جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية

دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف – المدية –

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

❖ من إعداد الطالبين:

❖ .بوشنافة علي

❖ .وزاني محمد

تحت اشراف الاستاذ:

أ.د..حمداني محي الدين

السنة الجامعية: 2024/2023


بسم الله الرحمن الرحيم

شُكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

أولا نحمد الله عز وجل على نعمه التي لاتعد ولاتحصى و على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع ، ونسأله التوفيق والسداد لنا في أمورنا كلها.

نتقدم بأسمى عبارات الشكر و الإحترام والتقدير إلى من كل من ساهم في هذا العمل: الأستاذ الفاضل حمداني محي الدين على إشرافه على هذا العمل وعلى ملاحظاته وتوجيهاته التي كانت لنا السند الحقيقي لإتمام هذا العمل ، ولكل الأساتذة الذين ساهموا بإرشاداتهم في هذا العمل.

ولكل عمال كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ونشكر أيضا موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية على تعاونهم.

وفي الختام نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من أمدنا بيد المساعدة.

إهـداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، وبهجة حياتي وريحانتها التي غمرتني بالحب والحنان وأنارت لي درب الحياة أمي العزيزة حفظها الله وأطال في عمرها في طاعة الله.

كما أهديه إلى الذي ألبسني ثوب المعرفة ، ورمى بي إلى شاطئ العلم و الأمان الذي طالما سره نجاحي أبي العزيز رحمه الله برحمته الواسعة وجعله من أهل الجنة.

وإلى أعز أخ الذي طالما كان سندا وعضدا لي في الحياة حفظه الله و أطال في عمره في طاعة الله.

وإلى كل الأهل والأقارب وإلى أعز أصدقائي ومن قاسمني هذا العمل المتواضع.

علي

إهـداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى والديّ العزيزين اللذين كانا وما زالا سندي وداعمي في كل مراحل حياتي. إلى من أضاءا دربي بحكمتهما وصبرهما وحبهما الغير مشروط، وجعلاني أرى الجمال في كل شيء. أهديكما كل نجاحي وفرحتي. بفضل تضحياتكما ودعمكما اللامحدود، استطعت أن أحقق أحلامي وأتجاوز التحديات.

إلى إخوتي الأعزاء: حكيم، وحفيظ، وفاطمة، وأمال، ومنيرة، وسعاد، الذين كانوا دائمًا معي في السراء والضراء، وشاركوني لحظات الفرح والحزن، وكانت محبتهم ودعمهم لي مصدر قوة وسعادة. أشكركم على محبتكم وتعاونكم الدائم. كنتم دائماً جزءاً من رحلتي، ومصدر إلهام لي.

وإلى زميلي في البحث علي، الذي كان شريكًا لي في هذا العمل، وأثبت أن التعاون والعمل الجماعي يمكن أن يحقق النجاح والتفوق.

إلى أصدقائي الأعزاء فيصل، حكيم، سعيد، وزهير، عندما تُذكر الصداقة، فإن أسماؤكم تتصدر قلبي دائمًا. شكرًا لكم على اللحظات الجميلة والذكريات التي لا تُنسى. أنتم الأصدقاء الذين يضفون معنى للحياة بوجودهم، وأشعر بالامتنان العميق لوجودكم في حياتي.

بكل الود والمحبة،

[محمد]

أشكر كل من ساهم في دعمي وتحفيزي لتحقيق هذا الإنجاز، وأهدي هذا العمل لكل من آمن بقدراتي ووقف إلى جانبي.

حفظكم الله ورعاكم.

محمد

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر	–
إهداء	–
ملخص	–
فهرس المحتويات	–
قائمة الأشكال	–
قائمة الجداول	–
قائمة الملاحق	–
المقدمة العامة	أ– ل
الفصل الأول: : الاطار النظري للرضا الوظيفي	
تمهيد الفصل	2
المبحث الأول :ماهية الرضا الوظيفي	3
المطلب الأول :مفهوم الرضا الوظيفي	3
المطلب الثاني :عناصر الرضا الوظيفي	6
المطلب الثالث:طرق قياس الرضا الوظيفي	8
المطلب الرابع :العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	12
المبحث الثاني :النظريات الرئيسية في تفسير الرضا الوظيفي	14
المطلب الأول :نظرية الحاجات وتفسير الرضا الوظيفي	14
المطلب الثاني :نظرية ذات العاملين وتفسير الرضا الوظيفي	17
المطلب الثالث :نظرية العدالة وتفسير الرضا الوظيفي	18
المطلب الرابع :نظرية لولير في تفسير الرضا الوظيفي	20
المطلب الخامس :نظرية القيمة وتفسير الرضا الوظيفي	21

المبحث الثالث :علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل	21
المطلب الأول :الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي	21
المطلب الثاني :الرضا الوظيفي و التغيب عن العمل	24
المطلب الثالث :الرضا الوظيفي و دوران العمل.	25
المطلب الرابع :الرضا الوظيفي و حوادث العمل	26
المبحث الرابع :بعض المداخل الإدارية الحديثة في تحقيق الرضا الوظيفي	28
المطلب الأول :الإدارة بالأهداف ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.	28
المطلب الثاني :إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.	32
المطلب الثالث :حلقات الجودة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي	35
المطلب الرابع :تمكين الموارد البشرية ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي	38
خلاصة الفصل.	42
الفصل الثاني :ضغوط العمل وأثرها على الرضا الوظيفي	
تمهيد الفصل	44
المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل.	45
المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل.	45
المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل	47
المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل	49
المطلب الرابع: مراحل ردود الفعل اتجاه ضغوط العمل	51
المبحث الثاني: مصادر ضغوط العمل و نماذج تفسيرها	54
المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة.	54

المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة.	61
المطلب الثالث: مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالخصائص الشخصية للمورد البشري	67
المطلب الرابع: النماذج الرئيسية في تفسير ضغوط العمل	69
المبحث الثالث: تأثير مصادر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي.	73
المطلب الأول: تأثير مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية على الرضا الوظيفي	74
المطلب الثاني: تأثير مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الداخلية على الرضا الوظيفي	75
المطلب الثالث: تأثير مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالخصائص الشخصية على الرضا ألوظيفي	79
المطلب الرابع: علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي.	81
المبحث الرابع: تأثير ضغوط العمل على صحة المورد البشري وأداء المؤسسة وأساليب التعامل معها	84
المطلب الأول: تأثير ضغوط العمل على صحة المورد البشري.	85
المطلب الثاني: تأثير ضغوط العمل على أداء المؤسسة	87
المطلب الثالث: أساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المورد البشري	89
المطلب الرابع: أساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المؤسسة.	92
خلاصة الفصل.	97

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف _المدية_	
تمهيد الفصل	99
المبحث الأول : تقديم مؤسسة مستشفى محمد بوضياف المدية	100
المطلب الأول: تعريف مؤسسة مستشفى محمد بوضياف المدية	100
المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة مستشفى محمد بوضياف . المدية	101
المطلب الثالث: بطاقة تقنية للمؤسسة	104
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.	106
المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة	106
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	107
المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة	110
المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج	130
المطلب الأول: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة	130
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة.	138
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.	148
الخاتمة :	166
المراجع :	175
الملاحق :	185

قائمة الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	الفرق بين حلقات الجودة وفرق العمل	36
1-2	الفرق بين الضغوط السلبية والضغوط الإيجابية	50
2-2	التكاليف التي تتحملها المؤسسات بسبب ضغوط العمل	87
1-3	مصالح المستشفى والقدرة الاجمالية لعدد الاسرة	104
2-3	الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي	106
3-3	قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.	108
4-3	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.	109
5-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المتغيرات التكنولوجية.	110
6-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المتغيرات الثقافية.	111
7-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد طبيعة الوظيفة.	112
8-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد ظروف العمل المادية.	113
9-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد عبء العمل.	114
3-10	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد غموض الدور.	115
3-11	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد صراع الدور	116
3-12	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد التغيير.	117
3-13	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد ضعف المشاركة في اتخاذ القرار.	118
3-14	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد ضعف المسار الوظيفي.	119

3-15	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد نمط الشخصية.	120
3-16	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد أحداث الحياة الخاصة	121
3-17	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الرضا عن الاجر.	122
3-18	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الرضا عن محتوى العمل.	123
3-19	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الرضا عن فرص الترقية.	124
3-20	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الرضا عن نمط الاشراف.	125
3-21	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الرضا عن جماعات العمل.	126
3-22	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الرضا عن ظروف العمل.	127
3-23	اختبار الثبات للأداة الدراسة.	129
3-24	اختبار التوزيع الطبيعي.	130
3-25	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.	132
3-26	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.	133
3-27	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.	134

3-28	توزيع أفراد العينة حسب متغير المهنة.	134
3-29	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	135
3-30	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة.	136
3-31	توزيع أفراد العينة حسب متغير الراتب الشهري.	137
3-32	المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية.	139
3-33	المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الداخلية.	141
3-34	المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد ضغوط العمل المتعلقة بالمورد البشري.	144
3-35	المؤشرات الإحصائية لوصف محور ضغوط العمل.	145
3-36	المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.	146
3-37	اختبار الانحدار البسيط لضغوط العمل على الرضا عن الاجر لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.	149
3-38	اختبار الانحدار البسيط لضغوط العمل على الرضا عن محتوى العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.	151

3-39	اختبار الانحدار البسيط لضغوط العمل على الرضا عن فرص الترقية لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.	153
3-40	اختبار الانحدار البسيط لضغوط العمل على الرضا عن نمط الاشراف لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.	155
3-41	اختبار الانحدار البسيط لضغوط العمل على الرضا عن جماعات العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.	157
3-42	اختبار الانحدار البسيط لضغوط العمل على الرضا عن ظروف العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.	159
3-43	اختبار الانحدار البسيط لضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.	161

قائمة الاشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	12
2-1	تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو	15
3-1	نظرية الحاجات لألدرفر	16
4-1	الحاجات الثلاثة لماكليلاند	17
5-1	نظرية ذات الموارد البشرية لهيرزبرغ	18
6-1	خطوات عملية ادراك المورد البشري للعدالة	19
7-1	العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء	23
8-1	العلاقة الشرطية بين الاداء والرضا الوظيفي عند عند مارش وسايمو	23
9-1	خصائص الأهداف الفعالة	30
1-2	عناصر ضغوط العمل.	48
2-2	أنواع ضغوط العمل	51
3-2	مراحل ضغوط العمل عند سيلاي.	53
4-2	أهم العوامل التي تحتويها البيئة الخارجية للمؤسسة.	55
5-2	أهم الأطراف المؤثرة وذات المصالح المختلفة مع المؤسسة.	58
6-2	أهم المسببات لضغوط العمل التي تحتويها البيئة الداخلية,	61
7-2	أعباء العمل وعلاقتها بضغوط العمل ومستوى الأداء	62
8-2	نموذج بيرو نيومان	70
9-2	نموذج كرايتنز وكينيكي	71
10-2	نموذج ثريكوت	72
11-2	نموذج INRCT في تشير ضغوط العمل	73
12-2	العلاقة الطردية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي	82
13-2	العلاقة العكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي	83

14-2	العلاقة الشرطية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي	84
1-3	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية	102
2-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس.	131
3-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر.	132
4-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.	133
5-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المهنة.	134
6-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي.	135
7-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الخبرة.	136
8-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الراتب الشهري.	137

قائمة الملاحق :

الرقم	العنوان	الصفحة
1	وثائق المؤسسة محل الدراسة	186
2	الإستبيان	190
3	نتائج الدراسة	203

ملخص الدراسة:

يعتبر الرضا الوظيفي من الدعائم الأساسية للرفع من مستوى وجودة الأداء الوظيفي والتنظيمي. لذلك ينبغي على المؤسسات الاهتمام بمختلف الظروف والعوامل التي تحيط بمواردها البشرية وتؤثر في مستوى شعورها بالرضا الوظيفي. ومن أهم العوامل التي لها تأثير على الرضا الوظيفي نجد ضغوط العمل، التي أخذت مستوياتها في الارتفاع بين الموارد البشرية في مؤسسات العصر الحديث خاصة المؤسسات ، نتيجة التطورات والتحولات السريعة التي تشهدها البيئة الخارجية والداخلية لهذه المؤسسات.

ولمعرفة طبيعة أثر ضغوط العمل بمصادرها على الرضا الوظيفي للموارد البشرية .

تم إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية. حيث تم توزيع (41) استبيان على عينة عشوائية بمختلف وظائفهم ، وقد تم استرجاع كامل الإستبيانات صحيحة وكاملة البيانات خضعت للمعالجة الإحصائية.

وقد بينت نتائج الدراسة وجود مستوى عالي في شعور الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية في ضغوط العمل، ووجود مستوى متوسط في شعور الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية بالرضا الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك فقد كشفت الدراسة أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.

