري الرياضة بالمؤسسات الرياضية مذكرة لنيل شهادة الماستر المسيلة 2024/2023 ص 30

بالرضا التي ستعطيه الرغبة في العمل أكثر مما يرفع الإنتاجية و هناك أيضا ما يسمى بنظام Challenge أي التحديات فهي طريقة معتمدة كثيرا في مؤسسة لتحفيز العمال فإذا نجحو في التحدي يكون هناك جوائز مالية و هدايا مما يدفع العمال إعطاء كل ما لديهم من قوة و جهد للنجاح في التحدي و هذا التحدي سيعزز العمل بروح الجماعة مما يشجع الموظفين على تكوين علاقات اجتماعية داخل المؤسسة فهذه الاستراتيجية تشعر العمال بقيمتهم المهنية مما يعزز روح الجماعة أما الضغط الذي يخفض الإنتاجية يتمثل في القوانين التنظيمية التي تفرضها المؤسسة فالعامل يجد نفسه مجبر على تطبيق و اتباع قوانين صارمة و إذا خالفها يعاقب بصرامة و يحرم من المكافأة و الترقية فالخوف من الخطأ يعيق قدرة العامل على المبادرة و يجعله يكتفي بأدنى مستويات الأداء لتجنب العقاب مما يشكل على العامل ضغط كبير فالخوف من ارتكاب خطأ هو ضغط بحد ذاته ضف إلى ذلك الرقمنة و تطور وسائل التكنولوجيا مما خلقت فجوة رقمية بين العمال في المؤسسة فالشباب أكثر قابلية على التأقلم مع الرقمنة عكس العمال كبار السن أو من لديهم مستوى تعليمي محدود فسيوجهون صعوبة في التعلم و التأقلم مما يشكل على الموظف ضغط و هذا الضغط التكنولوجي يؤثر على إنتاجية الموظف الذي لا يملك المهارات الكافية مما يشكل عائق أمام سرعة التنفيذ و هذه العرقلة ستأخر من العملية الإنتاجية للمنظمة و عليه لا تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها و إذا استمر هذا الضغط سيؤدي إلى الإحتراق الوظيفي فعليه يجب على المؤسسة أن تعرف قيمة المورد البشري فهو ليس مجرد وسيلة تنفيذ و تتأثر مردوديته بالمناخ التنظيمي المحيط

به كما يجب تحويل الضغط السلبي الموجود بالمنظمة إلى طاقة إنتاجية لفائدة المؤسسة و العامل.

كما تم التصريح في المقابلة رقم 5"توجد علاقة عكسية بين الضغط الإنتاجية لأن مستوى ارتفاع الضغط قد يؤدي إلى تراجع الأداء بسبب الإرهاق الذهني وقلة التركيز فالإنتاجية دائما

تكون مرتبطة بالضغط فهو الذي يحدد الإنتاج في المؤسسة فكلما كان العامل مرتاح ويعمل بأريحية يتحسن الأداء وبالتالي يتحقق هدف المؤسسة وهو الانتاج "

وتم التصريح في مقابلة أخرى رقم 3بأن "هناك علاقة مباشرة بين الضغط والإنتاجية فالضغط المتوازن يحفز الأداء بينما الضغط المستمر والمفرط يقلل الإنتاجية فالضغوط تؤثر بشكل كبير على الإنتاجية في بيئة العمل حيث يمكن أن تؤدي إلى انخفاض التركيز وعدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة وزيادة الأخطاء"

وفي مقابلة أخرى صرح رقم7 بأن "العلاقة بين الضغط والإنتاجية عكسية لأنه كلما كان الضغط أكبر كانت فعالية العامل أقل لأن قدراته النفسية والذهنية متوترة وغير مستقرة"

## خلاصة

في الختام يمكننا القول بأن الإنتاجية هي الأداة الأساسية في المؤسسة تحكمها عدة عوامل لرفعها أو تراجعها لذا يجب الاستثمار في المورد البشري فالفرد في المؤسسة هو الذي يرفع الإنتاجية أو يخفضها فالعامل هو الذي يسمح للمؤسسات بالنمو والاستمرار في السوق الذي أصبح يعرف تنافسا كبيرا للتطور الذي أصبح يشهده المجتمعات إلا أن هذا العامل يواجه ضغوطات فتؤثر هذه الضغوطات على العامل مما تمس أدائه وبالتالي تنعكس على إنتاجية المؤسسة.

## الفصل الثالث: الهيكل التنظيمي (دراسة حالة بنكCNEP )

1.تقديم عام لبنك

1.1نبذة تاريخية عن البنك

2.1الهيكل التنظيمي للبنك

2. ضغوطات العمل في بنك

1.2خصائص ضغوط العمل في بنك

2.2أنواع ومصادر ضغوط العمل في بنك

3.2تأثير ضغوط العمل على الكفاءة المهنية للعامل في البنك

4.2الحلول القانونية والتنظيمية للأثار السلبية لضغوطات العمل في بن

## 1.تقديم عام لبنك:

### 1.1نبذة تاريخية عن البنكCNEP :

يعتبر بنك CNEPالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط – بنك مؤسسة مالية عمومية جزائرية كبرى تأسست في 10 اوت 1964 على أساس شبكة صندوق تضامن الولايات والبلديات الجزائرية.

تم افتتاح أول وكالة لبنك رسميا في 1 مارس 1967 بمدينة تلمسان ومع ذلك كان دفتر التوفير الخاص CNEP يسوق قبل ذلك بعام عبر شبكة البريد والمواصلات « PTT »

تخصص الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط منذ انشائه عام 1964 في جمع الادخار وخلال الفترة ما بين 1964 – 1970 اقتصر نشاط الصندوق على جمع الادخار عبر الدفاتر مع تقديم قروض اجتماعية وعقارية. وفي ذلك الوقت لم تكن شبكة CNEP تتكون سوى من وكالتين مفتوحتين للجمهور في عام 1967 بالإضافة الى 575 نقطة جمع موزعة عبر شبكة البريد.

شهد بنك CNEP منذ عام 1997 تعديلا في قانونه الأساسي مما ميز انتقاله من مجرد صندوق التوفير إلى بنك "CNEP –BANQUE" حيث أصبح يمارس جميع الأنشطة المصرفية المخولة له بما في ذلك تقديم القروض العقارية للأفراد وتمويل المرقين العقاريين في القطاعين العام والخاص.

يقدم بنك اليوم تشكيلة واسعة من المنتجات البنكية والتمويلات التي ترتكز على الادخار العقار والخدمات الرقمية (الخدمات المصرفية الالكترونية E-banking تطبيق -CNEP connect بطاقة التوفير والموجهة للأفراد والمؤسسات) كما يتخصص البنك في القروض العقارية القروض الاستهلاكية المصرف الإسلامي والتأمينات، تمويل السكن.

تستخدم القروض التي يمنحها بنك بشكل أساسي في:

- بناء، توسيع أو تهيئة ملك عقاري سواء للمدخرين أو غير المدخرين.
- البناء عن طريق طرف ثالث الترقية العقارية الخاصة أو العمومية.
- شراء تهيئة أو بناء محلات ذات طابع تجاري.
- اقتناء سكنات جديدة لدى المرقين العقاريين العموميين أو الخواص.
- تنازل الأفراد عن الأملاك فيما بينهم.
- تأجير الأملاك بين الافراد.
- اقتناء قطع أراض موجهة للبناء.

## الترقية العقارية:

كشكل آخر من أشكال تمويل الأفراد يتدخل بنك أيضا بشكل استباقي (في المنبع) ضمن إطار تمويل المرقين العقاريين العموميين والخواص الذين يملكون مشاريع موجهة للبيع والإيجار.

كما يساهم البنك في تمويل اقتناء الأراضي المخصصة للترقية العقارية

منتجات المصرف الإسلامي إطلاق منتجات مطابقة لأحكام الشريعة منذ عام 2020 تشمل تمويلات لاقتناء السكنات.

الايجار المالي و العقاري Leasing مخصص لاقتناء المحلات التجارية او المهنية.

الخدمات المصرفية عبر الانترنيت (الخدمات الرقمية)

E-Banking &CNEP-Connect تطبيق هاتفي لإدارة الحسابات إجراء التحويلات و عمليات شراء و بيع العملات الصعبة.

البورصة عبرالانترنت إجراء أوامر البورصة عبرالخدمات المصرفية الالكترونية.

خدمة الرسائل النصية SMS Service تنبيهات حول العمليات المالية.

سوق كناب CNEPMARKET منصة لبيع السكنات.

تمويل برامج عدل AADL ولا سيما برنامج عدل3

بعد تعديلها لقانونها الأساسي وتحولها الى بنك شامل في عام 1997 عمل بنك على تطوير شبكته التي أصبحت تضم 231وكالة و17 مديرية جهوية موزعة عبر كامل التراب الوطني مع تعداد اجمالي للموظفين بلغ 4304موظف في شهر مارس 2026.

رأس المال الاجتماعي قام البنك بتعزيز أمواله الخاصة حيث وصلت الى 46 مليار دينار جزائري.

**المادة 3** نظام الحوكمة

يعد بنك شركة مساهمة تدار من قبل مجلس إدارة يتم تعيين أعضائه من قبل المساهم.

تعتبر CNEP BANQUE شركة مساهمة يديرها مجلس الإدارة يتم تعيين أعضائه من قبل المساهم. ويضم في صفوفه إداريين إثنين يمثلان عمال البنك.

يرأس مجلس الإدارة إداري معين من قبل الجمعية العامة ومنتخب من طرف هذه الهيئة.

لضمان سير عملها تدار CNEP BANQUE من طرف:

- مدير عام.
- مزودة بهيئة تنفيذية تسمى مجلس الإدارة العامة يرأسه المدير العام ويتم تحديد تشكيلته من قبله.

**المادة5** الهياكل العضوية ل CNEP BANQUE هي كما يلي:

**على المستوى المركزي**

- المديرية العامة.
- الأمانة العامة.

- القسم La Division
- المديرية المركزية.
- الدائرة المركزية Le Département Central
- المصلحة المركزية.

**على مستوى الشبكة التجارية**

- مديرية الشبكة التجارية.
- دائرة الشبكة التجارية.
- مصلحة الشبكة التجارية.
- مديرية الوكالة.
- مصلحة الوكالة.

يساعد المدير العام أقسام موسعة متمثلة في مديريات مركزية ومديريات جهوية

تتكون مديرية الشبكة التجارية لوهران وسط المؤشر المحاسبي 400 من 07 دوائر وتضم 15 وكالة.

يتولى قسم الأفراد والوسائل مهمة تسيير الموظفين.

