جامعة يحى فارس -المدية –

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

علاقة الاثراء الوظيفي بضغوط العمل

دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف –المدية-

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبين:

- رمضاني اسماعيل
- غلام حمزة

الأستاذة المشرفة:

-د.طهراوي حياة

	جامعة المدية		رئيسا
د.طهراوي حياة	جامعة المدية	أستاذة محاضرة أ	مقررا ومشرفا
	جامعة المدية		عضوا وممتحنا

أعضاء اللجنة المناقشة:

السنة الجامعية: 2024/2023

جامعة يحى فارس -المدية –

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

علاقة الاثراء الوظيفي بضغوط العمل

دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف –المدية-

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبين:

- رمضاني اسماعيل
- غلام حمزة

الأستاذة المشرفة:

-د.طهراوي حياة

	جامعة المدية		رئيسا
د.طهراوي حياة	جامعة المدية	أستاذة محاضرة أ	مقررا ومشرفا
	جامعة المدية		عضوا وممتحنا

أعضاء اللجنة المناقشة:

السنة الجامعية: 2024/2023

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين،
نشكر الله العلي العظيم الذي وفقنا لبلوغ هذه المرتبة من العلم
ونتقدم بالشكر
للأستاذة الفاضلة " **طهراوي حياة** " الذي قامت بالإشراف
علينا وكانت نعم السند
ولم تبخل علينا بتوجيهاتها.
كما نشكر المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدية على قبولها
بأجراء التربص التطبيقي بالمؤسسة.
كما لا يفوتنا أن نشكر أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم
بالموافقة على مناقشة هذه
المذكرة ، و إلى كل شخص ساعدنا من بعيد أو قريب لإتمام هذا
العمل.

الإهداء

الحمد لله الذي وهب لنا نعمة العلم، وما كنا لنصل إلى هنا لولا فضله، والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى خير الأنام.

أتقدم بإهداء هذا العمل المتواضع بالنجاح في الدراسة، إلى الذين يؤمنون بالله ربا وبالإسلام دينا وبمحمد صلى الله عليه وسلم نبيا ورسولا.

إلى التي جعلت الجنة تحت أقدامها ريحانة حياتي وأنارت لي درب حياتي بحبها وحنانها..... "**أمي العزيزة الغالية** حفظها الله وأطال عمرها"

إلى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وكان لي درع الأمان الذي أحتمي به والذي وفر لي متطلبات النجاح والتفوق ووجهني إلى الطريق الخير "**أبي الغالي حفظه الله**"

إلى **إخوتي وأخواتي** حفظهم الله

إلى كل أهلي وأحبابي وأقاربي كل فرد باسمه.

إلى من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

-إسماعيل-

إهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

{ وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون} صدق الله العظيم .

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

فاللهم لك الحمد قبل ان ترضي، ولك الحمد اذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا

لأنك وفقتني على إتمام هذا العمل وتحقيق حلمي

اهدي هذا العمل الى من قال فيهما سبحانه وتعالى:

(.واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا ..)

أمي الإنسانة العظيمة التي لطالما تمنيت أن تقر عيناها برؤيتي في يوم كهذا

أبي من كان قوتي عندما تسلل الضعف في لحظات التعب الي قلبي. الداعم الأول لي

العبد الجميل صديق المواقف لا السنين، شريك الدرب الطويل والطموح البعيد

الى من أزال من طريقي اشواك الفشل

من كانت دوما موضع الاتكاء في غارات حياتي

الى **إخوتي وأخواتي.**

فاللهم اجعله نهاية خير لبداية طريق أعظم

-حمزة-

مستخلص الدراسة باللغة الأجنبية

نهدف في هاته الدراسة إلى معرفة علاقة الإثراء الوظيفي بضغوط العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية، ومن أجل ذلك استخدامنا المنهج الوصفي التحليلي واعتمدنا على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بحيث وزعنا 31 استبانة بطريقة عشوائية، وبعد فرزها ومن أجل تحليل المعلومات استخدمنا البرنامج الإحصائي spss، وقد توصلنا في نهاية الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- درجة ممارسة أبعاد الاثراء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف –المدية– من وجهة نظر الموظفين تختلف عن درجة الحياد؛ فبالنسبة لبعدي تمييز المهام، وأهمية المهام دائما ما هي متوفرة، أما التغذية العكسية فأحيانا ما يقومون بها، وبالنسبة لبعد الاستقلالية فهناك حيادية في آرائهم؛
- درجة ضغوط العمل بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف –المدية– من وجهة نظر الموظفين جاءت أحيانا ما تكون هناك ضغوط ناتجة عن البيئة المادية، وهناك حيادية بالنسبة للضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للموظف، والضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة)؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي على ضغوط العمل عند مستوى معنوية 0.05.

انطلاقا من النتائج خلصنا الى مجموعة من الاقتراحات، ومن أهمها:

- على المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية نشر مفهوم الإثراء الوظيفي، لما في ذلك من فوائد ومكاسب عديدة؛
- ضرورة الاستفادة من خيرات الدول الأخرى والتي تكون مارست هذا النهج على مستوى منظماتها؛
- عقد دورات تدريبية لموظفي المؤسسة للتعريف بأهمية الاثراء الوظيفي ونتائجه بالنسبة لضغوط العمل؛
- العمل على تطوير أساليب التحفيز في المؤسسة وربطها بالأداء، والذي يتم تقييمه باستمرار من خلال القيام بالجولات التفقدية بشكل مستمر.

الكلمات المفتاحية : الإثراء الوظيفي، ضغوط العمل.

In this study, we aim to understand the relationship between job enrichment and work stress at the public hospital Mohamed Boudiaf in Médéa. For this purpose, we used a descriptive-analytical method and relied on a questionnaire as a tool for data collection. We distributed 31 questionnaires randomly. After sorting and analyzing the information using the SPSS statistical program, we concluded with a set of results, the most important of which are:

- The degree of practice of job enrichment dimensions at the Mohamed Boudiaf Hospital in Médéa, from the perspective of the employees, differs from the degree of neutrality. For the dimensions of task identification and task significance, they are always present, while feedback is occasionally performed. Regarding the dimension of autonomy, there is neutrality in their opinions.
- The degree of work stress at the Mohamed Boudiaf Hospital in Médéa, from the perspective of the employees, sometimes there are stresses resulting from the physical environment, and there is neutrality regarding stresses resulting from the personal system of the employee and stresses from the social environment.
- There are no statistically significant differences in the responses of the study sample attributable to personal and functional variables (gender, age, educational level, and years of experience).
- There is no statistically significant impact of job enrichment on work stress at a significance level of 0.05.

Based on the results, we concluded with a set of suggestions, the most important of which are:

- The Mohamed Boudiaf Hospital in Médéa should promote the concept of job enrichment, as it has many benefits and gains.
- It is necessary to benefit from the experiences of other countries that have practiced this approach in their organizations.
- Conduct training sessions for the hospital's employees to introduce the importance of job enrichment and its impact on work stress.
- Work on developing motivation methods in the hospital and link them to performance, which is continuously evaluated through regular inspections.

Keywords: job enrichment, work stress, Mohamed Boudiaf Hospital in Médéa.

الفهرس

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	–
اهداء	–
مستخلص باللغة العربية	**I**
مستخلص باللغة الإنجليزية	**II**
فهرس المحتويات	**III**
قائمة الجداول	**VII**
مقدمة	أ–خ
الفصل الأول: الاطار النظري لمتغيرات الدراسة	
تمهيد الفصل	4
المبحث الأول: طبيعة الاثراء الوظيفي	**4**
المطلب الأول: ماهية الاثراء الوظيفي	**4**
المطلب الثاني: اساسيات الاثراء الوظيفي	**9**
المطلب الثالث: الأسس التطبيقية للإثراء الوظيفي	**15**
المبحث الثاني: ماهية ضغوط العمل	**18**
المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل	**19**
المطلب الثاني: التعامل مع ضغوط العمل	**25**
المطلب الثالث: اثار ضغوط العمل	**28**
المبحث الثالث: علاقة الاثراء الوظيفي بضغوط العمل	**32**

المطلب الأول: تأثير الاثراء الوظيفي على التخفيف من ضغوط العمل	**33**
المطلب الثاني: تأثير الاثراء الوظيفي على زيادة ضغوط العمل	**33**
المبحث الرابع: مناقشة الدراسات السابقة التي تناولت الاثراء الوظيفي وضغوط العمل	**34**
المطلب الأول: الدراسات التي تناولت الاثراء الوظيفي	**34**
المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت ضغوط العمل	**38**
المطلب الثالث: الدراسات التي ربطت بين الاثراء الوظيفي وضغوط العمل	**42**
المطلب الرابع: المقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة	**45**
خلاصة الفصل	**47**
الفصل الثاني :دراسة استقصائية لأثر الاثراء الوظيفي على ضغوط العمل بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف_ بالمدية	
تمهيد الفصل	**49**
المبحث الأول :تقديم حول المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف_ بالمدية_	**50**
المطلب الأول :لمحة عن المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف_ بالمدية_	**50**
المطلب الثاني :مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف_ بالمدية_	**53**
المبحث الثاني :الإطار المنهجي للدراسة	**54**
المطلب الأول : أداة الدراسة المختارة	**55**
المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة	**55**
المطلب الثالث :جودة أداة الدراسة	**56**
المطلب الرابع: إجراءات تطبيق الدراسة	**60**
المبحث الثالث :تفسير محاور الدراسة	**62**

المطلب الأول :عرض وتحليل البيانات الشخصية	**62**
المطلب الثاني :تحليل فقرات محور الاثراء الوظيفي	**64**
المطلب الثالث :تحليل فقرات محور ضغوط العمل	**73**
المبحث الرابع: اختبار فروض الدراسة	**84**
المطلب الأول :اختبار الفرضية الثالثة	**84**
المطلب الثاني :اختبار الفرضية الرابعة	**88**
خلاصة الفصل	**89**
الخاتمة	**91**
قائمة المراجع	**94**
قائمة الملاحق	**97**

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
2-1	التخصصات الطبية في المؤسسة العمومية الاستشفائية	51
2-2	تعداد الموظفين حسب التخصص	52
2-3	القدرة الاستيعابية للمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف المدية	53-52
2-4	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة	56
2-5	معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور الاثراء الوظيفي مع الدرجة الكلية للمحور	58
2-6	معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور ضغوط العمل مع الدرجة الكلية للمحور	59
2-7	معاملات ثبات الاستبانة	60
2-8	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	62
2-9	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	63
2-10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	63
2-11	توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية	64
2-12	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات بعد تمييز المهام	65
2-13	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات بعد أهمية المهام	67
2-14	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات بعد الاستقلالية	69
2-15	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات بعد التغذية العكسية	71
2-16	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات بعد الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للموظف	74-73
2-17	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات بعد ضغوط نات1جة عن البيئة الاجتماعية	78

18-2	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات بعد الضغوط ناتجة عن البيئة المادية	81
19-2	نتيجة اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستقصين حول المحور الأول طبقا لمتغير الجنس	85
20-2	نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستقصين حول محوري الاستبانة طبقا لمتغير السن	86
21-2	نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستقصين حول محوري الاستبانة طبقا لمتغير سنوات الخبرة	87
22-2	نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستقصين حول محوري الاستبانة طبقا لمتغير المستوى التعليمي	87
23-2	نتائج اختبار مان وتيني حول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي على ضغوط العمل في المؤسسة الاستشفائية_ بالمدية_	88

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1-2	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_	53

مقدمة

تشهد بيئة الأعمال مجموعة من المتغيرات مست مختلف جوانب الحياة، منها التكنولوجيا، الاقتصادية، وكذلك السياسية والاجتماعية، وهذه المتغيرات تؤثر بالإيجاب أو السلب على المسار المستقبلي للمنظمات، لذا فهي تسعى دوما إلى الاعتماد على تنظيم مؤسساتي ناجح يضمن لها تحقيق أهدافها المنشودة وذلك انطلاقا من إنشاء بيئة عمل ملائمة ومناسبة للمورد البشري العامل في المنظمة، والذي يرى بأنه المساهم الرئيسي في تحقيق الكفاءة والمردودية في العمل، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

والمنظمات على اختلاف مجالاتها تواجه العديد من المشكلات التي تظهر في بيئة العمل، والتي تؤثر سلبا على الإنتاج ورضا الموظفين، وتؤدي إلى شعورهم بالإرهاق وبعدم الرغبة في القيام بالمسؤوليات التي وُكلت إليهم، لذلك يتم الحكم على نجاح أو فشل المنظمة بقدرتها على احتواء تلك المشكلات والعمل على حلها بما لا يؤثر على الموظفين والإنتاج، ومن أبرز الصعوبات التي تواجه الموظفين في بيئة العمل انخفاض الدافع لديهم، وافتقارهم الحماس الذي يمكنهم من القيام بأدوارهم ومسؤولياتهم، أيضا القيم والممارسات التي تنتهجها المنظمة ولا تلبي توقعات الموظفين، أو تشعرهم بنقص الدعم من زملائهم وقادتهم؛ كذلك عدم التوازن بين العمل والحياة الخاصة للموظفين، وهذا كله دون إغفال سلبية وضع جداول زمنية غير مرنة للموظفين والإفراط في عملية الإدارة، عدم حصول الموظفين على التعويض المناسب نظير مجهوداتهم في العمل، عدم تقديم المنظمة لهم برامج تدريبية ملائمة ترشدهم إلى كيفية القيام بعملهم بفاعلية وأمان، الافتقار إلى الأدوات أو المعدات المناسبة، عدم وجود فرص للتقدم الوظيفي، ضعف التواصل، عدم التقدير، الافتقار إلى الشفافية في القيادة ...وغيرها، لذلك يتعين على إدارات المنظمات إتباع مجموعة من الاستراتيجيات تساعدها على التعامل بفاعلية مع هاته المشاكل، ولعل الخطوة الأولى تكمن في التعرف على الأسباب الحقيقة وراء مواجهة المنظمات لها؛ ومن خلال دراستنا هاته نحاول التعرف على عاملين أساسيين يساهمان تراكم هاته المشاكل والمتمثلين في: الإثراء الوظيفي وضغوط العمل.

إشكالية الدراسة:

تواجه المنظمات الحديثة تحديات متعددة تمر بها إدارة الموارد البشرية، من أهمها الإثراء الوظيفي وضغوط العمل التي يمكن أن تؤثر سلبا على الانتاجية والصحة النفسية للعاملين، وفي هذا السياق تتمحور إشكالية دراستنا حول:

ما مدى مساهمة الإثراء الوظيفي في التقليل من ضغوط العمل؟ وما واقع ذلك بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية؟

للإلمام بجميع نواحي التي تتضمنها الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية الاتية:

- ما مدى توافر أبعاد الإثراء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة استشفائية محمد بوضياف بالمدية؟
- ما مستوى ضغوط العمل لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الاثراء الوظيفي وضغوط العمل في مؤسسة استشفائية محمد بوضياف –بالمدية– تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس– العمر– المستوى التعليمي– الخبرة المهنية) عند مستوى دلالة احصائية $\alpha \leq 0.05$؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الاثراء الوظيفي وضغوط العمل؟

فرضيات الدراسة:

- مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول واقع الإثراء الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية يفوق درجة الحياد؛
- مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول واقع ضغوط العمل بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية يفوق درجة الحياد؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الاستبانة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس– العمر– المستوى التعليمي– الخبرة المهنية) عند مستوى دلالة احصائية $\alpha \leq 0.05$؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر الاثراء الوظيفي على ضغوط العمل في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_.

أهمية الدراسة:

- تكتسب هاته الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي تناولها (الإثراء الوظيفي، وضغوط العمل)، حيث يعتبر الاثراء الوظيفي من الاتجاهات الحديثة ضمن الممارسات الإدارية؛

- يساعد البحث على معرفة أبعاد الإثراء الوظيفي، وكيف تنعكس ممارسة هاته الأبعاد على التخفيف أو التخلص من ضغوط العمل؛
- يمكن أن تفيد نتائج هاته الدراسة مسؤولي المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية في اتخاذ مجموعة من التدابير التي تشجع على التطبيق الصحيح لمفهوم الإثراء الوظيفي، باعتبار أن هذا الأخير يعتبر مؤشرا للتطوير يساهم في تعزيز جوانب القوة في العمل الإداري بالمؤسسة؛
- يمكن الاستفادة من هاته الدراسة في كونها توضح أهمية ضغوط العمل وما تحققه من نتائج تنعكس سلبا على المنظمات التي ترغب في تحقيق الأسبقية التنافسية؛
- تعتبر هاته الدراسة بوابة لفتح آفاق جديدة للباحثين لإلقاء الضوء على أثر ممارسة الإثراء الوظيفي على الممارسات الأخرى.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف دراستنا في:

- إعداد إطار نظري لمتغيرات الدراسة (الإثراء الوظيفي وضغوط العمل)؛
- معرفة درجة ممارسة الإثراء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؛
- توضيح أهمية الإثراء الوظيفي في التخفيف أو التخلص من ضغوط العمل لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية؛
- الكشف عن العلاقة بين الإثراء الوظيفي وضغوط العمل بالمؤسسة محل الدراسة؛
- محاولة الخروج بنتائج ومجموعة من الاقتراحات نأمل الاستفادة منها من جانب المدراء في منظمات الأعمال.

أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع نذكر:

- ارتباط موضوع دراستنا بالتخصص المدروس؛
- الميل الشخص للبحث في طبيعة هذا الموضوع؛
- تشجيع الباحثين على تناول مثل هذه الدراسة، وخاصة أنها لم تتناول من قبل في جامعتنا.

منهج وأدوات الدراسة:

سنستخدم في هاته الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، والذي يعتمد على دراسة الضاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، وبغية الاجابة على الاشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية، وكذا إثبات أو نفي صحة الفرضيات نعتمد على الأدوات الاتية:

- المسح المكتبي والغرض منه الوقوف ما تناولته مختلف المراجع والمصادر؛
- تصميم استبانة للإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع؛
- استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية "Spss".

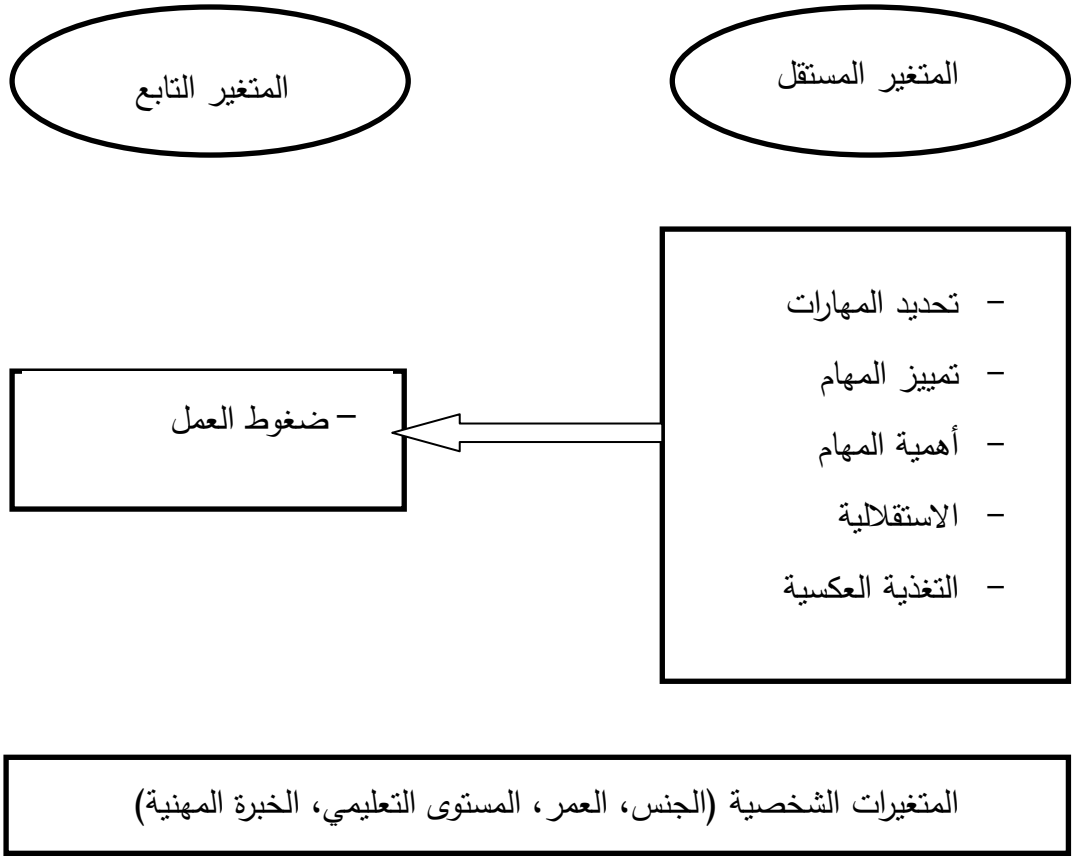
حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

- **الحدود الموضوعية:** نتناول من خلال هاته الدراسة مفاهيم الإثراء الوظيفي وضغوط العمل بالمنظمات، مع إبراز واقع ممارسة الإثراء الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية وعلاقته بضغوط العمل من وجهة نظر عينة من موظفي المؤسسة؛
- **الحدود البشرية:** تقتصر على استطلاع آراء عينة من الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية والبالغ عددها 31 موظفا؛
- **الحدود المكانية:** وقع اختيارنا على المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_؛
- **الحدود الزمانية:** سنجري الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023-2024.

نموذج الدراسة:

اعتمادا على إشكالية الدراسة والفرضيات التي صغناها، ومن ثم الأبعاد الفرعية التي نتناولها في الجانب النظري والمتعلقة بالإثراء الوظيفي _(والمشكل من الأبعاد تعدد المهارات، تمييز المهام، أهمية المهام، الاستقلالية، التغذية العكسية)_ وضغوط العمل _(والمتكون من ضغوط ناتجة عن النظام الشخصي للموظف، ضغوط ناتجة عن البيئة الاجتماعية، وضغوط ناتجة عن البيئة المادية)_ كما هو موضح في المخطط الآتي:



صعوبات الدراسة:

أثناء قيامنا بهذه الدراسة واجهنا مجموعة من الصعوبات أهمها:

- قلة المراجع (المذكرات التي تحتوي على موضوع محل الدراسة)؛
- ضيق الوقت المتاح لإتمام الدراسة خاصة وأن موضوع دراستنا متشعب وفيه ندرة للمراجع باللغة العربية؛
- صعوبة الحصول على إجابات أكثر من عينة الدراسة، بسبب طبيعة عمل داخل المؤسسة.

هيكل الدراسة:

لتعرف على أثر الاثراء الوظيفي على ضغوط العمل،سنتناول جوانب هذه الموضوع من خلال عرض فصلين أحدهما نظري والآخر تطبيقي.

- نعنون الفصل الأول: بعنوان الاطار النظري لمتغيرات الدراسة، ويحتوي على أربعة مباحث: الأول يتضمن طبيعة الإثراء الوظيفي، أساسيات الإثراء الوظيفي، والأسس التطبيقي للإثراء الوظيفي، أما في المبحث الثاني والذي نعنونه بماهية ضغوط العمل، فسنتطرق فيه إلى مفهوم ضغوط العمل،

التعامل معه، وآثاره؛ وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى معرفة العلاقة بين الإثراء الوظيفي وضغوط العمل؛ لنتناول في آخر مبحث مناقشة الدراسات السابقة التي تناولت الإثراء الوظيفي وضغوط العمل.

- الفصل الثاني: سنحاول فيه اسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة ذات طابع عمومي وهي المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_، من خلال عرض ذلك في أربعة مباحث، المبحث الأول يتضمن تقديم مؤسسة استشفائية محمد بوضياف بالمدية، والمبحث الثاني نخصصه لتحديد الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية أما المبحث الثالث فنفسر فيه محاور الدراسة للتعرف على واقع الإثراء الوظيفي وضغوط العمل بحسب آراء أفراد عينة الدراسة، والمبحث الرابع نختبر فيه صحة الفرضيتين الثالثة والرابعة.

في نهاية هاته الدراسة نلخص أهم النقاط التي تضمنها بحثنا في مختلف جوانب هذا الموضوع، من خلال خاتمة تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها وكذا أهم التوصيات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري

لمتغيرات الدراسة

تمهيد:

في ظل التغيرات المستمرة والتطورات السريعة التي تشهدها المنظمات، أصبح من الضروري أن تسعى المنظمة إلى تحسين بيئة العمل لضمان تحقيق أقصى درجات الفعالية والانتاجية، إلا أن هذا التغيير المستمر تجلى في مجموعة من الضغوط المهنية التي تؤثر على الموظف داخل بيئة عمله؛ في ظل هذه الضغوط المهنية التي يتعرض اليها الموظف وجب على المنظمات الاخذ بأساليب ادارية حديثة والتي من شأنها التغلب على مشكلات المنظمة، ومن بين هذه الأساليب نجد الاثراء الوظيفي هذا الأخير يساهم في نجاح العمل وتحسين الأداء الوظيفي في المنظمة.

نهدف من هذا الفصل إلى التعرف على الاثراء الوظيفي وضغوط العمل، ومحاولة تحديد طبيعة العلاقة بين هاذين المتغيرين، ومن اجل الالمام بجوانب متغيرات الدراسة سنقوم بتقسيم الجانب النظري الى المباحث الآتية:

- المبحث الاول: طبيعة الإثراء الوظيفي.
- المبحث الثاني: ماهية ضغوط العمل.
- المبحث الثالث: علاقة الاثراء الوظيفي بضغوط العمل
- المبحث الرابع: مناقشة الدراسات السابقة التي تناولت الإثراء الوظيفي وضغوط العمل

المبحث الأول: طبيعة الإثراء الوظيفي

عملية تحسين وتطوير بيئة العمل والمهام تهدف إلى زيادة رضا الموظفين ومشاركتهم الفعّالة في العمل، وبالتالي توفير فرص لتعلم مهارات جديدة وتحديث المعرفة عندهم، وتوسيع مجالات التطوير المهني والشخصي، من خلال هذا المبحث سنتعرف على معنى الاثراء الوظيفي.

المطلب الأول: ماهية الإثراء الوظيفي

يعتبر موضوع إثراء الوظائف من المواضيع الراسخة جدا في الأدبيات، لذا وبالاعتماد على مجموعة مصادر نستعرض فيما يأتي مجموعة من التعريفات المقدمة للإثراء الوظيفي.

أولا: مفهوم الإثراء الوظيفي

الإثراء الوظيفي هو طريقة معروفة لتصميم الوظائف، نقدم فيما يأتي تعريفا لغويا واصطلاحيا له.

1_ التعريف اللغوي للإثراء الوظيفي لغة:

جذر الكلمة (ث ر ي)، مال ثري: كثير، رجل ثري: كثير المال، الثري: الكثير العدد، ثريت بفلان فأنا ثري به: أي غني عن الناس به، ثري بذلك يثرى به: إذا فرح وسر[1].

2_ التعريف الاصطلاحي للإثراء الوظيفي:

عرف Partur الإثراء الوظيفي على أنه مختلف الطرق لتوسيع وتدوير وتجميع المهام، حيث يعمل على زيادة مدى المهام ومهارات المرؤوسين وزيادة تحكمهم في طرق أداء الأعمال، كما أنه يعني جعل الوظيفة المناطة بالموظف غنية بمسؤولياتها ومضامينها وتتيح الفرصة له لكي يستخدم طاقاته ومهارته مما يزيد استعداده ويجعله مقبلا على أداء الوظيفة[2]، أما Feder فيري بأنه تغيير نوعي في الوظيفة من أجل زيادة درجة الاستقلالية، التغذية العكسية، أهمية الوظيفة، وزيادة تمكين الموظفين من السيطرة على وظائفهم والبيئة الوظيفية بشكل عام[3].