Study summary: ملخص الدراسة باللغة الانجلزية

Job satisfaction is considered one of the basic foundations for raising the level and quality of job and organizational performance. Therefore, organizations should pay attention to the various circumstances and factors that surround their human resources and affect their level of job satisfaction. Among the most important factors that have an impact on job satisfaction, we find work pressures, the levels of which have begun to rise among human resources in modern-day institutions, especially institutions, as a result of the rapid developments and transformations witnessed in the external and internal environment of these institutions.

To know the nature of the impact of work stress and its sources on the job satisfaction of human resources.

A field study was conducted at the public hospital institution, Mohamed Boudiaf, in the state of Medea. (41) questionnaires were distributed to a random sample of various jobs, and all questionnaires were retrieved correctly and the data were complete and subjected to statistical processing.

The results of the study showed that there was a high level of job satisfaction among the human resources at the public hospital institution, Mohamed Boudiaf, in the state of Medea, and a moderate level in the feeling of job satisfaction among the human resources at the public hospital institution, Mohamed Boudiaf, in the state of Medea. In addition, the study revealed that there is a statistically significant effect at the significance level (0.05) of work stress on job satisfaction among employees in the public hospital institution, Mohamed Boudiaf, in the state of Medea.

مقدمة

مقدمة عامة

تعد ظاهرة تعرض الفرد للضغوط ليست وليدة اليوم وإنما هي موجودة منذ ان خلق الله الانسان ، لقول الله عز وجل في سورة البلد الاية 4 **(لقد خلقنا الانسان في كبد)** ، وفي الحقيقة اننا جميعا نعاني من مثل هذه الضغوط التي تختلف في طبيعتها من شخص لآخر نتيجة عوامل موجودة في بيئة العمل او البيئة المحيطة به، كما ان للإنسان حياته الشخصية بعيدا عن العمل يسعى من خلالها الى إيجاد الامان والاستقرار مع أسرته، ومع التقدم التكنولوجي الحاصل ازادت متطلبات العيش وأصبحت الحياة اكثر تعقيدا وهذا ما زاد الضغوط عليه لتلبية تلك المتطلبات وبين هذا وذاك يجد الانسان نفسه بين المطرقة والسندان الضغوط في بيئة العمل من جهة ومن جهة اخرى الضغوط التي تفرضها عليه حياته الخاصة ويجد نفسه مجبرا على التوفيق بين الاثنين.

وهذه الضغوط تؤثر عليه سلبا على صحته النفسية والجسدية ، وهذا يمكن ان يؤثر على أداءه في العمل سلبا ، وباعتبار أن المورد البشري هو العملة النادرة التي تسعى جميع المنظمات الى الحصول عليها والحفاظ عليها فهو مصدر ميزتها التنافسية فالمورد البشري الكفء وحده يكنه احداث التغيير ويمكنه العطاء بشكل مستمر و اذا ما عرفت المنظمات كيفية تسيير هذا المورد البشري والاستثمار فيه سيصبح ثروة بالنسبة لها.

وهذا ما جعل العلماء والباحثين في مجال الادارة والسلوك التنظيمي يعطون أهمية كبيرة له ، وقد تم التساؤل من طرفهم عن كيفية تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري بما يجعله يعطي أكبر امكانياته ، فالرضا الوظيفي للعامل يمثل في المشاعر والأحاسيس تجاه العمل والمنظمة بصفة عامة وتتجلى في رغبته في العمل وحماسه لبذل جهد مكثف في أدائه ، وهذا ما جعل المنظمات تولي أهمية كبيرة لتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل والعمل على تلبية رغباته واحتياجاته المادية والمعنوية ، وتحقيق الرضا الوظيفي للعامل من شأنه ان

يرفع أداء المؤسسة بشكل عام ومن شَأنه أيضا أن يحقق رضا زبائنها وعملائها ،مما يضمن استمراريتها.

انطلاقا مما سبق ذكره ونظرا لوجود علاقة كبيرة تربط موضوعي ضغوط العمل والرضا الوظيفي ونظرا للأهمية البالغة لهما بالنسبة للمورد البشري والمؤسسة قمنا بهذه الدراسة التى تأتي تحت عنوان **(أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية)** من خلال الاجابة على الاشكالية الرئيسية التالية :

الإشكالية :

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم المفاهيم التي مؤثر على اداء الموارد البشرية في أماكن العمل ، حيث يرتبط بمدى استجابتهم والتزامهم ورغبتهم في البقاء في الوظيفة ، ومن العوامل التى تؤثر بشكل كبير على مستوى الرضا الوظيفي هي ضغوط العمل ، يعد فهم العلاقة بين الرضا الوظيفي و ضغوط العمل أمرا ضروريا للمنظمات ، حيث تسعى الى تحسين بيئة العمل وظروفها لتعزيز رفاهية الموارد البشرية وزيادة انتاجيتهم.

هدف هذه الدراسة التى هي بعنوان **(أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية) الى استكشاف أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بالمدية)**، من خلال الاجابة على الاشكالية الرئيسة التالية(**هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية؟)**، ومن المتوقع ان تساهم نتائج هذه الدراسة في تعزيز الفهم للعلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي في المؤسسات الإستشفائية العمومية وتقديم توصيات عملية لتحسين بيئة العمل وتخفيف الضغوط العملية على الموارد البشرية.

وللإلمام بجميع جوانب هذه الاشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا عن الأجر لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا عن محتوى العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا عن فرص الترقية لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا عن نمط الاشراف لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا عن جماعات العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا عن ظروف العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية؟

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا عن الاجر لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا عن محتوى العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا عن فرص الترقية لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا عن نمط الاشراف لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا عن جماعات العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا عن ظروف العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.

حدود الدراسة :

1. **الحدود الجغرافية :** تمت الدراسة في إحدى المؤسسات العمومية الإستشفائية، وهي المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.

2. **الحدود البشرية :** تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية من الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية ، تمثلت في 41 مورد بشري بمختلف وظائفهم.
3. **الحدود الزمنية :** تمثلت الحدود الزمنية لمتغيرات الدراسة في الفترة مابين 25 فيفري الى 18 مارس 2024.
4. **فترة الدراسة :** حددت فترة الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2024/2023.

صعوبات الدراسة :

اثناء قيامنا بهذه الدراسة واجهنا مجموعة من الصعوبات أهمها :

1. صعوبة التفرقة بين المصطلحات في المراجع المعتمدة مثل : (صراع الدور – غموض الدور ، الفاعلية – الفعالية ،
2. صعوبة اعداد الإستبيان وتحديد ابعاده وعباراته نضرا لاختلاف المصادر المتعلقة بضغوط العمل.
3. صعوبة تكبير حجم عيينة الدراسة ، بسبب طبيعة العمل داخل المؤسسة.
4. ضيق الوقت المتاح لإتمام الدراسة خاصة موضوع دراستنا الذي يعتبر من المواضيع المهمة والأكثر اتساعا.

هيكل الدراسة :

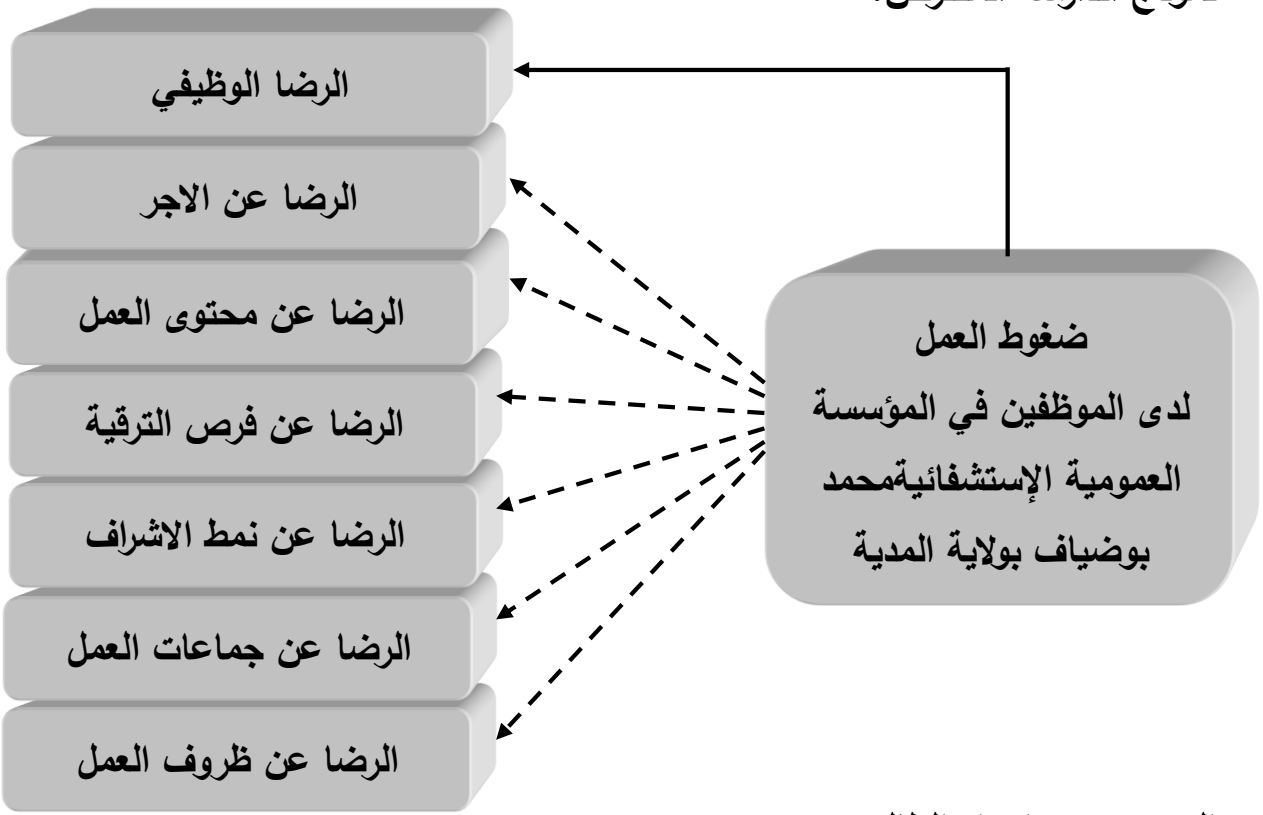
من أجل الالمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع الدراسة ، قمنا بتقسيم دراستنا الى فصلين نظريين وفصل تطبيقي يعكس الدراسة الميدانية كالتالي :

الفصل الاول : والذي جاء تحت عنوان الإطار النظري للرضا الوظيفي تناولنا ماهية الرضا الوظيفي ومختلف النظريات التي حاولت تفسيره وعلاقته ببعض نواتج العمل وختمانا هذا الفصل بالتطرق الى بعض المداخل الادارية الحديثة في تحقيق الرضا الوظيفي.

الفصل الثاني : والذي جاء تحت عنوان ضغوط العمل وأثرها على الرضا الوظيفي فقد تطرقنا فيه الى ماهية ضغوط العمل وأهم مصادرها ونماذج تفسيرها ، وأثرها على الرضا الوظيفي وصحة المورد البشري وأداء المؤسسة . وختمنا هذا الفصل بعرض لأهم الاساليب التي يمكن استخدامها في التعامل مع ضغوط العمل.

الفصل الثالث : والذي جاء تحت عنوان دراسة ميدانية لأثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بالمدية ، قمنا فيه بتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة ، ثم عرض للإجراءات المنهجية التي تم السير عليها في الدراسة الميدانية ، وبعدها قمنا بتحليل الابعاد الرئيسية لأداة الدراسة ، وختمنا هذا الفصل بدراسة أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

نموذج الدارسة المفترض:



المصدر: من إعداد الطالبين

مبررات اختيار موضوع الدراسة :

1. الرغبة الذاتية لإختيار هذا الموضوع ودراسته.
2. ارتباط هذا الموضوع بتخصص إدارة الأعمال.
3. معرفة أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف بالمدية.
4. محاولة إيجاد حلول علمية وعملية للتقليل من أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية.
5. توفر امكانيات موضوع الدراسة ، أي ان هذا الموضوع قابل الى الدراسة والتوصل الى نتائج قابلة لتطبيق على ارض الواقع.

أهداف الدراسة :

1. تقديم الإطار النظري لمتغيري الدراسة(الرضا الوظيفي ، وضغوط العمل).
2. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.
3. التعرف على واقع الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.
4. معرفة أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.
5. تقديم الحلول و التوصيات العلمية والعملية التي تخدم الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة ، وكذا الباحثون والمؤسسات الاخرى.

أهمية الدراسة :

1. معرفة أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسات.

2. حاجة المؤسسات الى معرفة الإطار النظري للرضا الوظيفي وضغوط العمل ، وأثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي.
3. تكمن أهمية الدراسة في اضافة دراسة ميدانية جيدة تحدد أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
4. تعطي افاق للقيام بالدراسات في المستقبل.