تعتبر الوكالة جزءا من شبكة الاستغلال للبنك حيث تضمن تمثيله على المستوى المحلي وهي تابعة تسلسليا لمديرية شبكة وتربطها علاقات وظيفية مع كافة هياكل البنك وذلك حسب المهام.

تصنف الوكالة حسب مستوى النشاط المبذول إلى:

- وكالة رئيسية
- وكالة من الصنف أ A
- وكالة من الصنف ب B
- وكالة من الصنف ج C

تهيكل الوكالة حسب الحالة إلى أقسام يتم ترقيتها إلى مصالح بيانات عامة.

- **التعداد** 4304 موظف
- **الهيكل** بنك عمومي شركة مساهمة SPA
- **الشبكة التجارية** 231 وكالة
- **المقر الاجتماعي** 61 شارع سويداني بوجمعة الشراقة ولاية الجزائر

## 3 احترام ميثاق أخلاقيات المهنة وقواعد السلوك المهني

يهدف قانون أخلاقيات المهنة إلى وضع مبادئ توجيهية وقواعد على مستوى بنك تهدف إلى ضمان امتلاك جميع هياكل البنك وكافة الموظفين رؤية مشتركة للمعايير الأخلاقية الخاصة بالمؤسسة وممارسة مهنتهم في ظل احترام هذه المعايير.

- يحدد القانون قواعد السلوك الحسن والحوكمة الرشيدة للأنشطة والمهن والتي يجب أن يلتزم بها أعوان البنك.
- يجب على أعوان البنك الامتثال للأحكام القانونية والتنظيمية وكذا الاجراءات الداخلية والتوجهات المطبقة على وظائفهم وأنشطتهم.
- يلتزم الموظفون بتأدية مهامهم بولاء، صدق، استقلالية، حياد، كتمان ونزاهة دون السماح للاعتبارات الشخصية أو المصالح أو العلاقات الشخصية أو الاعتبارات الخارجية عن البنك بالتأثير عليهم.

**مخالفات جسيمة**

يعتبر اخلالا جسيما بأحكام هذا القانون وبالنصوص القانونية والتنظيمية المعمول بها ما يلي:

1. كل محاولة لإخفاء العمليات.

2. كل مناورة تهدف إلى حجب أو تزييف الوضع الحقيقي لحساب ما أضرار بالزبون أو بفاعل آخر أو دون علمهما أو تزييف الصورة الصادقة لمحاسبة البنك.

3. كل ممارسة تتمثل في توطين أو تمرير عمليات تخص أطرافا ثالثة أو مبالغ تعود إليهم عبر حساب شخصي.

**السرية:**

إن احترام السرية المتأصلة في أنشطة البنك هو التزام يقع على عاتق جميع موظفي البنك.

- يجب على كل عون كونه جزءا من تعداد موظفي البنك استلام نسخة من هذا القانون والتوقيع عليها مسبوقة بالعبارة المكتوبة بخط اليد **قرأت ومصادقة** يتم الاحتفاظ بهذه النسخة لدى المسؤول الهيكلي.

وبناءا على ذلك فإن الجهاز التنظيمي يؤثر بقوة على موظفي بنك من خلال فرض رقابة مشددة على المخاطر مما يتطلب تحديثا مستمرا للمهارات وصرامة معززة والا تعرض الموظف لعقوبات تأديبية.

**2 ظروف العمل داخل بنك:**

لأداء المهام يجب توفر نوعين من الظروف المادية والظروف التنظيمية.

الظروف المادية تتمثل في كل ما يتم وضعه تحت تصرف الموظف من أجل إنجاز وتأدية مهامه بأداء جيد وضمان تقديم منتج عالي الجودة.

تدهور بيئة العمل إن المقرات غير مناسبة تزيد من حدة الإحباط لدى الموظفين.

إن تدهور المقرات وظروف العمل في البنك يؤدي إلى زيادة قوية في المخاطر النفسية والاجتماعية تسبب هذه الوضعية ضغطا نفسيا حادا وشعور بانعدام الأمن وخوفا من الانهيارات المفاجئة للمباني.

مثال تضم مديرية الشبكة التجارية لوهران وسط من بين وكالاتها وكالة شهدت تدهورا متقدما جدا في البناية مبنى يعود للحقبة الاستعمارية مما أدى الى نقل نشاط هذه الوكالة إلى مقرات أخرى لضمان أمن الموظفين وهناك مشروع قيد الإنجاز لإعادة تأهيل هذه الوكالة.

اعتمد بنك برنامجا لعصرنة هياكله من أجل تحسين ظروف استقبال الزبائن وظروف عمل الموظفين مما يساعد على خلق مناخ من الاستقرار والرضا لدى الموظفين والزبائن على حد سواء.

أمثلة على العصرنة وتطوير الشبكة التجارية

**1 وكالة باب الزوار الجزائر العاصمة:**

**الحدث:** الانتقال الرسمي لوكالة باب الزوار إلى مقراتها الجديدة.

**التاريخ:** الأحد 21 ديسمبر 2025

**الموقع الجديد:** حي 2038 مسكن عمارة 86 محل رقم 03 باب الزوار.

**الهدف:** توفر الوكالة التابعة لمديرية الشبكة التجارية للجزائر شرق إطار استقبال محسن يساهم في الراحة وانسيابية العمليات البنكية تماشيا مع المعايير وجودة التكفل بالزبائن.

**2 وكالة Serdata ج سوق أهراس:**

**الحدث:** انتقال وكالة Serdata إلى موقع جديد.

**التاريخ:** 30 نوفمبر 2025

**الموقع الجديد:** حي Serdata60 مسكن ولاية سوق أهراس.

**الهدف:** يندرج هذا التحويل ضمن مسعى شامل لتعزيز وعصرنة تواجد بنك CNEPعبر كامل التراب الوطني من خلال توفير فضاء مهيئ تماما لراحة الزبائن ومرافقة الدينامكية المحلية.

**التحويل الرسمي لوكالة البليدة ولاية الى مقرها الجديد**

**خطوة جديدة في تحديث الشبكة التجارية بالبليدة:**

في إطار استراتيجيتها لتطوير وتحديث شبكتها يواصل بنك التوفير والاحتياط جهوده لتعزيز تواجده الميداني وتحسين جودة خدماته.

وفي هذا السياق قام وفد يقوده السيد مصطفى شعبان رئيس مجلس الإدارة والسيد سيد احمد بوزياني المدير العام بالإضافة إلى السيد نور الدين إسماعيل عضو مجلس الإدارة بزيارة إلى البليدة يوم الاثنين 30 جوان 2025 بمناسبة النقل الرسمي لوكالة البليدة ولاية إلى مقرها الجديد الذي تم تهيئته بالكامل ليوفر كافة ظروف استقبال الزبائن.

كما اغتنم الوفد فرصة لزيارة مشروع المقر الجديد لمديرية الشبكة التجارية بالبليدة الواقع بأولاد يعيش للاطلاع على مدى تقدم أشغال البناء والتهيئة.

**تحويل وكالة بن مهيدي 2:**

مقرات حديثة لخدمة جوارية معززة

في إطار ديناميكية التحديث والتحسين المستمر لجودة الخدمة تم تحويل وكالة بن مهيدي 2 رمز 126 الى مقر جديد يقع في 42 شارع خليفة بوخالفة بالجزائر العاصمة ويهدف هذا الانتقال الاستراتيجي إلى توفير راحة أفضل للزبائن وتحسين التكفل باحتياجاتهم.

ويأتي هذا التحويل العملياتي منذ 25 ماي 2025 ضمن استراتيجية البنك لتوفير فضاءات أكثر ملاءمة الوكالة التي كانت تقع سابقا في شارع محمد الخامس تتوفر الأن على فضاء أعيد تصميمه بالكامل ليكون حديثا وظيفيا وأسهل وصولا.

**تحويل وكالة عين بسام الى مقرها الجديد:**

في إطار التزامها المستمر بتحسين جودة خدماتها وتلبية تطلعات زبائنها يعلن بنك التوفير والاحتياط CNEP Banqueعن تحويل وكالته ب عين بسام رمز 217 التي كانت تقع سابقا في حي 300 مسكن عمارة Eالمجمع 2 إلى موقع جديد كائن بشارع ميهوبي إبراهيم عين بسام ولاية البويرة وذلك ابتداء من 23 مارس 2025.

يهدف هذا التحويل إلى توفير فضاء أكثر حداثة وظيفية وسهولة وصول للزبائن مع ضمان تجربة بنكية أكثر سلاسة وسهولة كما يتيح الموقع الجديد توفير ظروف عمل مثالية لموظفي الوكالة مما يضمن استقبالا أفضل وتكفلا أسرع بطلبات الزبائن.

من خلال عملية تغيير المقر هذه يواصل البنك تعزيز قربه من زبائنه المحليين عبر وضع مجموعة واسعة من الخدمات البنكية المكيفة حسب الاحتياجات الخاصة لكل فرد تحت تصرفهم كما يعكس هذا التغيير رغبة البنك في تحديث بنية تحتية قادرة على مرافقة التنمية الاقتصادية في المنطقة والاستجابة لمتطلبات السوق الجديدة.

بإمكان زبائن وكالة عين بسام الأن الاستفادة من هذا المحيط الجديد الذي صمم لتعزيز راحتهم وتقديم تجربة بنكية أكثر كفاءة مع البقاء أوفياء لمهمة البنك في دعم المشاريع الاقتصادية المحلية.