---

[1] كسنة محمد، دليل الباحث في إدارة الأعمال، الجزائر: منشورات كليك، 2022، الطبعة الأولى، ص 30.

[2] خالد علي، استخدام الارتباط القانوني في الكشف عن العلاقة بين أبعاد الإثراء الوظيفي والابداع التنظيمي، دراسة استطلاعية بمديرية أنبوب الغاز العابر للمتوسط، مجلة اقتصاد المال والأعمال، الجزائر، المجلد 07، العدد 2، 2022، ص27.

[3] خالد بن صالح المرزم السبيعي، منال بنت سعد الداوود، الإثراء الوظيفي لدى العاملات في مجال الموهوبات في إدارة التعليم بمحافظة الخرجة وعلاقته برضاهن الوظيفي، رسالة الخليج العربي، جامعة الملك سعود، العدد 148، 2018، ص83.

عرف أيضا بأنه تصميم الوظيفة بحيث تشتمل على قدر مناسب من التنوع في المهام والأنشطة والمسؤولية في العمل وتفويض سلطات أعلى لشاغل الوظيفة من أجل اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط وتنفيذ مهام وظيفته اعتماداً على نفسه [1]؛ أو يمكن اعتباره على أنه إعطاء للموظف حرية واسعة واستقلالية ورقابة ذاتية على نفسه، من أجل إنجاز الأعمال التي يستطيع استخدام قدراته ومهاراته أفضل استخدام، وبشكل يسمح له بتحدي إمكانياته الكامنة، وبما يؤدي في النهاية إلى إحساس هذا الموظف بأنه يؤدي عملاً ذا معنى إلى درجة أن يصبح العمل نفسه نوعاً من الحافز أو المكافأة لهذا الموظف.

حسب ما تضمنه الإثراء الوظيفي، فإنه يمكن للموظف أن يحصل على مستوى عال من الرضا الوظيفي حينما تحقق له وظيفته الأمور الآتية[2]:

- **المسؤولية:** بحيث يشعر الموظف أنه مسئول شخصياً عن جزء قيم من عمله؛
- **الاستقلالية:** بحيث يشعر الموظف أنه يستطيع اتخاذ قرارات ذات علاقة بوظيفته؛
- **المعلومات المرتدة حول ما تم إنجازه؛**
- **التنوع في الوظيفة:** مما يقلل من الملل والضجر والسأم؛
- **فرص النمو، الترقية، التطوير، والتحسن.**

تأسيسا على ما سبق عرضه من تعاريف للإثراء الوظيفي، نلاحظ أنها تتفق على أن الإثراء الوظيفي هو تصميم الوظيفة بطريقة تجعلها أكثر تشويقاً، أقل رتابة، وأكثر دافعية للإنجاز؛ بحيث تمنح الموظف قدراً من الاستقلالية، وتزوده بمعلومات عن مستوى إنجازه؛ مما يكسبه مهارة التقييم الذاتي، إن هذا التصميم يجعل من الوظيفة حافزاً يتحدى قدرات الموظف، ويزيد من دافعيته؛ ليمنحه مستويات عالية من الرضا الوظيفي؛ كما يظهر جليا عدد من المصطلحات المتشابه مع الإثراء الوظيفي، كالتوسيع الوظيفي، التدوير الوظيفي والتمكين الإداري، فيما يأتي نقدم تعريفات لها وأهم الاختلافات بينها وبين الإثراء الوظيفي.

---

[1] حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال عمان، دار الحامد للنشر، 2004، ط1، ص64.

[2] فوزية تايه شميلات العنزي، واقع الاثراء الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، العدد 176، الجزء 2، 2017، ص629.

- **التوسيع الوظيفي:** هو أسلوب يعتمد على إضافة أعمال ومهام وأعباء ومسؤوليات على الموظف في نفس المستوى الاداري، دون منحه مهمات إشرافية جديدة على الوظيفة، يتيح لهم بناء خبرات متنوعة وملء أوقات الفراغ، ولكن زيادة الأعباء قد تؤدي إلى إرهاقهم وتدني مستوى أدائهم، يختلف عن الإثراء الوظيفي كونه يركز على زيادة كمية العمل من خلال اضافة مهام مشابهة للمهام دون تغيير مستوى الصعوبة أو المسؤواية؛
- **التدوير الوظيفي:** من أهم الاستراتيجيات والطرق الحديثة التي تُستخدم لرفع الكفاءة لدى الموظفين وتطويرهم، وذلك من خلال تدريبهم وإكسابهم الخبرات والمهارات الجديدة والمتنوعة التي تُسهم في تعزيز الكفاءة لدى الموظفين من خلال التنقلات داخل منظمتهم، وهو عملية انتقال الموظفين من وظيفة إلى أخرى على فترات زمنية محددة، يختلف عن الإثراء الوظيفي كونه ينقل الموظف بين الوظائف أو المهام المختلفة لفترات محددة لتنويع الخبرة وتطوير المهارات؛
- **التمكين الإداري:** هو منح العاملين صلاحيات اوسع ومزيدا من المشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة الى توفير فرص النمو المهني وبيئة العمل الملائمة وفق استراتيجية دائمة بما يعزز الشعور لديهم بالثقة ويسهم في تحقيق الاهداف[1]. يختلف عن الإثراء الوظيفي كونه يقوم بمنح الموظفين السلطة والاستقلالية لاتخاذ القرارات في وظائفهم، مما يزيد من تحكمهم في العمل ويعزز شعورهم بالمسؤولية والمشاركة.

ثانيا: خصائص الاثراء الوظيفي

للإثراء الوظيفي ثمانية خصائص نذكرها فيما يأتي[2]:

1_ التعلم المحسن: في إثراء الوظائف يتم منح الموظفين فرصا لتعلم مهارات واكتساب خبرات جديدة واستخدام تلك المهارات والخبرات لتحسين أدائهم في عملهم؛

2_ السيطرة على الموارد: في إثراء الوظائف يمنح الموظفين الحرية في وظائفهم مما يجعلهم قادرين على السيطرة على الموارد اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية، وهم بذلك مسؤولين عن هذه الموارد وخاضعين للمساءلة عن قرارتهم؛

[1] تغريد ياسر عواودة، واقع الاثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، فلسطين،جامعة القدس، 2023، ص ص13-14.

[2] المرجع نفسه، ص16.

3_ العلاقة مع العملاء: في إثراء الوظائف يُسمح للموظفين بالتعامل والتفاعل مع عملائهم بشكل مباشر وبدون تدخل المدراء، وبالتالي فهم متطلبات عملائهم بشكل أفضل وتلبية مطالبهم بفعالية؛

4_ المساءلة عن العمل المنجز: في إثراء الوظائف يُطلب من الموظفين تحمل المسؤولية عن نتائج عملهم، هذا يغرس عادة إيجابية في الموظفين؛

5_ حرية جدولة عملهم: في إثراء الوظائف يتم منح الموظفين الحرية في جدولة أعمالهم، ثم يمكنهم تحديد العمل الذي يريدون القيام به أولاً والعمل الذي يريدون القيام به لاحقا، هذا يرفع من كفاءة أدائهم في العمل؛

6_ التواصل المباشر مع الهيئة: في إثراء الوظائف يمكن للموظفين التواصل مباشرة مع السلطة التي ستستخدم أخيرًا مخرجاتهم؛

7_ تجربة مختلفة: في إثراء الوظائف يحصل الموظفون على فرصة لنمو في مجال عملهم من خلال تجربة أبعاد مختلفة لعملهم؛

8_ التغذية العكسية المباشرة للوظيفة: في إثراء الوظائف يتم تقديم الملاحظات مباشرة للموظف أثناء تأديته لعمله من قبل المشرف أو مديره المباشر.

ثالثا: أهمية الإثراء الوظيفي

إن الإثراء الوظيفي دافع مهم للموظفين بحيث يساعدهم في تنمية مهاراتهم وقدراتهم الفكرية والذهنية للوصول إلى المبتغى والهدف المرجو من العمل، وكما لا ننسى هو أيضا أسلوب من الأساليب المهمة لتصميم الوظائف بشكل يساعد على التخلص من كل ما هو سبب في ملل وتعب وخمول الموظفين، ومن خلال هذا يمكن أن نلخص أهمية الإثراء الوظيفي في ثلاث عناصر: العنصر الأول خاص بالموظف، والعنصر الثاني خاص بالوظيفة، والعنصر الثالث والأخير خاص بالمنظمة كما يأتي بيانه[1].

1_ بالنسبة للموظف: يوفر لهذا الأخير ما يأتي.

- يوفر له الاستقلالية والحرية في أداء وظيفته ويحقق له الرضا الوظيفي؛
- ينمي التفكير الإبداعي له والحفاظ على لياقته العقلية؛
- يساهم في اشباع احتياجاته النفسية ورفع روحه المعنوية؛
- يمكنه من تحمل المسؤولية والتحكم الذاتي في وظيفته؛

[1] كسنة محمد، مرجع سبق ذكره، ص139.

- ينمي الشعور الإيجابي اتجاه الآخرين؛
- يؤدي إلى زيادة ولاء الموظف لمنظمته والتغلب على الروتين والرتابة والملل؛
- يحد من مستوى الغياب والتأخر عن العمل ومعدلات الشكاوى.

2_ بالنسبة للوظيفة: يعتبر هاما لهذه الأخير لأنه يحقق ما يأتي.

- انخفاض معدل الدوران الوظيفي؛
- يساهم في تطوير الوظيفة والتحكم فيها؛
- تعظيم الوظيفة من خلال زيادة نطاقها وعمقها.

3_ بالنسبة للمنظمة: يعتبر هاما للمنظمة لأنه يحقق ما يأتي.

- تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية؛
- الحد من نسبة التسرب التنظيمي؛
- رفع معدلات الإنتاج أو الخدمة وتقليل التكاليف؛
- تحقيق الميزة التنافسية.

نلخص مما سبق أن أهمية الإثراء الوظيفي تتجلى في أنه يعمل على إثارة الدوافع الداخلية للمورد البشري؛ كحافز لإطلاق قدراته وتفجير مواهبه ومكتسباته الفكرية ومهاراته من خلال إعطائه فرصا للإبداع والتعلم والتحكم بعمله، وبث روح التطوير والإبداع فيه، وإشباع الحاجات الإنسانية لديه، وهذا ما يساعد المورد البشري على الاستجابة لمطالب العصر والتطور السريع والمتسارع وتحقيق مستوى إنتاج عالي على المدى الطويل بهذا نجحت المنظمة في تحقيق أهدافها.

رابعا: أهداف الإثراء الوظيفي

يهدف أسلوب الإثراء الوظيفي إلى تحقيق جملة من الأهداف نلخصها في النقاط الآتية[1].

- تحفيز الموظف لأداء عمله عن طريق التركيز على الدوافع الداخلية أكثر من الخارجية باعتبارها الأقوى ولأنها تنمي الالتزام والحماس وتشبع الحاجات لإثبات الذات وهي من أقوى الحاجات لدى الموظف؛
- تخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم العمل والقيام بوحدة عمل كاملة؛
- إكساب الموظف الاستقلالية في اتخاذ القرارات ضمن نطاق عمله؛

[1] عماني بن زايد النبهانية، عائدة بنت عماني بنت زايد، دور الإثراء الوظيفي في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي لمحافظة ظفار، رسالة ماجستير في الإدارة تعليمية، جامعة نزوي، 2014، ص 22.

- تحقيق الرضا الوظيفي للموظف ورفع معنوياته وإشباع حاجاته؛
- زيادة الفاعلية والكفاية وتحقيق مستوى عمل متميز من خلال اشتراك الموظف في تصميم وتنفيذ وتقسيم العمل؛
- جلب العديد من فرص العمل؛
- زيادة الدافعية لدى الموظفين ورضاهم؛
- زيادة الفاعلية التنظيمية من حيث المرونة وجذب الموارد البشرية؛
- التخطيط والكفاءة الإنتاجية وتوفير المعلومات.

المطلب الثاني: أساسيات الإثراء الوظيفي

للإثراء الوظيفي أسس نظرية تشمل أبعاد، متطلبات النجاح وكذا الاستراتيجيات والنماذج التي تسهم في تحقيق بيئة عمل إيجابية ومثيرة للموظفين.

أولا: أبعاد الإثراء الوظيفي

في كثير من دراسات السلوك التنظيمي والتي برزت في فترة السبعينات، والتي كان Oldham &Hackmanمن أبرز روادها، تم ذكر أبعاد الإثراء الوظيفي وهذه الأبعاد تبين أهمية الإثراء الوظيفي للمنظمات، وتبين المفهوم الشامل له وتتلخص فيما يأتي[1].

1_ تعدد المهارات SKills Variety: وتعني عمل مهارات وأنشطة مختلفة من قبل الموظف، واستخدام المهارات والقدرات والمواهب، وأنه لا يمكن الاستفادة من هذا البعد إلا عندما يكون العمل عملاً مملا وغير مشجع، وخصوصا في تلك الأعمال ذات الطابع الممل، فمن الممكن إضافة مجموعة من المهارات المتعددة لموظف يعمل مثلا في وظيفة تتطلب القيام بأعمال روتينية كأعمال السجلات، أما بالنسبة لأهداف المنظمة وتأثيرها على هذا البعد، فالاعتقاد أن الأهداف لها تأثير بسيط وضئيل على هذا النوع من الخصائص وتتطلب دراسة الفرص لتحقيق هذه الأهداف، أو الأعمال التي لها علاقة بإنجاز الأهداف، وبالتالي عملية تحديد الأهداف يمكن أن تضفي تنوعاً في المهارات في الأعمال المملة الوظيفية عن طريق إيجاد مصادر إضافية تتعلق بتحفيز النشاط الذهني؛

2_ تمييز المهام Task Identity: وتعني تأدية الوظيفة من البداية إلى النهاية وإتمام العمل كاملا غير منقوص، مستبعدا العمل المتجزئ، أما تأثير هذا البعد على تحديد أهداف المنظمة فتشتمل على

[1] عامر فيصل علي هياجنة، دور الإثراء الوظيفي في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية من القطاع الصحي الأردني العام والخاص، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الأردن، 2008، ص 18.

إدماج أهداف العمل مع الأهداف التنظيمية، وبهذا الشكل فإن هذا الاندماج يخلق نوعا من الشمولية للعمل الذي كان سابقا يبدو وكأنه غير مكتمل، وأيضا فإن التركيز على الأهداف والإنجازات وليس على النشاطات يعطي معنى لمفهوم العمل، وهناك دليل تجريبي أجراه Mitchell Paul and Imostot لقياس فاعلية تحديد الأهداف والإثراء الوظيفي، فوجد أن الوظائف التي قد تم تحديد الأهداف فيها مسبقا، يرى الموظف فيها بأن وظيفته لديها تحقيق للمهام أكثر من تلك الوظائف التي لم تحدد فيها أهداف ومقاييس الإثراء الوظيفي؛

3_ أهمية المهام TaskSignificant: تعود إلى الدرجة التي تكون فيها الوظيفة ذات تأثير ذي معنى على الآخرين في المنظمة (أهمية الوظيفة)، وأن تزويد الموظفين بمنظور واضح يتم من خلاله تعريف كل موظف على حده بدوره ومهمته ونوع إسهامه يخلق نوعا من الأهمية لذات العمل، وبالتالي يؤثر إيجابا على المنتج النهائي والخدمة، وعن طريق معرفتهم بمختلف أبعاد العمل (الأهداف ما هو المطلوب بالتحديد)، وبالتالي فإن الموظف يصبح ذا فهم أدق لأهمية عمله، وبذلك فإن هذا يعود بالإيجاب على إسهام وإنجاز المنظمة، حيث يكون هذا الإنجاز ذا أهمية وشأن؛

4_ الاستقلالية Autonomy: وتعني الحرية في العمل وحرية الاختيار لطريقة العمل وإدارته والحرية في اتخاذ القرارات بما ينسجم مع إتمام العمل، ولتحديد الأهداف ودرجة تأثيرها بشكل مباشر أو غير مباشر على مفهوم الاستقلالية، فينبع التأثير المباشر من التحكم بمخرجات العمل والتي عادة ما تكون محورا من محاور استراتيجيات تحديد الأهداف، وبالتالي فإن الموظفين لا يكونون معتمدين بشكل مطلق على المشرفين في العمل ولا يعودون إليه فيما يخص طبيعة الواجبات اليومية، ولكنهم يملكون المعرفة الكافية التي تخولهم تحمل المسؤولية فيما يتعلق بمخرجات العمل، فإعطاء الحرية الكاملة للموظف في تحديد وسائل تحقيق الأهداف يكون له تأثير ايجابي ومباشر على مفهوم الاستقلالية، وإن التأثير غير المباشر ينبع من خلال تغييرات محتملة من قبل المشرف، حيث أنه عندما لا يكون هناك برنامج تحديد أهداف، فإن المشرف يعمل إلى أن يمارس سلوكيات إشرافية مفرطة؛

5_ التغذية العكسية Feed Back: وتتعلق بمعلومات واضحة ومباشرة عن مخرجات الوظيفة من خلال تنفيذ المهام والنشاطات المرتبطة بالعمل والعائدة على الموظف، وعن الدرجة التي يمكن للمهمة إنجازها بالصورة الأفضل، عن طريق توضيح مقاييس الأداء، وللتعرف على التغذية العكسية وعلاقتها بالأهداف العامة للوظيفة، فإن الأهداف تدعم وبشكل فعّال عملية التغذية العكسية وذلك حين يكون

الموظف على إطلاع كامل فيما يتعلق باستمرارية تطور الأهداف؛ ومن جهة أخرى هناك ميزة يمكن الاستفادة منها عند تلازم أهداف الموظف مع التغذية العكسية، وهي مساعدة الموظف في الفصل بين التغذية العكسية المتعلقة بالأداء الوظيفي مقارنة بأنواع أخرى من التغذية العكسية، وأيضا فإن الأهداف تخدم بشكل فعّال لكونها جوهرية للأداء الوظيفي، وهي أيضا تساعد على وجود استراتيجيات خارجية تحفيزية لكلا المنهجين Hackman & Oldham &Herz Burke، وتعتبر التغذية العكسية جزءاً أساسياً في عملية الإثراء الوظيفي، وهذه إشارة واضحة على تأثير التغذية العكسية على الوظائف.

بالإضافة إلى الأبعاد سابقة الذكر تم إضافة بعد آخر وهو التفاعل أثناء العمل، ويقصد به مدى تفاعل الفرد مع غيره في أداء العمل الموكل إليه، وفي دراستنا هذه سنعتمد على الأبعاد الخمسة الأصلية التي حددها (Hackman & Oldham; 1975)، إذ اعتبرت الأبعاد الثلاثة الأولى (تعدد المهارات، تمييز المهام وأهمية العمل) ذات معنى للأفراد أنفسهم، والبعد الرابع (الاستقلالية) يدور حول المسؤولية الشخصية، أما البعد الخامس (التغذية العكسية) فيتعلق بمعرفة النتائج[1].

ثانيا: متطلبات نجاح أسلوب الاثراء الوظيفي

إن تطبيق الإثراء ليس بالعملية السهلة فقد يكون غير مقبول من بعض الموظفين بسبب إعتيادهم على القيام بالعمل بطريقة معينة، وعدم رغبتهم في التغيير، وقلة توفر دافع الإنجاز لديهم، كما أن نجاحه يتوقف على درجة طموح الموظفين وقدراتهم الإبتكارية واستعدادهم للعطاء والعمل الجماعي حرصا على نجاح العمل، بالإضافة إلى توفير برامج التدريب المطلوبة والمناسبة لهم لأن تطبيقه سيتطلب مهارات إضافية مما يلقى على الموظف المزيد من المسؤوليات؛ هناك الكثير من المتطلبات الضرورية الواجب توفرها لزيادة نجاح إستراتيجية إثراء العمل فبعضها تتعلق بالفرد والبعض الآخر يتعلق بالموقف كما يأتي بيانه[2].

[1] عامر فيصل علي هياجنة، مرجع سبق ذكره، ص ص18-20.

[2] لعبيدي فتيحة، سماعل عزيزة، الاثراء الوظيفي ودورة في دعم خدمات المكتبات الجامعية، دراسة ميدانية لمكتبات كليات جامعة العربي التبسي، مذكرة ماستر في تسيير ومعالجة المعلومات، الجزائر: جامعة تبسة، 2021، ص50.

1_ عوامل تتعلق بالفرد: وتتمثل في:

- إدراك الموظف لعمله الحالي وكيف يرى عمله، فإن كان يراه بأن عمله روتيني ممل، فإنه سيتقبل الإثراء الوظيفي بشكل إيجابي أما إذا كان الموظف يعتقد أن عمله معقد فهذا يؤدي إلى نتائج عكسية؛
- مدى استعداد الفرد إلى التغيير: يجب معرفة مدى استعداد الموظف لأي تغيير في تصميم العمل، لأنه كلما كان تقبله للتغيير واضح سيطبق متطلبات التغيير وسيعمل على نجاح تطبيق الإثراء الوظيفي.

2_ العوامل الموقفية: هي العوامل التي تؤثر في فاعلية إثراء العمل فتشمل:

- مدى الإثراء الذي يتضمنه العمل الحالي من خلال نظرة شاغليها: إذ أن أي عمل يمكن إثراؤه إلى درجة معينة وكلما زادت عملية الإثراء زادت النتائج العكسية؛
- مدى رضا الموظف عن العوامل الخارجية للعمل مثل الراتب، ظروف العمل والإشراف، لأنه كلما كان الموظفون راضون بشكل معقول عن العوامل الخارجية للعمل سيؤدي ذلك إلى نجاح الإثراء الوظيفي.

ثالثا: استراتيجيات الإثراء الوظيفي

هناك مجموعة من الاستراتيجيات التي تستخدم لتطبيق الإثراء الوظيفي تتمثل في النقاط الآتية[1].

- **تدوير العمل:** بغية إعطاء الموظفين الفرصة لأداء أنواع مختلفة من العمل للاكتساب مهارات متنوعة وجديدة؛
- **إنشاء فرق العمل المستقلة:** وعليه يجب تحديد هدف للفريق، منح أعضاء الفريق الحرية في تحديد مهام العمل والجداول الزمنية مما يزيد الدافعية لديهم؛
- **الجمع بين المهام:** أي الجمع بين أنشطة العمل المختلفة لتوفير مهمة عمل أكثر تحديا؛
- **تنفيذ إدارة تشاركية:** إذ ان منح الصلاحيات لأعضاء الفريق للمشاركة في صنع القرار هي وسيلة جيدة لتواصل الموظف مع أعضاء فريقه حيث تعتبر مداخلاتهم مهمة؛
- **إعادة توزيع السلطة والمسؤولية:** بمعنى منح العاملين مزيداً من الصلاحيات لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وإعادة توزيع الرقابة.

[1] تغريد ياسر عواودة، مرجع سبق ذكره، ص42

- **زيادة التغذية العكسية (ردود الفعل الموجهة من الموظف):** من أجل التأكد من أن الموظفين يتلقون الملاحظات عن أدائهم وتقييمهم وإعطائهم الفرصة لتصحيح أخطائهم.

رابعا: نماذج الاثراء الوظيفي

لقد ركزت دراسات وأبحاث الإثراء الوظيفي على النماذج والاستراتيجيات العلمية في تصميم وإعادة تصميم العمل بهدف تغيير محتواها وإجراءاتها بما يتلاءم مع رغبات ومتطلبات الموظفين فالوصول إلى عمل يتضمن جوانب إثرائية، إضافة إلى تغيير المحتوى الوظيفي من خلال مجموعات العمل المستقلة، وفي ما يلي بعض النماذج[1].

1_ نموذج إثراء العمل من خلال المحتوى الوظيفي: يقصد بمحتوى الوظيفة كل ما يتضمنه العمل من مهام وعناصر تشكل خصائصه، وبالإمكان إثراء المحتوى عن طريق إضافة بعض العناصر الجوهرية الآتية:

- تشكيل وحدات عمل وفق قدرات الموظفين لتحقيق أقصى كفاءة من تحديد المهام وقدراتهم ورغباتهم؛
- دمج وربط المهام من خلال التنويع في تلك المهام والتوسع في مستوى المعرفة المطلوبة لإنجازها؛ ويمكن التنويع في المهام، إما من خلال إضافة مهام متنوعة أو إدخال وسائل عمل مختلفة أو استحداث طرق جديدة في العمل تركز على جوانب الإبداع في الأداء وتقلل من الروتين؛
- فتح باب المناقشة المباشرة بين الموظفين من أجل تطوير مهارات التواصل والنقاش البناء فيما بينهم وإدارة علاقاتهم مما يضفي على العمل نوعا من الحيوية؛
- التحميل العمودي: يعد عنصر التحميل العمودي من بين العناصر الأساسية للابتلاء الوظيفي، ويتحقق من خلال إضافة صلاحيات إلى الموظفين وتخفيض الرقابة والإشراف اللصيق؛
- فتح قنوات التغذية العكسية من الممكن تحقيق التغذية العكسية عن طريق منح العاملين صلاحيات في بعض جوانب أعمالهم، كصلاحيات حل المشكلات التي تواجههم في انجاز الأعمال، وصلاحية تحديد إجراءات العمل، وبالإمكان زيادة فاعلية التغذية العكسية من خلال الأساليب الآتية[2]:

---

[1] احمد السيد كردي، نماذج الإثراء الوظيفي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية 2011، على الرابط [https://hrdiscussion.com/hr9091.html]، تاريخ الاطلاع 2024/02/02.

[2] المرجع نفسه.

- توفير البيانات والمعلومات عن انجاز الموظفين من خلال الإظهار العلني لنتائج تقويم الأداء الخاص بهم؛
- استخدام الأساليب التقنية الحديثة في توفير المعلومات المتعلقة بعملية التقويم بدلا من تقارير المشرفين، بمعنى تعدد مصادر المعلومات في عملية تقويم أداء العاملين فعلى سبيل المثال الاعتماد على عملية تقويم الزملاء والتقويم الذاتي، إذ أن هذا التعدد في التقويم يقلل من عملية التشويش في نتائج التقويم فتصبح أكثر موضوعية ومصداقية؛
- إشراك العاملين بصورة مباشرة في إجراءات العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة.

ومما لا شك فيه أن تطبيق هذه الأبعاد الجوهرية يؤدي إلى تنمية دوافع الأفراد العاملين نحو أعمالهم وزيادة درجة استعدادهم، حيث أشار كل من (Hackman) وزملائه في نموذجهم الخاص بالإثراء الوظيفي إلى المعادلة الآتية التي توضح درجة الدافعية الكامنة لدى العاملين، هذه الدافعية تؤدي إلى زيادة معدلات الرضا والأداء في العمل؛ تشير هذه المعادلة أيضا إلى أن عنصري الاستقلالية والتغذية العكسية لهما الأهمية الكبرى في تحديد الأهمية الكبرى في تحديد الدافعية والأداء، كما أن تنوع المهام وتكاملها وأهميتها لها آثار إيجابية في تحديد مدى أهمية العمل للموظفين، كما أن المعادلة توضح أن الموظف الذي يمتلك درجات عالية من العناصر السابقة ذكرها يكون الأكثر تحفيزا، وبالتالي ترفع معدلات أدائهم.

التغذية × الاستقلالية = المهام أهمية + المهام تكامل + المهام تنوع

2_ نموذج الإثراء الوظيفي من خلال فرق العمل المدارة ذاتيا والمستقلة: إن أحد النماذج الحديثة في الإثراء الوظيفي هو التركيز على استخدام الفرق المدارة ذاتيا، ولقد ظهر هذا التوجه لأول مرة في بريطانيا من قبل أحد معاهد الاستثمارات، حيث لاحظ المشرفون على إدارة المعهد بأن فرق العمل هي الوسيلة الفعالة في إحداث التقدم التكنولوجي.