منهج الدراسة :

من أجل استيعاب موضوع الدراسة ، وفهم مكوناته وتحليل ابعاده . اعتمدنا في الإطار النظري على المنهج الوصفي ، واعتمدنا على مجموعة من المراجع منها ما هو من اللغة العربية ومنها ما هو باللغة الاجنبية وكذلك المقالات والمجلات من أجل اتمام هذا الإطار النظري ، وكذلك اعتمدنا في الدراسة الميدانية على المنهج التحليلي بالاعتماد على وثائق المؤسسة وأداة الدراسة (الإستبيان) وتحليله بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل كذلك الدراية وكذلك بالاعتماد على وثائق المؤسسة وأدت الدراسة (إستبيان) وتحليله بالاعتماد على مخرجات وبرنامج التحليل الاحصائي spss من أجل معرفة أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية

الدراسات السابقة :

سنعرض فيما يلي عدد من الدراسات التى لها علاقة بموضوع دراستنا:

1. دراسات متعلقة بالرضا الوظيفي

الدراسة الاولى : بعنوان (دراسة محددات الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة بالمصحة الطبية الجراحية (الضياء) "بورقلة" والتي قامت بها الباحثة عطوات سعيدة، خلال السنة الجامعية 2016/2015 ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير محددات الرضا الوظيفي على رضا العامل، ومعرفة الفروق في درجة الرضا الوظيفي للعمال بالنسبة

للمتغيرات الشخصية في المصحة الطبية الجراحية(الضياء) بورقلة. واستخدمت الباحثة الإستبانة لجمع المعلومات، بحيث بلغت عدد عينت الدراسة 75 عامل وتم ، تحليل البيانات الواردة في الإستبانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية، spss بالاعتماد على المتوسطات الحسابية،الانحرافات المعيارية،تحليل العلاقات الإرتباطية ، تحليل التباين الأحادي. وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

1 -أنه توجد علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي ومحدداته المتمثلة في " الأجر، فرص الترقية، العوامل ألاجتماعية العوامل المرتبطة بالعمل، العوامل المادية ؛

2. لا يوجد تباين في مستوى الرضا الوظيفي بين أفراد العينة يعود للمتغيرات الشخصية) الجنس ، العمر، المستوى التعليمي ، الخبرة ، الوظيفة ، الحالة الاجتماعية).

الدراسة الثانية : بعنوان (محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل دراسة تطبيقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة) والتي قام بها الباحث ستي سيد أحمد خلال السنة الدراسية 2017/2016

هدفت هذه الدراسة الى معرفة محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل في الادارات العمومية دراسة حالة الادارات العمومية بسعيدة نموذجا، شملت الدراسة عينة من الموظفين قدرها 620موظف، وقد توصلت الدراسة بعد استخدام أسلوب التحليل التمييزي باستخدام برنامج **SPSS V21**إلى استخلاص مجموعة من المحددات الأكثر تأثيرا على درجة الرضا الوظيفي، كما تم التوصل باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (منهجية **PLS**)باستخدام برنامج **SmartPLS** إلى وجود علاقة بين تلك المحددات ودرجة الرضا الوظيفي، كما أن ارتفاع هذا الأخير له تأثير موجب قوي على الالتزام الوظيفي والذي بدوره يؤدي إلى انعدام النية في ترك العمل، بينما عدم الرضا الوظيفي يصاحبه التزام وظيفي منخفض.

وهذا ما ينعكس على وجود نية في ترك العمل

الدراسة الثالثة : تأتي بعنوان (أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس –ورقلة-) والتى قام بها الباحثتان سامية عياد– نور الهدى مصطفاوي خلال السنة الجامعية 2023/2022، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس – ورقلة –، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ألتحليلي مستخدمين استمارة إستبيان كأداة رئيسية للدراسة. على عينة شملت 97موظف بمؤسسة موبيليس–ورقلة–، كما قمنا بمعالجة البيانات المتوصل إليها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSSv26. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج نذكر منها:

- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي (الأجر، محتوى العمل، الترقية، الإشراف مشاركة في العمل ، ساعات وظروف العمل) على أداء موظفي مؤسسة موبيليس؛–هناك مستوى عالي من أداء لدى موظفي مؤسسة موبليس؛
- هناك علاقة ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي (الأجر، محتوى العمل، الترقية، الاشراف، مشاركة في العمل، ساعات وظروف العمل) وأداء الموارد البشرية لدى مؤسسة موبيليس – ورقلة–؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر،الوظيفة، الخبرة في العمل)؛
- لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديمغرافية الجنس، المستوى الدراسي.

الدراسات السابقة المتعلقة بضغوط العمل :

الدراسة الاولى : بعنوان (أثر ضغوط العمل عمى الرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية محمد الصديق بن يحي بولاية جيجل) خلال السنة الجامعية 2014/ 2015 والتي قامت بها الباحثتي مفيدة بوعرار و فطيمة بوتور

ولمعرفة مدى تأثير ضغوط العمل عمى الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية، تم إجراء دراسة ميدانية بمستشفى محمد الصديق بن يحي، –جيجل– وتم توزيع 80 إستبيان على عينة عشوائية من كافة الأصناف الوظيفية بالمؤسسة، وقد تم استرجاع كافة الإستبيانات حيث خضعت للمعالجة الإحصائية وقد بينت نتائج الدراسة عن وجود مستوى متوسط من الضغوط التي يتعرض لها العملين ، كما ان هذه الأخيرة تتمتع بمستويات مقبولة من الرضا الوظيفي **الدراسة الثانية** : بعنوان (أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بولاية بسكرة، والتي قامت بها الباحثة كلاش هناء خلال السنة الجامعية 2020/2019، هدفت هذه الدارسة إلى البحث في أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة ، والتعرف على العلاقة بينها وبين الأداء الوظيفي، وتحديد مدى تأثير ضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل، بيئة العمل، الهيكل التنظيمي) على الأداء الوظيفي، وذلك لمساعدتهم للتغلب عليها وزيادة الوعي بها وشعورهم بالرضا عن العمل وبالتالي التحسين في أدائهم الوظيفي، خلال جائحة فيروس كورونا المستجد، الذي أحدث فارقا واضحا في العمل أثناء هذه الفترة، وقد تم إعتماد المنهج الوصفي، واستخدام الإستبيان والمقابلة كأداة للدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية شملت العاملين بالمستشفى محل الدراسة، وبعد التحليل لإحصائي توصلت الدراسة إلى جملة من **النتائج** أهمها:

- وجود أثر معنوي لضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

- عدم وجود أثر معنوي لكل من عب العمل ظروف العمل صراع الدور والهيكل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود أثر معنوي عكسي لغموض الدور على الأداء الوظيفي.

وأدرجت ضمن نتائج الدراسة **التوصيات** التالية:

- ضرورة توفير بيئة عمل مناسبة من ظروف عمل مادية وجو ملائم لتقديم أداء مرتفع وخاصة فيما يخص الخدمات الصحية التي تعنى بالمرضى.
- تحديد المسؤوليات والصلاحيات للحد من تداخل المهام وغموض الأدوار.

الدراسة الثالثة : بعنوان (أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات الاستشفائية دراسة حالة "مستشفى الإخوة بن طوبال–ميلة") والتي قام بها الباحثين ايوب بن قاصير وايوب بوقزولة خلال السنة الجامعية 2023/2022 ، اهتمت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ضغوط العمل (ضغوط صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور، بيئة العمل المادية) على أداء العاملين في مستشفى الإخوة بن طوبال ميلة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد إستبيان لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 45عامل، وفي ضوء ذالك جمعت البيانات وتم تحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss وباستخدام العديد من الأساليب الإحصائية من بينها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل (صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور، بيئة العمل المادية) على أداء العاملين في مستشفى الإخوة بن طوبال ميلة عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$.

الفصل الأول:

تمهيد الفصل:

يُعتبر الرضا الوظيفي موضوعاً مهماً وشائعاً في المؤسسات ويشكل أحد أكثر المتغيرات تحليلًا في بحوث الادارة والسلوك التنظيمي. بدأ الاهتمام به منذ فترة كمؤشر للاتجاهات الخاصة وكمؤشر رئيسي على الحالة العامة لسير العمل في المؤسسة.يعتبر الرضا الوظيفي أساسيًا لدافعية الأفراد لتحقيق أداء مميز خاصة مع زيادة الفوائد والمنافع المرتبطة بالوظيفة. المورد البشري يُعتبر العنصر الإنساني السائد في العملية الإنسانية بتفاعله مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة. تُولي جميع المؤسسات في الوقت الحالي اهتمامًا بالمورد البشري من خلال فهم احتياجاته و متطلباته، والسعي لتحقيق رضاهم لرفع مستويات أدائهم وإنتاجيتهم وسنتطرق في هدا الفصل الى الرضا الوظيفي من خلال المباحث التالية:

المبحث الاول: ماهية الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: النظريات الرئيسة في تفسير الرضا الوظيفي.

المبحث الثالث:علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل.

المبحث الرابع: بعض المداخل الادارية الحديثة في تحقيق الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي حظيت بأهمية كبيرة من قبل الباحثون في مجالات الادارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس التنظيمي، وتكمن أهمية دراسة هذا الموضوع انه يتناول مشاعر المورد البشري سواء كان وظيفة ادارية او فنية ازاء مؤثرات العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به، في هذا المبحث نقوم بدراسة الموضوع من خلال التطرق الى مفهوم الرضا الوظيفي في المطلب الأول، والمطلب الثاني عناصره، والمطلب الثالث طرق قياسه، والمطلب الرابع العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الاول: مفهوم الرضا الوظيفي

تعددت وتنوعت مفاهيم المحددة للرضا الوظيفي وهذا بتعدد الدراسات والأبحاث التي قام بها الباحثون والمختصون في المجال،وكذلك اختلاف المجالات العلمية التي قامت بدراسته. وقبل التطرق الى الرضا الوظيفي كمفهوم خاص وجب علينا من الناحية المنهجية التطرق لأرضا كمفهوم عام.

اولا: الرضا:الرضا في اللغة هو ضد السخط، وارتضاه يعني راه اهلا ورضي عنه، احبه واقبل عليه [1].

وقد عرفه إدوارد و وشيت (haward and sheth) "بانه الحالة العقلية للمورد البشري(الانسان) التي يشعر بها عندما يحصل عل مكافئة (ثواب) كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود [2].

مما سبق نستنتج أن الرضا هو حالة نفسية شعورية تحدث للفرد لما تتساوى أوتفوق العوائد التي يحصل عليها مع التضحيات التي يقدمها.

---

(1) ابن منظور وآخرون، **لسان العرب**، دار صدارة، المجلد 14، 1956، ص 323

(2) عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، ط2، 1998، ص 122

ثانيا: تعريف الرضا الوظيفي

والآن نتطرق إلى تعريف الرضا الوظيفي، المفاهيم المرتبطة به وأهميته بالنسبة للمورد البشري والمؤسسة والمجتمع.

يعرف ادوين لوك(edwinlocke)"الرضا الوظيفي بانه الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم المورد البشري لوظيفته او ما يحصل عليه من تلك الوظيفة "[1].

اما بلجن (blegen) فيعرف الرضا الوظيفي بانه "شعور المورد البشري تجاه وظيفته، وان هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص المورد البشري والوظيفة والمؤسسة "[2].

وكذلك عرفه سترونج (strong) بأنه حصيلة العوامل المتعلقة بالوظيفة والتي تجعل المورد البشري محبا لها مقبلا عليها في بداية يومه دون غضاضة.[3]

مما سبق يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه ذلك الشعور النفسي الإيجابي الذي يدفع المورد البشري إلى أداء عمله دون ملل أو غضاضة من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها.