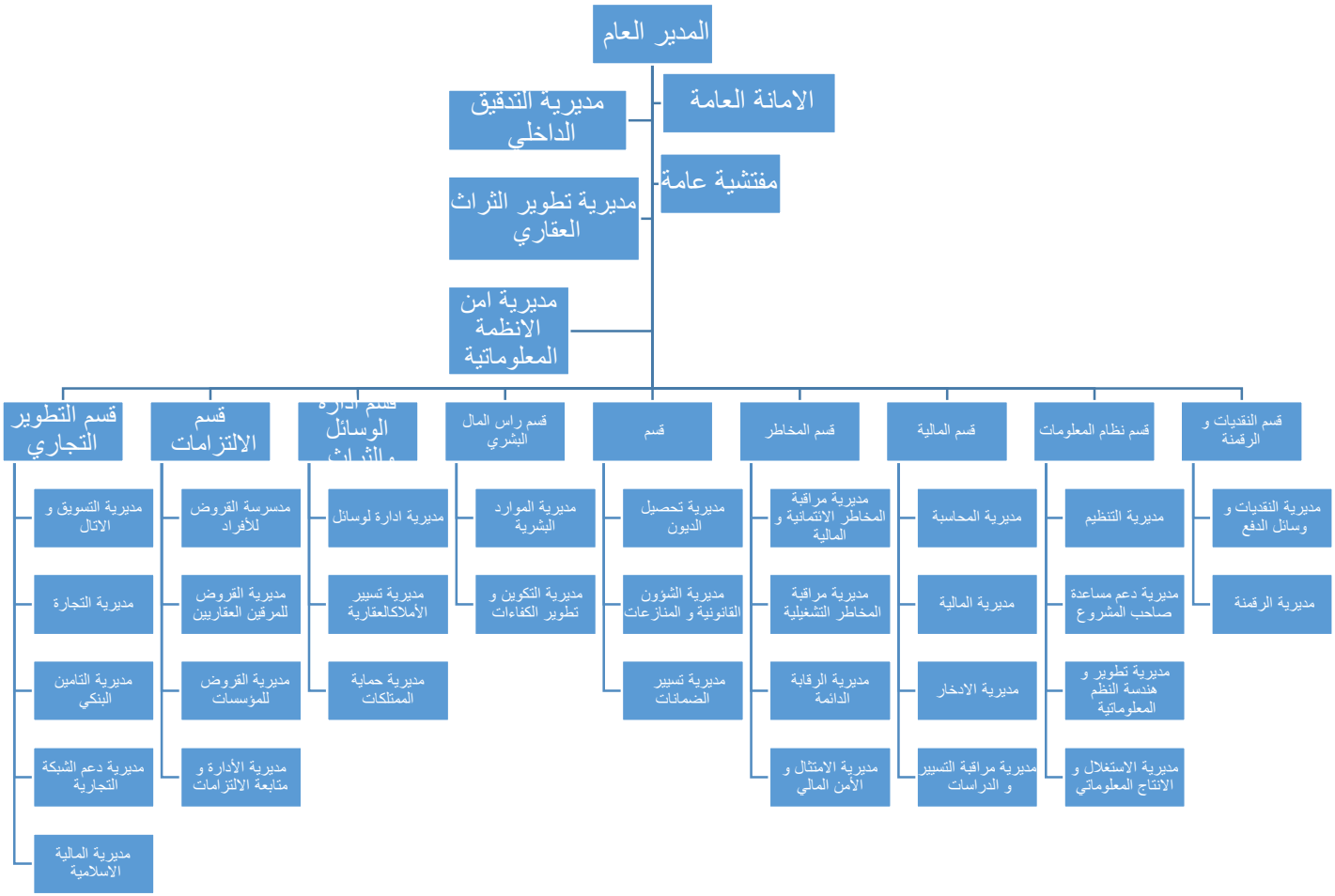
**تحويل وكالة بليدة ولاية نحو مقرها القديم:**

تهيئة وتجديد من أجل جودة خدمة أفضل

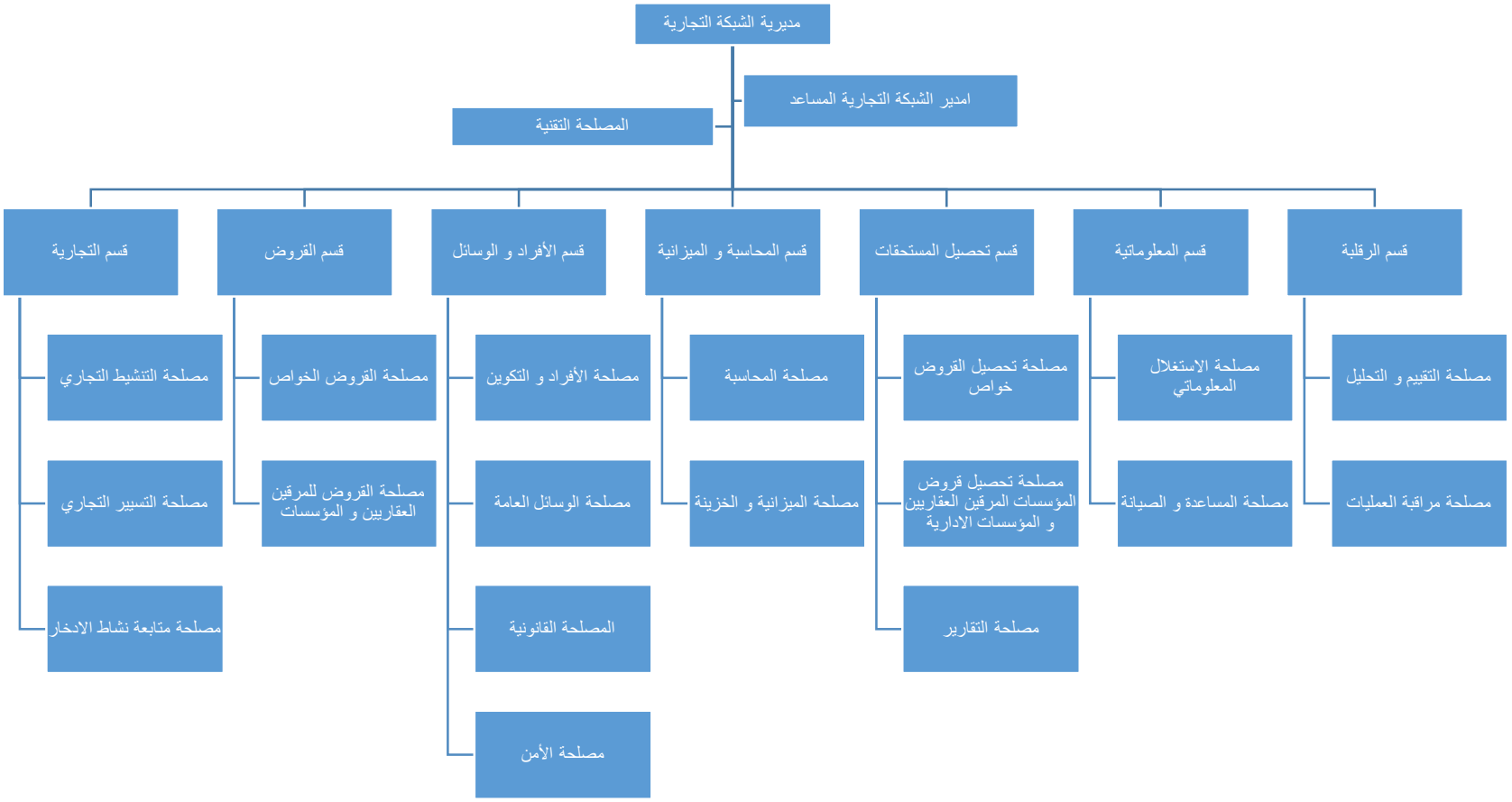
يسر بنك التوفير والاحتياط إعلامكم بأن وكالة البليدة ولاية رمز 151 قد عادت إلى مقرها الأصلي يوم الأحد 9 مارس 2025 بعد خضوعه لعملية تجديد وتحديث شاملة كما تقترح الوكالة كافة المنتجات والخدمات بما في ذلك المصرف الإسلامي.

# الهيكل التنظيمي لبنك Cnep

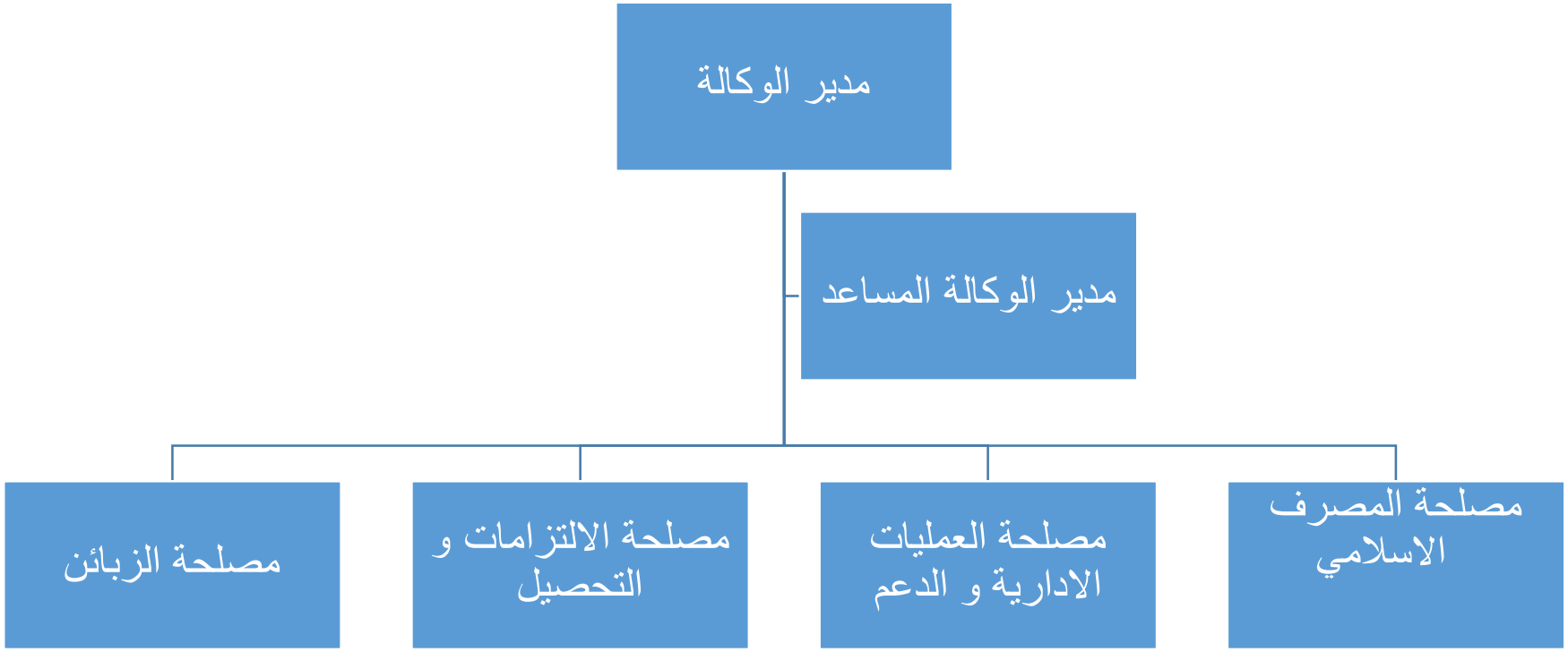
## الهيكل المركزي لبنك Cnep



# مديرية الشبكة التجارية



مديرية الوكالة العامة



## 2.ضغوطات العمل في بنك CNEP:

### .2خصائص ضغوط العمل في بنك CNEP

تتميز ضغوط العمل في بنك CNEP بشكل أساسي بخطر مرتفع للإرهاق المهني المرتبط بالطبيعة الخاصة لأنشطته. يواجه الموظفون عبء عمل ثقيل ونظاما تنظيميا صارما وتحديات مرتبطة بإدارة المخاطر التشغيلية اليومية مما يولد توترات مستمرة.