إن مجموعه العمل المستقلة تمارس العديد من النشاطات والأدوار، ويتم تشكيل المجموعات المستقلة وفقا للأسس الآتية[1]:

[1] نور أحمد جرادات، الإثراء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي – دراسة اتجاه العاملين في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن –، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، 2008، ص 86.

- تصميم مهام المجموعة بما يتناسب مع رغبات ودوافع الموظفين وخصائصهم لتحقيق درجات عالية من الرضا عن العمل؛
- تشكيل المجموعة وفقا لمدى توفر المهارات والمعارف المرتبطة بالأداء، ولزيادة فاعلية مجموعة العمل لا بد وأن تمتلك المجموعة خصائصها ومهاراتها؛
- تحديد وبناء معايير أداء واقعية وغالبا ما تحدد من قبل أفراد المجموعة نفسها، ويعتمد المعيار الواقعي على مجموعة من العوامل التنظيمية كنظام الكفاءة والرقابة على الأداء، ودرجة توفر البرامج التدريبية والتطويرية للأداء إضافة إلى ضرورة الدعم من قبل الإدارة في تهيئتها للمعلومات الواضحة حول متطلبات العمل؛
- إن أهم النتائج التي من الممكن أن تترتب على تطبيق نموذج فرق العمل المستقلة هي زيادة الإنتاجية وتقليل الوقت الضائع، فالمجموعة تقوم بتدعيم التوعية وحل المشاكل ذاتيا، إضافة إلى صيانة الأجهزة والمعدات.

وفقا للفرق المدارة ذاتيا كأحد نماذج الإثراء الوظيفي فإن الخصائص الجوهرية للعمل تتمثل في:

- المزج والتكامل بين كل من الأنظمة الاجتماعية والتقنية؛
- تحقيق مؤهلات عالية من الموارد البشرية مع التركيز على أهمية تطوير تلك الموارد البشرية؛
- التنوع والتعدد في المهارات لانجاز المهام؛
- الرقابة الذاتية من قبل الفرد والمجموعة؛
- توفير المناخ التنظيمي المتسم بالتعاون والتنسيق؛
- مراعاة التوافق والاندماج في العمل والمنظمة؛
- تشجيع الأفكار والمبادرات والإبداع.

من خلال استعراض نماذج الإثراء الوظيفي يمكن أن نستنتج أن هذه النماذج من الممكن الاعتماد عليها كخطوات أساسية للوصول إلى نوعية حياة العمل ومرتكزات مهمة.

المطلب الثالث: الأسس التطبيقية للإثراء الوظيفي

أسس الاثراء الوظيفي التطبيقية تشمل عدة مبادئ لتطبيقه، المعوقات والمشاكل التي تواجه الإثراء الوظيفي، من أجل تحقيق بيئة عمل إيجابية ومثيرة للموظفين.

أولا: مبادئ تطبيق الإثراء الوظيفي

تتلخص المبادئ المهمة التي ينبغي مراعاتها لإثراء أي وظيفة في المبادئ الآتية[1]:

1_ إزالة القيود: وذلك بإزالة الحواجز والقيود من قبل المسؤولين؛ وذلك لإعطاء فرصة للموظفين للقيام بواجبات عملية مهمة، مع التأكيد على الاحتفاظ بالمساءلة الإدارية. إن إعطاء الحرية للموظفين لممارسة مهام أعمالهم بعيداً عن القيود التي تؤدي إلى تقييد حرياتهم، والسماح لهم بتنفيذ واجبات وظائفهم بالشكل والطريقة التي يختارونها، وكل ذلك سيتيح لهم استثماراً أمثل لقدراتهم، واستغلالاً أكبر لمهاراتهم، وانطلاقاً لروح الابتكار والإبداع لديهم؛

2_ تكوين وحدة عمل طبيعية كاملة: وذلك بأن يشجع المسؤولون على إيجاد وحدة عمل متكاملة، يكون الموظف مسؤولا عنها بالكامل؛ مما يزيد من شعوره بتحقيق الذات، كذلك يستطيع الموظف رؤية نتيجة عمله بوضوح، وهذا يزيد من شعوره بالمسؤولية تجاه العمل، خاصة إذا كان سيتخذ قرارات مهمة بناء على هذه الأعمال؛

3_ إعطاء الموظفين سلطات إدارية إضافية: وهو مبدأ مهم جداً من مبادئ الإثراء الوظيفي، يتم فيه إعطاء الموظفين مزيداً من السلطات الإدارية، والحرية في اتخاذ القرارات عندما يكون ذلك ممكناً؛ لأن ذلك يمنح الموظف التميز والشعور بالمسؤولية، مما يحقق مزيداً من الإثراء الوظيفي لديه؛

4_ إشراف مباشر منتظم دورياً: عندما يكون إشراف المسؤول المباشر منتظماً بشكل دوري، وموجهاً مباشرة للموظفين وليس لمسؤولي الوحدات الإدارية، فهذا يزيد من ثقتهم بأنفسهم، وشعورهم بالمسؤولية؛

5_ تكليف الموظفين بمهمات جديدة أو متخصصة: وهذا يزيد من شعور الموظفين بالأهمية، وكذلك يزيد خبراتهم الخاصة، مما ينعكس على أدائهم الوظيفي؛

6_ زيادة المهام وتنوعها: فكلما كانت هناك زيادة في تنوع المهام قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة، وبالتالي يزيد الرضا عن العمل؛

7_ تزويد الموظف بالمعلومات المهمة عن أدائه بشكل مباشر (التغذية العكسية): حتى يستفيد من نقاط القوة في أدائه، ويحسن ويطور نقاط ضعفه، وذلك من خلال كتابة التقارير، وإرسالها مباشرة للموظف، وذلك من خلال المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه، والذي يقيم معهم علاقات مهمة على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادل؛

8_ توفير المناخ المريح: كإتاحة الفرصة للتعليم والتدريب والاستفادة من التجارب السابقة؛

[1] فوزية تايه شميلات العنزي، مرجع سبق ذكره، ص650-651.

9_ خفض المركزية: لإتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في القرارات، وتبادل المعلومات.

إن جملة المبادئ السالفة الذكر تسعى إلى إزالة القيود عن الموظف، ومنحه وحدة عمل متكاملة والمزيد من السلطات مع الإشراف عليه إشرافاً مباشراً، وتكليفه بمهام جديدة، كذلك تقليل الرقابة وزيادة المهام وتنوعها، مع تزويده بالتغذية الراجعة عن نواتج عمله ؛ وذلك لمنحه الدافعية والرضا الوظيفي في جو من المشاركة.

ثانيا: معوقات تطبيق الإثراء الوظيفي

يوجد أربعة أنظمة في المنظمة تعمل على إعاقة تطبيق الإثراء الوظيفي تتلخص في الآتي[1]:

1_ تقنية المنظمة: أي معرفة مستوى الأنظمة الجديدة والمعدات الخاصة بتأدية الأعمال والتي لابد من توفرها لدورها المهم في نجاح تطبيق الإثراء الوظيفي؛

2_ النظام التشخيصي: يمكن أن يعيق تطبيق الإثراء الوظيفي من خلال إنشاء توصيف الأعمال التي يكون بها تشدد في التعريف وقلة المرونة في تغير واجبات العمال، أي المرونة المتوفرة في الوظيفة ونظام الحوافز والعلاقات الإنسانية؛

3_ الإدارة: أسلوب الإدارة مناسب لتطبيق برنامج الإثراء الوظيفي لما لدور المدير من أهمية بالغة في تحفيز الموظفين واشراكهم في وضع الأهداف ومنحهم الصلاحيات؛

4_ نظام الإشراف: نظام الاشراف في المنظمة يحدد مقدار الاستقلالية والتغذية العكسية التي يقوم بها المرؤوسين، وكلما استخدم المشرفون طرقاً استبدادية في الحكم فمن الصعب إثراء التغذية العكسية وبذلك يتم تقييد تطبيق الإثراء الوظيفي.

إن قوة الإثراء الوظيفي تعتمد على مدى مناسبتها للممارسات التي في المنظمة، مثل ارتباطها مع التدريب والتطور والتفويض والإشراف، هذه الممارسات تحتاج أن تطابق وتدعم الأعمال التي تمتلك قدر من اللباقة وتنوع المهارات والتغذية العكسية ذات المعنى الجيد.

ثالثا: المشاكل المرتبطة بالإثراء الوظيفي

توجد ست مشكلات رئيسة يحتمل ظهورها عندما تعيد المنظمات تصميم العمل في إطار الإثراء الوظيفي، وهذه المشكلات هي[2]:

[1] تغريد ياسر عواودة، مرجع سبق ذكره، ص82-83.

[2] المرجع نفسه، ص92-93.

1_ غياب التشخيص قبل إعادة تصميم الوظائف: إعادة تصميم الوظيفة بأسلوب الإثراء الوظيفي، بحاجة لإجراء دراسة منتظمة للوظائف والأشخاص الذين يتأثرون بإعادة تصميم وظائفهم ونادرا ما يحدث؛

2_ عدم تغيير العمل: تطبيق الاثراء الوظيفي بحاجة لإجراء تغييرات جوهرية في مهام العمل حينما تواجه المديرين مشكلات الوقت والموارد المتعلقة بإجراء هذه التغييرات، يلجؤون إلى عمل تغييرات طفيفة على الوظائف، ولا تتم تغييرات فعلية فيما يقوم به الأفراد من أعمال في وظائفهم؛

3_ الاخفاق في مراعاة الآثار غير المتوقعة: في حالة تنفيذ أي برنامج لإعادة تصميم الوظيفة قد تحدث تأثيرات جانبية، ويحتمل أيضا حدوث تأثيرات على الوظائف الأخرى التي لم يتم إثراؤها، وحدوث إلغاء لبعض الإجراءات التي أثبتت كفاءتها وفعاليتها، فيضعف التأثير الإيجابي للبرنامج ككل؛

4_ التقويم غير الملائم: هو عدم تناسب التقويم مع الاحتياجات والظروف المحددة في برامج الإثراء الوظيفي التي تم تقويمها علميا، فالطرق السائدة في التقويم عموما هي المشاهدة والوصف الشفهي أو دراسة الحالة لمرة واحدة فقط، وتتمثل بعض أسباب هذا النقص في عدم القدرة على تحديد العلاقات السببية أو عدم توافر الخبرة في إجراء التقويم، وعدم الرغبة في الاعتراف بالفشل؛

5_ نقص التدريب: عند تطبيق الإثراء الوظيفي في المنظمات، فإن ما يحدث هو أن المديرين لا تصلهم معلومات كاملة وحديثة، أو أنهم يعلمون عن هذا المجال قدرا ضئيلا يشعرهم فقط بالارتياح لتطبيقه، ونتيجة لذلك يكون هناك تفاوت واضح في أساليب العمل داخل المنظمة الواحدة؛

6_ البيروقراطية الزاحفة: في بعض المنظمات تضاف جهود الاثراء الوظيفي الى العملية الإدارية، وحينما لا يجني الإثراء الوظيفي الثمار المتوقعة منه، تتجه المنظمة إلى أساليب العمل القديمة القائمة.

المبحث الثاني: ماهية ضغوط العمل

إن تعدد المثيرات البيئية سواء المادية منها أو السيكولوجية، جعلت الإنسان في الوقت الراهن يتأثر بهذه المثيرات، ولا يقف هذا التأثر على مستوى الحياة الخاصة أو العامة بل ينتقل إلى بيئة العمل، ويتمثل هذا التأثير في حدوث ضغوط جعلته يشعر بالقلق وأصبح سريع الاستثارة والانفعال، الأمر الذي ينعكس على أدائه الوظيفي وعلاقته مع زملائه ورؤسائه وربما على صحته النفسية والجسدية، من خلال هذا المبحث نتطرق الى مفهوم ضغوط العمل وأهمية دراستها، أنواعها ومصادرها.

المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل

ترجع كلمة ضغوط (stresse) إلى الكلمة اللاتينية (stringer) تم تداولها في القرن السابع عشر بما يرادف الألم، الصعوبات، الشدة، الحزن، الخسارة أو المصائب والنكبات أي كل ما يعبر عن نتائج حياة صحية، وفي القرن الثامن عشر كان الضغط يستعمل مرادفا لمعاني القوة والتوتر والجهد المكثف[1].

أولا: تعريف ضغوط العمل

عرفت ضغوط العمل بأنها الإجهاد النفسي والعقلي والبدني الذي يتعرض له الموظفون والتي تسبب لهم حالة من عدم القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بهم والإستقرار فيها، نتيجة لكثرة المتطلبات وعدم قدرتهم على تلبيتها وضعف الدعم المقدم لهم من قبل المحيطين بهم[2]، بالتالي هي استجابة تكيفيه تختلف باختلاف الأفراد للتهدئة من تأثير وأوضاع وأحداث تفرضها المتطلبات الخاصة بالتنظيم على الأفراد العاملين في المنظمة[3].

وهناك من عرفه على أنه تجربة ذاتية تحدث للفرد محل هذا الضغط اختلال نفسي كالتوتر والقلق والإحباط واختلال عضوي كسرعة ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم، وهذا الضغط نتيجة لعوامل قد يكون مصدرها البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه، وتختلف المواقف المسببة لضغوط العمل باختلاف الأفراد وطبيعة عملهم[4].

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن ضغوط العمل هي الفعل أو الموقف الذي يكون فيه عدم ملائمة بين الفرد ومهنته أو بيئته وبين متطلباته، مما يحدث تأثيرا داخليا يخلق حالة من عدم التوازن النفسي الجسمي داخل الفرد، إضافة إلى أغراض تنظيمية منها ارتفاع معدل دوران العمل وتدني الجودة.

---

[1] محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن: دار وائل للنشر، 2005، الطبعة الثالثة، ص 159.

[2] سيف ناصر عثامنة، دنيا احمد بني عبد الغاني، أثر ضغوط العمل على الالتزام الوظيفي لدى ممرضات المستشفيات الجامعية في الأردن، المجلة العربية للإدارة، مجلد 42، العدد 1، الأردن، 2022، ص318.

[3] عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم (دراسة ميدانية)، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص16.

[4] شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، 2010، ص 78.

وحدوث هذا يتطلب توفر العناصر الرئيسية الثلاث الآتية[1].

- **عنصر المثير:** يحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد؛
- **عنصر الاستجابة:** يمثل هذا العنصر في ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد مثل القلق، التوتر والإحباط وغيرها؛
- **عنصر التفاعل:** وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.

ثانيا: أنواع ضغوط العمل

هناك أنواع متعددة لضغوط العمل يمكن تصنيفها وفق عدة معايير منها: معيار الأثر، معيار الشدة، معيار المصدر كما يأتي بيانه[2].

1_ أنواع ضغوط العمل وفق معيار الأثر

وفق هذا المعيار يوجد نوعين من الضغوط، الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية:

1_1_ الضغوط الايجابية: هي عبارة عن تلك الضغوط التي تكون مهمة وضرورية للموظف والمنظمة، فبالنسبة للموظف تعمل الضغوط الإيجابية على الرفع من دافعيته وتحسن أداءه ومن ثم تحقيق النجاح، أما بالنسبة للمنظمة فإن الضغوط الإيجابية تكون بمثابة الوسيلة الفعالة للرفع من حيوية وأداء الموظفين وكذا كسر الكسل والملل الناتج عن الروتين في العمل، وهو ما ينعكس في الأخير بالإيجاب على كمية الإنتاج؛

1_2_ الضغوط السلبية: هي عبارة عن تلك الضغوط التي يكون لها انعكاس سلبي على الموظف والمنظمة، حيث تسبب له انخفاضا في الدافعية والشعور بالإرهاق والقلق والتشاؤم من المستقبل، أما بالنسبة للمنظمة فإن الضغوط السلبية تحملها تكاليف باهضة ناتجة عن انخفاض الرضا الوظيفي للمورد البشري، وكذا حوادث العمل....

2_ أنواع ضغوط العمل وفق معيار الشدة

وفقا لهذا المعيار توجد ثلاث أنواع من الضغوط وهي:

---

[1] وسام إبراهيم موسى، أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 81، سنة 2015، ص 138.

[2] محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني، الفردي والجماعي في المنظمات الأعمال، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، 2009، ص 146

2_1_ **الضغوط البسيطة:** والتي تشير إلى وقت قصير قد يبلغ دقائق أو ساعات، أو هي عبارة عن تلك الأحداث البسطة التي يتعرض لها الموظف في العمل أو خارجه؛

2_2_ الضغوط المتوسطة: تلك الضغوط التي تستمر من ساعات إلى أيام مثلا فترة العمل الإضافية، زيارة شخص غير مرغوب فيه ...؛

2_3_ ضغوط شديدة: هي تلك الضغوط التي تستمر لوقت طويل فقد تصل إلى أشهر وسنوات، مثال ذلك الفصل من العمل، غياب شخص من العائلة ...

3_ أنواع ضغوط العمل وفق معيار المصدر

في هذا المعيار يوجد اختلاف كبير بين الباحثين والكتاب نظرا لتعدد مصادر ضغوط العمل ومن بين هذه التصنيفات يوجد:

3_1_ الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: هي تلك الضغوط التي يتعرض لها الموظف نتيجة توفر ظروف مادية غير ملائمة مثل ضعف الإضاءة والضوضاء؛

3_2_ ضغوط ناتجة عن البيئة الاجتماعية: هي تلك الضغوط الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية ما بين الموظف داخل مواقع العمل مثل الصراعات التي قد تحدث بين الأفراد والجماعات، خلاف الرئيس مباشرة ...؛

3_3_ ضغوط ناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري: هي تلك الضغوط التي تنتج عن الفروقات الفردية ما بين الموظفين مثل الاختلاف في الجنس، العرق، الديانة.

ثالثا: مصادر ضغوط العمل

تعددت التقسيمات التي تصنف المصادر المختلفة لمسببات ضغوط العمل، ويمكن تحديد المصادر وتقسيمها إلى ثلاث فئات رئيسة: العوامل البيئية، العوامل التنظيمية والعوامل الشخصية.

1_ العوامل البيئة (Environnement Factors)

إن العوامل البيئة لها أثر في مستوى التوتر الذي يصيب العاملين داخل المنظمة ومنها[1]:

1_1_ عدم استقرار الحالة الاقتصادية: إن أي تذبذب يمكن حدوثه في الجانب الاقتصادي (الكساد، أو ارتفاع معدلات التضخم) في دولة ما، سينعكس سلبا على السكان، من ناحية غلاء الاسعار أو على مدى توافر السلع الاستهلاكية وعليه فإنه سيؤثر على مستوى دخل الموظفين ويشعرهم بالقلق والتوتر؛

[1] عيسى إبراهيم المعشر، مرجع سبق ذكره، ص 18-19.

1_2_ التطور والتقدم التكنولوجيا وتسارعه: إن الحاسب الآلي والتقنيات الحديثة إذا دخلت على العمل جعلت الفرد الذي لا يتقن استخدامها يشعر بالتهديد والضغوط الكثيرة؛

1_3_ التغيرات الاجتماعية: برزت في المجتمعات الجديدة والقديمة ظواهر جديدة تختلف مع القيم والعادات والتقاليد المتعارف عليها مما ينتج مشكلات في المجتمع مثل انتشار حالة الإدمان، تعدد الزوجات مما يؤدي الى شعور الفرد بالضغوط.

2_ العوامل التنظيمية (Organizational Factors)

تعتبر العوامل التنظيمية من أهم المصادر المسببة لضغوط العمل، لذلك معظم الباحثين في مجالات السلوك التنظيمي ركزوا في دراساتهم على هذا المصدر، حيث يختلف مستوى ضغوط العمل من منظمة إلى أخرى تبعا إلى أسباب منها: حجم المنظمة، مناخها التنظيمي السائد، السياسات والإستراتيجيات المتبعة في تنظيم العمل وأيضا تعدد المواقف التي تشكل مصادراً للضغط على الموظفين داخل المنظمة وتتمثل هذه الخصائص في الآتية.

2_1_ طبيعة العمل ومتطالباته: تختلف عادة ضغوط العمل باختلاف طبيعة العمل ومتطلباته، وتختلف أيضا مسببات الضغط لكل وظيفة من حيث تنوع المهام والمسؤوليات، والاستقلال في العمل وحجم الصلاحيات الموكلة للفرد فكل هذه الأسباب تسهم في خلق ضغط نفسي وجسدي لدى الفرد في المنظمة؛

2_2_ دور الفرد في المنظمة: يعد الدور الوظيفي من المسببات الرئيسة للضغوط على الفرد في المنظمة لأنه عادة يأخذ أحد الأشكال الآتية:

- **غموض الدور الوظيفي:** يقصد به افتقار الفرد للمعلومات التفصيلية عن الدور الوظيفي المتوقع منه، أو أن تكون اختصاصات مهامه غامضة وغير واضحة فيصيبه الشعور بعدم السيطرة على عمله مما يؤدي الى شعوره بالضغط؛
- **صراع الدور:** ينشأ عادة صراع الدور عندما يطلب من الفرد العديد من الأعمال المتناقضة، أو عندما تتعارض توقعات الدور مع بعض قيم الفرد ومبادئه، أو عندما يفرض عليه القيام بأعمال يعتقد له بأنها خارج نطاق عمله؛
- **عبء العمل:** هنالك علاقة طردية بين مستويات ضغوط العمل وحجم المسؤوليات التي يتم تكليف الفرد بها، ويقصد بذلك أنه كلما زادت مسؤوليات العمل زادت الضغوط، وقد أثبتت الدراسات أن

هؤلاء الأفراد يعانون من حالة توتر شديدة انعكست على صحتهم الجسدية (مثل قرحة المعدة، ارتفاع ضغط الدم ونسبة السكر في الدم)؛

2_3_ طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل بيئة العمل: يتطلب أداء العمل تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، وتقوم العلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة بدور مهم في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم، فتنشأ الضغوطات إذا كانت هذه العلاقات سيئة بين الأفراد داخل المنظمة فيمكن أن يؤدي بهم إلى العزلة والشعور بالاغتراب الوظيفي؛

2_4_ الهيكل التنظيمي: يعد الهيكل التنظيمي من أحد مصادر ضغوط العمل الرئيسية عندما يتصف بدرجة عالية من المركزية في اتخاذ القرار، وضعف قنوات الاتصال داخل المنظمة، بالإضافة إلى ضعف فرص النمو والترقي هذا كله يؤدي إلى أن يصاب الفرد بالضغط النفسي داخل المنظمة؛

2_5_ نمط القيادة التنظيمية: إن لسلوك الرئيس وأسلوب تعامله مع مرؤوسيه في إدارة العمل أثر ذو أهمية بالغة في نوعية أدائهم، فنتيجة لذلك فإن العاملين في ظل القيادة المتسلطة يعانون من حالة التوتر والقلق وبالتالي يؤدي إلى ضغوط العمل؛

2_6_ ظروف بيئة العمل: يقصد بها الظروف البيئة المحيطة بالفرد في بيئة العمل من حيث طرق تصميم مكان العمل وموقعه والأثاث والتجهيزات المتاحة والتهوية والرطوبة ...، فتعتبر ظروف بيئة العمل ذات أهمية خاصة عند الفرد في حال عدم توافرها بالشكل المناسب مما يؤدي إلى ضغوط نفسية وجسدية؛

2_7_ الأجور والمكافآت: تعتبر الأجور والمكافآت الهدف الأساسي لعمل الأفراد في المنظمات، وهي المحدد الرئيسي والأساسي لمستوى معيشة الفرد، وهي المؤشر الرئيسي للمركز الوظيفي، لذلك فإن من أهم مصادر ضغوط العمل تكمن في الأجور ونظام الحوافز، لأنه يرتبط ذلك بعملية العدالة والمساواة فيما يتعلق بمدى مكافئة هذه الأجور والامتيازات بالنسبة للجهد المبذول من قبل الموظف، ومدى إنصافه بالمقارنة مع الزملاء في العمل، إضافة إلى مدى كفاية هذا الأجر مع المتطلبات العامة للعيش الكريم نظراً لما يشهده العالم الآن من أزمات اقتصادية[1].

[1] عيسى إبراهيم المعشر، مرجع سبق ذكره، ص ص19- 22.

3_ العوامل الشخصية (Individual Factors)

إن مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد لا تقتصر عادة على العمل، فهناك مجموعة عوامل أخرى تسبب الضغوط فيكون مصدرها الفرد نفسه، ويمكن تقسيم المصادر الشخصية لضغوط العمل الى قسمين[1]:

3_1_ ضغوط تنشأ من عوامل وظروف تتعلق بحياة الفرد الخاصة، وهذه تعتبر من **العوامل الخارجية** مثل الأحداث الشخصية التي يتعرض لها الفرد والمشكلات العائلية والأزمات المالية مما يولد لديه حالات من التوتر والانفعال النفسي تكون مصدر لإحساسه بالضغط في بيئة العمل؛

3_2_ ضغوط تنشأ من داخل الفرد **(العوامل الداخلية)** وتتحدد تبعا لشخصية الفرد وطريقة تفكيره مثل الإفراط في الطموحات والسعي وراء تحقيق هدف صعب المنال، أو التفكير التشاؤمي بتوقع نتائج دائما سلبية وعلى أثرها ينتاب الفرد الشعور بالحزن والكآبة. ومن أهم الصفات الشخصية التي تؤثر على تفاعل الفرد مع عوامل ضغوط العمل ما يأتي:

- **نمط الشخصية:** تشير الدراسات العلمية إلى أن طبيعة نمط شخصية الفرد لها دور في التأثير على إدراكه للضغوط وتحديد طبيعة الاستجابة لها، وهناك نمطان من الشخصية وهما النمط الأول ويطلق عليه النمط (أ) (Type A)، ويتميز الفرد الذي ينتمي لهذا النمط بأنه يميل للعمل بمفرده ويستطيع إنجاز مهام كثيرة في وقت قصير، وعادة ما يؤخذ عليه أنه عنيد وغيور وغير صبور وعدواني ودائما لديه نزعة حب للسيطرة؛ وعلى نقيض هذه الشخصية تأتي نمط الشخصية (ب) (Type B) إذ يتميز الفرد الذي ينتمي لهذا النمط بأنه يفضل العمل الجماعي وهو صبور وهادئ، وأوضحت الدراسات أن الأفراد الذين ينتمون إلى النمط (أ) أقل تكيفا مع الضغوط من الشخصية (ب) لذلك فهم أكثر تأثراً بالأمراض الناتجة عن الضغوط مثل أمراض القلب وضغط الدم؛
- **الادارك:** عملية الضغط تحدث في المواقف التي يدرك فيها الفرد أن قدرته لمواجهة مطلب معين تمثل عبئاً كبيراً عليه، لإدراك للمواقف الضاغطة على السن والخبرة والحالة النفسية والسلوكية للفرد في تلك اللحظة؛
- **الخبرة:** تعد الخبرات المكتسبة التي يمتلكها الفرد من العوامل المؤثرة على استجابته نحو ضغوط العمل، وتحدد الخبرة درجة صعوبة مسببات الضغط أو سهولتها بالنسبة للفرد، كما أن لها دورا

[1] عيسى إبراهيم المعشر، مرجع سبق ذكره ، ص23-24.

مؤثرا في خفض الضغط الناتج في بيئة العمل، إذ يشعر الفرد برضا من المواجهة المتكررة لمصدر الضغط والتدريب على الاستجابة للتعامل مع الموقف، وبهذا يكون الفرد قد تكيف مع المواقف الضاغطة وتخلص من الشعور بالضغط عند مواجهة الموقف نفسه؛

- **مستوى الثقة في النفس:** كلما زاد التوافق بين قدرات الفرد ومتطلبات العمل زادت ثقة الفرد بنفسه فلا يشعر بالضغط والتوتر النفسي، في حين أن الفرد الذي يفتقد شعور الثقة بالنفس يستجيب بصورة سلبية للمواقف الضاغطة التي تتطلب نوع من التحدي ويكون أكثر عرضة لضغوط العمل.