ثالثا : المفاهيم المرتبطة بالرضا الوظيفي:

- **الرضا والطموح** : الرضا يتحقق عندما تلبي الوظيفة طموحات المورد البشري.
- **الرضا والتوقع** : الرضا يتحقق عندما تتحقق توقعات المورد البشري نحو ما يحصل عليه من عوائد.
- **الرضا الوظيفي والشعور بالسعادة** : الرضا يعبر عن شعور المورد البشري بالسعادة عندما يتحقق هدفه.
- **الرضا واشباع الحاجات** : الرضا يتحقق لما يشعر المورد البشري بان حاجاته تحققت.[4]

---

[1]سامي بن عبد الله الباحسين، **الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص** السعودي، المجلة العربية للعلوم الادارية، مجلد 14، العدد2، جامعة الكويت ، الكويت، 2007، ص 243

[2]حنان عبد الرحيم الاحمدي، **الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الاولية في المملكة العربية السعودية**، المجلة العربية للعلوم الادارية، المجلد 13، جامعة الكويت، الكويت، 2006، ص308

[3]محمد سعد سلطان، **السلوك الانساني في المنظمات**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2004، ص195

[4]محمد فتحي عكاشة، **علم النفس الصناعي**، مطبعة الجمهورية، الاسكندرية، 1999، ص 144

رابعا :أهمية الرضا الوظيفي: يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموارد البشرية، المؤسسة والمجتمع نوضحها فيما يلي :

1. **أهمية الرضا الوظيفي للموارد البشرية** :ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي الى

- **الرغبة في الابداع والابتكار**: فعندما يشعر المورد البشري بان جميع حاجاته المادية من اكل وشرب وسكن.....الخ، وغير المادية من تقدير واحترام وأمان وظيفي...الخ مشبعة بشكل ايجابي وكافي، تتزايد لديه الرغبة في تأدية الاعمال بطريقة مميزة.
- **قدرة المورد البشري على التكيف مع بيئة العمل** : حيث ان الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها امكانية اكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.[1]
- **زيادة مستوى الطموح والتقدم:** فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون اكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- **الرضا عن الحياة:** حيث ان المزايا المادية وغير المادية التى توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

2. **أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:** حيث يساهم في تحقيق.

- **ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة:** فلما يشعر الموظفين ان وظائفهم اشبعت حاجاتهم المادية وغيرا لمادية يزيد ولائهم وتعلقهم بالمؤسسة.
- **زيادة مستوى الفاعلية والفعالية:** فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين اكثر تركيزا على عملهم
- **تخفيض تكاليف الإنتاج** : فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي....الخ.

---

[1] بلخيري سهام، عشيط حنان، **اثر الرضا الوظيفي على اداء الموظفين في المؤسسات الجامعية دراسة حالة جامعة** البويرة، مذكرة ماستر، ادارة اعمال استراتيجية،معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد اكلي محند اولحاج، البويرة، 2012، ص ص 8_9.

- **زيادة الانتاجية:** فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة في تحسين الاداء والانجاز.

3. **أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع** : حيث يساهم في تحقيق ما يلي:

- ارتفاع معدلات النمو وتطور وازدهار المجتمع.
- زيادة معدلات الانتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية [1].

وأخيرا نستنتج ان الرضا الوظيفي يعتبر من المفاهيم المعقدة نسبيا لارتباطه باتجاهات الموارد البشرية وانطباعاتها عن الوظائف والتى تختلف من شخص (موظف) لأخر باختلاف حاجاته وطموحاته.

المطلب الثاني: عناصر الرضا الوظيفي

يتعلق الرضا الوظيفي بمدى رضا الموظف عن عناصر وظيفته والتى تتمثل في الأجر محتوى العمل، فرص الترقية، نمط الاشراف، ساعات العمل، جماعة العمل، ظروف العمل المادية.

اولا: الاجر : يعتبر الاجر بمثابة وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا كما ان اثره يمتد ليعطي الشعور بالأمن وليرمز الى المكانة الاجتماعية كما قد ينظر اليه المورد البشري كرمز لعرفان المؤسسة لأهميته

ثانيا: محتوى العمل ان طبيعة وتكوين المهام التى يؤديها المورد البشري في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على الرضا الوظيفي وفيما يلى عرض لأهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا.[2]

- **درجة تنوع المهام** : يمكن القول هنا لأنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية كلما قل الملل النفسي الناتج عن تكرار اداء كل مهمة وبالتالى زيادة درجة الرضا عن العمل والعكس صحيح.

---

[1] بلخيري سهام، عشيط حنان، **اثر الرضا الوظيفي على اداء الموظفين في المؤسسات الجامعية دراسة حالة جامعة البويرة**، مرجع سابق، ص،9

[2] محمد الصيرفي، **السلوك الاداري " العلاقات الانسانية "**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2007، ص134

- **درجة السيطرة المتاحة للفرد** : وهنا يمكن القول كلما زادت حرية المورد البشري في اختيار طرق اداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زادت درجة رضاه عن العمل.
- **درجة استخدام المورد البشري لقدراته:** يمكن القول بأنه كلما تصور المورد البشري ان العمل يستنفذ كامل قدراته زادة درجة رضاه عن العمل.
- **خبرات النجاح والفشل في العمل:** إن أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل يتوقف على درجة تقدير واعتزاز المورد البشري بذاته عاليا كلما زاد اثر خبرات النجاح والفشل عل الرضا عن العمل وكلما تصور المورد البشري ان العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها كلما زاد اثر النجاح والفشل على مشاعر الرضا لديه [1].

ثالثا: فرص الترقية

وهنا يمكن القول انه كلما كان طموح المورد البشري او توقعات الترقية لديه اكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية لديه اقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل[2].

رابعا: نمط الاشراف

فالمشرف لديه أهمية لأنه نقطة اتصال بين التنظيم والإفراد ويكون لديه الأثر الاكبر على ما يقوم به الافراد من انشطة يومية [3].

خامسا: جماعة العمل

تعرف جماعة العمل على انها وحدة تتكون من فردين او اكثر تجمعهم علاقة عمل صريحة على نحو يسمح بان يدرك كل فرد المورد البشري الاخر وان يؤثر فيه و يتأثر به.

---

[1] محمد الصيرفي، **السلوك الاداري "العلاقات الانسانية "**، نفس المرجع، ص 134، 135

[2] محمد الصيرفي، نفس المرجع، ص136

[3] العمارة نورة، بلحداد غزلان، **تاثير الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي**،لدى عمال المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعريريج، 2022، ص37

من هذا التعريف يتضح لنا ان أهمية جماعة العمل في المؤسسة الى ان تؤدي الجماعة المتضامنة والتي يسود بين اعضائها التعاون والثقة الى شعور المورد البشري بالحب والانتماء، وهذا ينعكس بالإيجاب على اداءه في العمل ومن ثمة على اداء المؤسسة[1].

سابعا : ظروف العمل المادية

بصفة عامة تؤثر ظروف العمل المادية على قوة الجذب التى تربط المورد البشري بعمله اي على درجة رضاه عن العمل فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في العمل الذي يتصف بظروف العمل المادية السيئة والعكس صحيح[2].

المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي

تتمثل طرق قياس الرضا الوظيفي حسب الباحثون في طريقتين هما الطريقة غير المباشرة (الموضوعية)، الطريقة المباشرة.

اولا :الطريقة المباشرة: وتتمثل في :

1. **طريقة تقسيم الحاجات:**

في هذه الطريقة تصمم الاسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحاجات ألإنسانية كالذي اقترحه ماسلو، ويمكن الحصول على المعلومات من المورد البشري عن مدى ما ينتجه العمل من اشباع لمجموع الحاجات المختلفة لديه

2. **طريقة تقسيم الحوافز:**

في هذه الطريقة تصمم الاسئلة التى تحتويها القائمة بحيث تتبع تقسيما للحوافز التى ينتجها العمل والتى تعدمن العوامل المؤشرة على الرضا الوظيفي مثل الاجر، ظروف العمل، نمط الإشراف، فرص الترقية، ساعات العمل، جماعة العمل.

---

[1] شاطر شفيق، **اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية**، ماجستر، ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2010،ص 10

[2] شاطر شفيق، مرجع سابق، ص10

ويمكن تقسيم ما تحتويه الطريقتين (تقسيم الحاجات، تقسيم الحوافز) باستخدام عدة اساليب اهمها :[1]

الاستمارة: هي مجموعة من الاسئلة التى توجه للفرد من اجل الحصول على المعلومات (موضوع او مشكلة وموقف ما ومن الاستمارات الاكثر شيوعا نجد:

دليل وصف العمل: صمم هذا النموذج كل من ; smithskendallikhvlin

وتحتوي على 5 اسئلة حول العمل نفسه الاجر، فرص الترقية،الاشراف، الزملاء اما الإجابات فهي نعم اولا او لا اعرف [2].

إستبيان جامعة منسوتا للرضا : صمم هذا الإستبيان كل من england،:; davis وهو يستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الافراد معدل القياس هذا الى الحد يكونون اما راضيين او غير راضيين عن الجوانب المختلفة من وظائفهما لأجر، فرص الترقية والتقدم النقل اما الاجابات المقترحة فهي متدرجة من راضي تماما الى غير راضي [3]

إستبيان الرضا الوظيفي: صمم هذا الإستبيان كل من victor. Loroch يشتمل على اسئلة متنوعة حول كل الجوانب الوظيفية التي يشغلها المورد البشري.[4]

إستبيان الرضا عن الأجر: هو إستبيان حول انظمة الاجور ن يتضمنالاسئلة حول الرضا عن العوائد مثل مستوى الاجور، العلاوات، الزيادات في الجر المزايا الاضافية، وإدارة نظام الاجر

---

[1] بوفرورة زوينة، **اثر ادارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر**، مذكرة ماجستر في ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر 3، 2013، ص:61

[2] بوفرورة زوينة، **اثر ادارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر**، مرجع سابق، ص: 61

[3] لكحل منيف، **تحفيز الموارد البشرية وبناء الرضا الوظيفي**، ط1، دار المثقف للنشر والتوزيع، 2018،ص:69

[4] زرقاوي امال، **اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل**، ماجستر، علم اجتماع التنظيم، العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص، 46

3. **المقابلة الشخصية:** تعرف المقابلة على انها تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيها الشخص القائم بالمقابلة يستثير معلومات وأراء ومعتقدات شخص او اشخاص اخرين للحصول على بعض البيانات[1]

ثانيا: الطريقة غير المباشرة (الموضوعية)

وتتمثل في:

1. **معدل الغياب:** هو تخلف المورد البشري عن الحضور الى العمل في ظروف كان بإمكانه التحكم بها.[2]

ويعرف بأنه عدم حضور المورد البشري الى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقا لبرنامج العمل. يمكن حساب هذا المعدل في فترات متباينة تحددها المؤسسة (كل شهر، كل سنة،كبل اسبوع....الخ) ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فانه في الحالة التى تكون فيها معدلات التغيب مرتفعة 5 فأكثر فان ذلك يعتبر كمؤشر عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

ويحسب هذا المعدل عادة بطريقة وزارة العمل الامريكية كالأتي:

$$\text{معدل الغياب خلال الفترة} = \frac{\text{مجموع عدد أيام الغياب}}{\text{متوسط عدد لأفراد الموارد البشرية}} \times 100$$

2. **ترك العمل** :يمكن استخدام حالات ترك العمل التي بمبادرة المورد البشري لاستقالته كمؤشر لدرجة رضاه الوظيفي ن فلا شك ان بقاء المورد البشري في وظيفته تعتبر مؤشرا هاما

[1]طكوبا مختار،حساني حورية، **الرضا الوظيفي وتاثيره على أداء الموارد البشرية**،،دراسة حالة المؤسسة الإستشفلئية ابن سينا أدرار ،مذكرة ماستر تخصص تنظيمات سياسية وإدارية،كلية الحقوق والعلوم السياسية،جامعة احمد دراية،2022،ص:19.

[2]طلعت ابراهيم لطفي، **علم الاجتماع الصناعي**، در غريب لطباعة، القاهرة، 2007، ص، 73.

لارتباطهبهذه الوظيفة وولائه لها، اي رضاه عن العمل ويحسب معدل ترك العمل كالتالي: (1)

$$\text{معدل الغياب خلال الفترة} = \frac{\text{متوسط عدد الأفراد المو}}{\text{عدد حالات ترك العمل}} \times 100$$

3. **حوادث العمل والإصابات:** يعتبر افضل طريقة لقياس رضا الموارد البشرية ما دامت عوامل الإنسانية احد اسبابه، بحيث يمكن تقسيم حوادث العمل الى قسمين:

الاول يتعلق بالحوادث التى تنشا عنها اصابة العمال، والثاني بتلف المواد الاولية و الالات والمعدات المستخدمة في العمل، مما ينجر عنها تكاليف كبيرة تتحملها المؤسسة، كما يقاس معدل الحوادث من حيث مواردها كما يلي:

1. **معدل التكرار**: وهو معدل تكرار الحادث في السنة الانتاجية لكل 100 عامل او لكل واحد مليون ساعة عمل.

$$\text{معدل وقوع الحوادث والأمراض} = \frac{\text{عدد الأيام المفقودة بسبب الإصابة}}{\text{عدد الأيام العمل الفعلية}} \times 100$$

وتحسب معدلات الاصابات بالأمراض المهنية التى تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الافراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة اللا رضا لدى الافراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل ومن ثمة رضا الافراد عنها.