تزيد عوامل الضغط الحدة بسبب ظروف العمل التي تعتبر صعبة أحيانا على الرغم من أن بنك CNEP قد اختار في السنوات الأخيرة تحديث هياكل الاستغلال لديه ويوفر مزايا متأصلة في وظيفة المصرف.

يجب على الموظفين التكيف مع التحديث والامتثال وهو ما يؤثر على إدارة مسارهم المهني ويولد ضغطا نفسيا طوال حياتهم المهنية.

### 2.2أنواع ومصادر ضغوط العمل في بنك CNEP

**الضغوط المهنية الوظيفية:**

ترتبط بمتطلبات الوظيفة ذاتها مثل كثافة المعاملات البنكية المسؤولية عن الأخطاء المالية ضرورة الالتزام بالدقة وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة وتزايد حجم العمليات البنكية اليومية خاصة في فترات الذروة يؤذي هذا الى ضغط زمني كبير على الموظفين.

تقوم المديرية العامة في كل سنة برسم الأهداف التجارية التي يجب تحقيقها من طرف هياكل الاستغلال عبر تسويق المنتجات البنكية.

تتم تقييم النتائج التجارية والاستكشافات الجديدة التي تخدم ربحية الأنشطة بشكل فصلي من خلال اجتماعات لجنة الإدارة التي تضم المديرية العامة والمديرية الجهوية حيث يتضمن جدول اعمالها ما يلي:

- تقييم النتائج التجارية للوكالات وتصنيفها حسب المنتج.
- دراسة وضعية الوكالات التي تعاني من عجز ولم تحقق أهدافها.
- تهنئة الوكالات المتفوقة حسب المنتجات.

يمكن القول هنا أن السلم الإداري التسلسل الهرمي يظهر الجانب الشكلي والتنظيمي وهناك دائما ميزان قوى بين الطرفين.

بالنسبة للطرفين يمكن ذكر بعض النقاط التي تؤثر على العمل وجودته وتخلق نوعا من التوتر:

- ❖ العمل المطلوب إنجازه في الوقت المحدد من قبل المسؤولين
- ❖ تحقيق الأهداف التجارية من حيث النتائج الرقمية مما يسمح بترتيب جيد للهيكل على المستوى الوطني لبنك CNEP وهذا يزيد من العبء على الموظف للوصول الى النتيجة المرجوة.

- ❖ هدف التسلسل الهرمي هو الرقابة من أجل تحقيق الأرباح.
- ❖ يفرض المسؤولون الاحترام الصارم للنصوص حيث أن أي تقصير قد يؤدي إلى عقوبات تأديبية.

إشكالية عبئ العمل في تزايد مستمر بسبب المنافسة في السوق المصرفي من جهة أخرى تركز الاستراتيجية التجارية لبنك CNEPعلى التحول الرقمي والنقدي والدعم الفعال للمؤسسات الصغيرة وال متوسطةPME وتمويل السكن بما في ذلك صيغة عدل3 وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحديث خدمات البنك و توسيع قاعدة عملائه حرفيين مهنيين و تعزيز قربه الجغرافي.

يعمل البنك على تعزيز العلاقة مع الزبائن من خلال الإصغاء التجاري والمشاركة في المنتديات الاقتصادية والمهنية وتنظيم أيام إعلامية وأبواب مفتوحة يشارك فيها الموظفون لتسويق منتجات البنك من منظور القرب من الزبون.

إذن هذه الاستراتيجية لبنك المتمحورة حول الرقمنة والادخار وقروض السكن تؤثر بشكل قوي على الموظفين من خلال مطالبتهم برفع كفاءاتهم التقنية والتجارية كما تفرض عليهم التكيف مع الأدوات الرقمية الجديدة وتعزيز إدارة علاقات الزبائن والتدريب المستمر لضمان الأداء البنكي.

كذلك فإن تسويق منتجات جديدة في بنك يكثف الضغط على الموظفين مما يتطلب تحكما تقنيا أفضل وتكيفا سريعا للأدوات الرقمية وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة عبئ العمل وحاجات متزايدة للتكوين وخطر الاحتراق المهني.

إن الجمع بين عبئ العمل والأهداف المطلوب تحقيقها وإدارة العلاقة مع الزبائن يؤدي الى الاحتراق المهني.

**مثال 01** تمويل عدل 3 حيث كان الموظفون ملزمين بأداء ساعات إضافية حتى في أيام الراحة من اجل إرضاء الزبائن.

حلول مالية تتكيف مع احتياجات المواطنين

قرض جديد للمساهمة الشخصية في عدل3 لدعم زبائنها في مشارعهم العقارية يضع بنك تحت تصرف المواطنين قرضا جديدا مخصصا لتمويل المساهمة الشخصية الضرورية لاقتناء سكن عدل بصيغة البيع بالإيجار مع الاستفادة من معدل فائدة مدعم قدره 1 %

في إطار استراتيجيتها الرامية لدعم الحصول على الملكية يطلق بنك CNEPمنتجا جديدا يهدف لتسهيل اقتناء سكن لدى الوكالة الوطنية لتحسين السكن وتطويره AADL هذا القرض يسمح للزبائن المكتتبين بتمويل المساهمة الشخصية المطلوبة عند شراء

سكنهم بمعدل مدعم بنسبة 1% مما يمنحهم مرونة وهدوء أكبر في تجسيد مشروعهم العقاري.

من خلال هذا المنتج يؤكد بنك CNEP مجددا التزامه بمرافقة زبائنه في كل خطوة من خطوات مشروعهم العقاري عبر اقتراح حلول تتكيف مع احتياجاتهم وقدراتهم المالية.

**مثال 2** كثافة النشاط التجاري لبنك CNEP .

مرافقة القطاعات الصناعية مشاركة بنك في الطبعة الرابعة لمعرض Steel & Mining Algeria Expo 2026

شارك بنكCNEP في الطبعة الرابعة لصالون الحديد والصلب والتعدين Metel Steel & Mining Algeria Expo 2026 المنعقد من 30 مارس إلى 1 افريل 2026 بقصر المعارض الصنوبر البحري بالجزائر العاصمة وهو حدث مخصص لقطاعات المعادن، الحديد والصلب يجمع الفاعلين في الصناعة التعدينية بالإضافة الى الشركاء المؤسساتيين والماليين.

تعد هذه الظاهرة منصة للتبادل واللقاءات بين الشركات الوطنية والدولية مما يشجع على تطوير الشراكات وترقية فرص الاستثمار في الفروع الصناعية الاستراتيجية.

وبهذه المناسبة عرض بنك حلوله التمويلية المتكيفة مع احتياجات الزبائن ولا سيما لمرافقة المشاريع الصناعية وقد تم تجنيد فرق البنك في عين المكان لاستقبال الزوار والتبادل مع المتعاملين الاقتصاديين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة حول العروض والخدمات المقترحة.

بنكCNEP يشارك في معرض BINAA EXPO 2025 التزام قوي تجاه الفاعلين في قطاع البناء و العقارات يشارك بنك ممثلا بمديرية الشبكة التجارية وهران وسط في الطبعة السابعة لصالون BINAA EXPO و هو الصالون الدولي للاستثمار في البناء و العقارات والأشغال العمومية الذي أقيم في الفترة 12 الى 15 فيفري 2025 بمركز المؤتمرات بوهران CCO.

يعتبر هذا الحدث فرصة متميزة لتعزيز تواجدنا إلى جانب هذا القطاع وتسليط الضوء على حلولنا المالية المتكيفة مع احتياجاتهم كما تعكس مشاركتنا في هذا المعرض رغبتنا في مواكبة تطورات السوق والاستجابة بفعالية لتوقعات الفاعلين الاقتصاديين كما أنها فرصة لتثمين مخطط ادخار مبتكر لمرافقة المستثمرين في مشاريعهم.

يعلن بنك CNEPعن الاطلاق الرسمي لمخطط الادخار PRO-INVEST يوم الأحد 23 فيفري 2025 وهو مخطط ادخار صمم خصيصا للمهنيين ورواد الاعمال

المستقبلين الراغبين في تجسيد مشاريعهم مع الاستفادة من شروط التمويل يجمع هذا المنتج الجديد بين الادخار المربح وتسهيل الوصول إلى القروض مما يوفر حلا متكاملا لدعم تطوير الأنشطة المهنية.

شاركت مديرية الشبكة التجارية بالشلف في 26 أبريل 2025 في ملتقى طب النساء والتوليد الدي نظمته جمعية السلك الطبي الخاص لولاية الشلف وهو حدث دو طابع جهوي برعاية بنك.

بمناسبة هذا اليوم الهام عرض بنك CNEPمنتج الجديد INVEST PRO وحلوله للقروض المهنية الموجهة للمشاريع الطبية كما تم تسليط الضوء على عروض Mobipayو TESSHIL

كما شارك بنك في الطبعة الخامسة للصالون الدولي للبناء و الأشغال العمومية و المنشآت الطاقوية للجنوب الجزائري BATI-SUD2026 المنظم بورقلة من 19 الى 22 جانفي 2026 ممثلا بمديرية الشبكة التجارية بغرداية و من خلال وكالتي ورقلة كود 557 و ورقلة 2 كود 563سجل البنك حضوره في هذا الحدث الاقتصادي الكبير المخصص لمهني البناء و الأشغال العمومية و المنشآت الطاقوية تحت شعار اقتصاد طاقوي وطني و دولي مبني في اطار متميز للتبادل و ترقية فرص الاستثمار جمعت هذه الطبعة العديد من المتعاملين و المستثمرين و الفاعلين المؤسساتيين .

## الضغوطات التنظيمية والمادية

### . ضغوط تنظيمية

ناتجة عن القوانين الداخلية الإجراءات الإدارية البيروقراطية وتعدد المستويات الإشرافية

**الظروف التنظيمية** الجانب التنظيمي الذي يهدف إلى الرقابة على أنشطة الموظفين

منذ لحظة التوظيف يتعين على الموظف التوقيع على التزامات تضعه تحت المسؤولية في حال حدوث أي تقصير مثل:

1 احترام النظام الداخلي للبنك الذي يحدد علاقة العمل والتدابير التأديبية في حالة الخطاء المهنية.

2 احترام ميثاق استخدام نظام المعلومات الخاص بالبنك

- البند السادس والعشرون للعقوبات أي اخلال بأحكام هذا الميثاق قد يؤدي إلى:

السحب الفوري لجميع صلاحيات الوصول الى الموارد المعلوماتية للبنك.

اتخاذ تدابير تأديبية داخلية كما هو منصوص عليه في النظام الداخلي للبنك وقد تصل إلى حتى المتابعات القضائية.