المطلب الثاني: التعامل مع ضغوط العمل

إن معالجة ضغوط العمل ومواجهتها على مستوى الفرد والمنظمة تتطلب أولا فهما دقيقا للمرحلة التي وصل إليها الموظف من الضغوط ثم اختيار الاستراتيجية التي تتلائم معها.

أولا: مراحل ضغوط العمل

يمر الفرد اتجاه ضغوط العمل بأربعة مراحل أساسية وهي[1]:

1_ مرحلة التعرض للضغوط: ويطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر، أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر، تبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين سواء كان داخليا أو خارجيا، ويمكن القول بأن هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد الصماء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن نستدل منها على تعرض الفرد لهذه الضغوط، ومن أهم هذه المظاهر زيادة ضربات القلب، الأرق، توتر الأعصاب، الضحك الهستيري، سوء استغلال الوقت والحساسية للنقد؛

2_ مرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغط): تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة، حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة للتعامل مع هذه التغيرات، ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين إما المواجهة وإما الهرب، وذلك للتغلب عليها أو الهروب والتخلص منها بسرعة، وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح الفرد في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية، حيث يكون قد تعرض بالفعل أو أصيب بضغوط العمل؛

3_ مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف: يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل، ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية، بالإضافة لمحاولة التكيف مع الحدث فعلا، فإذا نجح في ذلك

[1] حسين وليد حسين، علاقة وأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بتقليل ضغوط العمل دراسة استطلاعية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87، سنة 2016، ص 109.

قد يستقر الأمر عند هذا الحد، وتزداد فرصة العودة إلى حالة التوازن، أما في حالة الفشل ينتقل الفرد إلى المرحلة الموالية؛

4_ مرحلة التعب والإنهاك: ينتقل الفرد إلى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار لفترة زمنية طويلة، حيث يصاب بالإجهاد نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولات التكيف، ويمكن الاستدلال على الوصول إلى هذه المرحلة من خلال بعض المظاهر والآثار منها الاستياء من جو العمل، انخفاض معدلات الإنجاز، التفكير في ترك الوظيفة، الإصابة بالأمراض النفسية كالنسيان المتكرر، السلبية، اللامبالاة، الاكتئاب والإصابة بالأمراض العضوية.

ثانيا: إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

يتم معالجة ضغوط العمل من خلال عدة طرق وأساليب يمكن تلخيصها في: إستراتيجية التعامل مع الضغوط على المستوى الفردي واستراتيجيات التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة.

1_ إستراتجية التعامل مع الضغوط على المستوى الفردي

ظهرت العديد من طرق علاج ضغوط العمل على المستوى الفردي، ويمكن القول أن رغبة الفرد في إصلاح حاله واقتناعه بالطريقة التي يستخدمها وتمتعه بالإرادة القوية هي شروط أساسية لنجاح الطريقة ونجاح الفرد في علاج ضغوط العمل، ومن هذه الطرق نذكر[1]:

- **التأمل:** وتسعى هذه الطريقة إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية، وتوفر الفرصة للفرد لكي يوقف أنشطته اليومية وأن يمارس درجة عالية من الانتباه والوعي على مشاعره ووجدانه، ويؤدي هذا إلى إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل؛
- **الاسترخاء:** إن جلوس الفرد مستريحا وهادئا يؤدي إلى نفس النتائج التي تؤدي إليها طريقة التأمل، حيث أن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم، ويعني هذا أن ينتبه الفرد إلى أن الراحة العقلية هي شيء يترتب عليه راحة الجسم؛
- **التركيز:** إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذو معنى وأهمية ولمدة معينة يساعد في تخفيف حدة الضغوط النفسية للعمل، وتعتمد طريقة التركيز من حيث المبدأ على نفس الفكرة تقريبا التي تعتمد عليها طرق التأمل والاسترخاء، والتركيز يصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط ويؤدي به إلى القيام بعمل خلاق وإنجاز يساعد على الشعور بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات؛

[1] محمود السليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص68-69.

- **التمرينات الرياضية:** يمكن القول أن للكفاءة البدنية للفرد دورا في مواجهة الآثار الجانبية السيئة لضغوط العمل، وتؤدي ممارسة التمرينات الرياضية إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد، فمن المعروف أن الشخص الذي يمارس التمرينات لا يرهق بسرعة مثل الشخص الذي لا يمارس أي تمرينات، كما أنه من المعروف أن الشخص المصاب بإرهاق تكون قدرته منخفضة في تحمل أعباء جسمانية أو نفسية للعمل، بالإضافة إلى ذلك فإن التمرينات الرياضية تعتبر وسيلة للتركيز والاسترخاء وصرف العقل عن أي متاعب وتوتر؛
- **معرفة شخصية الأفراد والوقوف على مدى قدرتهم على تحمل الضغوط:** وذلك للاستجابة لها والتخلص من أثر المؤثرات المادية والنفسية عن طريق تحقيق مطالب الموظفين وتحقيق المساندة الاجتماعية وإقامة علاقات جيدة وتشجيع الزمالة والعمل على توفير بيئة هادئة؛
- **تحديد أهداف واضحة ومحددة لعمل الأفراد:** ويجب أن تكون تلك الأهداف واقعية قابلة للتنفيذ بالإضافة إلى التخطيط المسبق وذلك بتجهيز الفرد نفسه للتعامل مع الأحداث.

2_ إستراتجيات التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة

من أجل إدارة الضغوط على مستوى المنظمة يمكن اللجوء إلى الأساليب الآتية[1]:

2_1_ التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم: إن المخالفات التي يقع فيها كثير من الإداريين في ممارستهم اليومية بسبب عدم إتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم تسبب الكثير من الضغوط النفسية، لذلك يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد وهذا بدوره يمكن أن ينشر جوا من الانضباط الإداري والتنظيمي في المستويات الإدارية الأدنى؛

2_2_ تصميم وظائف ذات معنى: تفقد كثير من الوظائف معناها وقيمتها لبعض الأسباب منها زيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد الموظف أي متعة في أداء العمل، وينقلب العمل إلى روتين ممل، كما تفقد الوظائف معناها وأهميتها من انعدام حرية التصرف فيها، وعليه يكون العلاج أو الوقاية متمثلة في تصميم وإعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى وأهمية، ويتحقق ذلك من خلال ضمان أن الوظيفة تقوم بالعديد من الأنشطة والمهام، كما يتيح مقدار مناسب من السلطة للأداء؛

[1] محمود السليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص 70-71.

2_3_ إعادة تصميم الهيكل التنظيمي: يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط مثل إضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى الإشراف أو دمج وظائف، يضاف إلى ذلك إمكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات والأقسام؛

2_4_ تطوير نظم الاختيار والتعيين: وذلك باختيار أفراد لديهم القدرة على العمل المطلوب وكذلك تخفيض أعباء الوظيفة من خلال إعادة تصميم نظم تدريب متطورة، وخلق نظم عادلة للحوافز وتقييم الأداء، وتنشيط نظم الاتصال وقنواته وتطبيق نظم المشاركة في اتخاذ القرارات مثل اللجان وبرامج المشاركة في الأرباح، وبرامج الشكاوي، والأخذ بأسلوب الإدارة الديمقراطية في المنظمة؛

2_5_ التحديد الدقيق لمتطلبات الدور: وذلك بما يمنع أي تدخل أو تعارض مع الوظائف الأخرى في المنظمة مع توفير كافة التسهيلات التي تمكن الفرد من القيام بتلك المتطلبات؛

2_6_ ترتيب بيئة العمل المادية: ويشير الى تنظيم وترتيب المكان الذي يقضي فيه الموظفون ساعات عملهم، ويتضمن ذلك ترتيب المكاتب والمساحات العامة والمعدات والأدوات المستخدمة في العمل.

المطلب الثالث: آثار ضغوط العمل

نظرا لأهمية ضغوط العمل فقد أصبح هذا الموضوع أحد المجالات الأساسية لاهتمام العديد من رجال الفكر الإداري حيث ركزت اهتماماتهم على مستوى التحليل النظري، ولم تنل الدراسات التطبيقية نصيباً كافياً ويرجع ذلك للأسباب الآتية: الأول كثرة العوامل المسببة للضغوط وتداخلها والسبب الثاني عدم اتفاق الباحثين على مفهوم محدد ودقيق لضغوط العمل، فالضغوط بحد ذاتها ليست حالة سيئة دائما، فيما يأتي نستعرض آثاره على الفرد والمنظمة.

أولا: آثار ضغوط العمل على الفرد

يعد الموظف أساس نجاح المنظمة من خلال العمل الذي يؤديه ومقدار الجهد الذي يبذله باعتباره القادر الوحيد على إدارة الموارد الأخرى، الأمر الذي يستلزم اهتماما ومتابعة مستوى أداءه وما يعانيه من ضغوط العمل، تقسم هذه الأخيرة إلى آثار إيجابية وأخرى سلبية.

1_ الآثار الايجابية المترتبة عن ضغوط العمل على الفرد: إن العديد من المنظمات ان لم يكن جميعها تنظر إلى ضغوط العمل على أنها شر يجب مكافحته وذلك لأثارها السلبية على الفرد والمنظمة معاً. ولكن الحقيقة غير ذلك، إذا أن لضغوط العمل أثاراً للتحفيز على العمل، وتجعل الفرد يفكر في العمل، وتزيد من تركيزه على العمل، فيصبح الفرد ينظر إلى عمله بتميز، ويركز على نتائج

العمل، وينام بشكل مريح، ويمتلك القدرة على التعبير عن الإنفعالات والمشاعر، والشعور بالمتعة، والشعور بالإنجاز، وتزويد الفرد بالحيوية والنظر للمستقبل بالتفائل والمقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة[1]؛

2_ الآثار السلبية المترتبة عن ضغوط العمل على الفرد: تتمثل الآثار السلبية المترتبة عن ضغوط العمل في الآثار السلوكية، النفسية والجسدية[2].

- **الآثار السلوكية:** من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه، حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتاد، وعادة ما تكون تلك التغيرات إلى الأسوأ وذات آثار سلبية ضارة سواء في الأجل القصير أو الطويل، ومن أهم تلك التغيرات المعاناة من الأرق، الإفراط في التدخين، إضطراب الوزن، فقدان الشهية، التغير في عادات النوم، إستخدام الأدوية المهدئة، العدوانية والتخريب، وعدم احترام الأنظمة والقوانين الموجودة في المنظمة؛
- **الآثار النفسية:** على الرغم من أهمية الآثار النفسية، فإنها لم تحظى بنفس درجة الاهتمام التي حظيت بها الآثار المرتبطة بأعضاء الجسم، ويرجع ذلك إلى صعوبة قياسها نظراً لأنها غير ملموسة وهذه الآثار غالباً ما تتمثل بالقلق والتوتر، والغضب والإحباط، والملل والشعور بانخفاض تقدير الذات، والأرق وسرعة والإثارة، وإنخفاض أخلاقيات الفرد، وزيادة الرضا عن العمل، وزيادة الرغبة في ترك العمل، وإنخفاض الولاء التنظيمي، والإحتراق الذاتي، وفقدان الاهتمام وانخفاض القدرة على إشباع الحاجات؛
- **الآثار الجسدية:** تمتد نتائج تزايد الضغوط على الفرد لتحدث بعض الآثار السلبية الضارة على الفرد وسلامته البدنية ومن أهم الأمراض الجسدية التي يمكن أن يعاني منها الفرد بسبب الضغط في العمل الصداع، قرحة المعدة، السكري، أمراض القلب، ضغط الدم.

ثانيا: آثار ضغوط العمل على المنظمة

تتمثل آثار ضغوط العمل على المنظمة في الآثار الإيجابية والآثار السلبية، نذكرها فيما يأتي.

1_ الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة: توجد العديد منها نلخصها في النقاط الآتية:

---

[1] انتظار أحمد جاسم، أثر ضغط العمل على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العراقية، مجلة البحوث القانونية والإقتصادية، المجلد 4، العدد1، 2021، ص441.

[2] المرجع نفسه، ص ص441-442.

1_1_ زيادة التكاليف المالية (تكلفة التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل الآلات وإصلاحها، وتكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل)؛

1_2_ تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته؛

1_3_ صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية؛

1_4_ الاستياء من العمل وانخفاض الروح المعنوية؛

1_5_ الغياب والتأخر عن العمل؛

1_6_ ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات؛

1_7_ عدم الدقة في اتخاذ القرار؛

1_8_ سوء العلاقات بين أفراد المنظمة؛

1_9_ سوء الاتصال بسبب غموض الدور ونشر المعلومة؛

1_10_ الشعور بالفشل[1].

2_ الآثار الإيجابية لضغوط العمل على المنظمة: تتمثل فيما يأتي[2]:

2_1_ رفع مستوى الشعور بالرضا والثقة والروح المعنوية ما بين الموظفين مما يؤدي إلى الاستقرار في العمل ورفع مستوى الأداء المتميز لديهم والسعي إلى تحقيق العمل بالرغم من الضغوط التي تكون لديهم؛

2_2_ العمل على معالجة المشكلات التي تواجه الموظفين في الوقت المناسب وذلك لإنجاز العمل بكفاءة عالية، والعمل على التغلب عليها فالضغوط هي الدافع لمعالجة هذه المشاكل؛

2_3_ من خلال الضغوط التي يواجهها الموظفون يتم اكتشاف قدراتهم والكفاءات المتميزة لديهم ويتم ذلك من خلال مواجهة التحديات المتصلة بالعمل، وعن طريق هذه التحديات يتبين قدرات هؤلاء الموظفين ومستوياتهم المهنية؛

2_4_ تساعد ضغوط العمل على تدعيم العلاقات الاجتماعية ما بين الموظفين عن طريق مساعدة بعضهم البعض على مواجهة الضغوطات والمشكلات؛

---

[1] عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد الفرام، السلوك التنظيمي في المنظمات مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن: 2011،الطبعة العربية الأولى، 2011، ص177.

[2] عيسى إبراهيم المعشر، مرجع سبق ذكره، ص28.

2_5_ إثارة الدوافع القوية عند الفرد في العمل وذلك من خلال القيام بالعمل وتحقيق متطلباته من أجل تحقيق الذات بالإضافة إلى تنمية المعرفة لديهم.

ثالثا: النظريات المفسرة لضغوط العمل

رافق ظهور الدراسات العلمية الخاصة بضغوط العمل ظهور عدة نظريات تحاول تفسيرها، والتي صنفت إلى ثلاثة أنواع.

1_ النظريات الجسمية: تركز النظريات الفسيولوجية على أن الضغوط عبارة عن استجابات جسدية غير محددة للمثيرات في البيئة المحيطة، تتم دون تقييم موضوعي لها من قبل المورد البشري، وبالرغم من أن هذه النظريات تلقى بعض التعزيز من الدراسات التطبيقية، إلا أنها تعاني من بعض النقائص، والتي من بينها[1]:

- تتجاهل هذه النظريات تأثير وعي وانتباه المورد البشري للأخطار حتى يتكون الشعور بالضغط؛
- قد لا ترتبط بعض الأعراض الجسدية كسرعة ضربات القلب بالضغوط، فقد تكون ناتجة عن التمرينات الرياضية مثلا؛
- هذا الاتجاه لا يوضح طبيعة العلاقة بين مصادر الضغوط والأعراض الجسدية الناتجة عنها.

من خلال هذه النقائص وغيرها، يمكن القول أنه من الصعب قبول هذه النظرية.

2_ النظريات الاجتماعية: تفترض هذه النظريات أن الإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه، وأن وجود الضغوط في البيئة الاجتماعية من حوله قد تسبب له الشعور بالضغط، والذي يؤدي إلى عدم التوافق الاجتماعي أو الشعور بالاغتراب، عدم التكيف، الظلم ...، وتعتقد إحدى النظريات الاجتماعية على أن المورد البشري يسعى إلى تكوين هيكل علاقات اجتماعية قوية ومستقرة، وأن الاضطراب في هيكلها يؤدي إلى توتر المورد البشري وشعوره بالضغط، ويمكن تقديم شرح مبسط لهذه النظرية فيما يأتي[2]:

- أن مقدار الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري ترتبط عكسيا مع مدى استقرار وقوة العلاقات الاجتماعية؛

[1] هند لبصير، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال بالمنظمة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد جيجل، 2009، ص 30.

[2] محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2007، ص ص 84-85.

- أن مدى استقرار وقوة العلاقات الاجتماعية هو دالة لمدى اتباع مجموعة الموارد البشرية للأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية التي يرتبطون بها؛
- إن اتباع المورد البشري للأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية يرتبط عكسيا مع ما يتعرض له المورد البشري من تعارض أو غموض الدور الذي يلعبه داخل الجماعة؛
- إن الشعور بالتعارض أو الغموض ينشأ من شغل المورد البشري لوظيفة أو قيامه بأنشطة غير متوافقة أو غير منسجمة مع توقعاته؛
- إن عدم التوافق أو عدم الانسجام في توقعات الوظائف والأنشطة ينشأ من عدم قدرة الهيكل الاجتماعي على إحداث تكامل بين مجموع التوقعات.

ومن خلال استقراء النظريات الاجتماعية الأخرى لوحظ أن هناك إجماع من قبل الباحثين على وجود ثلاثة عناصر ذات تأثير على الشعور بالضغط تتمثل في هيكل القيم والحاجات، أنماط التكيف والدفاع النفسي، وأحداث الحياة الشخصية.

3_ النظريات النفسية والسلوكية: يفترض أصحاب هذه النظريات أن مشاعر الضغوط هي استجابات تظهر لوجود مثيرات في الموقف المحيط بالمورد البشري، لهذا يمكن القول أن الشعور يمكن اكتسابه أو تعلمه، وهذا هو السبب الرئيسي في اعتماد معظم النظريات النفسية والسلوكية للضغوط على ظاهرة التعلم، ولقد تم إثبات أن تقييم المورد البشري لمقدار الخطر الناجم عن عنصر معين هو الذي يحدد مقدار الضغوط، وتشير عملية التقييم إلى أن التجربة الوجدانية للضغوط ومحاولة التكيف معها ما هي إلا تجربة خاضعة بالدرجة الأولى إلى عمليات الإدراك والتوقع التي يمر بها المورد البشري في المواقف الضاغطة[1].

المبحث الثالث: علاقة الإثراء الوظيفي بضغوط العمل

لتعزيز الإثراء الوظيفي في المنظمات لا بد من تطبيق برامج الحوافز حيث تعتبر من أهم الأساليب التي تتبعها المنظمات للتقليل من ضغوط العمل، حيث يشير مفهوم الحوافز العادية إلى كل ما يضيف للفرد العامل دخلاً وزيادة اضافية، وتشمل الحوافز كل ما يحصل عليه العاملون من مزايا أو حقوق كالرواتب والأجور والتعويضات والعلاوات والمكافآت والمعاشات التقاعدية.

حيث تعد بيئة العمل الحديثة مجالا ديناميكيا يتطلب من الموظفين مواجهة تحديات متعددة لتحقيق الأداء الأمثل حيث يعتبر الإثراء الوظيفي أداة إدارية تهدف إلى تحسين جودة حياة العمل من خلال تقديم مهام اكثر تنوعا وتوفير فرص أكبر للنمو والتطوير المهني، مما يعزز من شعورهم

[1] هند لبصير، مرجع سبق ذكره، ص31

بالتحفيز والرضا الوظيفي، يتم ذلك من خلال ذلك تقديم مهام جديدة، توسيع نطاق المسؤوليات، وتوفير فرص للتعلم و التطوير؛ على الجانب الآخر تشكل ضغوط العمل عبئا نفسيا وجسديا يمكن أن يؤثر سلبا على صحة الموظفين وأدائهم.

المطلب الأول: تأثير الإثراء الوظيفي على التخفيف من ضغوط العمل

العلاقة بين الاثراء الوظيفي وضغوط العمل معقدة ومتعددة الابعاد، يمكن ان يكون للاثراء الوظيفي تأثيرات مزدوجة على ضغوط العمل، في هذا المطلب سنتناول تأثير الاثراء الوظيفي على التخفيف من ضغوط العمل من خلال تجسيد ما يأتي[1].

أولا: زيادة التنوع والاستقلالية

عندما يكون لدى الموظفين مهام متنوعة واستقلالية اكبر في اداء اعمالهم يشعرون بمزيد من السيطرة على عملهم، وهذا يقلل من الضغوط النفسية الناتجة عن الروتين وضيق الأفق.

ثانيا: تعزيز الشعور بالانجاز

المهام المتنوعة والتي تمثل تحديا للموظفين تحفزهم وتمنحهم شعورا بالانجاز مما يقلل من التوتر المرتبط بالشعور بعدم التخدير أو الروتين.

ثالثا: تحسين الدعم الاجتماعي

الاثراء الوظيفي يشجع على التعاون والتفاعل بين الموظفين، مما يوفر دعما اجتماعيا أكبر ويقلل من الشعور بالعزلة.

المطلب الثاني: تأثير الإثراء الوظيفي على زيادة ضغوط العمل

في هذا المطلب سنتناول تأثير الاثراء الوظيفي على زيادة ضغوط العمل، والتي تتم من خلال ما سنستعرضه.

[1] Jean Paul Durand, l'enrichissement du travail et le stress professionnel: une analyse des relations, France : Presses Universitaires, 2018.

أولا: زيادة المتطلبات والتحديات

تشير المتطلبات والتحديات إلى الظروف التي يتعين فيها على الأفراد والمؤسسات مواجهة توقعات أعلى أو مهام أكثر تعقيدا مقارنة بالماضي، وهذا يمكن أن يشمل زيادة في مسؤولية الموظفين، الأهداف، المعايير، أو حتى القيود الخارجية، مثل القوانين والظروف الاقتصادية، مما قد يزيد من ضغوط العمل إذا لم يكن هناك توازن مناسب بين القدرات والمتطلبات.

ثانيا: عدم وضوح في الأدوار

إن توسيع نطاق المهام والمسؤوليات يمكن أن يؤدي إلى عدم وضوح في الأدوار مما يزيد من التوتر والقلق لدى الموظفين.

ولنجاح الاثراء الوظيفي في تقليل من ضغوط العمل، يجب أن يتم تبني نهج تكاملي يشمل:

- توفير التدريب والدعم: يجب أن يتم تزويد الموظفين بالتدريب المناسب والدعم اللازم لتولي المهام الجديدة؛
- تحديد الادوار بوضوح: يجب تحديد الادوار والمسؤوليات بوضوح لتجنب التباس والصراعات؛
- التغذية العكسية المستمرة: تقديم ملاحظات مستمرة حول أداء الموظفين وتعزيز التواصل المفتوح؛
- التوازن بين العمل والحياة: تشجيع الموظفين على تحقيق التوازن الصحي بين العمل والحياة الشخصية[1].

تأسيسا على ما سبق يمكن أن يساهم الاثراء الوظيفي في تقيل من ضغوط العمل إذا تم تنفيذه بالشكل الصحيح، آخذا بعين الاعتبار القدرات والموارد المتاحة للموظفين من خلال تقديم الدعم الكافي وتحديد الادوار بوضوح، يمكن للاثراء الوظيفي ان يحسن من بيئة العمل ويعزز من رضا وانتاجية الموظفين، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر توازنا وايجابية.

المبحث الرابع: مناقشة الدراسات السابقة التي تناولت الإثراء الوظيفي وضغوط العمل

تعددت الدراسات السابقة التي تناولت تغيرات الدراسة، سواء الدراسات التي تناولت الإثراء الوظيفي أو الدراسات التي تناولت ضغوط العمل.

المطلب الأول: دراسات تناولت الإثراء الوظيفي

من بين الدراسات التي تناولت متغير الإثراء الوظيفي نذكر ما يأتي.

[1] Jean Paul Durand, Opcit.

أولا: دراسة بانقا طه حسين وأحمد عبد الغني الفرشوطي

قدمت سنة 2020 معنونة بالإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك، **هدفت هذه الدراسة** إلى التعرف إلى مستوى الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات التربويين بمكاتب التربية والتعليم في منطقة تبوك من وجهة نظرهم؛ أجريت هذه الدراسة على المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكاتب التربية والتعليم في منطقة تبوك وبلغ مجتمع الدراسة 690 عينة مشرفا ومشرفة تربوية، حيث تم توزيع 381 استبانة بالطريقة العشوائية وعولجت بياناتها على الطريقة spss وعولجت إجابات هذه الدراسة و, الطريقة المنهج الوصفي التحليلي.

كما **خلصت الدراسة** إلى العديد من النتائج من بينها:

- أن مستوى الإثراء الوظيفي جاء بمستوى مرتفع لدى المشرفين والمشرفات التربويين؛
- مستوى الالتزام الوظيفي جاء متوسط لدى المشرفين والمشرفات التربويين؛
- وجود علاقة إرتباطية ايجابية بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي.

في نهاية الدراسة تم **التوصية بـ:**

- ضرورة تكليف المشرفين والمشرفات التربويين بالقيام بالأعمال الإشرافية ضمن طبيعة عملهم وتخصصاتهم؛
- إعداد برنامج توجيهي للمشرفين التربويين حول الالتزام الوظيفي؛
- محاولة عقد الدورات التدريبية للمشرفين والمشرفات التربويين وتوجيههم لمواكبة التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم.

ثانيا: دراسة مخلوفي كنزة وثابتي الحبيب

قدمت سنة 2018 معنونة بالإثراء الوظيفي كمدخل أساسي لدعم سياسة التمكين الإداري لدى مدراء المؤسسات التربوية الجزائرية، **هدفت هذه الدراسة** إلى معرفة واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المؤسسات التربوية، وذلك باعتباره منطلق أساسي لتطبيق أسلوب التمكين الإداري حيث أنه يتطلب إعادة تصميم الوظائف حتى يشعر المدير بالقدرة على التأثير في ظروف العمل؛ أجريت الدراسة على مجموعة من المدراء المؤسسات التربوية الجزائرية، ولغاية جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة تم توزيع 32 استبانة على أفراد العينة حيث ثم اختيارها بالطريقة العشوائية،وعولجت إجابات هذه الدراسة وفق طريقة المنهج الوصفي التحليلي، أما بياناتها فتم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية Spss.

كما **خلصت الدراسة** إلى العديد من النتائج من بينها:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومستوى الإثراء الوظيفي تعزى(السن، المؤهل العلمي، الخبرة)؛
- المدراء لا يملكون القدرة (الإدارية، التربوية، والبيداغوجية) مما يدعو إلى منحهم الاستقلالية؛
- توجد بلاغة ارتباطية ايجابية بين الإثراء الوظيفي والتثمين الإداري.

في نهاية الدراسة تم **التوصية بـ:**

- يجب على المؤسسات التربوية إعادة تصميم الوظائف لزيادة تنوع المهارات وأهمية المهام والاستقلالية للمدراء، مما يعزز من شعورهم بالقدرة على التأثير في بيئة العمل واتخاذ القرارات المناسبة؛
- من الضروري منح المدراء استقلالية أكبر في أداء مهامهم اليومية مما يساعدهم على تطبيق المبادرات الخاصة بهم وتوجيه الفرق بشكل أكثر فعالية؛
- تعزيز ثقافة العمل الجماعي وتشجيع فرق عمل متكاملة يمكن أن تساعد في تبادل الخبرات.

ثالثا: دراسة ماجد الخياط

قدمت سنة 2017 معنونة بالعلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية: دراسة تطبيقية لموظفي مركز الجامعة، **هدفت هذه الدراسة** إلى معرفة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل، إضافة إلى دراسة وجود فروقات في الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل؛ أجريت الدراسة على مجموعة من العمال الإداريين بجامعة البلقاء التطبيقية، ولغاية جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة تكونت عينة الدراسة من (300) موظف من الجنسين، بواقع (170موظف، و130 موظفة)، وعوجت هذه الدراسة وفق المنهج الوصفي التحليلي، أما بياناتها فتم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الاحصائية spss.