رغم دقة الطريقة غير المباشرة (الموضوعية) للرضا الوظيفي وأهميتها في الكشف عن المشكلات الخاصة برضا الافراد خصوصا عند معالجتها احصائيا من خلال التحليل

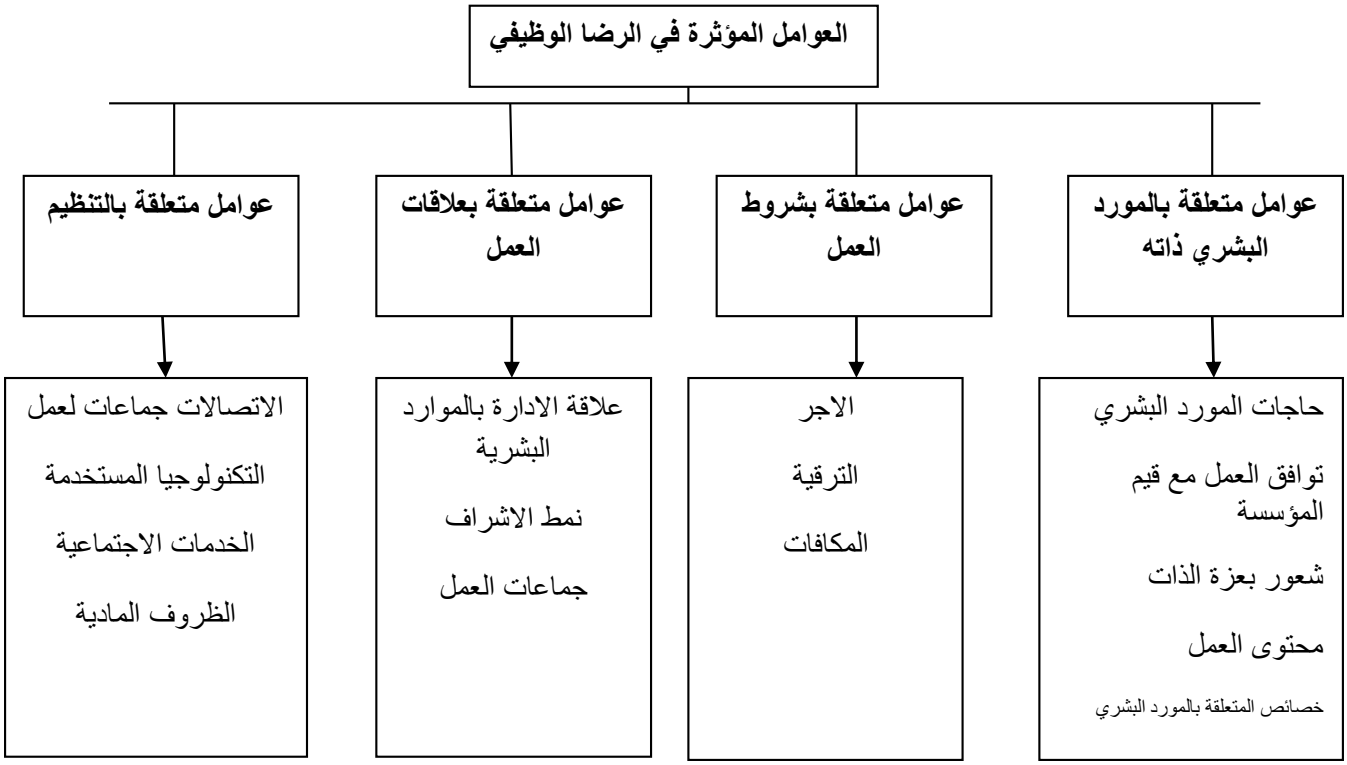
(1)طكوبا مختار،حساني حورية، **الرضا الوظيفي وتاثيره على أداء الموارد البشرية،دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية ابن سينا أدرار**، ص، 16

الاحصائي القياسي والتوصل الى نتائج ذات أهمية ودلالة، الا ان هذه الطريقة لا تهتم بأسباب مبرر الغياب وترك العمل وحوادث العمل مما يعني صعوبة علاج هذه المشكلات.[1]

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي الى اربعة مجموعات

الشكل (1-1)العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على قوادري رشيد، **دور القيادة الادارية في ترشيد العلاقات بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة المؤسسة العمومية للمباني الصناعية والنحاس باتسيك وحدة عين الدفلى**، اطروحة دكتوراه، ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحيفارس المدية، 2017، ص 136.

[1] طكوبا مختار،حساني حورية، **الرضا الوظيفي وتاثيره على أداء الموارد البشرية،دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية ابن سينا أدرار**، مرجع سابق، ص، 16، 17.

أولا: العوامل الذاتية المتعلقة با لفرد ذاته:

وهي كل ما يتعلق بالمورد البشري من مهارات وقدرا يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل للخصائص وللسمات المميزة للموارد البشرية ويمكن حصرها كالتالي:[1]

- حاجات المورد البشري.
- توافق العمل مع قيم المورد البشري.
- الشعور باحترام الذات.
- محتوى العمل.
- خصائص الشخصية للمورد البشري وظروفه.
- عوامل خاصة بالأداء.
- تمكين الموارد البشرية.

ثانيا :عوامل متعلقة بشروط العمل :

وتتمثل فيما يلي:

- الاجر
- الترقية
- المكافآت

ثالثا : عوامل متعلقة بعلاقات العمل :

يمكن حصرها فيما يلي :

- علاقات الادارة بالموارد البشرية
- نمط الاشراف
- جماعة العمل

[1] قوادري رشيد، **دور القيادة الادارية في ترشيد العلاقات بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة المؤسسة العمومية للمباني الصناعية والنحاس باتسيك وحدة عين الدفلى**، مرجع سابق، ص، 137

رابعا :العوامل المتعلقة بالتنظيم ذاته :

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على رضا الافراد والمرتبطة بالتنظيم منها :

- الاتصالات
- ساعات العمل
- التكنولوجيا المستخدمة
- الخدمات الاجتماعية
- الظروف المادية الطبيعية للعمل.[1]

المبحث الثاني : النظريات الرئيسية في تفسير الرضا الوظيفي :

تعددت واختلفت النظريات الرئيسية في تفسير الرضا الوظيفي باختلاف الدراسات والأبحاث التي قام بها المختصون والباحثون في المجال، وهذا باختلاف المجالات والاختصاصات العلمية لهؤلاء الباحثون ونذكر منها : نظرية الحاجات، نظرية العاملين، نظرية العدالة، نظرية لويتر lowter، نظرية القيمة.

المطلب الاول : نظرية الحاجات وتفسير الرضا الوظيفي :

من اهم النظريات الحاجات التي حولت تفسير السلوك الانساني بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة نجد : نظرية ماسلو، نظرية ألدفر، ونظرية ماكيلاند

1. نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو وتفسير الرضا الوظيفي:

قام ابراهام ماسلو سنة 1954 بترتيب احتياجات الانسان في الشكل الهرمي، بعد العديد من التجارب التى قام بإجرائها في عيادة نفسية وتوصل من خلالها الى الحاجات الخمسة التي يوضحها الشكل التالي

[1] خضير كاظم حمودة، خليل محمد، **نظرية المنظمة**،دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2005، ص275.

الشكل (1-2):تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو



المصدر : شاطر شفيق، مرجع سابق،ص 17

وفيما يلي شرح نظريات الحاجات الخمسة لأبراهام ماسلو :

الحاجات الفسيولوجية : هي الحاجات الجسمانية للحياة مثال : الحاجة الى الاكل والشرب، والنوم والدفء، وهي حاجات اساسية يشترك فيها البشر لذالك تأثير يشترك فيها البشر، لذلك تأتي في قاعدة هرم الحاجات

حاجات الامن والاستقرار : تعبر عن حاجة المورد البشري بان يكون في مأمن من الاخطار وان يشعر يقدر من الاطمئنان والتأكيد فيما يتعلق بالبيئة المحيطة به ولا يقتصر شعوره بالأمانولا يقتصر شعور بالأمن والاطمئنان على الكيان المدي فقط وإنما يتضمن الامن النفسي والمعنوي[1]

الحاجات الاجتماعية :هي احتياج المورد البشري الى الشعور بالتقدير اي ان يشعر المورد البشري بان الاخرين يبادلونه مشاعر الحب والود، وان ينتمي الى الجماعة وان يكون له اصدقاء وان يتصل ويتفاعل مع الاخرين

[1]محمد احمد سليمان، سوسن عبد الفتاح، **الرضا والولاء الوظيفي**، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الاردن، 2011، ص، 138.

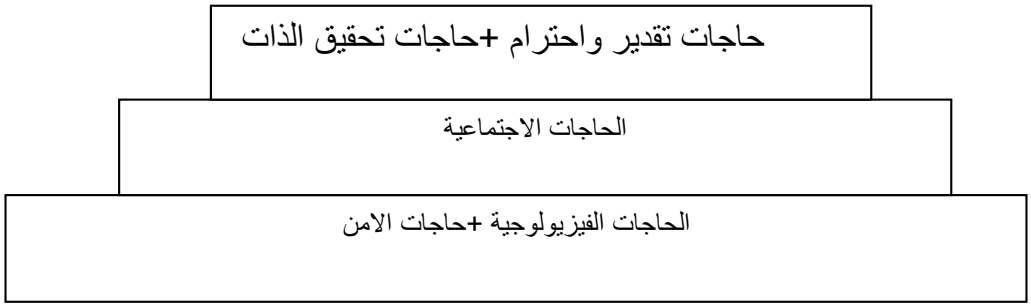
حاجات التقدير والاحترام :هي حاجة المورد البشري ان يشعر انه محل تقدير واحترام، فعندما ينبع هذا التقدير والاحترام من المورد البشري يكون ذاتيا، لما عندما يكون مصدر الاخرين من حيث المكانة الاجتماعية والاحترام الذي يبادلونه اياه يكون تقديرا خارجيا

حاجات تحقيق الذات : هي حاجة المورد البشري الى تحقيق الذات والأهداف والطموحات التي يرغب بها في الحياة [1]

2. نظرية الحاجات ل الدرفر:

جاءت هذه النظرية تطويرا لنظرية ماسلو من طرف الدرفر سنة 1972 المعرف باسم theaege_R_G والتي ترى ان الحاجات يمكن تصنيفها الى ثلاثة مجاميع يوضحها الشكل التالي:

الشكل (1-3): نظرية الحاجات لألدرفر



المصدر : من اعداد الطالبين، بالاعتماد على شاطر شفيق، مرجع سابق، ص 20

ويمكن توضيحها كالتالي:

الحاجة للوجود : وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الامن والاستقرار عن ماسلو

حاجات الانتماء : وهي تمثل الحاجات الاجتماعية عند ماسلو

الحاجة لنمو : وهي تمثل حاجات التقدير والاحترام وحاجات تقدير الذات عند ماسلو[2]

الحاجات الثلاثة لماكلاندر (حاجات الانجاز) وتفسير الرضا الوظيفي :

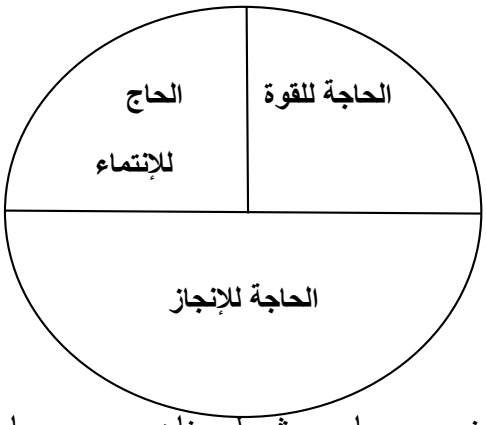
---

[1] محمد احمد سلسمان، سوسن عبد الفتاح، **الرضا والولاء التنظيمي**، مرجع سابق، ص138 139.

[2] صالح محمد محسن العامري، طاهر محسن الغالبي، **الإدارة و الأعمال**، دار وائل للنشر، الأردن،، 2007ص:463.

قام ماكلاند عام 1973 بتقديم نظريته المعروفة باسم نظرية الحاجات الثلاثة او حاجات الانجاز حيث قام بتصنيفها في ثلاثة مجموعات يوضحها الشكل الآتي

الشكل (1-4): الحاجات الثلاثة لماكليلاند



المصدر: بلخيري سهام، عشيط حنان، مرجع سابق، ص: 16

الحاجة للانجاز : تجعل الأفراد يبحثون عن حل مشكلات التحدي والتفوق، ويتحلون بالعديد من الخصائص والمميزات التى تجعلهم يتحملون المسؤولية في حل المشكلات واتخاذ القرارات ووضع الأهداف

الحاجة للقوة : رغبة الافراد وحاجتهم الى السيطرة والتحكم في سلوك الاخرين وممارسة السلطة عليهم، وبذلك نجد اندفاعهم نحو المهام التى توفر لهم فرص كسب القوة **الحاجة للانتماء:** رغبة الافراد عن تكوين علاقات ايجابية مع الاخرين بمحيط العمل، فيشعرون بالارتياح، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي [1]

المطلب الثاني : نظرية ذات العاملين في تفسير الرضا الوظيفي :

قام هرزبرغ بتقديم النظرية، حيث فصل بين نوعين من المشاعر مشاعر الرضا وعدم الرضا ، ان العوامل التى تؤدي الى الرضا مختلفة تماما عن العوامل التى تؤدي الى عدم الرضا نوضحها كالآتي : [2]

[1] طارق طه، **ادارة الاعمال منهج حديث معاصر**، دار لجامعة الحديثة، مصر، 2007،ص، ص647،645.