- البند السابع والعشرون التزامات المستخدمين والمسؤولين يجب على كل مستخدم أو مسؤول موارد انظم المصادقة على أنه قد اطلع على ميثاق أمن المعلومات والالتزام باحترام أحكامه.

يعتبر كل مستخدم مسؤولا عن صلاحيات الوصول لبياناته حقوق الملفات وعليه وضع الحقوق المناسبة لمستوى السرية المطلوبة.

كما تتاح لكل مستخدم إمكانية استخدام حلول التشفير التي يضعها البنك تحت تصرفه لحماية بياناته مع الالتزام بتقديم وسيلة وصول للبيانات المهنية المشفرة مثل ملفات PDF وMicrosoft Word وExcelلمن له الحق في ذلك.

وطوال أيام الصالون الأربعة قام مستشارو البنك باستقبال الزوار والإجابة على انشغالاتهم والتبادل مع مختلف الفاعلين في القطاع المالي.

كما عمل بنك على مضاعفة التزاماته في نوفمبر 2025 شارك بنك في أربعة أحداث كبرى مؤكدا دوره في الادماج المهني للجامعيين الجدد، التمويل العقاري المستدام ودعم التحول الصناعي.

## تطوير شبكة المصرف الإسلامي

### البنك يفتتح شباكين جديدين في عين مليلة وبني عزيز:

عزز بنك شبكة المصرف الإسلامي الخاصة به بافتتاح شباكين إسلاميين جديدين يوم الخميس 04 ديسمبر 2025 على مستوى وكالة عين مليلة كود 259 التابعة لشبكة تبسة ووكالة بني عزيز كود 358 التابعة لشبكة سطيف.

تساهم هذه المنشآت الجديدة في تعزيز تواجد البنك في هذه المناطق وتلبي الاحتياجات المتزايدة للزبائن كما تسهل الوصول إلى عرض متنوع وحديث من الخدمات البنكية المتوافقة تماما مع مبادئ الشريعة الإسلامية.

ومع هذه الافتتاحات أصبح لدى البنك الآن 138 شباكا إسلاميا موزعة عبر التراب الوطني بما في ذلك وكالة واحدة مخصصة بالكامل مما يزيد استراتيجية التوسع المستمر والالتزام بتعزيز القرب من زبائنه.

هذه عبارة عن أمثلة تبين مدى زيادة الضغوط على الموظفين بسبب التوسع الجغرافي وافتتاح شبابيك جديدة والمشاركة في صالونات دولية يضع الزبائن في ضغوط لتحقيق الأهداف المسطرة والتعامل مع الزبائن وتلبية طلباتهم مما يؤثر على مستوى اجهادهم وبالتالي انتاجيتهم.

**الضغوط النفسية**

تظهر نتيجة القلق المستمر من الوقوع في الخطأ أو الخوف من التقييم السلبي أو الشعور بعدم الاستقرار المهني مما يؤدي الى ضغط نفسي كبير وتوتر.

**. المخاطر التشغيلية Le risque opérationnel**

لا يرتبط الخطر بمجال محدد في البنك بل يمس جميع انشطته مما يخلق مجموعة متنوعة من المخاطر البنكية لكل بنك تعريفه الخاص للمخاطر التشغيلية والتي قد تكون:

- مخاطر مرتبطة بأنظمة المعلومات.
- مخاطر مرتبطة بالموارد البشرية.
- مخاطر السمعة.
- مخاطر الامتثال المطابقة.
- مخاطر قانونية وتوثيقية.
- مخاطر خارجية.

يظل موظفو الواجهة الامامية Front Officeالذين يعملون في الشبابيك والصناديق هم الأكثر عرضة لهذا النوع من التوتر في لحظات ضغط العمل .

- الحوادث المالية ذات الطابع الاجرامي الاختلاس، العمليات الاحتيالية تؤثر على موظفي بنك كغيره من البنوك مما يولد توترا شديدا ناتجا عن مخاطر العقوبات التأديبية أو الجنائية في حالة التواطؤ أو الإهمال المثبت.
- يمكن تحميل الموظفين المسؤولية في حال اثبات اهمال جسيم أو تواطؤ في تنفيذ العمليات البنكية أو بسبب إساءة الأمانة من طرف أحد الزملاء في لحظات ضغط العمل الزائد وهو ما صرح به بعض الموظفين الذين أجرينا معهم المقابلة الذين تعرضوا لعقوبات تأديبية.
- بالإضافة الى ذلك فإن الموظفين الذين يتعرضون لعقوبات تأديبية يصبحون غير مؤهلين للتقييم السنوي ولترقية ولا يحق للعمال الذين تعرضوا لعقوبات تأديبية الاستفادة من الترقية خلال الفترات المحددة كما يلي:
  - **سنتان 02** بالنسبة لعقوبات الدرجة الأولى.
  - **أربع 04** سنوات بالنسبة لعقوبات الدرجة الثانية.
  - **ست 06** سنوات بالنسبة لعقوبات الدرجة الثالثة لا سيما عقوبة تنزيل الرتبة.

## شروط الوصول الى الترقية السنوية العمودية:

بالإضافة إلى الشروط المذكورة يجب أن تتوفر شروط خاصة أخرى في الإطارات والموظفين المؤهلين للترقية السنوية وهي:

- مستوى التكوين الأكاديمي والمهني المطلوب للمنصب المراد شغله.
- سنة اخر التعيين.
- الأقدمية داخل بنك CNEP BANQUE
- معدل الغيابات.
- الإنجازات المحققة.

تقييم النشاط Evaluation de l'activité

تؤثر الاجتماعات الفصلية لتقييم النتائج التجارية للشبكة على المسار المهني للموظفين مما يزيد من مستوى التوتر نظرا لأن هدا التقييم للنشاط خلال الفصل يؤدي إلى تصنيف تعده المديرية العامة للشبكة–مركز وهران حسب المنتج وعلى المستوى الوطني مما ينتج عنه تصنيف وكالات ناجحة يتم مكافاتها ووكالات تعاني من عجز.

اجتماع تنسيقي في بجاية CNEP BANQUE تستعرض حصيلة التسعة اشهر الأولى من سنة 2025 .

نظم بنك يوم السبت 17 أكتوبر اجتماعا تنسيقيا خصص لتقييم النتائج المسجلة خلال الفصول الثلاثة الأولى من سنة 2025.

ترأس اللقاء المدير العام السيد أحمد بوزياني وضم العديد من مسؤولي البنك بالإضافة إلى مديري الشبكات التجارية لكل من بجاية وتيزي وزو يرافقهم مديرو الوكالات

التجارية التابعة لهم كان الهدف من هذا الاجتماع تحليل الأداء المحقق وتحديد روافع التحسين وتعزيز ديناميكية التطوير في الشبكتين. في ختام اللقاء حرص المدير العام على تكريم أفضل زبائن بنك مع توجيه الشكر لهم على ثقتهم ووفائهم اتجاه المؤسسة.

## الضغوط الاجتماعية

تنشأ عن طبيعة العلاقات داخل بيئة العمل سواء مع الرؤساء او الزملاء إضافة الى الضغط الناتج عن التعامل المباشر مع العملاء بمختلف سلوكياتهم ومتطلباتهم.

العلاقات بين الأشخاص Les relations interpersonnelles هناك ثلاث أنواع من العلاقات الأولى مع المسؤولين عمودية والثانية مع الزملاء افقية والأخيرة مع الزبائن الذين يتسببون في حالات ضغط الموظف.

العلاقات مع السلم الإداري التسلسل الهرمي.

العلاقات مع الزملاء يعتبر العمل الجماعي أفضل وسيلة لإنجاز المهام في الآجال المحددة وبفعالية.

تصريح الوصول Autorisation d’accèsهذا التصريح شخصي بحث ولا يجوز التنازل عنه بأي حال من الأحوال ولو بصفة مؤقتة لأي طرف ثالث وبناءا عليه يمنع منعا باتا على أي مستخدم الوصول إلى موارد نظام المعلومات باستخدام صلاحيات طرف ثالث سواء كان ذلك بموافقته او بدونها

يحضر أي استخدام غير مصرح به لنظام المعلومات البنك يلتزم كل مستخدم لنظام معلومات البنك بواجب السرية والنزاهة اتجاه المعلومات الحساسة التي يحوزها او يستخدمها في إطار نشاطه المهني

إدارة كلمة المرور إساءة الأمانة اثناء التحقق من العمليات الاحتيالية

مخالفة اللوائح كلمة المرور شخصية وسرية يؤدي افشاؤها إلى التعرض لعقوبات وفقا لميثاق استخدام نظام المعلومات الخاص بالبنك.

النقطة 4-أ من الميثاق الوصول إلى نظام المعلومات حق الوصول شخصي باسم المستخدم كلمة المرور وغير قابل للتنازل عنه في جميع الحالات.

**النقطة 12** من الميثاق عدم الالتزام بقواعد الميثاق إن الاختلالات تستوجب عقوبات تأديبية قد تصل إلى الفصل دون المساس بالمتابعات القضائية.

يجب توقيع نموذج التزام في هذا الإطار من قبل كل مستخدم لنظام المعلومات النقطة 14 من الميثاق

- المستخدمون مسؤولون عن حماية معلومات الهوية الخاصة بهم.
- مسؤوليات المستخدمين تمنح المستخدمين مسؤولية حماية معلومات الهوية الخاصة بهم.

- السهر على تسليم ميثاق آمن المعلومات والالتزام بالسرية وعدم الافشاء لجميع موظفي البنك.
- الحرص على ادراج قواعد ومبادئ آمن المعلومات في عقد العمل وكذلك في النظام الداخلي.
- الحرص على ادراج الأخطاء المهنية المتعلقة بأمن المعلومات والعقوبات التأديبية المقابلة لها في النظام الداخلي.

## العلاقات مع الزبائن Les relations avec la clientèle

إن العمل في قطاع المالية حيث يكون للموظفين علاقة مباشرة مع الزبائن هو العامل الأساسي للضغط المهني فالموظف معرض لعدة مخاطر تتسبب في حالات توتر وخلل وظيفي وأداء سلبي كل هذه الحالات تؤثر على الصحة الجسدية والنفسية للمصرفيين لأن ممارسة المهام تتطلب اتصالا كفؤا وفعالا يهدف إلى جعل الخدمة مربحة وناجحة أمام زبون يطالب بالجودة والخبرة من أجل رفاهيته كما أن للبنك التزامات في مجال حماية البيانات ذات الطابع الشخصي وهي كما يلي:

- **السر المهني Le secret professionnel**

يلتزم المسؤول عن المعالجة الذي اطلع أثناء ممارسة مهامه على بيانات ذات طابع شخصي باحترام السر المهني حتى بعد توقفه عن ممارسة مهامه وذلك تحت طائلة العقوبات المنصوص عليها في التشريع المعمول به.