كما **خلصت الدراسة** إلى العديد من النتائج من بينها:

- وجود علاقة إيجابية بين عناصر الإثراء الوظيفي والدافعية الداخلية للعمل؛
- درجة التوافر عناصر الإثراء الوظيفي لدى العاملين كانت بصورة متوسطة، وأن مستوى الدافعية الداخلية للعمل كان أعلى من مستوى الدافعية الداخلية؛
- درجة توافر عناصر الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل تتأثران بجنس الموظف لصالح الموظفات الإناث.

في نهاية الدراسة تم **التوصية بـ:**

- ضرورة زيادة برامج الإثراء الوظيفي في الجامعة لتعزيز الدافعية الداخلية لدى الموظفين؛
- إجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال لزيادة توافر عناصر الإثراء الوظيفي وتحسين الدافعية للعمل بين الموظفين في الجامعة؛

- تركيز الجهود على تحسين الدافعية الداخلية لتعزيز الرضا الوظيفي والانجاز.

رابعا: دراسة Nanle

قدمت سنة 2015 معنونة بأثر الإثراء الوظيفي على الدافعية للعمل لدى العاملين في الجامعات الخاصة المختارة في نيجيريا، **هدفت هذه الدراسة** إلى التعرف على أثر الإثراء الوظيفي على الدافعية للعمل لدى العاملين في الجامعات الخاصة المختارة في نيجيريا، والكشف عن العلاقة بين الإثراء الوظيفي ورضا ودوافع العاملين؛ بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وفق تصميم الاستبانة قدمت بطريقة عشوائية إلى 547 من العاملين الإداريين في الجامعات، وعولجت بياناتها بطريقة spss.

كما **خلصت هذه الدراسة** إلى العديد من النتائج من بينها:

- وجود علاقة إيجابية قوية بين الدافعية وعناصر الإثراء الوظيفي، بحيث أن الإثراء الوظيفي بعناصره الخمسة (تنوع المهارات، تميز المهام، أهمية المهام، الاستقلالية والتغذية العكسية)؛
- زيادة الدافع الداخلي للعمل؛
- زيادة مستوى رضا الموظفين والأداء العالي لديهم.

في نهاية الدراسة تم **التوصية بـ:**

- توفير بيئة العمل داعمة ومحفزة تشجع العاملين على تقديم أفضل ما لديهم؛
- تقديم برامج تدريبية وتطويرية للموظفين لتحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم؛
- تقديم المكافأة والتقديرات المناسبة للموظفين لتحفيزهم على الاستمرار في تقديم أداء متميز.

خامسا: دراسة Ziad Ali Baki

قدمت سنة 2015 معنونة بدور الإثراء الوظيفي في رفع مستوى الأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة، و**هدفت الدراسة** إلى التعرف على دور الإثراء الوظيفي في رفع مستوى الأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة، ولتحقيق هذا الهدف اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدما الاستبانة كأداة بحثية، وتكون مجتمع الدراسة من (430) موظف اشتقت منه عينة حجمها (230) موظف، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وعولجت بياناتها بطريقة spss.

كما **خلصت هذه الدراسة** إلى العديد من النتائج من بينها:

- وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإثراء الوظيفي والأداء الوظيفي؛
- مستوى الإثراء الوظيفي في الجامعة الإسلامية جاء بنسبة مرتفعة وبوزن نسبي (81.1%)؛

- العاملون الذين يتمتعون بفرص أكبر لتنويع مهامهم واستقلالية في اتخاذ القرارات يظهرون أداء وظيفي أفضل.

في نهاية الدراسة تم **التوصية بـ:**

- ضرورة مراعاة تطبيق متطلبات الإثراء الوظيفي عند رغبة الجامعات في استحداث وظائف جديدة أو التغيير في الهيكل التنظيمي الموجود؛
- ضرورة إعادة دراسة وتحليل وظائف في الجامعات الفلسطينية من حيث تصميمها وقياس مدى توفر خصائص الإثراء الوظيفي بهدف جعلها أكثر تشويقا للعاملين لرفع مستوى أدائهم ورضاهم الوظيفي؛
- ضرورة توفير فرص تدريب وتطوير مهني مستمرة للإداريين لرفع كفاءاتهم وزيادة مهاراتهم، مما ينعكس إيجابا على أدائهم الوظيفي.

المطلب الثاني: دراسات تناولت ضغوط العمل

من بين الدراسات التي تناولت ضغوط العمل المحلية والأجنبية نذكر ما يأتي.

أولا: دراسة جابر أويش وتاج الدين بالي

قدمت سنة 2022 معنونة بأثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL _ مذكرة ماستر في إدارة الأعمال جامعة الشهيد حمه لخضر بولاية الوادي _، **هدفت هذه الدراسة** إلى التعرف على نسبة ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع المؤسساتي وأثر هذه الضغوط على أدائهم المهني؛ وأجريت هذه الدراسة على أحد فروع الشركة الوطنية للأملاح ENASEL المسمات بالمتغير المتواجدة في منطقة الوادي الواقعة شرق الجزائر، ولجمع البيانات تم توزيع 40 استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم اختيارها بالطريقة العشوائية، وقد عولجت البيانات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي وبالاستعانة بالبرامج الإحصائية SPSS.

كما **خلصت هذه الدراسة** إلى العديد من النتائج من بينها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي للعاملين عند مستوى الدلالة، 5% في مؤسسة محل الدراسة؛
- إن عبئ العمل يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- إن الأجور والعلاوات تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

في نهاية الدراسة تم **التوصية بـ:**

- ضرورة توفير بيئة العمل توازن بين رضا العامل ومتطلبات العملاء والالتزام بالنزاهة والموضوعية في أداء العاملين؛
- الالتزام بالنزاهة والموضوعية أثناء تقييم أداء العاملين؛
- يجب أن يكون هناك وضوح فيما يتعلق بالترقيات والعلاوات، وإن يتمتع بهما العامل حسب كفاءته المهنية.

ثانيا: دراسة كلاش هناء

قدمت سنة 2020 معنونة بأثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية لمؤسسة الاستشفائية بشير ببسكرة _مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بولاية بسكرة، الجزائر_، **هدفت هذه الدراسة:** إلى التعرف على أثر ضغوط العمل بمختلف مصادرها "غموض الدور، عبئ العمل "على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر؛ تم الاعتماد على المنهج التحليلي الاستطلاعي، فصممت من أجل ذلك استبانة قدمت بطريقة عشوائية لـ30. عاملا مهنيا بمستشفى بشير بن ناصر، وعولجت بياناتها بطريقة SPSS كما تم الاعتماد على المقابلة.

كما **خلصت هذه الدراسة** إلى العديد من النتائج من بينها:

- وجود أثر معنوي لضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؛
- عدم وجود أثر معنوي لكل من عبئ العمل، ظروف العمل،صراع الدور والهيكل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
- وجود فروق ذات الدلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل بالنسبة لمتغيرات الشخصية: الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، العمر والحالة الاجتماعية؛
- وجود تأثير معنوي لغموض الدور على الأداء الوظيفي، ووجود علاقة ارتباط قوي بين هذا البعد والأداء الوظيفي.

في نهاية الدراسة تم **التوصية بـ:**

- تحديد المستويات والصلاحيات للحد من تداخل المهام وغموض الدور، وضرورة مراعاة المؤهلات والقدرات لكل فرد بما يتناسب مع طبيعة مهامه؛
- ضرورة توفير بيئة العمل مناسبة من : ظروف عمل المادية وجو ملائم لتقديم أداء مرتفع، وخاصة فيما يخص الخدمات الصحية التي تعتني بالمرضى؛
- برمجة دورات تدريب داخلية وخارجية بغية التطوير في الوظائف الخاصة بالموظفين وزيادة أدائهم.

ثالثا: دراسة سليماني سعيدة

قدمت سنة 2017 معنونة بمصادر ضغوط العمل وانعكاستها على الأطباء وشبه طبيين: دراسة ميدانية بمصلحة الاستعجالات في المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف البويرة _مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر_، **هدفت الدراسة** إلى معرفة مصادر ضغوط العمل، وانعكاساتها على الأطباء وشبه الطبي بمصلحة الاستعجالات في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف لولاية البويرة ، ومدى تأثيرها على الجانب المهني للعاملين بالقطاع؛ ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضيتها تم تصميم استمارة موجهة إلى الأطباء وشبه طبي، وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة 73 استمارة تم توزيعها بطريقة عشوائية، كما تم الاعتماد على الأسلوب التحليلي الإحصائي الوصفي لوصف بيانات الدراسة باستخدام برنامج spss، بالإضافة إلى إجراء 3 مقابلات رسمية مع رئيس مصلحة الأطباء والشبه الطبيين والباحثة.

كما **خلصت هذه الدراسة** إلى العديد من النتائج من بينها:

- إن المبحوثين يتعرضون لضغوط العمل الناتجة عن المصادر التنظيمية المادية والاجتماعية،والتي تنعكس على حياتهم المهنية والشخصية؛
- إن الظروف المادية للعمل من أهم مسببات ضغوط العمل لدى الأطباء والشبه طبيين في مصلحة الاستعجالات بالمؤسسة محل الدراسة؛
- وجود علاقة إرتباطية بين متغير ضغوط العمل والحياة الشخصية للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

في نهاية الدراسة تم **التوصية بـ:**

- ضرورة تعزيز الأفراد العاملين بالمؤسسة بالدورات التدريبية، وهذا للتخفيف من هذه الضغوط ومعرفة الطريقة المناسبة للتخلص أو التقليل منها؛
- العمل على زيادة درجات التقدير للعاملين من خلال إعادة النظر بعلاقتهم مع مرؤوسيهم بمصلحة الاستعجالات؛
- السعي للحصول على الأجهزة الحديثة واللازمة لإنجاز الأعمال.

رابعا: دراسة إسلام أحمد العزام

قدمت سنة 2010 معنونة بأثر مصادر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الإستخراجية العامة بإقليم الجنوب_رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بالأردن_، **هدفت هذه الدراسة** إلى معرفة أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، والتعرف على العلاقة الارتباطية العامة ومدى إسهامها في الأداء الوظيفي للعاملين؛ أجريت هذه الدراسة على العاملين بالشركات الاستخراجية

العامة بإقليم الجنوب، البالغ عددهم 2100 عينة، حيث تم توزيع 380 استبانة بالطريقة العشوائية،عولجت بياناتها على الطريقة الإحصائية الوصفية.

كما **خلصت هذه الدراسة** إلى العديد من النتائج من بينها:

- وجود علاقة إرتباطية إيجابية بدلالة إحصائية بين مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العامة في إقليم الجنوب، ودرجات أدائهم الوظيفي؛
- وجود أثر سلبي لضغوط العمل التنظيمية في الأداء الوظيفي؛
- وجود فروق ظاهرية بين متوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العامة في إقليم الجنوب حسب متغير المستوى الوظيفي بدرجة متوسط.

في نهاية الدراسة تم **التوصية بـ:**

- إعادة النظر في السياسات المتبعة في هذه المؤسسات لتكون أكثر عدالة بين العاملين؛
- محاولة عقد دورات تدريجية للعاملين وتوعيتهم حول ضرورة مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السريع الذي يشهده العالم من حولهم؛
- إعادة النظر في أسس ومعايير التقييم والترقية التي يتم تطبيقها في هذه المؤسسة لتكون عادلة.

خامسا: دراسة لبنى زياد الساكت

قدمت سنة 2015 معنونة بأثر ضغوط العمل الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الأردنية _رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بجامعة عمان العربية الأردن، **هدفت هذه الدراسة** إلى التعرف على أثر ضغوط العمل الأداء الوظيفي في مجموعة الاتصالات الأردنية، والتعرف على مصادر هذه الضغوط ومحاولة وضع الحلول العلمية الكافية لتخفيف والتخلص من هذه الظاهرة؛ وأجريت الدراسة في مجموعة الاتصالات الأردنية ولغاية جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة تم توزيع 251 استبانة على أفراد عينة الدراسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، عولجت إجابات هذه الدراسة وفقا لطريقة المنهج الوصفي التحليلي، أما بياناتها فتم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية spss.

كما **خلصت هذه الدراسة** إلى العديد من النتائج من بينها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل بأبعاده على الالتزام والأداء الوظيفي في مجموعة الاتصالات الأردنية؛
- وجود أثر لضغوط العمل على الولاء التنظيمي داخل مجتمع الدراسة؛

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $0,05 \geq \propto$ لضغوط العمل بأبعاده على الولاء التنظيمي في مجموعة الاتصالات الأردنية.

في نهاية الدراسة تم **التوصية بـ:**

- ضرورة الاهتمام بتوثيق أوامر الترابط بين العاملين من خلال عمل لقاءات دورية بينهم لمالها من أثر على أداء العاملين؛
- الاهتمام بتحفيز الموظفين العاملين في شركات الاتصالات، وذلك من خلال منحهم حوافز تشجيعية مناسبة تتفق مع قدراتهم؛
- يجب على إدارة الشركة تحديد المسؤوليات والمهام لكل وظيفة، حتى يتم تجنب صراع الدور بين العاملين.

المطلب الثالث: الدراسات التي ربطت بين الإثراء الوظيفي وضغوط العمل

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض بعض الدراسات المشابهة لموضوعنا بشقيها المحلي والأجنبي.

أولا: دراسة محمد أحمد العبيدي

قدمت سنة 2022 معنونة بأثر الإثراء الوظيفي على ضغوط العمل في قطاع الخدمات، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، **هدفت الدراسة** إلى التعرف إلى تأثير الإثراء الوظيفي على ضغوط العمل والأداء الوظيفي في المؤسسات، مع التركيز على كيفية تحسين بيئة العمل لزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي؛ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع وأهداف الدراسة، لذلك قام الباحث بتصميم استبانه وزعت على عينة مكونة من 150 موظفا يعملون في قطاع الخدمات.

كما **خلصت هذه الدراسة** إلى العديد من النتائج من بينها:

- الإثراء الوظيفي له تأثير إيجابي كبير على الأداء الوظيفي للموظفين؛
- هناك علاقة سلبية بين الإثراء الوظيفي وضغوط العمل، حيث يقلل الإثراء الوظيفي من الضغوط المهنية؛
- الموظفون اللذين يشعرون بإثراء وظيفي أعلى يظهرون مستويات أقل من الإرهاق المهني ومعدلات غياب أقل.

في نهاية الدراسة تم **التوصية بـ:**

- تعزيز برامج الإثراء الوظيفي من خلال توفير فرص تنموية وتدريبية؛
- تشجيع العمل الجماعي وتبادل الأفكار بين الموظفين لتحسين الإثراء الوظيفي؛

- تحسين بيئة العمل لجعلها أكثر دعما وتفاعلا؛
- تطوير سياسات الموارد البشرية التي تركز على تلبية احتياجات الموظفين النفسية والمهنية.

ثانيا: دراسة فاطمة عبد الله القحطاني

قدمت سنة 2019 معنونة بأثر الإثراء الوظيفي على ضغوط العمل لدى المعلمين في المدارس الثانوية، جامعة الملك سعود كلية التربية، **هدفت الدراسة** إلى فهم كيف يؤثر الإثراء الوظيفي على ضغوط العمل لدى العاملين في القطاع التعليمي، مع التركيز على المعلمين في المدارس الثانوية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات فردية، لتشتمل العينة على 200 معلم ومعلمة من مختلف المدارس الثانوية في مدينة الرياض.

كما **خلصت هذه الدراسة** إلى العديد من النتائج من بينها:

- زيادة الإثراء الوظيفي تقلل بشكل كبير من ضغوط العمل بين المعلمين؛
- الإثراء الوظيفي يعزز الرضا الوظيفي والشعور بالانجاز الشخصي؛
- الدعم الإداري والتدريب المستمر يسهمان في تقليل ضغوط العمل من خلال تعزيز الإثراء الوظيفي.

في نهاية الدراسة تم **التوصية بـ:**

- توفير برامج تدريبية مستمرة للمعلمين لزيادة الإثراء الوظيفي؛
- تعزيز بيئة العمل تدعم التعاون بين المعلمين والإدارة؛
- تطبيق سياسات تهتم بتخفيف الأعباء الإدارية على المعلمين.

ثالثا: دراسة أحمد عبد الرحمان

قدمت سنة 2020 معنونة بتأثير الإثراء الوظيفي على ضغوط العمل في المستشفيات الحكومية بمصر، **هدفت هذه الدراسة** إلى استكشاف تأثير الإثراء الوظيفي على ضغوط العمل بين العاملين في القطاع الصحي مع التركيز على الممرضين في المستشفيات الحكومية، استخدمت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات بواسطة إستبيانات موزعة على 150 ممرض وممرضة من مستشفيات حكومية مختلفة في القاهرة.

كما **خلصت هذه الدراسة** إلى العديد من النتائج من بينها:

- الإثراء الوظيفي يقلل من مستويات ضغوط العمل لدى الممرضين؛
- العاملون الذين يشعرون بالإثراء الوظيفي يظهرون إلتزاما أكبر وأداء أفضل؛
- التدريب المهني وفرص التطوير الوظيفي تساهم في زيادة الإثراء الوظيفي وتقليل ضغوط العمل.

في نهاية الدراسة تم **التوصية بـ:**

- توفير فرص تطوير مهني مستمرة للعاملين في القطاع الصحي؛
- تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز الدعم الإداري والتعاون بين فرق العمل؛
- إدخال سياسات مرنة تهدف إلى تقليل ضغوط العمل وتحسين جودة الحياة الوظيفية.

رابعا: دراسة ليلى حسين

قدمت سنة 2017 معنونة بالإثراء الوظيفي وضغوط العمل في القطاع المصرفي، أطروحة دكتوراه بكلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، **هدفت هذه الدراسة** إلى التعرف على دراسة تأثير الإثراء الوظيفي على ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي في القطاع المصرفي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبيانات وزعت على 100 موظف في البنوك التجارية.

كما **خلصت هذه الدراسة** إلى العديد من النتائج من بينها:

- الإثراء الوظيفي يقلل من مستويات الاحتراق الوظيفي؛
- زيادة الرضا والالتزام الوظيفي بين الموظفين؛
- تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة.

في نهاية الدراسة تم **التوصية بـ:**

- تبني سياسات تعزيز الإثراء الوظيفي والبنوك؛
- تقديم برامج لتخفيف الضغوط النفسية على الموظفين؛
- تعزيز فرص الترقية والتطوير المهني.

خامسا: دراسة dr.john d.richard son

قدمت سنة 2019 معنونة بتأثير الإثراء الوظيفي على ضغوط العمل والرضا الوظيفي بين الموظفين في قطاع تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة، **هدفت** هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الإثراء الوظيفي على ضغوط العمل والرضا الوظيفي بين موظفين في قطاع تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة، من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبالاعتماد على الاستبانه والمقابلات المعمقة على 250 موظفا من شركات تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة من شركات تكنولوجيا المعلومات الكبرى مثل Apple Microsoft, Google ، في الولايات المتحدة.

كما **خلصت هذه الدراسة** إلى العديد من النتائج من بينها:

- الإثراء الوظيفي يقلل بشكل ملحوظ ضغوط العمل بين الموظفين في قطاع التكنولوجيا؛
- الموظفون الذين يتمتعون بالوظائف الغنية بالمهام المتنوعة والمحفزة ليظهرون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي؛

- الإثراء الوظيفي يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية في بيئة العمل التقنية؛
- الإثراء الوظيفي يساعد في تقليل معدلات ترك العمل وزيادة الاحتفاظ بالموظفين.

في نهاية الدراسة تم **التوصية بـ:**

- تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم من خلال دورات تدريبية وشهادات مهنية؛
- خلق بيئة عمل تحفز على الابتكار وتوفر مساحات عمل مريحة؛
- تقديم مزايا مرونة ساعات العمل والعمل عن بعد لدعم التوازن بين العمل والحياة الشخصية؛
- توفير خدمات الاستشارة والدعم النفسي للموظفين للتعامل مع ضغوط العمل.

المطلب الرابع: المقارنة بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة

نحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة (العربية والأجنبية)، واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما، وإبراز ما يميز دراستنا الحالية عن تلك الدراسات السابقة.

أولا: أوجه التشابه

يكمن التشابه بين الدراسات السابقة ودراستنا فيما يأتي بيانه:

1_تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها للطرح التحليلي الإحصائي لبعض العناصر المتبناة سواء المتعلقة بالمتغير المستقل أو المتغير التابع؛

2_تتفق الدراسة الحالية مع كل الدراسات السابقة تقريبا في استخدامها الاستبانة كأداة للبحث بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة؛

3_تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.

ثانيا: أوجه الاختلاف

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث نشاط المؤسسة محل الدراسة، وطريقة اختيار العينة، سنة إجراء الدراسة، والأبعاد المتبناة في قياس ضغوط العمل العينة.

ثالثا: جوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

استفادا الطالبان من الدراسات السابقة في الكثير من الإجراءات والجوانب المهمة للبحث العلمي، أهمها ما يأتي:

- تكوين تصور شامل للموضوع، مما ساعدنا على صياغة الإشكالية وبلورة الفرضيات، ومن خلال ذلك تم تحديد أهداف الدراسة؛
- ساهمت الدراسات السابقة في تحديد ملامح الإثراء الوظيفي والتعرف على نتائج البحث في هذا المجال؛

- ساهمت أيضا في البناء المنهجي للدراسة وبالأخص في اختيار المنهج العلمي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة؛
- تصميم أداة البحث (الاستبانة) والتعرف على الأبعاد والفقرات في أداة الدراسة بمحوريها المختلفين من الإثراء الوظيفي أو ضغوط العمل، بحيث وفرت لنا بيانات وافية عن أداة الدراسة؛
- ساهمت الدراسات السابقة في معرفة الأساليب الإحصائية المناسبة؛
- كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة كذلك في تحليل وتفسير البيانات فضلا عن اقتراح مجموعة من التوصيات في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج؛
- جمع المادة العلمية للإطار النظري، وتحديد المباحث وموضوع كل مبحث.

في الأخير يمكن القول أن الدراسات السابقة تعد الموجه الرئيسي لموضوع دراستنا، حيث استسقى منها الطالبان على المعلومات لبلورة دراستنا الحالية من جميع الجوانب، سواء أكانت نظرية أو تطبيقية.

خلاصة الفصل:

في الختام، يعد الاثراء الوظيفي عنصراً أساسياً في تحسين جودة حياة الموظفين وتعزيز أدائهم في مجال عملهم، من خلال توفير فرص التطوير المستمر وتحفيز الابتكار والإبداع، يمكن للإثراء الوظيفي أن يسهم في بناء بيئة عمل داعمة ومحفزة تعزز التفاعل الإيجابي بين الموظفين وتعزز الاستمرارية والنمو المستدام للمنظمات.

كما أن ضغوط العمل هي محصلة لعدة عوامل ومؤثرات نابعة من مصادر مختلفة تتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وبالحياة الشخصية والعملية للموارد البشرية، والتي بدورها تؤثر على كمية ونوعية الجهد المبذول وكذا نمط الأداء المستعمل، قد تكون مرغوبة للموارد البشرية وللمنظمة حيث يتوقف ذلك على مستويات الضغوط التي يتعرض لها العنصر البشري كذا طول مدتها ومدى تكرارها، يمكن للمنظمة التقليل من الآثار السلبية للضغوط من خلال طريقة تعاملها اتجاهها، كما توجد عدة أساليب تستخدمها المنظمة من بينها إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، الرعاية الشاملة للمورد البشري داخل وخارج العمل، تحديد الأهداف الجزئية والتفصيلية للعمل.

الفصل الثاني:

دراسة استقصائية لأثر الاثراء الوظيفي على ضغوط العمل بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_

تمهيد

بعد استعراضنا للإطار النظري في الفصل السابق من خلال إعطاء صورة عامة حول الاثراء الوظيفي وضغوط العمل، سنتعرف في هذا الفصل على أثر الإثراء الوظيفي على ضغوط العمل في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية للوقوف على الحقائق الميدانية الملموسة، وذلك من خلال اجراء دراسة ميدانية بالاعتماد على الاستبانه كأداة لجمع البيانات حول هذا الموضوع ودراسة إجابات الموظفين على محاوره، لذلك نقسم هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم حول المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وحدود الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم حول المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_

تسعى المؤسسات العمومية الاستشفائية إلى تقديم الخدمات الصحية، كما أن لها دورا مهما في رفع المستويات الصحية سواء على مستوى الوقاية، أو من خلال ضمان التغطية الصحية في توفير العلاج الأفضل للمرضى.

المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية عنصرا أساسيا في نظام الرعاية الصحية لولاية المدية، حيث تهدف إلى ضمان الوصول العادل والفعال للرعاية الصحية لكافة أفراد المجتمع في داخل وخارج الولاية.

أولا: تعريف المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_

المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، يمثل المستشفى المركزي للولاية يقع ببلدية المدية _دائرة المدية_ في الجانب الشمالي للولاية، تتربع على مساحة إجمالية قدرها 6 هكتار و50 آر، المساحة المبنية منها 3 هكتار و30 آر والمساحة غير المبنية تقدر بـ 3 هكتار و 30 آر؛ تضمن خدمات صحية لعدد سكاني يقدر بـ: 234892 ساكن موزعين على أربعة (04) دوائر وثلاثة عشر (13) بلدية، مع ضمان تغطية صحية في العديد من التخصصات لـ19 دائرة و 64 بلدية وكذا البلديات الحدودية لولاية المدية من ولايات عين الدفلى، الجلفة، البويرة وتيسمسيلت. حيث أنشئت المؤسسة ووضعت في الخدمة سنة 1961 لتمر بعد ذلك بثلاث مراحل تنظيمية:

- مركز استشفائي الى غاية 1984؛
- قطاع صحي يتكون من مؤسسة أم وقطاعات فرعية تطبيقا للمرسوم رقم 282/81 المؤرخ في 05-09 1981المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 466/97 المؤرخ في 1997-12-202 المتضمن إنشاء وتنظيم القطاعات الصحية وذلك إلى غاية نهاية 2007؛
- مؤسسة عمومية استشفائية منذ جانفي 2008، حيث تم تقسيم القطاع الصحي سابقا إلى مؤسستين عموميتين، وذلك تطبيقا للمرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 19-05-2007 المتضمن إنشاء وتنظيم سير المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وهما: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمدية تتكفل بالصحة الجوارية المتمثلة

في الوقاية الكشف والمتابعة عبر المراكز الصحية والعيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج؛ والمؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدية والتي أخذت على عاتقها تسير المصالح الاستشفائية المنبثقة عن القطاع الصحي.

ثانيا: تخصصات المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_

تتميز المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_ بوجود عدة تخصصات طبية، والمقدرة ب 20 تخصصا طبيا، نلخصها في الجدول الآتي. ونذكر منها[1]:

الجدول رقم (02_01): التخصصات الطبية في المؤسسة العمومية الاستشفائية

التخذير والإنعاش	طب الأمراض العصبية	طب الامراض المعدية	الأشعة
طب أمراض القلب	طب أمراض الأورام	الطب الشرعي	العلاج بالأشعة
طب أمراض الجلد	طب الأطفال	طب أمراض المفاصل	إعادة التأهيل الوظيفي
طب أمراض الدم	طب الامراض الصدرية والتنفسية	التشريح وتغيير بنى الخلي	طب أمراض الكلى
علم الأوبئة	طب الأمراض العقلية	طب أمراض الداخلية	بيولوجي علم الحيويات

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

تضم المؤسسة الاستشفائية على 10 تخصصات طبية جراحية والمتمثلة في:

- الجراحة العامة؛
- طب وجراحة الأطفال؛
- طب وجراحة العظام والمفاصل؛
- طب وجراحة أمراض النساء والتوليد؛
- طب وجراحة العيون؛
- طب وجراحة الكلى والمسالك البولية؛
- طب وجراحة الأعصاب؛
- طب وجراحة الأنف والأذن والحنجرة؛
- طب وجراحة الفك والوجه؛
- جراحة و ٬عادة ترميم التشوهات.