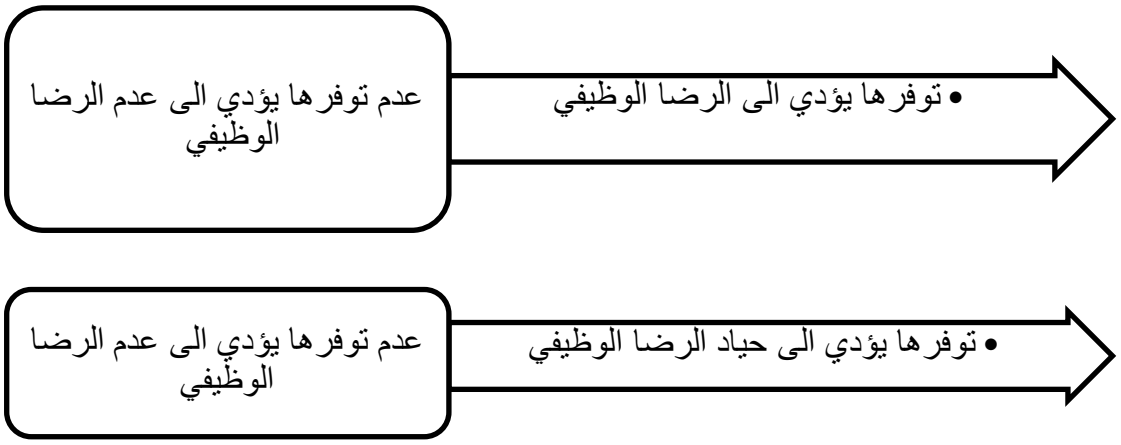
[2] أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي**،مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية،الإسكندرية،2003،،ص:225.

العوامل الدافعة : وهي عوامل تتعلق ببيئة العمل وتشمل نظام المؤسسة وسياساتها، والعلاقة مع الرؤساء والزملاء والراتب وظروف العمل الاجتماعية والمادية، الإنجاز المسؤولية ألتقدم والترقية ألتقديرأهمية الوظيفة.

العوامل الوقائية : ووهي عوامل تتعلق بمحتوى العمل وهي تشتمل على الحاجات الدنيا الثلاث التابعة لماسلو وهي : السلامة والأمن والاندماج الاجتماعي ويؤدي توفرها بشكل دائم إلى إشباع حاجات تجنب الألم لدى الموارد البشرية، وقد بين هرزبرغ ان العوامل الدافعة، إن وجدت تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها ذات دوافع ذاتية وتوفر شعورا ايجابيا لدى الأفراد، وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية.

نقوم بتلخيص افكار هرزبرغ بالشكل الاتي :

الشكل (1-5): نظرية ذات الموارد البشرية لهيرزبرغ



المصدر: من اعداد الطالبين، بالاعتماد على شاطر شفيق، مرجع سابق،ص 24

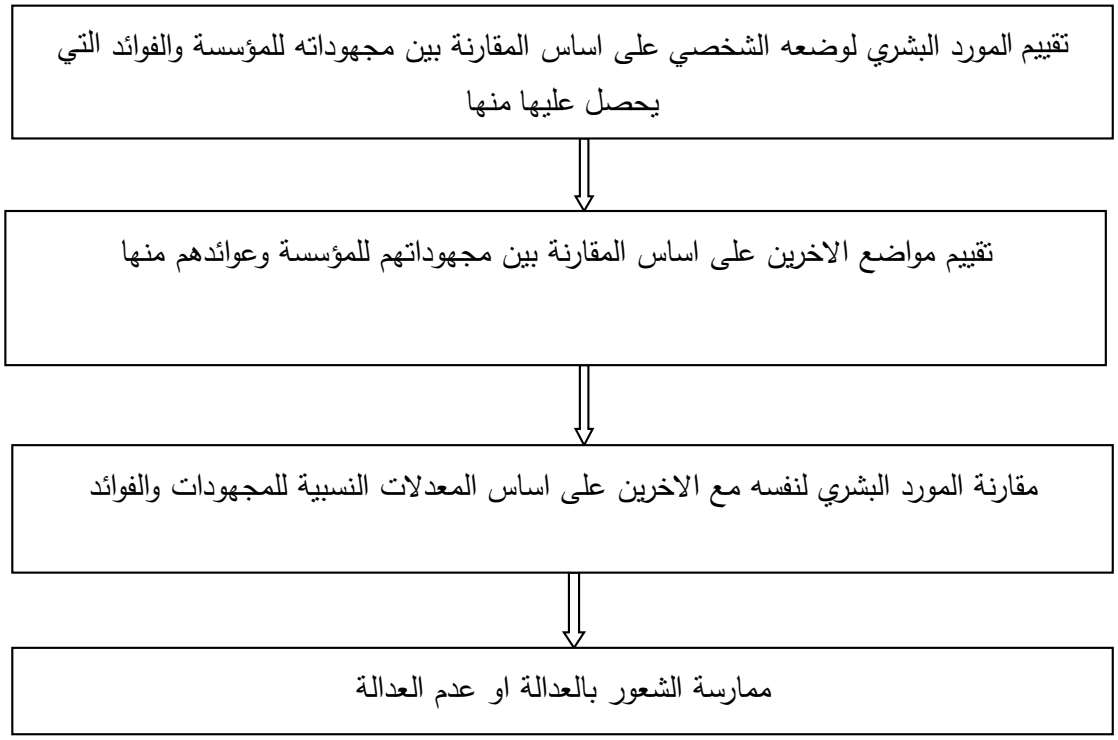
المطلب الثالث : نظرية العدالة وتفسير الرضا الوظيفي

قام بتقديمها الكاتب ادمز سنة 1965 وهي تقوم على فرضية رئيسية هي ان درجة الرضا الوظيفي للمورد البشري تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين الجهود التى يقدمها لوظيفته مقارنة مع العوائد التى يحصل عليها نتيجة تلك الجهود، ولا تقتصر عملية

المقارنة على نفسه فحسب بل ويقارن ايضا بين الجهود التي يقدمها الاخرون وما يحصلون عليه من عوائد وكلما كانت المقارنة هذه عادلة زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي والعكس صحيح [1]

والشكل التي يوضح ادراك المورد البشري للعدالة وفق الخطوات الاربعة

الشكل (1-6): خطوات عملية ادراك المورد البشري للعدالة



المصدر: شاطر شفيق، مرجع سابق،ص: 26

لقد اثبتت الكثير من الدراسات التى اجريت فيما بعد عن هذه النظرية صحة افكارها، حيث اشارت هذه الدراسات الى ان شعور الموارد البشرية بعدم العدالة يؤدي الى شعورها بعدم الرضا الوظيفي، وما يترتب عن ذالك من سلوكيات تؤثر بالسلب على المؤسسة مثل : تدهور الاداء، تغيب عن العمل، ارتفاع معدل حوادث العمل....الخ، والعكس صحيح.

وهذا الاخير له دور كبير في الحد من الصراعات بين الافراد والجماعات في بناء مناخ تنظيمي يسوده الثقة والتعاون بين الموارد البشرية في المؤسسة.

[1] محسن علي الكتبي،**السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**،المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية،2005،ص:309.

المطلب الرابع : نظرية لولير في تفسير الرضا الوظيفي

قام ادوارد لولير lowler بتقديم نظريته لتحديد الرضا الوظيفي سنة 1968 حيث يرى ان العمليات النفسية هي التى تحدد الرضا الوظيفي للموارد البشرية، وتتمثل البعاد او العوامل الثلاثة في نظريته كالأتي : الراتب او الدخل، الاشراف، الرضا مع العمل نفسه، يرى لولير ان الرضا هو عبارة عن الاختلاف او الفرق مابين(أ) شعور الشخص تجاه ما ينبغي ان يحصل عليه و(ب) ما ادرك الشخص انه حصل عليه فعلا، فالنظرية بمعنى اخر يتوقع او يتنبا عندما يفوق ادراك عدالة المكافآت التى يحصل عليها فعلا يكون عدم الرضا هو النتيجة وعندما يتساوى ادراك عدالة المكافآت مع المكافآت الفعلية يكون الرضا هو النتيجة اما اذا كانت المكافآت الفعلية تفوق ادراك عدالة المكافآت فالنتيجة هي الشعور بالذنب والتوتر وعدم الارتياح وفي الاخير نصل ان هذه النظرية مبدأ مهم على الرضا الوظيفي وهو مبدأ الادراك إلا ان نتائجها تبقى محل شك وهذا بسبب حصرها عناصر الرضا الوظيفي في ثلاثة عناصر فقط وهي الراتب او الاجر، الاشراف، محتوى العمل وهذا بالرغم من تعدد عناصر الرضا الوظيفي (تم ذكرهم في المبحث الاول).[1]

المطلب الخامس : نظرية القيمة وتفسير الرضا الوظيفي

قام بتقديمها ادوين لوك عام 1976 وتعتبر من اهم النظريات المفسرة لرضا الوظيفي، بحيث تفسر الرضا الوظيفي بأنه حالة عاطفية سارة سببها ادراك المورد البشري ان الوظيفية التى يشغلها تتيح له ممارسة القيمة الوظيفية التى تنسجم مع حاجاته، حين ان ميز لوك بين القيمة والحاجة فاعتبر ان الحاجات عنصر اساسي لاستمرارية الحياة وأنها موجودة بمعزل عن رغباته، بينما القيمة لها صفة فريدة وتتمثل في رغبة المورد البشري ايا كان وصفه [2].

---

[1] شاطر شفيق، **اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية**، مرجع سابق، ص ص، 28_29.

[2] سالم تيسير الشرايدة، **الرضا الوظيفي نظرية وتطبيقات علمية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2008، ص90.

وأشار لوك في نظريته ان درجة رضا الورد البشري عن احد العناصر الوظيفية (الاجر، الترقية، الاشراف...الخ) تحددها ثلاثة ابعاد رئيسية:

البعد الاول : مقدار ما يرغب به المورد البشري في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي

البعد الثاني : مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر و أهمية هذا العنصر بالنسبة له

البعد الثالث : بالنسبة للعناصر ذات الأهميةالعالية للمورد البشري، كلما كان فرق سلبي كبير في مقدار ما يرغب في من عوائد وما يحصل عليه فعلا كلما كانت درجة الرضا الوظيفي مرتفعة والعكس صحح، في حالة وجو د فرق إيجابي بين العوائد المحصلة والعوائد المحصلة فعلا وعليه فانقدرة الوظيفة، على توفير العوائد ذات القيمة وأهمية العالية للموارد البشري يعني الوصل الى درجة عالية من الرضا الوظيفي [1].

المبحث الثالث : علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل

قام العديد من الباحثون بدراسة تأثيرات مباشرة للرضا الوظيفي على سلوك المورد البشري، حيث تشير الدلائل الا ان الرضا الوظيفي يرتبط بالعديد من نواتج العمل كالأداء والتغيب عن العمل، دوران العمل وحوادث العمل

المطلب الاول : الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

قبل القيام بدراسة العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالأداء يجب علينا اولا ان نتطرق الى مفهوم الاداء

1. **تعريف الاداء** : يعرف بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام لوظيفة المورد البشري ويعكس الكيفية التى يحقق او يشبع بها المورد البشري متطلبات الوظيفة [2]

[1] احمد ماهر، **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص229.

[2] راوية محمد حسن، **ادارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص215.