العقوبات الجنائية التي يمكن اتخاذها قد تتراوح من سنة 1 الى خمس 5 سنوات سجنا وغرامة مالية من 200,000.00 الى 1,000,000.00 دج في حالة مخالفة أحكام القانون المذكور أعلاه دون المساس بالعقوبات التكميلية المنصوص عليها في قانون العقوبات

## ▪سرية وأمن المعالجة

تتلخص العلاقة بين المصرفي والزبائن في العناصر التالية:

- ❖ الزبون لا يسعى لفهم آليات عمل البنوك بل يسعى فقط لتحقيق هدفه.
- ❖ يمارس الزبون ضغوطا على موظفي البنك حيث لا يتحمل الآليات الثقيلة لسير الخدمة ومعالجة طلبه ويجد أمامه المصرفي الذي سيدفع الثمن أو يتحمل عواقب هذا الوضع مثل حالة عدلAADL3

**عبء العمل وضيق الوقت** ويتمثل في تزايد حجم العمليات البنكية اليومية. خاصة في فترات الذروة يؤدي الى ضغط زمني كبير على الموظفين

**مثال:** تعهد بنك CNEPبتمويل برنامج AADL ل65,000 مسكن توقيع اتفاقية بين بنكCNEP والبنك الوطني للإسكانBNH والبنوك العمومية الخمسة.

تؤكد CNEP BANQUE مجددا التزامها بمرافقة قطاع السكن من خلال التوقيع على اتفاقية تمويل مشتركة لإنجاز 200,000 مسكن في إطار برنامج "البيع والايجار"

عدل3 AADL بتاريخ 06 يناير 2025 حيث وقعت بنكCNEP اتفاقية مع البنك الوطني للإسكان والبنوك العمومية الخمسة لإنجاز 200,000 مسكن تمثل الشطر الأول من البرنامج الاستراتيجي المخصص لتلبية احتياجات السكن على المستوى الوطني

## الضغوط التكنولوجية

وهي مرتبطة باستخدام الأنظمة المعلوماتية البنكية الحديثة وضرورة التكيف مع التحديثات الرقمية المستمرة مما قد يشكل عبئا إضافيا خاصة لدى بعض الفئات العمرية.

## إعادة هيكلة نظام المعلومات ل بنكCNEP في عام 2018:

كان تبني حل Global Bankingخطوة أساسية لتحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين العمليات. أطلق البنك استثمارات كبيرة في التكنولوجيات الحديثة مثل نظام المعلومات T-24الذي سمح بإدارة مركزية وآمنة للعمليات. إن نظام المعلومات الجديد والتحول الرقمي في بنك يغير أن طبيعة عمل الموظفين من خلال أتمة المهام المتكررة وتسريع معالجة البيانات وزيادة الإنتاجية ورغم فوائده على مستوى الأداء إلا أن هذا الانتقال يتطلب مهارات رقمية جديدة وضرورة تكيف الموظفين مع الأدوات الرقمية ومتابعة دورات تدريبية للتحكم في الأنظمة الجديدة.

خصص بنك ميزانية هامة لاقتناء المعدات التكنولوجية من أجل رقمنة عملياتها المصرفية.

- سمح دمج التكنولوجيات الجديدة ل بنك بمعالجة متوسط عدد عمليات يومي أكبر بكثير لا سيما في معالجة الشيكات حيث ارتفع حجم العمليات بشكل كبير بفضل الرقمنة.

كان للتحول الرقمي في بنك تأثير كبير على ربحيته من خلال خفض التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية وكذا رضا الزبائن. حيث يهدف هذا الابتكار التكنولوجي إلى تحسين الأداء ولكنه يولد ضغطا متزايدا على الموظفين من خلال الحاجة إلى التكوين المستمر وإدارة المخاطر التشغيلية مما تخلق بيئة عمل مرهقة مما يزيد من مخاطر الاحتراق المهني داخل الوكالات البنكية.

## 3.2تأثير ضغوط العمل على الكفاءة المهنية للعامل في البنك Impacts principaux de la pression en banque

إن ضغط العمل في القطاع المصرفي المرتبط بأهداف بيع مرتفعة وقيود تنظيمية ثقيلة على العامل وثقافة الأداء الفوري يولد معاناة نفسية شديدة ومخاطر اجتماعية لدى الموظفين وتشمل الآثار تراجع جودة العلاقة مع الزبائن وارتفاع معدل الغيابات وزيادة طلبات تغيير المنصب التي يؤكدها أطباء العمل. داخل البنوك يعاني بعض الموظفون من مشاكل صحية مثل آلام الظهر والصداع وأمراض الجهاز التنفسي...الخ

فيعد التغيب عن العمل أحد وسائل "الهروب" من ضغط العمل خاصة في الأوقات الصعبة التي يكثر فيها ضغط العمل مثل أعمال نهاية السنة المالية أو إطلاق منتجات جديدة.

الاحتراق المهني L'épuisement professionnelهو نتيجة تفاعل بين الموظف والجمهور بسبب العمل حيث يؤدي الموظف مهام لخدمة الزبون كما يؤدي ضغط العمل في بنك كما هو الحال في بنوك عمومية أخرى إلى مخاطر اجتماعية هامة مثل الاحتراق المهني. يواجه الموظفون عبئا ذهنيا قويا ناتجا عن التعامل مع مبالغ مالية ضخمة وإدارة معاملات معقدة والمسؤولية المرتبطة بحالات الاحتيال.

التأثيرات الرئيسية هي كالتالي:

- **الصحة النفسية والجسدية** تعب شديد توتر حاد وخطر حدوث ضيق نفسي لدى الموظفين.
- **المخاطر المهنية** زيادة التعب المرتبط بمسؤوليات الصندوق كشف الاحتيال الأوراق النقدية المزورة.
- **جودة الخدمة** يمكن أن يؤثر ضغط الزبائن والأهداف المسطرة على جودة الخدمات البنكية.

يعتبر التوتر عامل خطر على صحة موظفي الوكالات البنكية ويكون بدرجة أقوى في المصالح المتعلقة بالمعاملات والتجارة الصندوق الشباك ومكلف الزبائن.

## 4.2الحلول القانونية والتنظيمية للأثار السلبية لضغوطات العمل في بنك CNEP

### 1) الأدوات الرقمية لبنك

قام بنك "توفير و الاحتياط" بتحديث خدماته من خلال الاعتماد على الأدوات الرقمية لتحسين الخدمة و تعزيز الكفاءة و توفير الأمان و الراحة للموظفين و الزبائن و تشمل هذه الأدوات: البطاقات البنكية، الخدمات المصرفية عبر الانترنيت "E-banking" تطبيق الهاتف المحمول CNEP Connect أجهزة الدفع الالكتروني TPEو فضاءات الخدمة الذاتية.

توفر هذه الابتكارات للعملاء وصولا سهلا وآمنا لمجموعة من الخدمات البنكية في أي وقت وأي مكان مع تحسين التجربة المصرفية للأفراد والمهنيين والمؤسسات مما يؤدي إلى إسناد الأنشطة المصرفية لجهات خارجية أو رقمنتها بعيدا عن التدخل المباشر.

**أثر هذه الرقمنة على الموظفين والخدمات المقدمة للعملاء** ستسمح هذه الرقمنة ب:

- ✓ تخصيص الوقت اللازم لأنشطة الاستشارة والتمويل لصالح الشركات والعملاء المحتملين مما يزيد من ربحية النشاط البنكي
- ✓ خدمة العملاء دون تلامس مباشر مع الموظفين حيث لن يحتاج الزبون للانتظار في القاعات المزدحمة مع إمكانية تمديد ساعات العمل 24ساعة / 7 أيام وضمان أمان

الخدمات مما يقلل من ضغط العمل وتدافع الزبائن على الموظفين لا سيما على مستوى الشباك أو الصندوق.

- ✓ تقليل طوابير الانتظار وشكاوي العملاء ما يتيح الفرصة للموظفين لتوفير مزيد من الوقت التجاري لتلبية متطلبات الزبائن بأفضل طريقة ممكنة

**المادة 2 الحيز التنفيذي** يتم وضع قنوات "الخدمات المصرفية عن بعد" حيز التنفيذ داخل بنك

**المادة 3 الخدمات المصرفية عن بعد هي** مجموعة من القنوات التي تمنح للزبائن إمكانية إدارة الحسابات دون الذهاب إلى الوكالة البنكية فقط عن طريق الوسائل الالكترونية أي عبر الانترنيت والهاتف المحمول فقط. كما تتيح الخدمات المصرفية عن بعد للعملاء ضمان إدارة حساب بنكي مع إمكانيات:

- ❖ فتح حساب.
- ❖ الحصول على قرض.
- ❖ الاطلاع على الحسابات.
- ❖ إجراء تحويلات مالية وتنفيذ مختلف العمليات المالية.

حيث يهدف هذا القرار التنظيمي إلى وضع "بطاقة الدفع والسحب بين البنوك" والتي تسمى فيما يلي: بطاقة "الاعمال" Affaire

**المادة 2: تقديم بطاقة الأعمال**

إن بطاقة "الاعمال" بطاقة ما بين البنوك مطابقة لمعايير بطاقة" CIB " وهي موجهة للمؤسسات التي تمارس نشاطا تجاريا والحائزة على حسابات جارية تجارية وذلك لتغطية نفقاتها المهنية (تسديد الفواتير الضرائب مصاريف التنقل شراء المعدات الرسوم الجمركية...الخ) تم تصميمها وفقا للتنظيم المعمول به وبناء على المعايير ما بين البنوك والمواصفات الخاصة ببطاقة " CIB" حيث تسمح بطاقة الأعمال لحاملها المؤهل من طرف المؤسسة صاحبة الحساب بإجراء عمليات بنكية على هذا الحساب في حدود تفويضه.

## مساحات الخدمة الذاتية "بنك بدون موظفين"

في إطار استراتيجية العصرنة التي اعتمدها بنك التوفير و الاحتياط من خلال الاعتماد على الرقمنة و العمل على تطوير الدفع الالكتروني و التي تتماشى مع توجهات السلطات العمومية الداعمة الى رقمنة المؤسسات المالية و البنوك من خلال تنفيذ العديد من المشاريع الهيكلية مثل تطوير النشاط الرقمي و نظام المعلومات للبنك قامت مديرية الشبكة التجارية

وهران مركز 400 برسم خطة عمل لتنويع قنوات التوزيع على مستوى ولاية وهران ضواحيها و ذلك من خلال فتح 03 مساحات للخدمة الذاتية تضمن قرب الخدمات على المستوى المحلي مما يؤدي إلى تخفيف الضغط على وكالات ساحة وهران.