كل هذه التخصصات الجراحية موزعة على 10 قاعات للعمليات وقاعتين للاستيقاظ، باثنان وعشرون سرير، قاعة للعمليات بمصحلة الولادة، وقاعة للعمليات بمصحلة طب وجراحة الأنف والأذن والحنجرة.

تتواجد بالمؤسسة كذلك عدة وحدات اضافية لتوسيع التكفل الجيد بالمرض وهي:

- مصلحة المساعدات الطبية المستعجلة Samu؛
- فرقة الاستشفاء المنزلي؛

[1]- وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

- مركز حقن الدم مزودة بشاحنة متنقلة لحق الدم CTS.

كل هذه التخصصات الطبية يشرفون عليها مجموعة من الموظفين والأطباء وشبه طبيين؛ تعدادهم نوضحه في الجدول الموالي.

الجدول رقم (02_02): تعداد الموظفين حسب التخصص

التخصص الوظيفي	عدد الموظفين
اطباء متخصصين في الصحة العمومية	115 موظف
اطباء عاملين في الصحة العمومية	102 موظف
صيادلة عاملين في الصحة العمومية	04 موظفين
جراحي الاسنان	04 موظفين
نفساني عيادي للصحة العمومية	04 موظفين
نفساني في تصحيح التغير اللغوي للصحة العمومية	04 موظفين
شبه طبين	22 موظف
عون طبي في التخذير وانعاش	356 موظف
قابلات	29 موظف
مستخدمين اداريين وتقنيين بمصالح العامة	159 موظف

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

ثالثا: القدرة الاستيعابية للمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_

يمكننا تلخيص ذلك في الجدول الآتي.

الجدول رقم (02_03): القدرة الاستيعابية للمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف المدية

المصالح	عدد الأطباء	عدد الأسرة	المصالح	عدد الأطباء	عدد الأسرة
مصلحة الطب الداخلي	33	64	جراحة الأنف والأذن والحنجرة	30	28
مصلحة الأمراض الصدرية	23	26	مصلحة الأمراض المعدية	28	28
مصلحة جراحة العظام	32	43	مصلحة طب الأطفال	54	38
مصلحة الجراحة العامة	33	62	مصلحة جراحة الأطفال	30	37
مصلحة طب العيون	25	36	مصلحة طب أمراض النساء	70	90
ما بعد العمليات	14	10	الاستعجالات الطبية الجراحية	20	14

مصلحة تصفية الدم	20	16	مصلحة أمراض السلطان	8	8

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثاني: مهام المؤسسة العمومية اللاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_

تتعدد وتتنوع المهام التي تقدمها المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بالمدية وذلك لتوفير رعاية طبية متكاملة لسكان المنطقة، وتركز على تلبية احتياجات المرضى من خلال الخدمات العلاجية والوقائية التي تساهم في تحسين الرعاية الصحية لهم.

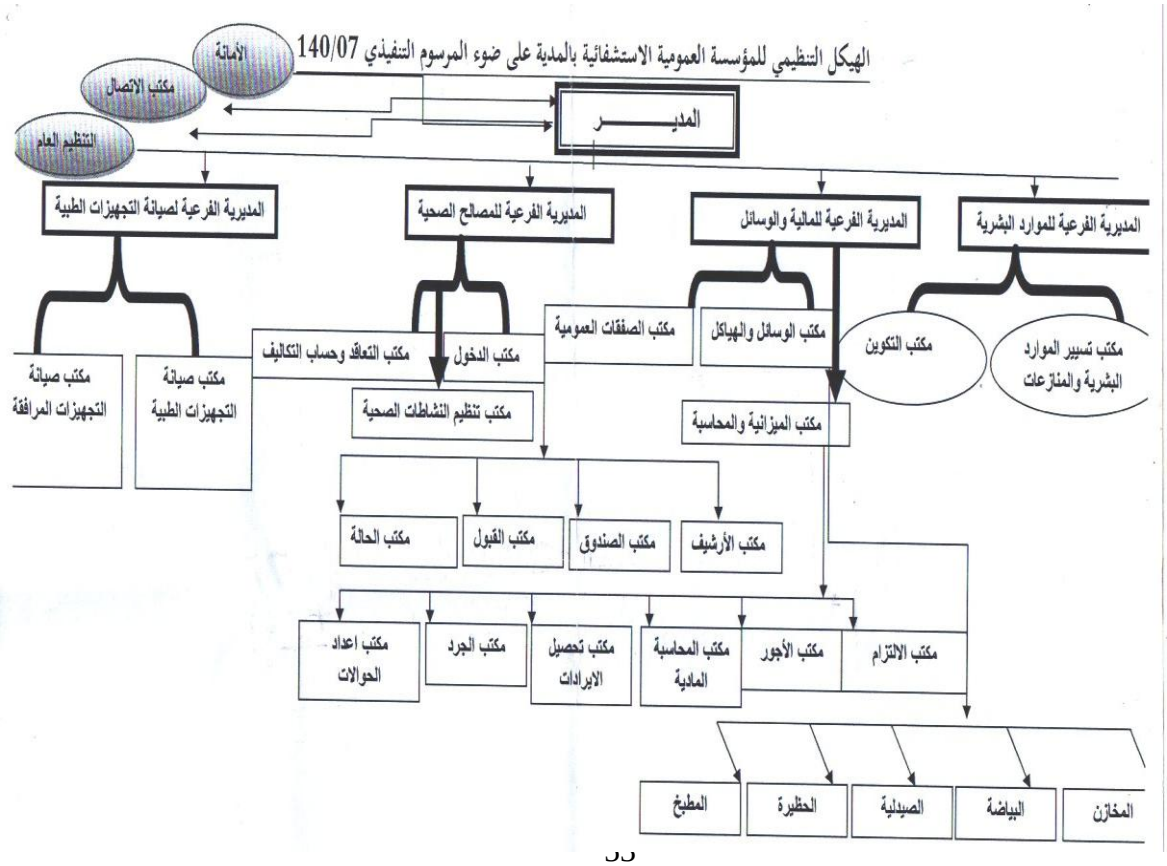
أولا: مهام المؤسسة العمومية اللاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_

تتصف مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بالمدية بأنها متعددة ومتنوعة وذلك لتغطية الحاجات الصحية للسكان وفي هذا الإطار تتولى مهام الآتية:

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء؛
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية اللاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_

نوضحه في الشكل الآتي.



الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية العمومية محمد بوضياف _بالمدية_ يتضمن عدة مستويات ووحدات تنظيمية، تتعاون فيما بينها لضمان تقديم الخدمات الصحية بجودة عالية، يتضمن هذا الهيكل ما يأتي.

1_ المدير العام:

- المسؤول الأول عن إدارة المستشفى وتوجيه العمليات اليومية؛
- يتخذ القرارات الإستراتيجية ويشرف على تنفيذ السياسات العامة.

2_ المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

- تشمل الممرضين والممرضات الذين يتولون رعاية المرضى؛
- مسؤولة عن تنفيذ خطط الرعاية الصحية والتأكد من راحة المرضى وسلامتهم.

3_ المديرية الفرعية للمالية والوسائل:

- تشمل الموظفين الذين يديرون الشؤون الإدارية والمالية للمستشفى؛
- مسؤولة عن الميزانية، المشتريات، الموارد البشرية، والرواتب.

4_ المديرية الفرعية للموارد البشرية:

- مسؤولة عن التوظيف، التدريب، وتطوير الموظفين؛
- تضمن الامتثال للقوانين واللوائح العملية.

5_ المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية:

- مسؤولة عن صيانة المباني والمعدات الطبية؛
- تضمن تشغيل كافة الأجهزة والمرافق بكفاءة.

كما يهدف الهيكل الى توزيع المسؤوليات بوضوح وضمان التعاون الفعال بين جميع الوحدات لتحقيق اهداف المستشفى في تقديم رعاية صحية متميزة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تعد الاستبانة وسيلة لجمع البيانات من خلال تقديم استمارة تضم مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع البحث للمستقصين، بغية الحصول على بيانات كمية وكيفية.

المطلب الأول: أداة الدراسة المختارة

بما أن متغيرات الدراسة **(الإثراء الوظيفي و ضغوط العمل)** هي متغيرات نوعية يتعذر فيها القياس الكمي فقد تم اللجوء إلى الإستبانة باعتبارها تستعمل نطاق واسع في معالجة المتغيرات النوعية.

أولا: أسلوب الدراسة

لتوفر بيانات وحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة، إضافة إلى تفسريها والوقوف على دلالتها، وللبرهنة على فرضيات الدراسة وإثباتها ميدانيا سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي سنحاول من خلاله معرفة مدى تأثير الاثراء الوظيفي على ضغوط العمل في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _ولاية المدية_ من وجهة نظر عينة من عماله.

ثانيا: عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفين المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية في سنة 2023_2024، وقد تم اختيار عينة عشوائية تقدر بـ40 من مجتمع الدراسة الأصلي، إذ تم اختيار أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات التي تتعلق بموضوع بالدراسة.

المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبانة التي تعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في محور الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمها في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

أولا: خطوات تصميم وبناء أداة الدراسة

نظرا لعدم وجود أداة مصممة لتحقيق غرض الدراسة فقد قمنا بتصميم استبيان نتوخى من خلاله تحقيق أهداف الدراسة، وقد اعتمدنا في بناءه على ما يأتي:

1_ الإطلاع على الدوريات والمجلات والبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة؛

2_ الاتصال ببعض عمال المؤسسة الاستشفائية محل دراية الحالة.

ثانيا: شكل الاستبانة

بناءا على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناء على ما استفادنا منه من أدبيات الدراسة قمنا بتصميم استبانه للدراسة طبقا للمحاور الأساسية المحددة في أسئلة الدراسة، وقد قسمناها إلى جزئين رئيسيين هما:

1_ الجزء الأول (البيانات الشخصية): تمثلت في أسئلة حول: "الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

2_ الجزء الثاني: ويشمل هذا الجزء العبارات التي تتكون منها الاستبانه وهي مقسمة إلى محورين:

2_1_ المحور الأول: مجالات الإثراء الوظيفي، وذلك من خلال خمس أبعاد: تعدد المهارات تمييز المهام، أهمية المهام، الاستقلالية، والتغذية العكسية؛

2_2_ المحور الثاني: ضغوط العمل ويشتمل هذا المحور ثلاثة أبعاد: ضغوط ناتجة عن النظام الشخصي للموظف، ضغوط ناتجة عن البيئة الاجتماعية، وضغوط ناتجة عن البيئة المادية.

حيث اشتملت الاستبانة على 3 نقاط بمقياس ليكرت بالنسبة للمحورين والتي تدرجت حسب المعايير الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول (02_04): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانه

خيارات الإجابة	دائما	أحيانا	لا يحدث أبدا
الدرجة	3	2	1

المطلب الثالث: جودة أداة الدراسة

باعتبار الاستبانة أداة من أدوات جمع البيانات تستخدم في اتخاذ القرارات يتوجب التأكد من جودتها، من أجل ذلك وللتأكد من صدقها وثباتها قمنا بالتأكد من صدقها ظاهريا وإحصائيا ثم حساب ثباتها كما يأتي بيانه.

أولا: صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق الاستبانه اتبعنا الخطوات الآتية.

1_ الصدق الظاهري: للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري، إذ عرضنا الاستبانه على الأستاذ المشرف، وبعد موافقته المبدئية عليه قمنا بعرضه على عدد من المحكّمين، وقد طلبنا منهم إبداء آرائهم حول مدى وضوح الفقرات المشكلة للاستبانة، بالإضافة إلى مدى كفايتها وعلاقتها بالبعد أو المحور الذي أدرجت فيه، وأكدنا لهم على ضرورة اقتراح ما يرونه ضروريا من تعديل في صياغة الفقرات، أو حذفها، أو إضافة فقرات جديدة يرونها مناسبة.

بعد استرجاع استبانات من المحكمين وعلى ضوء التوجيهات التي أبدوها قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض الفقرات أو إضافة فقرات جديدة.

2_ صدق الاستبانه إحصائيا: للحكم على صدق الاستبانه استخدمنا أدوات إحصائية لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانه، بالاعتماد على قياس الاتساق الداخلي والذي يعبر على مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانه مع البعد أو المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وهذا من خلال استعمال معامل سبيرمان (Spearman corrélation coefficient) لحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محوري الاستبانه والدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة. وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجدولين الآتيين.

2_1_ الاتساق الداخلي لمحور الإثراء الوظيفي: بعد إجراء اختبار معامل الارتباط سيبرمان على فقرات المحور الأول مع الأبعاد التي تنتمي إليها تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول رقم (02_ 05).

الجدول رقم (02_05): معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور الإثراء الوظيفي مع الدرجة الكلية للمحور

بعد تعدد المهارات	**رقم الفقرة**	**01**	**02**	**03**	**04**	
	معامل الارتباط	0.771**	0.232	0.323	0.150	
	مستوى الدلالة	0.000	0.210	0.076	0.420	
بعد تمييز المهام	**رقم الفقرة**	**05**	**06**	**07**	08	
	معامل الارتباط	0.380*	0.633**	0.444*	0.704**	
	مستوى الدلالة	0.035	0.000	0.012	0.000	
بعد أهمية المهام	**رقم الفقرة**	**09**	**10**	**11**	12	
	معامل الارتباط	0.638**	0.689**	0.600**	0.420*	
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.019	
بعد الاستقلالية	**رقم الفقرة**	13	14	15	**16**	**17**
	معامل الارتباط	0.813**	0.670**	0.578**	0.256	0.206
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.001	0.164	0.266
بعد التغذية العكسية	**رقم الفقرة**	18	19	20	21	
	معامل الارتباط	0.424*	0.466**	0.684**	0.770**	
	مستوى الدلالة	0.017	0.008	0.000	0.000	

** دال إحصائيا عند 0.01 *دال إحصائيا عند 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول (02_05) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لأبعاد محور الإثراء الوظيفي موجبة وتتراوح بين (0.813) في حدها الأعلى وبين (0.150) في حدها الأدنى، وأن أغلب الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 فأقل عدا العبارات المسطر عليها في الجدول والمتمثلة في العبارات 2،3، 4 ، 16و17، لأن مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05، لذا سنستبعدها من التحليل، ونحتفظ بباقي العبارات لدلالتها الإحصائية مع حذف بعد تعدد المهارات.

2_2_ الاتساق الداخلي لمحور ضغوط العمل: بعد إجراء اختبار معامل الارتباط سيبرمان على فقرات المحور الثاني مع الأبعاد التي تنتمي إليها تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول رقم (02_ 06).

الجدول (02_ 06): معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور ضغوط العمل مع الدرجة الكلية للمحور

بعد الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي	رقم الفقرة	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
	معامل الارتباط	*0.509	*0.532	*0.587	*0.495	*0.390	*0.477	0.089	*0.526	*0.465	*0.698	*0.690	*0.525
	مستوى الدلالة	0.003	0.002	0.001	0.005	0.030	0.007	0.634	0.002	0.008	0.000	0.000	0.002
بعد الضغوط ناتجة عن البيئة	رقم الفقرة	34			35		36		37		38	39	40
	معامل الارتباط	0.226			**0.813		**0.762		**0.840		**0.601	**0.458	**0.480
	مستوى الدلالة	0.221			0.000		0.000		0.000		0.000	0.010	0.006
بعد الضغوط ناتجة عن البيئة المادية	رقم الفقرة	41			42		43		44		45	46	47
	معامل الارتباط	**0583			**0.692		*0.390		*0.425		**0.538	*0.706	*0.707
	مستوى الدلالة	0.001			0.000		0.30		0.017		0.002	0.000	0.000

*دال إحصائيا عند 0.05 **دال إحصائيا عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (02_06) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور ضغوط العمل موجبة وتتراوح بين (0.840) في حدها الأعلى وبين (0.089) في حدها الأدنى، وأن جل الفقرات كانت دالة إحصائيا عند 0.05 عدا الفقرتين 28 و34 لأن مستوى الدلالة فيها أكبر من 0.05، لذا نستبعدها من التحليل.

3_ ثبات الاستبانه: من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس **ألفا كرونباخ** ويستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعالجة فقرات الاستبانه والتأكد من ثباته وبعدها الحصول على معامل الثبات الكلي، وبعد قياسه تحصلنا على النتيجة الموضحة في الجدول الآتي.

الجدول (02_07): معاملات ثبات الاستبانه

محاور الاستبانه	عدد الفقرات	معامل الثبات(ألفا كرونباخ)
محور الاثراء الوظيفي	15	0.783
محور ضغوط العمل	24	0.648
الاستبانه ككل	18	0.870

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

من خلال الجدول (02_07) يمكننا القول بأن معامل الثبات للدراسة ككل بلغت قيمته (0.870) وهي قيمة تدل على ثبات مقبول تتمتع به أداة الدراسة ككل.

المطلب الرابع: إجراءات تطبيق الدراسة

تطلب الإعداد للدراسة التطبيقية عددا من الإجراءات التي يمكن توضيحها في الخطوات الآتية:

أولا: بعد تعديل الاستبانه قمنا بتقديمها إلى عينة الدراسة من العمال الاداريين لالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _ولاية المدية_ والبالغ عددهم 40 عاملا.

ثانيا: تم استرداد 31 استبانه وفقدت استبانه واحده بسبب عدم تحصيلها وضياعها، وقد بلغت النسبة الإجمالية الصالحة للتحليل الإحصائي75.5%.

ثالثا: معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج (SPSS) أي الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية:

استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: Statical Package for Sciences S.P.S.S Social) الإصدار 24 للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما اعتمادنا على مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي سنجريها.

رابعا: تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي جمعناها سنعتمد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

1_ اختبار **ألفا كرونباخ** ((Cronbach's Alpha (α) بغية تقدير ثبات الدراسة؛

2_ معامل الارتباط **سيبرمان** (Spearman Corrélation Coefficient) وذلك لقياس العلاقات الارتباطية بين الفقرات والأبعاد والمحاور؛

3_ التكرارات والنسب المئوية (لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة)؛

4_ الاختبارات غير المعلمية: لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية حيث أن مقياس **ليكرت** المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، وتتمثل في:

4_1_ اختبار **الإشارة** (Sign Test) لاختبار الفرضيات حول وسيط مجتمع واحد؛

4_2_ اختبار **مان وتني**(Mann-Whitney U) لاختبار الفرضيات حول الفرق بين وسيطي مجتمعين في حالة العينات المستقلة؛

4_3_اختبار **كروسكال والاس**(Kruskal–Wallis H) لاختبار فرضيات مقارنة الوسيط الحسابي لعدة مجتمعات مستقلة (تحليل التباين في حالة العينات المستقلة).

المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة

تكونت الاستبانه من جزء تعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للمستقصى وجزأين آخرين يقيسان متغيرات الدراسة، نتناول في هذا المبحث النتائج المستخلصة بعد تفريغ الاستبانات في برنامج spss.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

إن السعي نحو الإلمام بجوانب موضوع الدراسة يتطلب منا عرضا تفصيليا لأهم الخصائص التي يتميز بها المستقصون من عمال المؤسسة الاستشفائية في عينة الدراسة.

أولا: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

بعد تفريغ الاستبانات توصلنا إلى نتائج بخصوص الجنس نوضحها في الجدول (02_08).

الجدول (02_08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	12	%38.7
أنثى	19	%61.3

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

من خلال الجدول (02_08) يمكننا القول بأن أكبر نسبة للمستقصيين من أفراد عينة الدراسة هم إناث بما نسبته (61.3%) في حين أن نسبة الذكور بلغت (38.7%)، ويمكن تفسير هذه النتيجة راجعة لخصائص المجتمع الفعلية.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب السن

بعد تفريغ الاستبانات توصلنا إلى نتائج بخصوص العمر نوضحها في الجدول (02_09).

الجدول (02_ 09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

البيان	أقل من 30 سنة	من 30 سنة إلى أقل من 40	من 40 سنة إلى أقل من 50	50 سنة فأكثر
التكرار	4	12	7	4
النسبة المئوية	%14.8	%44.4	%25.9	%14.8

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

من خلال الجدول (02_ 09) يمكننا القول بأن أكبر نسبة لأفراد عينة الدراسة هم الأفراد الذين تتراوح بين 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة (44.4%) وهي تمثل أعلى نسبة، تليها نسبة الأفراد من 40 إلى أقل من 50سنة بنسبة(25.9%)، في حين بلغت نسبة ما يقل أعمارهم عن 30 سنة والذين أعمارهم أكثر من 50 سنة 14.8%.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

بعد تفريغ الاستبانات توصلنا إلى نتائج تتعلق بالمؤهل العلمي نوضحها في الجدول (10_02)

الجدول (02_10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

البيان	ثانوي فأقل	جامعي	تكوين مهني	أخرى
التكرار	4	19	3	1
النسبة المئوية	14.8%	70.4%	%11.1	3.7%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من الجدول (02_10) أن 19 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 70.4% من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم جامعيون وهم الفئة الأغلب، و4 منهم يمثلون ما نسبته 14.8% من إجمالي عينة الدراسة حاصلون على ثانوي أو أقل، بينما 3 منهم يمثلون ما نسبته 11.1% من أفراد عينة الدراسة حاصلون على تكوين مهني؛ وويمكن تفسير هذه النتيجة إلى متطلبات الوظيفة المشغولة في الإدارة فسابقا كان أدنى مستوى هو ثانوي لكن في الفترة السابقة أصبح المستوى المطلوب هو الجامعي.

رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية

بعد تفريغ الاستبانات توصلنا إلى نتائج بخصوص المسمى الوظيفي نوضحها في الجدول (02_ 11)

الجدول (02_ 11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية

البيان	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	10 سنة فأكثر
التكرار	4	5	18
النسبة المئوية	%14.8	%18.5	%66.7

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (02_ 11) بأن سنوات الأقدمية الغالبة على أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية أكثر من 10 سنوات حيث بلغت نسبتهم (66.7%)، يليهم الفئة التي سنوات أقدميتهم بين 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (18.5%) ثم الذين أقدميتهم أقل من 5سنوات بنسة 14.8% كأقل نسبة؛

المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الإثراء الوظيفي

لتحليل فقرات المحور الأول نستخدم اختبار الإشارة **(sign Test)**، وهذا بغرض اختبار الفرضية الأولى للدراسة والتي جاءت على النحو التالي: مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول واقع الإثراء الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية يفوق درجة الحياد، وهذا من خلال استخدام الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين.

- **الفرضية الصفرية:** وسيط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد وهي 2.
- **الفرضية البديلة:** وسيط درجة الإجابة لا يساوي 2.

فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد العينة واقع الإثراء الوظيفي لا يختلف عن درجة الحياد، أما إذا كان العكس فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن: وسيط آراء أفراد العينة يختلف عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد درجة الاستجابة من خلال مقارنة وسيط الإجابة مع درجة الحياد.

أولا: واقع تمييز المهام بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _المدية_

يتكون هذا البعد من 4 فقرات ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة لكل واحدة منها على حدى، والجدول الآتي يوضح النتائج المتحصل عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول (02_ 12) نتيجة اختبار الإشارة لفقرات بعد تمييز المهام

رقم الفقرة	الفقرة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة z	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة	الترتيب
5	أحرص على اكمال عملي كامل غير منقوص	29	0	2	–	0.000	3	دائما	**1**
6	لدي اطلاع مسبق بالأهداف المرجو تحقيقها من وراء وظيفتي	18	0	13	–	0.000	3	دائما	**3**
7	أحدد أولويات عملي	28	0	3	5.103-	0.000	3	دائما	**2**
8	أنجز عملي وق خطط محددة	17	0	14	–	0.000	3	دائما	**4**
بعد تمييز المهام		31	0	0	5.338-	0.000	**3**	دائما	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (02_12) أن اتجاه أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_ حول بعد تمييز المهام كان **دائما**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة المعنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة أصغر من 0.05، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء العمال المستقصين ودرجة الحياد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب فقرات البعد الخاص بتمييز المهام تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءا على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_ في عينة الدراسة كما يأتي:

1_ جاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من العمال المستقصين بالمؤسسة الاستشفائية، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (3) بمستوى دلالة معنوي؛ فكان 29 عاملا مستقصيا رأيهم يفوق درجة الحياد، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار **دائما**، مما يدل على أنهم يحرصون على إكمال عملهم بشكل كامل وغير منقوص، وهذا راجع في نظرنا لحساسية الخدمة المقدمة من قبلهم والمتعلقة بصحة البشر هذا من جهة ومن جهة ثانية أن المؤسسة الاستشفائية يتم العمل فيها 24/24 ساعة و7 أيام/ 7 أيام؛

2_ جاءت الفقرة رقم (9) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من العمال المستقصين بالمؤسسة الاستشفائية، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (3) بمستوى دلالة معنوي؛ فكان 28 عاملا مستقصيا رأيهم يفوق درجة الحياد، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار **دائما**، مما يدل على أنهم يحددون أولويات عملهم، وهذا ما يسهل عليهم إكمال أعمالهم بشكل كامل؛

3_ جاءت الفقرة رقم 06 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من العمال المستقصين بالمؤسسة الاستشفائية، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (3) بمستوى دلالة معنوي؛ فكان 18 عاملا مستقصيا رأيهم يفوق درجة الحياد، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار **دائما**، مما يدل على أن أغلب العمال لديهم إطلاع مسبق بالأهداف المرجو تحقيقها من وراء وظيفتهم، وهذا راجع لسياسة المؤسسة الاستشفائية في توصيل المعلومة للمستفيذين منها؛

4_ جاءت الفقرة رقم 08 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من العمال المستقصين بالمؤسسة الاستشفائية، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (3) بمستوى دلالة معنوي، فكان (17) عامل من مجموع 31 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يختلف عن الحياد، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار دائما، مما يدل

على أن أغلب العمال بالعينة ينجزون عملهم وفق مخطط محدد، وفي رأينا هذا راجع لطبيعة المناصب التي يشغلونها.

ثانيا: أهمية المهام بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _المدية_

يتكون هذا البعد من 4 فقرات ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة لكل واحدة منها على حدى، والجدول الآتي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول (02_ 13) نتيجة اختبار الإشارة لفقرات بعد أهمية المهام

رقم الفقرة	الفقرة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة z	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة	الترتيب
9	أشعر بأهمية ما أقوم بها في مؤسستي الاستشفائية	22	0	9	–	0.000	3	دائما	**1**
10	أستطيع تقدير مدى مساهمة تحقيق أهداف مؤسستي	18	1	12	–	0.000	3	دائما	**2**
11	شكل عملي حافز لي لارتقاء	16	2	13	–	0.001	3	دائما	**3**
12	أشارك في الاتخاذ القرارات بالمؤسسة	2	14	15	–	0.004	2	أحيانا	**4**
	بعد أهمية المهام	**25**	**5**	**1**	**3.469-**	**0.001**	**3**	دائما	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (02_ 13) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية حول أهمية المهام كان **دائما**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة المعنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة أقل من 0.05، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء العمال المستقصين ودرجة الحياد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب فقرات البعد الخاص بأهمية المهام تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءا على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة عمال المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة في عينة الدراسة كما يلي:

1_ جاءت الفقرة رقم 9 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (3) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، فكان 22 عامل من مجموع 31 عامل بعينة الدراسة لهم رأي يفوق درجة محايد، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار دائما، مما يدل على أن أغلب العمال بالعينة يشعرون بأهمية ما يقومون به في المؤسسة الاستشفائية، وهذا شيء جيد سينعكس إيجابيا على الإثراء الوظيفي؛

2_ جاءت الفقرة رقم 10 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، إذ أن 18 عامل من مجموع 31 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يختلف عن الحياد، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار دائما، مما يدل على أن أغلب العمال يستطيعون تقدير مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا راجع لسياسة المؤسسة الاستشفائية في توصيلها لأهداف للموظفين هذا من جهة، ومن جهة ثانية سينعكس هذا بشكل إيجابيا على الإثراء الوظيفي؛

3_ جاءت الفقرة رقم 11 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (3) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، فكان 16 عامل من مجموع 31 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يختلف عن الحياد، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار دائما، مما يدل أن العمل عند أغلب أفراد عينة الدراسة يمثل حافز للارتقاء عندهم، وهذا سيجعلهم يتفاعلون بشكل جيد مع الإثراء الوظيفي؛

4_ جاءت الفقرة رقم 12 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (2) بمستوى دلالة معنوي، فكان (15) عامل من مجموع 31 عامل بعينة الدراسة خيارهم حول هذه العبارة كان أحيانا، مما يدل على أنه في بعض الأحيان ما يشاركون في اتخاذ القرارات بمؤسستهم.