كما انه يعرف انه نشاط يمكن المورد البشري من انجاز المهمة او الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذالك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة [1]

من خلال ما سبق يمكن تعريف الاداء بأنه النشاط الذي يحقق انجاز او اتمام المهام الوظيفية للموارد البشرية بنجاح، نتيجة الاستخدام المعقول للموارد المتاحة

واتفق الباحثون على ان الاداء هو نتيجة العلاقة المتداخلة بين كل من :

ادراك الدور او المهام

قدرات المورد البشري

الجهد المبذول في العمل [2]

بعد ان تعرفنا على مفهوم الاداء وقبله الرضا الوظيفي سنتطرق الان الى الاتجاهات الرئيسية التى قامت بتحديد وتفسير العلاقة التى تربط الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي كما يلي[3] :

الاتجاه الاول : زيادة الرضا الوظيفي تؤدي الى زيادة الاداء:

قام باحثي مدرسة العلاقات الانسانية في الادارة بتبني الاتجاه حيث يرى انصار هذا الاتجاه بان العاقات التي تربط الرضا الوظيفي بالأداء هي علاقة سببية مفادها ان الرضا الوظيفي المتغير المستقل (السبب) والأداء المتغير التابع (النتيجة)

اي انه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي كلما ادى ذالك الى زيادة مستوى الاداء للموارد البشرية والعكس صحيح ويفسر هذا الاتجاه هذه العلاقة بفكرة بسطة مفادها ان المورد

البشرية الذي يتمتع بارتفاع في مستوى الرضا الوظيفي تزداد لديه الدافعية نحوا لعمل ويزداد ايضا ارتباطه بوظيفته ومؤسسته فيزداد بذالك مستوى ادائه والعكس صحيح،نوضح ذلك بالشكل التالي:

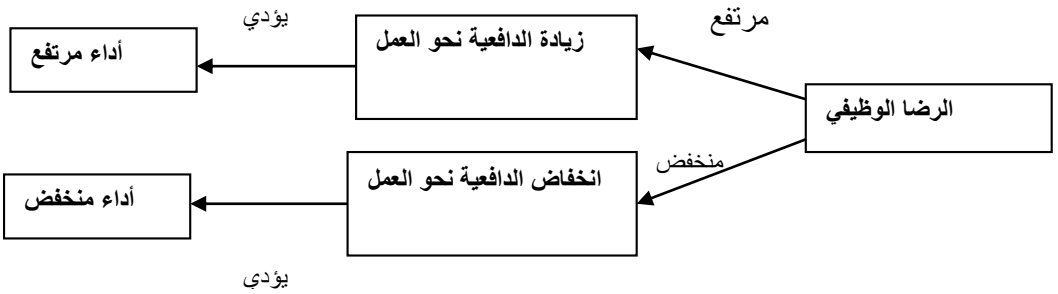
---

[1] عبد الباري إبراهيم **إدارة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات**، بحوث و دراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية،، القاهرة، 2003، ص:15.

[2]محمد سحيل سلطان، **السلوك الانساني في المنظمات**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية،2004، ص: 227.

[3]احمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، دار النهضة العربية، بيروت 1983، ص ص :55 60.

الشكل (1-7): العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء

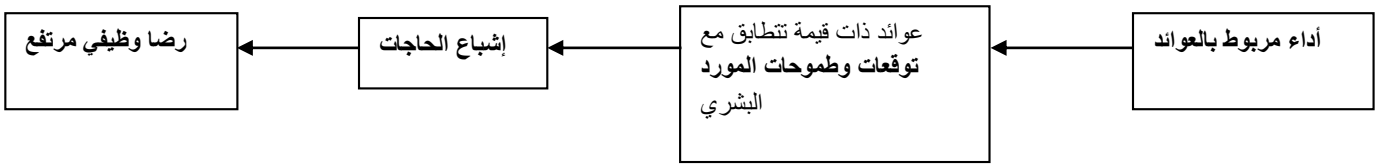


المصدر : شاطر شفيق، مرجع سابق، ص: 33

الاتجاه الثاني : زيادة الاداء يؤدي الى ارتفاع الرضا الوظيفي

قام الباحث ونبرايفيلد و كروكيت (BRAYFILD AND CROKETT) بتتبع نتائج الدراسات التجريبية التى أجريت على العلاقة بين الاداء والرضا الوظيفي حتى عام 1955، توصلا الى استنتاج كان ضربة قوية لمدرسة العلاقات الانسانية وهو ان العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي ان وجدت فهي علاقة شرطية، اي توجد في الحالة التى ترتبط بها الفوائد (الاجور المكافآت....الخ) بالأداء الفعلي للمورد البشري وفي هذه الحالة الخاصة الرضا ليكون سببا في الاداء وإنما العكس (الرضا هونتيجة)، فالاشاعات التى يحققها المورد البشري لحاجته اثر حصوله على العوائد مرتبط بالأداء المرتفع هي التى تحقق الرضا الوظيفي والشكل الاتي يوضح العلاقة الشرطية بين الاداء والرضا الوظيفي عند مارش وسايمو[1]

الشكل (1-8): العلاقة الشرطية بين الاداء والرضا الوظيفي عند عند مارش وسايمو



المصدر : شاطر شفيق، مرجع سابق، ص: 34

[1] احمد صقر عاشور، **ادارة القوى العاملة**، مرجع سابق، ص ص 55 60

الاتجاه الثالث : العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء تحكمها عوامل وسيطة

افترض هذا الاتجاه ان العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء هي علاقة تحكمها عوامل وسيطة، وهو ما ادى بالباحثون الى الاخذ بعوامل اخرى وسيطة تربط بين الرضا الوظيفي والأداء حيث يرى كل من جي روستانج ولوك وسيجيفارد ونيت وموبلي ان هناك عوامل وسيطة جديدة تحكم هذه العلاقة منها ما هو مرتبط بالخصائص الشخصية للمورد البشري مثل الجنس، السن، درجة التعلم...الخ ومنها ما هو مرتبط بالبيئة الخارجية مثل نظرة المجتمع للموظفين، الانتماء الديموغرافي...الخ [1]

المطلب الثاني : الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل

اتفق الكثير من الباحثون على تعرف التغيب عن العمل بأنه موقف ارادي مقصود من قبل المورد البشري وهو شكل من اشكال ردود الفعل مثل الاضراب، حيث انه رد فعل مباشر يعبر به المورد البشري عن رفضه للعمل وظروفه

والتغيب عن العمل يختلف عن الغياب عن العمل، فالتغيب هو فعل ارادي ومقصود من قبل المورد البشري في حين ان الغياب عن العمل هو فعل غير ارادي يصدر عن المورد البشري اثر تعرضه لمواقف طارئة تخرج عن سيطرته مثل المرض، التعرض لحادث سير.....الخ

ولقد اشار الكثير من الباحثون الى ان شعور المورد البشري بعدم الرضا الوظيفي يعد من الاسباب المهمة لانتشار ظاهرة التغيب عن العمل، وعليه يرون ان الرفع من مستوى شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي هو السبيل الفعال لتخفيض معدلات التغيب عن العمل [2]، ويرون ذلك بالفرضية التالية بقولهم " ان المورد البشري الذي يحصل على درجة رضا اثناء وجوده في العمل اكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه اذا تغيب عن العمل ، سوف يحضر الى العمل، والعكس صحيح

---

[1] احمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص ص 55 60

[2] محمد سعيد سلطان، **السلوك الانساني في المنظمات**، مرجع سابق، ص ص، 204، 205

من خلال هذا الافتراض يمكن القول انه توجد علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وبين التغيب عن العمل، فكلما كانت درجة الرضا الوظيفي مرتفعة كلما ادى ذالك الى انخفاض معدل التغيب عن العمل والعكس صحيح، لقد اثبتت الكثير من الدراسات صحة هذه العلاقة ففي دراسة اجرية سنة 1955 بإحدى الشركات الامريكية وهي شركة انتر ناشيونال ارفيستر (inter natoinalarfoster) وجد الباحثون ان معامل الارتباط بينالرضا الوظيفي وبين معدلات التغيب عن العمل وصل لى (00.25) وفي دراسة اخرى توصل الى ان معامل الارتباط وصل الى (0.37−)[1].

المطلب الثالث : الرضا الوظيفي ودوران العمل

يعرف دوران العمل بأنه "التغير الحاصل في عدد الموارد البشرية المورد البشرية في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة " [2]

اي هو عبارة عن ذالك المؤشر الذي يعكس عدم الثبات والاستقرار في العمل، فهو يعني تشغيل الموارد البشرية ومن ثم الاستغناء عنها وإحلال اخرين بديل لها ويرى الباحثون ان ارتفاع معدل دوران العمل يرجع الى اسباب كثيرة اهمها :

- قيام الادارة بإنهاء الخدمة سواء بالفصل النهائي او الاستغناء المؤقت
- الاستقالة من العمل بسبب ظروف العمل الصعبة او ايجاد فرص عمل احسن خارج المؤسسة
- الاحالة الى التقاعد عند البلوغ السن القانونية
- التسريح او الفصل بسبب اخطاء ارتكبها المورد البشري اثر على المؤسسة بالسلب

ومن بين التكاليف التى تتحملها المؤسسة بسبب ارتفاع معدلات دوران العمل تذكر[3] :

---

[1] محمد سعد سلطان، **السلوك الانساني في المنظمات**، مرجع سابق، ص ص 204، 205

[2] ديون عبد القادر، سويسي الهواري،**اثر الخوصصة في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية**، مجلة 1، العدد4، ص ص :103، 105

[3] ديون عبد القادر، سويسي الهواري، **اثر الخوصصة في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص، 104، 105

- تكاليف التعيين :وهي تضع مختلف التكاليف الناتجة عن توظيف الموارد البشرية الجديدة مثل تكاليف الاعلانات والاختبارات.....الخ.
- تكاليف ألتكوين: وهي تضع مختلف التكاليف الموجهة للرفع من مهارات الموظفين الجدد من اجل ادماجهم في وظائفهم الجديدة
- تكاليف الفصل : وهي تتمثل اساسا في التعويضات المالية التى تمنح للموارد البشرية التى تم فصلها.

دوران العمل يكون له اثار إيجابية ، في حالة توظيف موارد بشرية جديدة تتمتع بمهارات عالية اكبر من تلك التى خرجت من المؤسسة، وبالتالي ينعكس بالإيجاب على المؤسسة في صورة ارتفاع مستوى الاداء. وبالنسبة للعلاقة التى تربط الرضا الوظيفي بمعدل دوران العمل، فاغلب الدراسات اشارت الى وجود علاقة عكسية بينهما، لأنه عندما يرتفع مستوى الرضا عن العمل ينخفض مستوى ترك العمل بطريقة اختيارية [1]

المطلب الرابع: الرضا الوظيفي وحوادث العمل.

تعبر حوادث العمل عن كل حدث مفاجئ يقع أثناء العمل أو بسببه وقد تشمل أضراره وسائل الإنتاج أو القوى البشرية أو كليهما معا.

أما إصابة العمل فتعرف بأنها مجموع الأضرار البدنية والنفسية التي تصيب المورد البشري من جراء حادث العمل.[2]

أي أن إصابة العمل هي نتاج للحادث الذي يتعرض له المورد البشري في عمله، وهي تختلف عن حادث العمل في كونها تعني بالضرورة حصول أضرار بدنية أو نفسية للمورد البشري، أما حادث العمل فقد لا يترتب عليه أضرار للمورد البشري.

حساب معدل حوادث العمل كالآتي:[3]

---

[1] محمد سعد سلطان، **السلوك الانساني في المنظمات**، مرجع سابق، ص،204

[2] مؤيد عبد الحسين الفضل واخرون، **ادارة الموارد البشرية**، الوراق للنشر والتوزيع، ص:459

[3] شاطر شفيق، **اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي**، مرجع سابق، ص، 39.

$$\text{معدل حوادث العمل} = \frac{\text{عدد الاصابات في العمل مع عدد مرات توقف الآلات}}{\text{عدد ساعات العمل خلال نفس الفترة}}$$

كما أنه هناك أسباب متعددة لحوادث العمل في المؤسسات نذكر منها:

حالة البيئة المادية للعمل وهي تشمل الظروف المادية لأي بيئة عمل مثل الحرارة سوء التهوية والضوضاء....الخ بالإضافة إلى الظروف الخاصة الناجمة عن التعامل مع المواد البيولوجية و الكيماوية.....إلخ.

أسباب آلية وهذه الأسباب متعلقة بتجهيزات معدات العمل حيث تدرج هنا الحوادث في تلك الانفجارات والحرائق التي تسببها هذه الأجهزة والمعدات.[1]

أسباب مرتبطة بالمورد البشري ذاته هي تلك الحوادث المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري مثل كبر السن ضعف البصر قلة الخبرة....إلخ.[2]

وهنا تتحمل المؤسسة تكاليف كثيرة بسبب حوادث العمل نذكر منها:[3]

- تكاليف العلاج الطبي للمصاب والتي تدفع للأطباء والمستشفيات.
- أتعاب الخبراء الخارجيين المكلفين بالتحقيق في أسباب الحوادث.
- المبالغ المالية المدفوعة للمصاب كتعويض عن الأيام التي انقطع فيها.
- تكاليف التجهيزات والآلات التي تلفت بسبب الحادث.

والنسبة للعلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بمعدلات حوادث ألعمل افترض الباحثون وجود علاقة عكسية بين ألمتغيرين أي أنه كلما انخفض مستوى الرضا الوظيفي ارتفع معدل حوادث العمل ويفسر ذلك أن المورد البشري الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن العمل تجده أقل تركيزا وانتباها في العمل مما يسبب حوادث العمل.

---

[1] سعاد نايف برنوطي، **ادارة الموارد البشرية**، دار وائل لنشر والتوزيع، ص ص 496، 497.

[2] سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 497.

[3] مؤيد عبد الحسين الفضل واخرون، مرجع سابق، ص 463.

ولكن هذا التفسير عارضه بعض الباحثون وعلى رأسهم فروم، حيث يرى هذا الأخير أن ارتفاع معدل حوادث العمل هو الذي يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وليس العكس. وتفسير ذلك أن كثرة تعرض المورد البشري لإصابات العمل تجعله يشعر بعدم الأمان الوظيفي والنفسي وينعكس ذلك بالسلب على شعوره بالرضا عن العمل.