فمن خلال هذه المساحات الجديدة للخدمة الذاتية. يؤكد بنك التوفير والاحتياط التزامه بتسهيل الحياة اليومية للزبون وتوسيع نطاق الوصول إلى خدماته عبر كامل التراب الوطني.

## تعزيز الشبكة وعصرنة الخدمات

### بنك التوفير والاحتياط يفتح فضاء جديدا للخدمة الذاتية في وهران

يواصل البنك عصرنة شبكته بافتتاح فضاء جديد للخدمة الذاتية في 14 ديسمبر 2025 ملحق بوكالة السلام "كود 403" الكائنة في 82 شارع العربي بن مهيدي وهران والتابعة لمديرية الشبكة التجارية لوهران مركز. يأتي هذا التشغيل الجديد ضمن استراتيجية البنك الهادفة الى تحسين إمكانية الوصول الى الخدمات المصرفية وتلبية تطلعات العملاء الباحثين عن حلول عملية وسريعة متوفرة على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع وتخفيف الضغط على العامل من جهة أخرى.

## افتتاح الشبابيك الاسلامية

### بنك التوفير والاحتياط يفتح 07 شبابيك جديدة للمصرف الإسلامي

في إطار تطوير المصرف الإسلامي قام بنك التوفير والاحتياط بفتح 70 شبابيك جديدة يوم الأربعاء 31 ديسمبر 2025 على مستوى عدة وكالات مما يعزز شبكته ويسهل وصول العملاء إلى خدمات مصرفية مطابقة لمبادئ الشريعة الإسلامية.

**الوكالات المعنية بهذه الافتتاحات هي:**

- وكالة القل "كود 310" تابعة لشبكة عنابة
- وكالة سكيكدة "ج" "كود 318" تابعة لشبكة عنابة
- وكالة سيدي بلعباس "3" "كود 473" تابعة لشبكة سيدي بلعباس
- وكالة سرداتة "كود 316" تابعة لشبكة تبسة

**إعادة تنظيم عبئ العمل** وهو توزيع المهام بشكل عادل بين الموظفين وتوظيف عدد كاف من العمال لتفادي الضغط الناتج عن الموارد البشرية.

اعتمد بنك تنظيما جديدا بتاريخ 15 أكتوبر 2023 يهدف إلى تطوير مهارات الموظفين مما قد يؤدي على المدى الطويل إلى تحسين الأداء. كما يواجه الموظفون توزيعا جديدا للوظائف مع تخصص متزايد. كما أن التحديد الواضح للمهن داخل البنك لاسيما من خلال رسم خرائط المخاطر والمهام يساهم في تقليل عبئ العمل الزائد من خلال تحسين توزيع المسؤوليات وهذا يقلل من التوتر ومخاطر الإرهاق المهني للعمال مع تحسين الكفاءة التشغيلية في الوقت ذاته.

**المادة2: وصف بطاقة الوظيفة**

بطاقة الوظيفة هي وسيلة مصممة لكل مهنة داخل الوكالة وتحتوي على البنود التالية:

- ✓ وصف الوظيفة.
- ✓ المهام الرئيسية للوظيفة.
- ✓ قائمة المهام المرتبطة بالوظيفة.

العلاقات التسلسلية والوظيفية للمنصب:

- ✓ الكفاءات المطلوبة.
- ✓ السلوك المطلوب.
- ✓ معايير الأداء.
- ✓ وسائل العمل المطلوبة.

**المادة 3 عرض بطاقات الوظائف الخاصة بالوكالة**

تنقسم بطاقات الوظائف في الوكالة الى ثلاثة 03 أجزاء كبرى:

3.1 إدارة الوكالة Le Management

3.1.1 مدير الوكالة "الملحق DM1

مدير الواجهة الامامية Manager du front office

مدير الواجهة الخلفية Manager du back office الملحق3 BM

**افتتاح وكالات جديدة 231 وكالة عبر التراب الوطني**

يهدف افتتاح وكالات جديدة لبنك التوفير والاحتياط إلى تخفيف ضغط العمل المزمن على الموظفين من خلال إعادة توزيع الزبائن وهذا يقلل من معدل "الإرهاق المهني" بين الموظفين خاصة في المناطق ذات الكثافة العالية أي المدن الكبرى عبر توفير توازن أفضل بين العبء والتعداد البشري وتحسين جودة الخدمة في نفس الوقت.

**توزيع الأعباء** إن توسيع الشبكة يسمح بتخفيف الضغط عن الوكالات المكتظة.

**الحد من الإرهاق الوظيفي** يساعد التوازن الأفضل في أعباء العمل على الحد من الإرهاق المهني المسجل في بعض الوكالات

**تحسين الجودة** تساهم اللامركزية في تسهيل إدارة الملفات مثال عدل 3

**القرب** تعمل الوكالات الجديدة مثل وكالة كناب بنك "تيقزيرت" على تعزيز التواجد المحلي مما يقرب البنك من الزبائن ويقلل من مدة الانتظار

**كناب بنك تعزز تواجدها في تيبازة**

**الافتتاح الرسمي لوكالة تيبازة "رمز 657"**

استمرارا لاستراتيجيتها في التطوير الإقليمي والقرب افتتحت كناب بنك يوم الاثنين 15 سبتمبر 2025 وكالة جديدة في ولاية تيبازة تندرج هذه المبادرة ضمن رغبة البنك في توطيد شبكته الجغرافية وتلبية الاحتياجات المتزايدة لزبائنه.

تقع الوكالة الجديدة في حي 80 مسكن ترقوي–تيبازة وتحمل الرمز 657. تعزز هذه الوكالة تواجد البنك في المنطقة وترفع شبكته الوطنية الى 230 وكالة موزعة عبر التراب الوطني. وهي توفر للأفراد والمهنيين والمؤسسات مجموعة شاملة من المنتجات والخدمات المالية بما في ذلك حلول المصرف الإسلامي المتوافق مع مبادئ الشريعة الإسلامية ومن خلال هذا الافتتاح يؤكد كناب بنك مجددا التزامه بالتقرب أكثر من زبائنها ومرافقة مشاريعهم بشكل يومي.

**المساعدة التقنية للوكالات**

إنشاء هيكل للدعم والتدخل في حالة حدوث أعطال:

المخطط التنظيمي لمديرية مكتب المساعدة Direction Helpdesk

مديرية مكتب المساعدة Direction Helpdesk

دائرة المساعدة المهنية Département Assistance Métiers

دائرة المساعدة التقنية Département Assistance Technique

ضمان مساعدة تقنية من المستوى الأول تتعلق ب:

- ❖ تسيير الأعطال المبلغ عنها وطلبات تسويتها.
- ❖ الحل السريع للمشاكل الجارية مثل كلمات المرور الأدوات البرمجية او الاتصال...الخ.

## تطوير نظام الحوافز

تحقيق التوازن بين الجهد المبذول والمكافأة المادية أو المعنوية مما يعزز الرضا الوظيفي.

**المادة 1 الموضوع**

يهدف هذا القرار التنظيمي إلى إعادة تثمين النقطة الاستدلالية

**المادة 2 كيفية المنح**

تحدد القيمة النقدية للنقطة الاستدلالية كما يلي

- خمسة وسبعون دينارا 75 دج من 1 جانفي الى 30 جوان 2020
- تسعون دينار 90 دج اعتبارا من 1 جويلية 2020
- إعادة تثمين عناصر الأجر مثل تعويضات النقل والاطعام ومصاريف المهمات
- إعادة تعريف تسيير المسار المهني ووضع نظام للترقية بناءا على معايير عقلانية وموضوعية

## تحديات تسويق المنتجات من أجل تعزيز روح الفريق

**الدعم الجماعي** تعد روح الفريق والدعم الجماعي عنصرين أساسيين لنجاح أي منظمة وتشكل وحدة الفريق الركيزة التي يزدهر عليها التعاون والفعالية. عندما يشعر أعضاء الفريق بالترابط يتولد لديهم شعور بالانتماء يعزز الالتزام والتحفيز.

تظهر هذه الديناميكية بشكل خاص في لحظات التحدي حيث يكون الفريق المتماسك أكثر قدرة على إيجاد حلول مبتكرة وذات صلة وبالموازنات مع ذلك تلعب التشجيعات

والتقدير دورا حاسما في الحفاظ على هذا التماسك فتقدير جهود وإنجازات كل فرد يحفز الثقة بالنفس ويعزز الروابط بين الأعضاء علاوة على ذلك فإن البيئة التي يحتوي

فيها بالتقدير تدفع الأفراد لدعم زملائهم بشكل أكثر فعالية مما يخلق جوا من التضامن. ومكافأة الجهود المبذولة من طرف أفضل الوكالات من خلال منح نقاط تدمج في الراتب أو مبالغ مالية.

التكوين المستمر أي تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة التكنولوجية الحديثة لتقليل القلق المرتبط بالتغيرات الرقمية

إن للتكوين المستمر في بنك تأثيرا إيجابيا وملحوظا على إدارة عبئ العمل من خلال تطوير مهارات الموظفين فهو يسمح بتحديث المعارف والخبرات وتحسين الكفاءة العملياتية والحد من التوتر المرتبط بضغط العمل مما يعزز الإنتاجية وتحفيزا أفضل.

**مثال تكوين من أجل إطلاق منتج المصرف الإسلامي**

انطلقت الدورة التكوينية الأولى بتاريخ 30 أوت 2020 لفائدة الوكالات الخمس 05 المختارة لبدء هذا النشاط الجديد. تم تعميم هذا البرنامج التكويني لاحقا ليشمل كافة موظفي الوكالات.

## حفل تسليم الشهادات لدفعة JOUVENCE2025

نظم بنك يوم الخميس 25 ديسمبر 2025 على مستوى مركز التكوين ب "بابا حسن" حفل تسليم الشهادات للمتفوقين في دورة تكوين مديري ونواب مديري الوكالات البنكية "دفعة JOUVENCE 2025" وذلك بحضور بحضور العديد من الإطارات السامية للبنك

يمثل هذا الحفل الذي نظمته مديرية التكوين وتطوير المهارات تتويجا لبرنامج تكويني يهدف الى تعزيز القدرات الإدارية والعملياتية للإطارات المدعوة لشغل مناصب المسؤولية ضمن شبكة وكالات بنك.

وبهذه المناسبة أكد الإطارات الحاضرون على الأهمية التي يوليها البنك لتثمين رأس المال البشري باعتباره رافعة استراتيجية للأداء والاستمرارية كما شجعوا المتفوقين على تطبيق المعارف المكتسبة في هذا التكوين لخدمة تحسين جودة الخدمات وتحقيق أهداف البنك.