ثالثا: الاستقلالية بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _المدية_

يتكون هذا البعد من 3 فقرات ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة لكل واحدة منها على حدى، والجدول الآتي توضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول (02_ 14) نتيجة اختبار الإشارة لفقرات بعد الاستقلالية

رقم العبارة	الفقرة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة	الترتيب
13	لدي الحرية في اختيار طريقة عملي	10	5	16	–	0.302	2	محايد	**1**
14	لدي الحرية في إدارة عملي	10	6	15	–	0.454	2	محايد	**2**
15	أتخذ القرارات المتعلقة بأداء المهام الموكلة إلى البحرية	10	7	14	–	0.629	2	محايد	**3**
	بعد الاستقلالية	**14**	**9**	**8**	–	**0.405**	**2**	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (02_ 14) أن اتجاه أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_ حول بعد الاستقلالية كان **محايد**، وهذا ما تعكسه

قيمة اختبار الإشارة غير المعنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة أكبر 0.05، وعليه لا يوجد فرق بين وسيط آراء العمال المستقصين ودرجة الحياد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب فقرات البعد الخاص بالاستقلالية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءا على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_ في عينة الدراسة كما يأتي:

1_ جاءت الفقرة رقم 13 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (2) بمستوى غير دال معنويا، إذ أن (16) عامل من مجموع 31 عامل بعينة الدراسة خيارهم حول هذه العبارة كان لا يحدث أبدا و10 منهم يقولون بأنه دائما ما يحدث، مما يدل على أن هناك تشتت في أراء عينة الدراسة حول إن كان هناك حرية في اختيار طريقة عملهم أم لا؛

2_ جاءت الفقرة رقم 14 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (2) بمستوى غير دال معنويا (0.454)، إذ أن (15) عاملا من مجموع 31 عامل بعينة الدراسة خيارهم حول هذه العبارة كان لا يحدث أبدا و10 منهم يقولون بأنه دائما ما يحدث، مما يدل على أن هناك تشتت في أراء عينة الدراسة حول إن كان لديهم حرية في إدارة عملهم أم لا؛

3_ جاءت الفقرة رقم 15 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (2) بمستوى غير دال معنويا (0.629)، إذ أن (14) عامل من مجموع 31 عامل بعينة الدراسة خيارهم حول هذه العبارة كان لا يحدث أبدا و10 منهم يقولون بأنه

دائما ما يحدث، مما يدل على أن هناك تشتت في أراء عينة الدراسة حول إن كانوا يستطيعون اتخاذ قرارات متعلقة بأداء المهام الموكلة لهم بحرية أم لا.

رابعا: التغذية العكسية بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _المدية_

يتكون هذا البعد من 4 فقرات ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة لكل واحدة منها على حدى، والجدول الآتي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول (02_ 15) نتيجة اختبار الإشارة لفقرات بعد التغذية العكسية

رقم الفقرة	الفقرة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة z	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة	الترتيب
18	أحرص على التقييم الذاتي لمهامي	21	2	8	–	0.000	3	دائما	**1**
19	يقوم رئيسي المباشر بتقييم أدائي الوظيفي	9	12	10	–	0.664	2	محايد	**3**
20	يتيح لي رئيسي المباشر فرصة الاطلاع على نقاط الضعف في أدائي	4	18	9	–	0.004	2	أحيانا	**4**
21	يدعم رئيسي المباشر جوانب القوة في أدائي لمهامي	12	6	13	–	0.238	2	محايد	**2**
	بعد التغذية العكسية	**21**	**4**	**6**	–	**0.001**	**2**	أحيانا	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (02_ 15) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية حول التغذية العكسية كان **أحيانا**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة المعنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة أقل من 0.05، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء العمال المستقصين ودرجة الحياد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب فقرات البعد الخاص بالتغذية العكسية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءا على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة عمال المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة في عينة الدراسة كما يأتي:

1_ جاءت الفقرة رقم 18 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (3) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، فكان 21 عامل من مجموع 31 عامل بعينة الدراسة لهم رأي يفوق درجة محايد، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار دائما، مما يدل على أن رئيسهم المباشر يقوم بسلوكيات اشرافية مفطرة؛

2_ جاءت الفقرة رقم 21 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (2) بمستوى غير دال معنويا (0.238)، إذ أن (13) عامل من مجموع 31 عامل بعينة الدراسة خيارهم حول هذه العبارة كان لا يحدث أبدا و12 منهم يقولون بأنه دائما ما يحدث، مما يدل على أن هناك تشتت في أراء عينة الدراسة حول إن كان رئيسهم المباشر يدعم جوانب القوة في أداء مهام عمل أفراد عينة الدراسة أم لا؛

3_ جاءت الفقرة رقم 19 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (2) بمستوى غير دال معنويا (0.664)، إذ أن (12) عامل من مجموع 31 عامل بعينة الدراسة خيارهم حول هذه العبارة كان أحيانا يحدث و10 منهم يقولون بأنه لا يحدث أبدا، مما يدل على أن هناك تشتت في أراء عينة الدراسة حول إن كان رئيسهم المباشر يقوم بتقييم أدائي أفراد عينة الدراسة أم لا؛

4_ جاءت الفقرة رقم 20 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_، حيث بلغ الوسيط

العام للفقرة (2) بمستوى دلالة معنوي، فكان (18) عامل من مجموع 30 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يختلف عن الحياد، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار أحيانا، مما يدل على أن رئيسهم المباشر في العمل أحيانا ما يتيح لهم فرصة الإطلاع على نقاط ضعفهم.

المطلب الثالث: تحليل فقرات محور ضغوط العمل

لتحليل فقرات المحور الثاني نستخدم اختبار الإشارة (**sign Test**)، وهذا بغرض اختبار الفرضية الثانية للدراسة والتي جاءت على النحو الآتي: مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول واقع ضغوط العمل بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية يفوق درجة الحياد، بعد إجراء الاختبار توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجداول الآتية.

أولا: الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للموظف بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _المدية_

يتكون هذا البعد من 11 فقرة ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة لكل واحدة منها على حدى، والجدول الآتي يوضح النتائج المتحصل عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول (02_ 16) نتيجة اختبار الإشارة لفقرات بعد الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للموظف

رقم الفقرة	الفقرة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمةz	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة	الترتيب
22	اشعر بالانهاك والتعب عند القيام بعملي	13	0	18	–	0.000	2	أحيانا	2
23	اقوم بأكثر من عمل في وقت واحد	11	2	18	–	0.022	2	أحيانا	3
24	حجم العمل لا يعطيني الفرصة للراحة الكاملة	7	1	23	–	0.070	2	محايد	6
25	أقوم بالاعمال الموكلة الي خارج الوقت الرسمي للعمل	9	9	13	–	1.000	2	محايد	5

26	في مجال عملي اتعامل مع اكثر من مجموعة عمل	18	1	12	–	0.000	3	دائما	1
27	اتلقى الأوامر من عدة جهات مسؤولة	4	9	18	–	0.267	2	محايد	8
29	يتوقع مني الاخرون انجاز مالا اتوقعه من نفسي	4	15	12	–	0.019	1	لا يحدث	7
30	أحاول ان ارضي الجميع عند القيام بعملي	10	12	9	–	0.832	1	لا يحدث	4
31	مسؤوليات وظيفتي غير واضحة	2	16	13	–	0.001	1	لا يحدث	10
32	الأهداف الخاصة بوظيفتي غير واضحة	1	15	15	–	0.001	1	لا يحدث	11
33	لا اعرف جيدا الطريقة السليمة لاداء ما انا مكلف به من اعمال ووجبات	3	20	8	–	0.000	1	لا يحدث	9
بعد الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للموظف		9	17	5	1.373-	0.170	**2**	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (02_ 16) أن اتجاه أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_ حول الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للموظف كان **محايد**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة المعنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05، وعليه لا يوجد فرق بين وسيط آراء العمال المستقصين ودرجة الحياد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب فقرات البعد الخاص بالضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للموظف تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على

الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_ في عينة الدراسة كما يلي:

1_ جاءت الفقرة رقم (26) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من العمال المستقصين بالمؤسسة الاستشفائية، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (3) بمستوى دلالة معنوي؛ فكان 18 عمالا من المستقصين رأيهم يفوق درجة الحياد، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار دائما، مما يدل على أنهم يتعاملون مع أكثر من مجموعة عمل، بالتالي فالعمل بالمؤسسة الاستشفائية يتم بشكل جماعي وعليه فتزيد هنا احتمالية حدوث ضغوط؛

2_ جاءت الفقرة رقم (22) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من العمال المستقصين بالمؤسسة الاستشفائية، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (2) بمستوى دلالة معنوي؛ فكان 18 عاملا لهم رأيا يختلف عن الحياد، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار أحيانا، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة أحيانا ما يشعرون بالإنهاك والتعب عند القيام بعملهم، وهذا في نظرنا راجع لطبيعة عملهم؛

3_ جاءت الفقرة رقم 23 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (4) بمستوى دلالة معنوي، فكان (18) عاملا من مجموع 31 عامل بعينة الدراسة لهم رأي يختلف عن الحياد، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار أحيانا، مما يدل على أنه أحيانا ما يقوم أفراد عينة الدراسة بأكثر من عما في وقت واحد؛

4_ جاءت الفقرة رقم 30 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (1) بمستوى غير دال معنويا (0.832)، إذ أن (12) عامل من مجموع 31 عامل بعينة الدراسة خيارهم حول هذه العبارة كان لا يحدث أبدا و10 منهم

يقولون بأنه دائما ما يحدث، مما يدل على أن هناك تشتت في أراء عينة الدراسة حول أن يحاول أفراد عينة الدراسة إرضاء الجميع عند القيام بعملي؛

5_جاءت الفقرة رقم 25 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (2) بمستوى دلالة غير معنوي(1.000)، إذ أن (9) عمال من مجموع 31 عامل بعينة الدراسة خيارهم حول هذه العبارة كان دائما يحدث و9 منهم يقولون بأنه لا يحدث أبدا، مما يدل على أن هناك تشتت في أراء عينة الدراسة حول قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم خارج الوقت الرسمي للعمل، وهذا راجع لطبيعة كل عمل ومتطلبات عمله؛

6_جاءت الفقرة رقم 24 في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (4.5) بمستوى دلالة غير معنوي)، إذ أن (23) عامل من مجموع 31 عامل بعينة الدراسة خيارهم حول هذه العبارة كان أحيانا يحدث و7 منهم يقولون بأنه يحدث دائما، مما يدل على أن هناك تشتت في أراء عينة الدراسة حول إعطاء العمل لأفراد عينة الدراسة فرصة للراحة الكاملة؛

7_جاءت الفقرة رقم 29 في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (1) بمستوى دلالة غير معنوي، فكان (15) عامل من مجموع 31 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يختلف عن الحياد، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار لا يحدث أبدا، فهم يقومون بأشياء ضم مبادئهم الشخصية أثناء عملهم، مما يسبب لهم ضغوط؛

8_جاءت الفقرة رقم 27 في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (2) بمستوى دلالة غير معنوي(0.267)، إذ أن (18) عامل من مجموع 31 عامل بعينة الدراسة خيارهم حول هذه العبارة كان أحيانا يحدث و9 منهم يقولون بأنه لا يحدث أبدا، مما يدل على أن هناك تشتت في أراء عينة الدراسة حول تعدد مجموعات العمل التي يتعاملون معها أثناء تأدية مهامهم؛

9_جاءت الفقرة رقم 33 في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (1) بمستوى دلالة معنوي، فكان (20) عاملا من مجموع 31 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يختلف عن الحياد، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار لا يحدث أبدا، مما يدل أنهم على دراية كاملة عن الطريقة السليمة لتأدية ما هم مكلفين به من أعمال وواجبات؛

10_جاءت الفقرة رقم 31 في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (1) بمستوى دلالة معنوي، فكان (16) عامل من مجموع 31 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يختلف عن الحياد، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار لا يحدث أبدا، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة هم على دراية بشكل واضح حول مسؤوليات وظيفتهم؛

11_ جاءت الفقرة رقم 32 في المرتبة الحادي عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (1) بمستوى دلالة معنوي، فكان (15) عامل من مجموع 31 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يختلف عن الحياد، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار

لا يحدث أبدا، مما يدل على أن المستقصين يعرفون الأهداف الخاصة بوظيفتهم بشكل واضح.

ثانيا: الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _المدية_

يتكون هذا البعد من 6 فقرات ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة لكل واحدة منها على حدى، والجدول الآتي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول (02_ 17) نتيجة اختبار الإشارة لفقرات بعد ضغوط ناتجة عن البيئة الاجتماعية

رقم الفقرة	الفقرة	عدد الإشارات السالبة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة z	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة	الترتيب
35	قنوات الاتصال داخل مؤسستي ضعيفة (المعلومات لا تصلني او تصل متاخرة)	8	6	17	–	0.791	1	محايد	2
36	هناك ازدواجية وتداخل للوظائف والاعمال في مؤسستي	8	8	15	–	1.000	2	محايد	3
37	لايتيح لي رئيسي المباشر الفرصة لتعبير عن انشغلاتي المهنية	3	18	10	–	0.001	1	لا يحدث أبدا	5
38	لاتقوم الإدارة بتقديم الدعم لي اثناء تادية مهامي	6	10	15	–	0.454	1	محايد	4
39	لاتقوم الإدارة بتفويض صلاحيات لي مما يعيق أداء عملي	2	11	18	–	0.022	1	لا يحدث أبدا	6
40	لايتم اشتراكي في اتخاذ القرارات المهنية	9	12	10	–	0.664	2	محايد	1
بعد الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية		**9**	**17**	**5**	**1.373-**	**0.170**	**1**	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (02_ 17) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية حول الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية كان **محايد**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة المعنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة أقل من 0.05، وعليه لا يوجد فرق بين وسيط آراء العمال المستقصين ودرجة الحياد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب فقرات البعد الخاص بالضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءا على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة عمال المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة في عينة الدراسة كما يلي:

1_ جاءت الفقرة رقم 40 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (2) بمستوى غير دال معنويا (0.664)، إذ أن (12) عامل من مجموع 31 عامل بعينة الدراسة خيارهم حول هذه العبارة كان لا يحدث أبدا و10 منهم يقولون بأنه أحيانا يحدث، مما يدل على أن هناك تشتت في أراء عينة الدراسة حول إن كان يتم إشراك أفراد عينة الدراسة في اتخاذ القرارات المهنية أم لا؛

2_ جاءت الفقرة رقم 35 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (1) بمستوى غير دال معنويا (0.791)، إذ أن (17) عامل من مجموع 31 عامل بعينة الدراسة خيارهم حول هذه العبارة كان يحدث لا يحدث أبدا و8 منهم يقولون بأنه دائما يحدث و6 أحيانا يحدث، مما يدل على أن هناك تشتت في أراء عينة الدراسة حول إن كانت قنوات الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية ضعيفة أم لا؟؛

3_ جاءت الفقرة رقم 36 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_، حيث بلغ الوسيط

العام للفقرة (1) بمستوى غير دال معنويا (1.000)، إذ أن (15) عامل من مجموع 31 عامل بعينة الدراسة خيارهم حول هذه العبارة كان لا يحدث أبدا و8 منهم يقولون بأنه يحدث دائما و8 كذلك يقولون أحيانا ما يحدث، مما يدل على أن هناك تشتت في أراء عينة الدراسة حول إن كان بالمؤسسة الاستشفائية إزدواجية وتداخل للوظائف والأعمال بالمؤسسة الاستشفائية أم لا؛

4_ جاءت الفقرة رقم 38 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (1) بمستوى غير دال معنويا (0.454)، إذ أن (15) عامل من مجموع 31 عامل بعينة الدراسة خيارهم حول هذه العبارة كان أحيانا ما يحدث و10 منهم يقولون بأنه لا يحدث أبدا، مما يدل على أن هناك تشتت في أراء عينة الدراسة حول إن كانت الإدارة تقوم بتقديم الدعم للمستقصين أثناء تأدية عملهم أم لا؛

5_ جاءت الفقرة رقم 37 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (1) بمستوى دلالة معنوي(0.001)، فكان 18 عمالا من المستقصين رأيهم يختلف عن درجة الحياد، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار لا يحدث أبدا، مما يدل على أنه لا يوجد إزدواجية وتداخل للوظائف والأعمال بالمؤسسة الاستشفائية؛

6_ جاءت الفقرة رقم 39 في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (2) بمستوى دلالة معنوي(0.001)، فكان 18 عمالا من المستقصين رأيهم يختلف عن درجة الحياد، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار لا يحدث

أبدا، مما يدل على الإدارة بالمؤسسة الاستشفائية لا تقوم بتفويض صلاحيات للمستقصين مما يعيق أداء عملهم ويوقعهم فيضغوط.

ثالثا: الضغوط الناتجة عن البيئة المادية بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _المدية_

يتكون هذا البعد من 7 فقرات ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة لكل واحدة منها على حدى، والجدول الآتي توضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول (02_ 18) نتيجة اختبار الإشارة لفقرات بعد الضغوط ناتجة عن البيئة المادية

رقم العبارة	الفقرة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	حقيمة	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة	الترتيب
41	يتسم مكان عملي بالإضاءة الضعيفة	4	18	9	–	0.004	1	لا يحدث أبدا	3
42	أعاني من كثرة الضوضاء في مكان العمل	4	13	14	–	0.049	2	أحيانا	4
43	مكان عملي غير مزود بالمكيفات الهوائية	15	8	8	–	0.210	3	محايد	1
44	اعاني من ضيق في مساحة مكان العمل	3	18	10	–	0.001	1	لا يحدث أبدا	5
45	اعاني من كثرة العاملين معي في مكان العمل	1	19	11	–	0.000	1	لا يحدث أبدا	7
46	يفتقر المكان الذي اعمل فيه للخدمات مثل (الماء والمقاعد	8	12	11	–	0.503	1	محايد	6
47	تجهيزات مكان العمل غير مناسبة	9	7	15	–	0.804	2	محايد	2
	بعد الضغوط ناتجة عن البيئة المادية	**9**	**21**	**1**	**2.008-**	**0.045**	**2**	أحيانا	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (02_ 18) أن اتجاه أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_ حول بعد الضغوط الناتجة عن البيئة المادية كان **أحيانا**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة المعنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة أقل 0.05، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء العمال المستقصين ودرجة الحياد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب فقرات البعد الخاص بالضغوط الناتجة عن البيئة المادية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءا على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_ في عينة الدراسة كما يأتي:

1_ جاءت الفقرة رقم 43 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (3) بمستوى دلالة غير معنوي (0.210)، إذ أن (15) عامل من مجموع 31 عامل بعينة الدراسة خيارهم حول هذه العبارة دائما يحدث و8 منهم يقولون بأنه أحيانا يحدث وأيضا 8 يقولون بأنه لا يحدث أبدا، مما يدل على أن هناك تشتت في أراء عينة الدراسة حول توفر مكان عملهم على مكيفات هوائية؛

2_ جاءت الفقرة رقم 47 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (2) بمستوى دلالة غير معنوي (0.804)، إذ أن (15) عامل من مجموع 31 عامل بعينة الدراسة خيارهم حول هذه العبارة أحيانا ما يحدث و9 منهم يقولون بأنه يحدث دائما وأيضا 7 يقولون بأنه لا يحدث أبدا، مما يدل على أن هناك تشتت في أراء عينة الدراسة حول تجهيزات أمكان العمل من حيث مناسبتها من عدمها؛

3_ جاءت الفقرة رقم 41 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (1) بمستوى دلالة معنوي (0.004)، فكان 18 عامل من مجموع 31 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يختلف عن درجة الحياد، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار لا يحدث أبدا، مما يدل على أن معظم أمكان عمل المستقصين تتوفر على إضاءة جيدة؛

4_ جاءت الفقرة رقم 42 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (2) بمستوى دلالة معنوي (0.049)، فكان 14 عاملا من مجموع 31 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يختلف عن درجة الحياد، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار أحيانا، مما يدل على أن في بعض الحالات يعاني المستقصين من كثرة الضوضاء في مكان العمل؛

5_ جاءت الفقرة رقم 44 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (1) بمستوى دلالة معنوي (0.001)، فكان 8 عاملا من مجموع 31 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يختلف عن درجة الحياد، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار لا يحدث أبدا، مما يدل على أن أماكن العمل بالنسبة للمستقصين مساحة مقبولة وليست بالضيقة؛

6_ جاءت الفقرة رقم 46 في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (1) بمستوى دلالة غير معنوي، إذ أن (12) عامل من مجموع 31 عامل بعينة الدراسة خيارهم حول هذه العبارة كان أحيانا يحدث و11 منهم يقولون بأنه لا

يحدث أبدا، مما يدل على أن هناك تشتت في أراء عينة الدراسة حول إفتقار مكان العمل للخدمات الضرورية؛

7_ جاءت الفقرة رقم 45 في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (1) بمستوى دلالة معنوي (0.001)، فكان 19 عاملا من مجموع 31 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يختلف عن درجة الحياد، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار لا يحدث أبدا، مما يدل على أنهم لا يعانون من كثرة العمال معهم؛

المبحث الرابع: اختبار فروض الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة بشكل عام إلى التعرف على أثر الإثراء الوظيفي على ضغوط العمل في المؤسسة الاستشفائية من وجهة نظر المستقصين من أفراد عينة الدراسة، فبعد اختبار الفرضيتين الأولى والثانية في المبحث السابق سنقوم في هذا المبحث باختبار صحة الفرضيتين الثالثة والرابعة.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الثالثة

جاءت الفرضية الثالثة على النحو الآتي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الاستبانة تعزى للمتغيرات الشخصية؛ وللإجابة عليها سنستخدم اختبارين: مان وتني وكروسكال ولاس.

- اختبار **مان وتني** لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة وسيطي مجموعتين من البيانات، فإذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 نقبل الفرض العدمي أي أن وسيط درجات العينة الأولى يساوي وسيط درجات العينة الثانية وعليه فإن الفروق بين العينتين غير معنوي والعكس صحيح؛
- اختبار **كروسكال ولاس:** لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة أكثر من وسيطين، فإذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 نقبل الفرض

العدمي أي أن وسيط درجات العينات الثلاث متساوية وعليه فالفروق بين العينات غير معنوي والعكس صحيح.

وكذلك لإثبات أو نفي هذه الفرضية وضعنا الفرضين الإحصائيين الآتيين:

الفرض العدمي(H_0): لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل محور من محاور الدراسة كل على حده تعزى للمتغير الشخصي أو الوظيفي المدروس.

الفرض البديل (H_1): يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل محور من محاور الدراسة كل على حده تعزى للمتغير الشخصي أو الوظيفي المدروس.

أولا: تحليل مدى تأثير الجنس على استجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الاستبانه في المؤسسة الاستشفائية

للتعرف على الفروقات الإحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الاستبانه بسبب المتغيرات الشخصية والوظيفية، استخدمنا اختبار مان وتني بالنسبة للجنس واختبار كروسكال ولاس مع بقية المتغيرات الشخصية والوظيفية.

1_ مدى تأثير متغير الجنس على إجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الاستبانه

بعد إجراء اختبار مان ويتني تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول (02_ 19).

الجدول (02_ 19): نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستقصين حول المحور الأول طبقا لمتغير الجنس

الأبعاد	وسيط الرتب		مان وتيني	مستوى الدلالة
	ذكر	أنثى		
الإثراء الوظيفي	15.92	16.05	113	0.957
ضغوط العمل	14.57	16.84	96	0.515

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول (02_ 19) أن مستوى الدلالة لكلا المحورين فيها أكبر من 0.05، وبالتالي فإن وسيط إجابات مستقصي العينة الأولى

(الذكور) يساوي وسيط إجابات مستقصي العينة الثانية (إناث)، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الاستقراء الوظيفي وضغوط العمل من وجهة نظر المستقصين حسب متغير الجنس؛ وهذا راجع إلى المساواة في العمل بين الذكور والإناث.

2_ مدى تأثير متغير السن على إجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الاستبانه

بعد إجراء اختبار كروسكال والاس تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول (02_ 20).

الجدول (02_ 20): نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستقصين حول محوري الاستبانه طبقا لمتغير السن

الأبعاد	وسيط الرتب				Kruskal –Wallis	مستوى الدلالة
	أقل من 30 سنة	من30إلى أقل من 40سنة	من 40 سنة إلى أقل من فأكثر	50 سنة فأكثر		
الإثراء الوظيفي	12.4	18.96	14.83	13.5	2.770	0.428
ضغوط العمل	15.9	14.73	20.57	9.75	4.565	0.207

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار الموضحة في الجدول (02_ 20) أن مستوى الدلالة لمحوري الاستبانه فيها أكبر من 0.05، وبالتالي فإن وسيط درجات محوري الدراسة في مختلف مستويات أعمار أفراد عينة الدراسة متساو، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية محوري الاستبانه بالنسبة للعمر.حيث يظهر لنا أن السن ليس بعامل مهم يؤثر على الاثراء الوظيفي وضغوط العمل.

3_ مدى تأثير متغير سنوات الخبرة على إجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الاستبانه

بعد إجراء اختبار كروسكال والاس تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول (02_ 21).

الجدول (02_ 21): نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستقصين حول محوري الاستبانه طبقا لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	متوسط الرتب			Kruskal–Wallis	مستوى الدلالة
	أقل من 5 سنوات	من5 إلى 10 سنوات	10 سنوات فأكثر		
الاثراء الوظيفي	13.7	18.43	15.71	0.847	2.991
ضغوط العمل	17.3	10.79	17.58	0.655	0.224

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار الموضحة في الجدول (02_ 21) أن مستوى الدلالة لمحوري الاستبانه فيها أكبر من 0.05 وبالتالي فإن وسيط درجات المحورين في مختلف مستويات سنوات خبرة أفراد عينة الدراسة متقارب، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الاثراء الوظيفي وضغوط العمل بالنسبة لسنوات الخبرة. وهذا وإن دل على شيء فهو يدل على أن طول أو قصر فترة تواجد الموظف بالؤسسة الاستشفائية لا يؤثر على شعورهم بالضغط في عملهم بل يرجع لعوامل أخرى، وليست عامل مهم في تعرض العامل للإثراء الوظيفي من عدمه.

4_ مدى تأثير متغير المستوى التعليمي على إجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الاستبانه

بعد إجراء اختبار كروسكال والاس تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول (02_ 22).

الجدول (02_ 22): نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستقصين حول محوري الاستبانه طبقا لمتغير المستوى التعليمي

الأبعاد	متوسط الرتب				Kruskal–Wallis	مستوى الدلالة
	ثانوي وأقل	جامعي	تكوين مهني	غير ذلك		
الاثراء الوظيفي	12.4	18.96	14.83	13.5	2.641	0.450
ضغوط العمل	15.90	14.73	20.75	9.75	4.536	0.209

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار الموضحة في الجدول (02_ 22) أن جميع أبعاد الصراع التنظيمي مستوى الدلالة فيها أكبر من 0.05، وبالتالي فإن وسيط درجات محوري الاستبانه في مختلف المستويات التعليمية لأفراد عينة الدراسة متقارب، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محوري الاستبانه من قبل المستقصين بالنسبة لمستوياتهم التعليمية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرابعة

جاءت الفرضية الرابعة على النحو الآتي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر الاثراء الوظيفي على ضغوط العمل في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_؛ وللإجابة على هذا الفرض استخدمنا اختبار مان وتني؛ وبعد إجراء الاختبار تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

الجدول (02_ 23): نتائج اختبار مان وتيني حول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاثراء الاوظيفي على ضغوط العمل في المؤسسة الاستشفائية _بالمدية_

البيان	وسيط الرتب		مان وتيني	مستوى الدلالة
	عينة الأولى (لا يوجد أثر)	العينة الثانية (يوجد أثر)		
أثر الاثراء الوظيفي على ضغوط العمل في المؤسسة الاستشفائية _بالمدية_	22	15.80	9	0.501

*دال إحصائي عند 0.05

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول (02_ 23) أن مستوى الدلالة لقياس أثر الإثراء الوظيفي على ضغوط العمل في المؤسسة الاستشفائية _بالمدية_ فيها أكبر من 0.05، وبالتالي فإن وسيط إجابات مستقصي العينة الأولى (لا يوجد أثر) يساوي وسيط إجابات مستقصي العينة الثانية (يوجد أثر)، وعليه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاثراء الوظيفي على ضغوط العمل في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_ من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة مدى مساهمة الاثراء الوظيفي بأبعاده المختلفة على ضغوط العمل في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _بالمدية_ بالإضافة الى اختيار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

ولقد خلصنا بهذا الفصل الى:

- درجة ممارسة أبعاد الاثراء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف –المدية– من وجهة نظر الموظفين تختلف عن درجة الحياد؛ فبالنسبة لبعدي تمييز المهام، وأهمية المهام دائما ما هي متوفرة، أما التغذية العكسية فأحيانا ما يقومون بها، وبالنسبة لبعد الاستقلالية فهناك حيادية في آرائهم؛
- درجة ضغوط العمل بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف –المدية– من وجهة نظر الموظفين جاءت أحيانا ما تكون هناك ضغوط ناتجة عن البيئة المادية، وهناك حيادية بالنسبة للضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للموظف، والضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة)؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي على ضغوط العمل عند مستوى معنوية 0.05.

الخاتمة

الإثراء الوظيفي عمل إداري يقوم على التواجد للمديرين بمواقع العمل واستغلال مغامراتهم الحوارية مع العاملين لاكتشاف مشكلات العمل والسعي لحلها، ومن هنا جاءت إشكالية دراستنا حيث تمحورت حول:

ما مدى مساهمة الإثراء الوظيفي في التقليل من ظغوط العمل ؟ وما واقع ذلك بمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية؟

من خلال ما تم عرضه في الجانب النظري والتطبيقي، يمكن الاجابة على اشكالية دراستنا وذلك بتطبيق المرونة لإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، مما يساهم في الرفع من الروح المعنوية للعاملين، عن طريق تقوية روابط الاتصال بين المدير ومرؤوسيه من خلال الاهتمام باحتياجاتهم، الأمر الذي يؤدي بطبيعة الحال لتحقيق الاثراء الوظيفي وتمسك العاملين بأهداف وقيم المنظمة والسعي نحو تحقيقها.

نتائج الدراسة:

من خلال هاته الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1_ النتائج النظرية:

- يعتبر الاثراء الوظيفي منظومة عمل إدارية تقوم على التواجد الفعلي للمدير في مواقع العمل وتحقيق مشاركة العاملين في حل مشكلات العمل؛
- يمر الإثراء الوظيفي بمجموعة من العمليات المتكاملة فيما بينها سعيا منها لتحقيق أهدافها سواء بالنسبة للمدير أو المرؤوسين؛
- إن ضغوط العمل تمثل أحد المؤشرات الرئيسية للتنبؤ ببعض المظاهر السلوكية كمعدل الدوران؛
- للإثراء الوظيفي أهمية كبيرة في كونه يعمل على اختصار المسافات المكانية والزمانية داخل المنظمات، ومن ثم تحقيق التفاعل الايجابي بين المنظمة والعاملين الأمر الذي يؤدي بطبيعة الحال إلى تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين.

- أكدت نتائج الدراسة الميدانية على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين ممارسة الاثراء الوظيفي بأبعاده (تعدد المهارات ، تمييز المهام ، أهمية المهام ، الاستقلالية والتغذية العكسية) ومستوى ضغوط العمل

2_ النتائج التطبيقية:

- درجة ممارسة أبعاد الاثراء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف –المدية– من وجهة نظر الموظفين تختلف عن درجة الحياد؛ فبالنسبة لبعدي تمييز المهام، وأهمية المهام دائما ما هي متوفرة، أما التغذية العكسية فأحيانا ما يقومون بها، وبالنسبة لبعد الاستقلالية فهناك حيادية في آرائهم؛ **مما يثبت صحة الفرضية الأولى جزئيا؛**
- درجة ضغوط العمل بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف –المدية– من وجهة نظر الموظفين جاءت أحيانا ما تكون هناك ضغوط ناتجة عن البيئة المادية، وهناك حيادية بالنسبة للضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للموظف، والضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية؛ **مما يثبت صحة الفرضية الثانية جزئيا؛**
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة)؛ **مما يثبت صحة الفرضية الثالثة؛**
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي على ضغوط العمل عند مستوى معنوية 0.05؛ **مما ينفي صحة الفرضية الرابعة.**

اقتراحات الدراسة:

على المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية نشر مفهوم الاثراء الوظيفي لما في ذلك من فوائد ومكاسب عديدة وذلك من خلال:

- حث المسؤولين في جميع المستويات الإشرافية على ممارسة الاثراء الوظيفي وتعزيزه أكثر من خلال إدراج وقت محدد للاثراء الوظيفي في جدول أعمالهم لإكتشاف الحقائق؛
- عقد دورات تدريبية لموظفي المؤسسة للتعريف بأهمية الاثراء الوظيفي؛
- نشر ثقافة التعليم بالنسبة للمديرين لزيادة معارفهم حول مفهوم الاثراء الوظيفي؛

- تعزيز ثقافة الاثراء الوظيفي لدى العاملين من خلال إشراكهم في عمليات إتخاذ القرارات لما في ذلك من أثر على تحقيق الأهداف العامة؛
- العمل على تطوير أساليب التحفيز في المؤسسة وربطها بالأداء، والذي يتم تقييمه بإستمرار من خلال القيام بالجولات التفقدية بشكل مستمر؛
- تنمية ثقافة حب العمل، العمل الجماعي وخلق روح الانتماء فضلا عن تقديم إمتيازات التي تثير الدافعية لدا العامل؛
- ضرورة الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في هذا المجال (الإثراء الوظيفي) خصوصا لتفعيل هذا المفهوم في المؤسسات؛
- ضرورة الاستفادة من خبرات الدول الأخرى والتي تكون مارست هذا النهج على مستوى منظمتها؛
- التأكد على إجراء بحوث ميدانية تربط الاثراء الوظيفي بمجموعة من المتغيرات السلوكية التنظيمية.

آفاق الدراسة:

بناءا على نتائج الدراسة النظرية والميدانية، يمكن أن نوجه الطلبة الباحثين إلى مجالات أخرى مرتبطة بالبحث بصدد دراسات آفاق جديدة لم نتطرق إليها، والمتمثلة في العناصر الآتية:

- أثر ممارسة الإثراء الوظيفي على فعالية اتخاذ القرارات؛
- انعكاس أبعاد الإثراء الوظيفي على التوجه الإبداعي لدى العاملين؛
- دور الاثراء الوظيفي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العمال.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: اللغة العربية

1_ الكتب:

- حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال عمان، دار الحامد للنشر، 2004، الطبعة الأولى؛
- عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد الفرام، السلوك التنظيمي في المنظمات مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن: الطبعة العربية الأولى، 2011؛
- كسنة محمد، دليل الباحث في إدارة الأعمال، الجزائر: منشورات كليك، 2022، الطبعة الأولى.
- محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2007.
- محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني، الفردي والجماعي في المنظمات الأعمال، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، 2009.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن: دار وائل للنشر، 2005، الطبعة الثالثة.

2_ رسائل الماجستير

- تغريد ياسر عواودة، واقع الاثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، فلسطين، جامعة القدس، 2023؛
- شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، 2010؛
- عامر فيصل علي هياجنة، دور الإثراء الوظيفي في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية من القطاع الصحي الأردني العام والخاص، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الأردن، 2008؛
- عماني بن زايد النبهانية، عائدة بنت عماني بنت زايد، دور الإثراء الوظيفي في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي لمحافظة ظفار، رسالة ماجستير في الإدارة تعليمية، جامعة نزوي، 2014؛
- عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009؛
- نور أحمد جرادات، الإثراء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي – دراسة اتجاه العاملين في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن –، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، 2008؛
- هند لبصير، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال بالمنظمة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد جيجل، 2009.

3_ المجلات:

- انتظار أحمد جاسم، أثر ضغط العمل على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العراقية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 4، العدد1، 2021؛
- خالد بن صالح المرزم السبيعي، منال بنت سعد الداوود، الإثراء الوظيفي لدى العاملات في مجال الموهوبات في إدارة التعليم بمحافظة الخرجة وعلاقته برضاهن الوظيفي، رسالة الخليج العربي، جامعة الملك سعود، العدد 148، 2018؛

- خالد علي، استخدام الارتباط القانوني في الكشف عن العلاقة بين أبعاد الإثراء الوظيفي والابداع التنظيمي، دراسة استطلاعية بمديرية أنبوب الغاز العابر للمتوسط، مجلة اقتصاد المال والأعمال، الجزائر، المجلد 07، العدد 2، 2022؛
- سيف ناصر عثامنة، دنيا احمد بني عبد الغاني، أثر ضغوط العمل على الالتزام الوظيفي لدى ممرضات المستشفيات الجامعية في الأردن، المجلة العربية للإدارة، مجلد 42، العدد 1، الأردن، 2022؛
- فوزية تايه شميلات العنزي، واقع الاثراء الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، العدد 176، الجزء 2، 2017؛
- وسام إبراهيم موسى، أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 81، سنة 2015.

4_ مواقع الانترنت:

- [https://hrdiscussion.com/hr9091.html]، تاريخ الاطلاع 2024/02/02.

ثانيا: اللغة الأجنبية

- Jean Paul Durand, l'enrichissement du travail et le stress professionnel: une analyse des relations, France : Presses Universitaires, 2018.

الملاحق

الملاحق الخاص بالاتساق الداخلي:

Corrélations

			y1	y2	y3	y4	yy11
Rho de Spearman	y1	Coefficient de corrélation	1,000	-,041	-,136	-,103	,771**
		Sig. (bilatéral)	.	,828	,467	,582	,000
		N	31	31	31	31	31
	y2	Coefficient de corrélation	-,041	1,000	-,108	,291	,232
		Sig. (bilatéral)	,828	.	,562	,113	,210
		N	31	31	31	31	31
	y3	Coefficient de corrélation	-,136	-,108	1,000	-,209	,323
		Sig. (bilatéral)	,467	,562	.	,260	,076
		N	31	31	31	31	31
	y4	Coefficient de corrélation	-,103	,291	-,209	1,000	,150
		Sig. (bilatéral)	,582	,113	,260	.	,420
		N	31	31	31	31	31
	yy11	Coefficient de corrélation	,771**	,232	,323	,150	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,210	,076	,420	.
		N	31	31	31	31	31

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			y5	y6	y7	y8	yy12
Rho de Spearman	y5	Coefficient de corrélation	1,000	,043	-,086	,289	,380*
		Sig. (bilatéral)	.	,819	,646	,114	,035
		N	31	31	31	31	31
	y6	Coefficient de corrélation	,043	1,000	,164	,017	,633**
		Sig. (bilatéral)	,819	.	,378	,928	,000
		N	31	31	31	31	31
	y7	Coefficient de corrélation	-,086	,164	1,000	,141	,444*
		Sig. (bilatéral)	,646	,378	.	,448	,012
		N	31	31	31	31	31
	y8	Coefficient de corrélation	,289	,017	,141	1,000	,704**
		Sig. (bilatéral)	,114	,928	,448	.	,000
		N	31	31	31	31	31
	yy12	Coefficient de corrélation	,380*	,633**	,444*	,704**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,035	,000	,012	,000	.
		N	31	31	31	31	31

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			y9	y10	y11	y12	yy13
Rho de Spearman	y9	Coefficient de corrélation	1,000	,763**	,241	-,116	,638**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,191	,535	,000
		N	31	31	31	31	31
	y10	Coefficient de corrélation	,763**	1,000	,114	-,083	,689**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,540	,656	,000
		N	31	31	31	31	31
	y11	Coefficient de corrélation	,241	,114	1,000	,087	,600**
		Sig. (bilatéral)	,191	,540	.	,642	,000
		N	31	31	31	31	31
	y12	Coefficient de corrélation	-,116	-,083	,087	1,000	,420*
		Sig. (bilatéral)	,535	,656	,642	.	,019
		N	31	31	31	31	31
	yy13	Coefficient de corrélation	,638**	,689**	,600**	,420*	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,019	.
		N	31	31	31	31	31

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

			y13	y14	y15	y16	y17	yy14
Rho de Spearman	y13	Coefficient de corrélation	1,000	,740**	,489**	-,012	-,152	,813**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,005	,950	,415	,000
		N	31	31	31	31	31	31
	y14	Coefficient de corrélation	,740**	1,000	,347	-,272	-,135	,670**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,056	,139	,468	,000
		N	31	31	31	31	31	31
	y15	Coefficient de corrélation	,489**	,347	1,000	-,048	-,299	,578**
		Sig. (bilatéral)	,005	,056	.	,796	,102	,001
		N	31	31	31	31	31	31
	y16	Coefficient de corrélation	-,012	-,272	-,048	1,000	,072	,256
		Sig. (bilatéral)	,950	,139	,796	.	,699	,164
		N	31	31	31	31	31	31
	y17	Coefficient de corrélation	-,152	-,135	-,299	,072	1,000	,206
		Sig. (bilatéral)	,415	,468	,102	,699	.	,266
		N	31	31	31	31	31	31
	yy14	Coefficient de corrélation	,813**	,670**	,578**	,256	,206	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,001	,164	,266	.
		N	31	31	31	31	31	31

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			y18	y19	y20	y21	yy15
Rho de Spearman	y18	Coefficient de corrélation	1,000	,140	,106	,056	,424*
		Sig. (bilatéral)	.	,451	,570	,763	,017
		N	31	31	31	31	31
	y19	Coefficient de corrélation	,140	1,000	,004	,132	,466**
		Sig. (bilatéral)	,451	.	,982	,477	,008
		N	31	31	31	31	31
	y20	Coefficient de corrélation	,106	,004	1,000	,516**	,684**
		Sig. (bilatéral)	,570	,982	.	,003	,000
		N	31	31	31	31	31
	y21	Coefficient de corrélation	,056	,132	,516**	1,000	,770**
		Sig. (bilatéral)	,763	,477	,003	.	,000
		N	31	31	31	31	31
	yy15	Coefficient de corrélation	,424*	,466**	,684**	,770**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,017	,008	,000	,000	.
		N	31	31	31	31	31

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

			zz1
Rho de Spearman	z1	Coefficient de corrélation	,509**
		Sig. (bilatéral)	,003
		N	31
	z2	Coefficient de corrélation	,532**
		Sig. (bilatéral)	,002
		N	31
	z3	Coefficient de corrélation	,587**
		Sig. (bilatéral)	,001
		N	31
	z4	Coefficient de corrélation	,495**
		Sig. (bilatéral)	,005
		N	31
	z5	Coefficient de corrélation	,390*
		Sig. (bilatéral)	,030
		N	31
	z6	Coefficient de corrélation	,477**
		Sig. (bilatéral)	,007
		N	31
	z7	Coefficient de corrélation	,089

		Sig. (bilatéral)	,634
		N	31
	z8	Coefficient de corrélation	,526**
		Sig. (bilatéral)	,002
		N	31
	z9	Coefficient de corrélation	,465**
		Sig. (bilatéral)	,008
		N	31
	z10	Coefficient de corrélation	,698**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	31
	z11	Coefficient de corrélation	,690**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	31
	z12	Coefficient de corrélation	,525**
		Sig. (bilatéral)	,002
		N	31
	zz1	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	31

Corrélations

			z13	z14	z15	z16	z17	z18	z19	zz2
Rho de Spearman	z13	Coefficient de corrélation	1,000	-,008	-,118	,181	,198	,232	-,193	,226
		Sig. (bilatéral)	.	,968	,528	,331	,285	,209	,299	,221
		N	31	31	31	31	31	31	31	31
	z14	Coefficient de corrélation	-,008	1,000	,738**	,646**	,431*	,285	,316	,813**
		Sig. (bilatéral)	,968	.	,000	,000	,015	,121	,083	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31	31
	z15	Coefficient de corrélation	-,118	,738**	1,000	,555**	,308	,449*	,278	,762**
		Sig. (bilatéral)	,528	,000	.	,001	,092	,011	,131	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31	31
	z16	Coefficient de corrélation	,181	,646**	,555**	1,000	,475**	,322	,412*	,840**
		Sig. (bilatéral)	,331	,000	,001	.	,007	,077	,021	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31	31
	z17	Coefficient de corrélation	,198	,431*	,308	,475**	1,000	,046	,107	,601**
		Sig. (bilatéral)	,285	,015	,092	,007	.	,804	,568	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31	31
	z18	Coefficient de corrélation	,232	,285	,449*	,322	,046	1,000	-,101	,458**
		Sig. (bilatéral)	,209	,121	,011	,077	,804	.	,590	,010

		N	31	31	31	31	31	31	31	31
	z19	Coefficient de corrélation	-,193	,316	,278	,412*	,107	-,101	1,000	,480**
		Sig. (bilatéral)	,299	,083	,131	,021	,568	,590	.	,006
		N	31	31	31	31	31	31	31	31
	zz2	Coefficient de corrélation	,226	,813**	,762**	,840**	,601**	,458**	,480**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,221	,000	,000	,000	,000	,010	,006	.
		N	31	31	31	31	31	31	31	31

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

			z20	z21	z22	z23	z24	z25	z26	zz3
Rho de Spearman	z20	Coefficient de corrélation	1,000	,513**	,172	,217	-,001	,266	,315	,583**
		Sig. (bilatéral)	.	,003	,354	,242	,997	,148	,084	,001
		N	31	31	31	31	31	31	31	31
	z21	Coefficient de corrélation	,513**	1,000	,262	-,044	,364*	,347	,375*	,692**
		Sig. (bilatéral)	,003	.	,155	,813	,044	,056	,038	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31	31
	z22	Coefficient de corrélation	,172	,262	1,000	-,106	,109	-,007	,017	,390*
		Sig. (bilatéral)	,354	,155	.	,570	,559	,969	,927	,030
		N	31	31	31	31	31	31	31	31
	z23	Coefficient de corrélation	,217	-,044	-,106	1,000	,518**	,185	,287	,425*
		Sig. (bilatéral)	,242	,813	,570	.	,003	,320	,118	,017
		N	31	31	31	31	31	31	31	31
	z24	Coefficient de corrélation	-,001	,364*	,109	,518**	1,000	,301	,197	,538**
		Sig. (bilatéral)	,997	,044	,559	,003	.	,100	,288	,002
		N	31	31	31	31	31	31	31	31
	z25	Coefficient de corrélation	,266	,347	-,007	,185	,301	1,000	,705**	,706**
		Sig. (bilatéral)	,148	,056	,969	,320	,100	.	,000	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31	31
	z26	Coefficient de corrélation	,315	,375*	,017	,287	,197	,705**	1,000	,707**
		Sig. (bilatéral)	,084	,038	,927	,118	,288	,000	.	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31	31
	zz3	Coefficient de corrélation	,583**	,692**	,390*	,425*	,538**	,706**	,707**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,001	,000	,030	,017	,002	,000	,000	.
		N	31	31	31	31	31	31	31	31

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملاحق الخاصة بالاتساق البنائي

Corrélations

			yy12	yy13	yy15	yy14y	y
Rho de Spearman	yy12	Coefficient de corrélation	1,000	,263	,264	,080	,376*
		Sig. (bilatéral)	.	,154	,152	,671	,037
		N	31	31	31	31	31
	yy13	Coefficient de corrélation	,263	1,000	,519**	,317	,811**
		Sig. (bilatéral)	,154	.	,003	,082	,000
		N	31	31	31	31	31
	yy15	Coefficient de corrélation	,264	,519**	1,000	,163	,754**
		Sig. (bilatéral)	,152	,003	.	,381	,000
		N	31	31	31	31	31
	yy14y	Coefficient de corrélation	,080	,317	,163	1,000	,602**
		Sig. (bilatéral)	,671	,082	,381	.	,000
		N	31	31	31	31	31
	y	Coefficient de corrélation	,376*	,811**	,754**	,602**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,037	,000	,000	,000	.
		N	31	31	31	31	31

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			zz3	z	zz1z	zz2z
Rho de Spearman	zz3	Coefficient de corrélation	1,000	,789**	,515**	,496**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,003	,005
		N	31	31	31	31
	z	Coefficient de corrélation	,789**	1,000	,870**	,858**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000
		N	31	31	31	31
	zz1z	Coefficient de corrélation	,515**	,870**	1,000	,714**
		Sig. (bilatéral)	,003	,000	.	,000
		N	31	31	31	31
	zz2z	Coefficient de corrélation	,496**	,858**	,714**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,005	,000	,000	.
		N	31	31	31	31

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق الخاصة بالثبات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,783	39

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,648	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,870	24

الملاحق الخاصة باختبار الإشارة

Fréquences

		N
VAR00001 - y5	Différences négatives	29
	Différences positives	0
	Ex aequo	2
	Total	31
VAR00001 - y6	Différences négatives	18
	Différences positives	0
	Ex aequo	13
	Total	31
VAR00001 - y7	Différences négatives	28
	Différences positives	0
	Ex aequo	3
	Total	31
VAR00001 - y8	Différences négatives	17
	Différences positives	0
	Ex aequo	14
	Total	31
VAR00001 - y9	Différences négatives	22
	Différences positives	0
	Ex aequo	9
	Total	31
VAR00001 - y10	Différences négatives	18
	Différences positives	1
	Ex aequo	12
	Total	31
VAR00001 - y11	Différences négatives	16
	Différences positives	2
	Ex aequo	13
	Total	31
VAR00001 - y12	Différences négatives	2
	Différences positives	14
	Ex aequo	15
	Total	31
VAR00001 - y13	Différences négatives	10
	Différences positives	5
	Ex aequo	16
	Total	31
VAR00001 -	Différences négatives	10

Fréquences

		N
VAR00001 - z10	Différences négatives	2
	Différences positives	16
	Ex aequo	13
	Total	31
VAR00001 - z11	Différences négatives	1
	Différences positives	15
	Ex aequo	15
	Total	31
VAR00001 - z12	Différences négatives	3
	Différences positives	20
	Ex aequo	8
	Total	31
VAR00001 - z14	Différences négatives	8
	Différences positives	6
	Ex aequo	17
	Total	31
VAR00001 - z15	Différences négatives	8
	Différences positives	8
	Ex aequo	15
	Total	31
VAR00001 - z16	Différences négatives	3
	Différences positives	18
	Ex aequo	10
	Total	31
VAR00001 - z17	Différences négatives	6
	Différences positives	10
	Ex aequo	15
	Total	31
VAR00001 - z18	Différences négatives	2
	Différences positives	11
	Ex aequo	18
	Total	31
VAR00001 - z19	Différences négatives	9
	Différences positives	12
	Ex aequo	10
	Total	31
VAR00001 -	Différences négatives	4

y14	Différences positives	6
	Ex aequo	15
	Total	31
VAR00001 - y15	Différences négatives	10
	Différences positives	7
	Ex aequo	14
	Total	31
VAR00001 - y18	Différences négatives	21
	Différences positives	2
	Ex aequo	8
	Total	31
VAR00001 - y19	Différences négatives	14
	Différences positives	2
	Ex aequo	15
	Total	31
VAR00001 - y20	Différences négatives	5
	Différences positives	6
	Ex aequo	20
	Total	31
VAR00001 - y21	Différences négatives	12
	Différences positives	6
	Ex aequo	13
	Total	31
VAR00001 - z1	Différences négatives	13
	Différences positives	0
	Ex aequo	18
	Total	31
VAR00001 - z2	Différences négatives	11
	Différences positives	2
	Ex aequo	18
	Total	31
VAR00001 - z3	Différences négatives	7
	Différences positives	1
	Ex aequo	23
	Total	31
VAR00001 - z4	Différences négatives	9
	Différences positives	9
	Ex aequo	13
	Total	31
VAR00001 - z5	Différences négatives	18

z20	Différences positives	18
	Ex aequo	9
	Total	31
VAR00001 - z21	Différences négatives	4
	Différences positives	13
	Ex aequo	14
	Total	31
VAR00001 - z22	Différences négatives	15
	Différences positives	8
	Ex aequo	8
	Total	31
VAR00001 - z23	Différences négatives	3
	Différences positives	18
	Ex aequo	10
	Total	31
VAR00001 - z24	Différences négatives	1
	Différences positives	19
	Ex aequo	11
	Total	31
VAR00001 - z25	Différences négatives	8
	Différences positives	12
	Ex aequo	11
	Total	31
VAR00001 - z26	Différences négatives	9
	Différences positives	7
	Ex aequo	15
	Total	31
VAR00003 - yy12	Différences négatives	31
	Différences positives	0
	Ex aequo	0
	Total	31
VAR00003 - yy13	Différences négatives	25
	Différences positives	5
	Ex aequo	1
	Total	31
VAR00002 - yy14y	Différences négatives	14
	Différences positives	9
	Ex aequo	8
	Total	31
VAR00003 -	Différences négatives	21

	Différences positives	1
	Ex aequo	12
	Total	31
VAR00001 - z6	Différences négatives	4
	Différences positives	9
	Ex aequo	18
	Total	31
VAR00001 - z8	Différences négatives	4
	Différences positives	15
	Ex aequo	12
	Total	31
VAR00001 - z9	Différences négatives	10
	Différences positives	12
	Ex aequo	9
	Total	31

yy15	Différences positives	4
	Ex aequo	6
	Total	31
VAR00006 - zz1z	Différences négatives	9
	Différences positives	17
	Ex aequo	5
	Total	31
VAR00004 - zz2z	Différences négatives	0
	Différences positives	29
	Ex aequo	2
	Total	31
VAR00005 - zz3	Différences négatives	9
	Différences positives	21
	Ex aequo	1
	Total	31

ملاحق خاصة بأثر الاثراء الوظيفي على ضغوط العمل

Rangs

	y_	N	Rang moyen :	Somme des rangs
z	1,00	1	22,00	22,00
	2,00	30	15,80	474,00
	Total	31		

Tests statistiques[a]

	z
U de Mann-Whitney	9,000
W de Wilcoxon	474,000
Z	-,672
Sig. asymptotique (bilatérale)	,501
Sig. exacte [2*(sig. unilatérale)]	,645[b]

a. Variable de regroupement : y_

b. Non corrigé pour les ex aequo.