# الخاتمة

**خاتمة:**

وفي الختام يمكننا القول أن من خلال دراستنا النظرية و الميدانية توصلنا إلى أن ظاهرة الضغوط المهنية ظاهرة حتمية نجدها في كل المؤسسات إلا أنها تختلف درجتها ونوعها من عامل إلى آخر حسب طبيعته نفسيته و مستواه التعليمي و من مؤسسة لأخرى لأن هناك مؤسسات تستغل الضغط بطريقة ذكية و تحوله من ضغط سلبي إلى إيجابي يحفز العمال و يخلق بيئة عمل ملائمة تساعد على الإبداع و الإنتاج أكثر فليس كل ضغط سلبي كما أن ظاهرة ضغط العمل تعتبر من الظواهر الأكثر تعقيدا لما لها من انعكاسات مباشرة على الفرد و المؤسسة إلا أن لا يجب اعتبار الضغط ظاهرة سلبية بل هي ظاهرة لديها حدين إيجابي و سلبي فالضغط الإيجابي يدفع العامل على بذل الجهد والطاقة و تحقيق أداء أفضل تحقق بفضله أهداف المؤسسة المسطرة و الضغط السلبي هو الذي يشكل إرهاق نفسي و جسدي يؤثر على أداء العامل بشكل سيء و يؤثر على قدرته على الإنجاز و بالتالي يعرقل السلسلة الإنتاجية.

## النتائج

من خلال دراستنا توصلنا الى:

- تبين أن الضغط المهني يمس جميع أفراد المؤسسة محل الدراسة من المدير إلى عون الأمن فكل العمال يعانون من ضغط دون استثناء.
- نظام الحوافز من أنجح الاستراتيجيات التي اعتمدتها مؤسسة بنك CNEP ساعدت في تخفيف الضغط والرفع من الإنتاجية.
- ساعدت الرقمنة في التخفيف من الضغط على العامل وربح الوقت وزيادة الإنتاجية.
- المشاكل التنظيمية وسوء التسيير من عوامل التي تخلق ضغط وتوتر في المؤسسة.
- العمال الذين هم في الواجهة مباشرة مع الزبائن (عمال الشبابيك) هم العمال الأكثر عرضة للضغط.

### التوصيات:

- توفر دورات تكوينية تساعد العمال على التأقلم مع الرقمنة.
- يجب على المؤسسة الاهتمام بالأحوال الاجتماعية والنفسية للعامل.
- دعم العمال على تكوين علاقات اجتماعية بين عمالها مبنية على الثقة والتعاون.
- خلق بيئة عمل ملائمة تساعد العمال على الابداع والإنتاج.
- دعم الابداع والابتكار الذي سيخلق فرق إيجابي في المؤسسة.

# قائمة المصادر والمراجع

1.إبراهيم عبد العزيز، مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010

2.إسماعيل، قياس إنتاجية الموظفين وطرق رفعها، منتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2013

3.ممدوح رضا، علم اجتماع العائلة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان 2016

4.محمد، عقلية الإنتاجية كيف نحسن التركيز نكافح الكسل ونزيد الإنتاجية، ديسمبر 2025

5.محمد سلمان، اقتصاد السياسي عملية الإنتاج والنظم الاجتماعية، دار الطليعة للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، بيروت

6.عبد العزيز، هيكل مشاكل قياس إنتاجية العمل، معهد الانماء العربي، الطبعة الثانية، بيروت، 1981

7.عبد الفتاح، مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث، دار الراتب الاجتماعية، 1997/1996

8.علي، علم الاجتماع النظريات الكلاسيكية والنقدية، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006

9.علي عبد الرزاق، الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية،2011

10.فهد خليل، أساسيات منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار الفنائس، الطبعة الأولى، عمان، 2008

11.إيمان، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة تخرج لاستكمال شهادة دكتورة ل. م. د في علوم التسيير تخصص ادارة مؤسسات، جامعة 20اوت 1955، سكيكدة، 2018/2017

12.إيمان وخليدة، ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة وهران 02، كلية العلوم الاجتماعية، 2024/2023

13.أحمد ومحمد الأمين، ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية للإنجاز، مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم اجتماعية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، جامعة ابن خلدون، تيارت، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2022/2021

14.حمزة، الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الإدارة والتسيير الرياضي، تخصص تسيير المنشآت والموارد البشرية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2024/2023

15.ياسمينة، أثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي، مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020/2019

16.ياسين، تكوين العاملين وتأثيره على إنتاجية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير واقتصاد بترولي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016/2015

17.مفيدة، الضغوط المهنية وتأثيرها على الحراك المهني في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل،2022/2021

18.محمد عدنان، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي علوم اقتصادية علوم تجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة ورقلة، 2023

19.عبد العلي وعباسي، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة ليسانس مهني، علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017/2016.

20.فايزة و مخطارية، أثر الضغوط المهنية على رفاهية العاملين اثناء جائحة كورونا، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية، جامعة ابن خلدون تيارت، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2022/2021

21.رانيا ورباب، ضغوط العمل وأثرها على الاستقرار الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2022/2021

22.شفيقة، ضغوط العمل وأثارها على أداء المورد البشري، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020/2019

23.حسام، أثر العمل عن بعد على إنتاجية العامليين بكلية التجارة بجامعة المنصورة، مجلة كلية السياسة والاقتصاد المجلد الخامس عشر العدد الرابع العشر أبريل 2022

24.محمد وإبراهيم، النظرية البنائية الوظيفية نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية مجالات التمكيين الاجتماعي، 2019

25.محمد، مأخذ النظرية البنائية الوظيفية والنظرية الإسلامية البديلة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الاغواط،2018

26.محمد، مصادر ضغوط العمل تحليل ومناقشة مجلة الأبحاث النفسية والتربوية، جامعة قالمة، جوان 2017

27.كريمة، محاضرات في السلوك التنظيمي، جامعة طاهري محمد، بشار، 2019

28.رفيق، محاضرات في إدارة الإنتاج والعمليات، جامعة قالمة 2016/2015

# الملاحق

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et d'anthropologie

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الأنثربولوجيا




Es-Senia le :...../...../2026

# CONVENTION DE STAGE

Entre :

L'Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, faculté des sciences sociale ayant siège à Es-Senia, campus Mourad Salim Taleb, représenté par le Chef de Département Mr. BEN ACHOUR Salem.

Ci-après désigné par l'Université d'Oran 2.

D'une part,

Et

L'Entreprise C.N.E.p Bayou Oran Sante ....dont le siège social est Sise à Hai E.S Sedikia ORAN ....représentée par son Directeur Mr. Bemikem Abdra .....

D'autre part,

Il a été convenu ce qui suit :

## ARTICLE/1 :

La présente convention a pour objet l'organisation du stage pratique de l'étudiant(e) : Melle BaBa Ahmed Radia ABBassia

Inscrit (e) en Master : sociologie de l'organisation et du travail

En conformité avec le programme et le plan des études de la dite spécialité sociologie de l'organisation et du travail.

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et d'anthropologie
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الانثربولوجيا

جامعة محمد بن أحمد 2 وهران
قسم علم الإجتماع و الأنثربولوجيا
كلية العلوم الاجتماعية

## ARTICLE/2 :

Le stage pratique a pour but d'assurer l'application de l'enseignement donné au département conformément aux programmes et plan des études de la spécialité de l'étudiant(e).

## ARTICLE/3 :

Le programme de stage pratique établi par le département de sociologie et contrôlerConjointement avec le département ou se déroule le stage au sein de l'entreprise, est joint à la présente Convention dont il fait partie intégrante.

## ARTICLE/4 :

Le stage pratique se déroule du 14/02/2026 au 14/04/2026 inclus.

## ARTICLE/5 :

L'entreprise s'engage à désigner la personne chargée de l'encadrement de l'étudiant(e) au sein de l'organisation. Cette dernière est tenue d'apporter tout le concours nécessaire à la bonne exécution du programme du stage pratique

## ARTICLE/6 :

Durant la période du stage pratique, l'entreprise n'est pas tenue d'assurer l'hébergement, le transport et la restauration de l'étudiant (e), toutefois si elle dispose d'une prise en charge selon le tarif en vigueur.

## ARTICLE/7 :

Durant la période du stage pratique le travail de l'étudiant (e) doit être suivi dans la mesure du possible par un cadre de l'entreprise en collaboration avec un enseignant désigner par le département de sociologie.

## ARTICLE/8 :

Durant la période du stage pratique. L'étudiant (e) est soumis (e) aux mêmes obligations que l'ensemble du personnel de l'entreprise telles qu'elles sont définies dans son règlement intérieur. A cet effet, l'entreprise devra porter à la connaissance de l'étudiant(e), dés son arrivée sur le lieu de stage, l'ensemble des dispositions du règlement intérieur et des consignes d'hygiène et de sécurité en cours.

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et d'anthropologie

## ARTICLE/9 :

En cas d'infraction aux dispositions du règlement intérieur de l'entreprise par l'étudiant (e), celle-ci peut lui adresser un avertissement que sera communiqué immédiatement au département de sociologie.

## ARTICLE/10 :

En cas d'accident survenu à l'étudiant (e), soit au cours du trajet jusqu' à son lieu d'affectation, soit au cours de son stage, soit au cours de lieu d'affectation, l'entreprise demeure dégagée de toute responsabilité. L'étudiant dans de cas pareil et couvert par le contrat d'assurance prépayé par l'Université pour l'ensemble de ses étudiants

## ARTICLE/11 :

L'entreprise prendra les dispositions nécessaires pour protéger l'étudiant (e) contre tous risques ou accidents du travail, en particulier elle veillera à l'application des mesures d'hygiène et de sécurité afférentes aux postes de travail ou l'étudiant(e) aura été affecté(e) .

## ARTICLE/12 :

L'entreprise s'engage à remettre au département, dans les quinze jours qui suivent la fin du stage pratique, sont appréciation et sa notation sur le déroulement et le résultat du stage pratique de l'étudiant(e). A cet effet, le département de sociologie remettra à l'entreprise des feuilles de notation de l'étudiant(e) qui seront établies par celle-ci en deus exemplaires dont l'un sera transmis au département, et l'autre conservé par l'entreprise.

## ARTICLE/13 :

Cet accord est valable pour une durée de six mois, à compter du.....

Et relatif au stage de l'étudiant (es) : Mr

LE DIRECTEUR / DE L'ENTREPRISE LE REPRESENTANT DE L'UNIVERSITE

BENIKEN Reda
Directeur Régional
de Réseau Commercial