بالرغم من اختلاف الباحثون في تحديد المتغير التابع والمتغير المستقل إلا أنهم اتفقوا في نقطة واحدة وهي وجود علاقة عكسية بين المتغيرين.

ومن خلال دراستنا لهذ المبحث توصلنا إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والأداء ووجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل ودوران العمل وحوادث ألعمل واستنتجنا أن الاهتمام بتحسين مستوى الرضا الوظيفي للمورد البشري يؤدي إلى انخفاض التكاليف المرتبطة بنواتج العمل.[1]

المبحث الرابع: بعض المداخل الإدارية الحديثة في تحقيق الرضا الوظيفي.

أصبح تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية من بين الأهداف المهمة التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقيها لما له من دور كبير في ضمان استمرار الموارد البشرية في تقديم أفكار إبداعية عالية. ومن بين المداخل الإدارية الحديثة التي استخدمت في تحقيق الرضا الوظيفي نجد الإدارة بالأهداف ادارة الجودة ألشاملة حلقات الجودة وتمكين الموارد البشرية.

المطلب الأول: الإدارة بالأهداف ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.

اهتم الباحثون والإداريين بمدخل الإدارة بالأهداف وهذا راجع للنجاحات التي حققتها معظم المؤسسات العالمية التي طبقت هذا المدخل.[2]

والآن نتطرق من خلال هذا المطلب إلى مفهوم الإدارة بالأهداف مبادئها وخطواتها لنصل في الأخير إلى إبراز دور الذي تلعبه هذه الأخيرة في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري.

---

[1] محمد سعيد سلطان،**السلوك الانساني في المنظمات**، مرجع سابق، ص 205

[2] طارق طه،، **إدارة الأعمال منهج حديث معاصر**، دار الجامعة الجديدة، ص: 318

أولا: مفهوم الإدارة بالأهداف

سنتناول في هذا الفرع تعريف الإدارة بالأهداف، وظروف نشأتها ومراحل تطورها.

1. تعريف الإدارة بالأهداف :

يعرفها ألبرخت (Albrecht) بأنها نمط سلوكي للمدير يقوم بمقتضاه بدراسة المستقبل المتوقع والفرص المحتملة للتطوير وقيادة أفراد المنظمة لتحقيق النتائج المطلوبة وفي نفس الوقت دفعهم لتحقيق أهدافهم الشخصية

وعرفها دراكر (druker) بأنها " مجهودات الأفراد التى ينبغي التوحيد بينها في مجهود عام موحد من خلال عمل الفريق مع أفراد ملتزمين بالصلح العام.

وعرفها اخر بأنها اسلوب اداري منطقي يجمع بين استراتجية التخطيط لضمان استمرارية المؤسسة والتخطيط التكتيكي، بالا ضاف الى تقييم الاداء ومحاولة تطويره وتحسينه بما يحقق الأهداف بفعالية اعلى،[1]

مما سبق يمكن تعرف الادارة بالأهداف بأنها اسلوب اداري حديث يقوم بإتاحة الفرصة لجميع الاطراف في المؤسسة للمشاركة في وضع الأهداف والسعي جماعيا لاى تحقيقها، والتقييم الذاتى للأداء وفقا لنتائج المحققة

ومر هذا المفهوم بثلاثة مراحل نذكرها كالآتي: [2]

- المرحلة الاولى : تقيم الاداء.
- المرحلة الثانية : نظام التخطيط والرقابة.
- المرحلة الثالثة : المفهوم الشامل للإدارة بالأهداف.

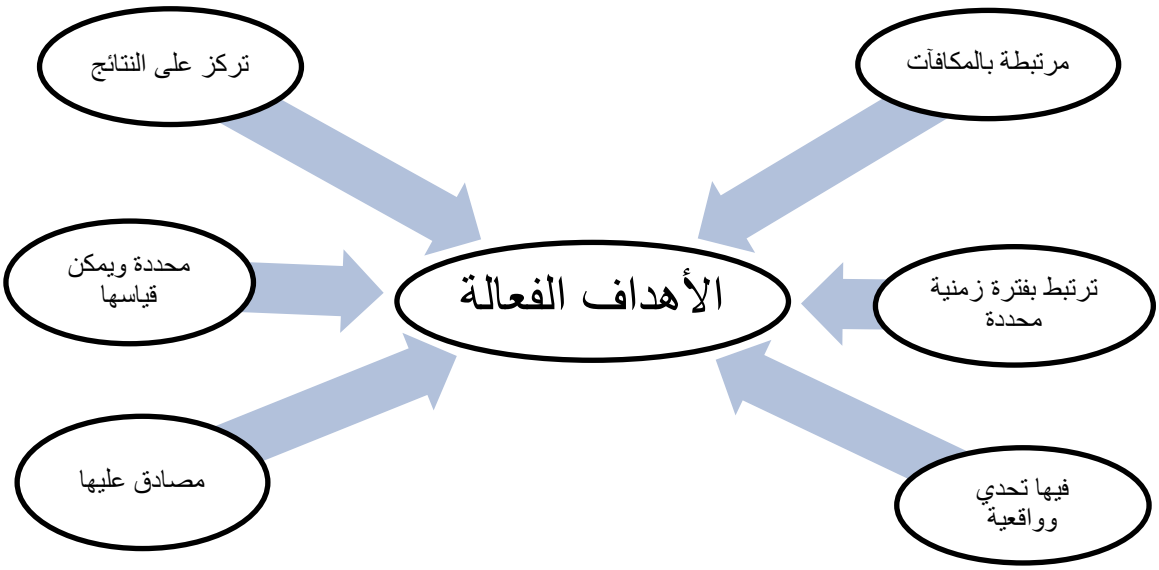
[1]محمد عبد الفتاح الصيرفي، **مفاهيم ادارية حديثة**،، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 2003، ص ص 8_10.

[2]محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص ص 9، 10.

2. خصائص الأهداف الفعالة :

قدم الباحثون بعض الخصائص التى ينبغي ان تتوفر في الأهداف حتى تكون فعالة ونوضحها في الشكل الاتي :[1]

الشكل (1-9): خصائص الأهداف الفعالة



المصدر :شاطر شفيق، مرجع سابق، ص : 43

أهداف محددة ويمكن قياسها : معناه ان تكون الأهداف محددة بعبارات كمية مثل : زيادة الارباح ب 10%، تخفيض التكاليف ب 15%....الخ

أهداف ترتكز على النتائج النهائية : معناه ان يكون تقييم الاداء مبني على النتائج النهائية التى تصل اليها الموارد البشرية وليس على الانشطة اليومية التي تقوم بها

أهداف فيها تحدي وواقعية : معناه تجنب السهولة الكبيرة التي تؤدي الى الملل، وتجنب الصعوبة الكبيرة التى تؤدي الى الاحباط، لي وضع أهداف واقعية تكون مصدرا للمتحدي

أهداف ترتبط بفترة زمنية محددة : معناه تحديد الفترة الزمنية التى يتم تحقيق الأهداف خلالها مثلا : اخر اجل لتسليم المشروع هو 2024/06/08

[1] هيثم العاني، **الإدارة بالحوافز**، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن،2007، ص ص 127_128.

أهداف ترتبط بالمكافآت : معناه في حالة تحقيق الأهداف المسطرة يتم مكافأة الاطراف المعنية، فالمكافآت تعطي أهمية للأهداف وتساعد على الاهتمام بتحقيقها

أهداف مصادق عليها من الجميع : معناه السماح للمرؤوسين بالمشاركة في وضع الأهداف حتى يكون هناك التزام كبير منهم للوصول اليها .

انواع الأهداف المستخدمة في الادارة بالأهداف : هناك ثلاثة انواع من الأهدافالتي تشملها الادارة بالأهداف :

- **الأهداف الاستراتيجية.**
- **الأهداف التكتيكية .**
- **الأهداف التشغيلية .**

ثانيا : مبادئ الادارة بالأهداف :

تتمثل مبادئ الادارة بالأهداف فيما يلي :

- للموارد البشرية أهمية كبيرة داخل المؤسسة : وهو يحب العمل ويندفع اليه كما انه قابل لتطور وذو قدرة عالية على الابتكار والإبداع
- ترتكز الادارة على النتائج وليس على الانشطة : فالنتائج هي التى تجمع وتوجه الجهود في المؤسسة
- يزيد التزام الرؤساء : والمرؤوسين بتحقيق الأهداف التنظيمية كلما كانت واضحة ولا تتعارض مع مصالحهم الشخصية
- يتم النظر الى المؤسسة على انها نظام متكامل تسعى جميع عناصره الى تحقيق الهدف المشترك الرئيسي للمؤسسة.
- ان الادارة عملية ديناميكية تستدعي تحديد أهداف مرنة تتناسب مع الظروف البيئية المتغيرة[1]

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، **مفاهيم ادارية حديثة**، مرجع سابق، ص ص 10، 11

ثالثا : خطوات الادارة بالأهداف : ان للإدارة بالأهداف ثلاثة خطوات رئيسية هي : [1]

- الخطوة الاولى :الصياغة المشتركة للأهداف.
- الخطوة الثانية :تنفيذ المهام.
- الخطوة الثالثة : تقييم الاداء الكلي.

المطلب الثاني: ادارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي

وألان سنتطرق من خلال هذا المطلب الى تسليط الضوء على ادارة الجودة الشاملة من حيث مفهومها، مبادئها، ومراحل تطبيقها

اولا :مفهوم ادارة الجودة الشاملة

قبل ان نعطي مفهوم ادارة الجودة الشاملة يجب علينا اولا ان نتطرق الى تطورها التاريخي والمراحل التي مرت به قبل وصولها الى شكلها النهائي المتمثل في ادارة الجودة الشاملة

1. تعريف ادارة الجودة الشاملة :

استخدم مصطلح الجودة الشاملة لأول مرة سنة 1985 من قبل الطيران في البحرية الامريكية يصف فيه تحسين الطريق ال تحسين الجودة بالأسلوب الياباني للإدارة[2]

هناك عدة تعاريف لإدارة الجودة الشاملة نذكر منها :

يعرف جابلو نسكي (jablonski) ادارة الجودة الشاملة بأنها " شكل تعاوني لانجاز الاعمال بالاعتماد على الجود المشتركة بين الادارة والأفراد بهدف تحسين الجودة وزيادة الانتاجية بشكل مستمر [3]

---

[1] طارق طه،، **ادارة الاعمال منهج حديث معاصر**، مرجع سابق، ص ص 319_320

[2] محمد عبد الوهاب العزاوي، **ادارة الجودة الشاملة**، دار الباروزي العلمية للنشر، الاردن، ص 39

[3] قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000**، دار الثقافة للنشر والتوزيع،لبنان، 2005،ص:80.

ويعرف معهد الجودة الفدرالي الامريكي ادارة الجودة الشاملة بأنها تأدية العمل الصحيح على نحو واضح من الوهلة الاولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل افضل وفعالية اكبر وفي اقصر وقت مع الاعتماد على التقييم المستمر لمعرفة تحسن الاداء [1]

مما سبق يمكن تعريف ادارة الجودة الشاملة بأنها اتجاه فكري حديث يعتمد على الشمولية والتكامل ما بين جميع الانشطة في المؤسسة وعلى التحسين المستمر لكافة عمليات الانتاج، من اجل اشباع حاجات ورغبات الزبائن بشكل افضل نمن المنافسين

ثانيا : مبادئ ادارة الجودة الشاملة

تتمثل مبادئ ادارة الجودة الشاملة في مجموعة من المبادئ اهمها :[2]

1. مبدأ التحسين المستمر

يعني هذا المبدأ ان الجودة الشاملة ليست برنامج له بداية ونهاية، وإنما هي عملية مستمرة تسعى من خلالها ادارة المؤسسة لتحقيق مبدأين هما (مبدأ الفاعلية، مبدأ الفعالية) ويتطلب التحسين المستمر اكتساب الموارد البشرية المهارات الازمة التى تمكنها من مواكبة التغييرات الحاصلة في مفاهيم العمل و اجراءاته كما تتطلب الاهتمام بأفكار الموارد البشرية حتى ولو كانت بسيطة لان الاهتمام بأفكار بسيطة يؤدي الى ظهور افكار كبيرة وهامة، كما يتطلب التحسين المستمر الاخذ بمبدأ الوقاية من الاخطاء والعيوب وذلك عن طريق الفحص والتحليل المستمرين لكافة عمليات الإنتاج.

---

[1] عمر ياسين خضير، **الجودة الشاملة والمؤسسات المالية والمصرفية**، المؤتمر الثاني للجودة في القطاع الصحي، نحوخدمات صحية متمييزة، ص 2.

[2] شاكر الخشالي، **ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الاردنية**، المؤتمر الثاني للجودة، الجودة في القطاع الصحي نحو خدمات صحية متمييزة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، الاردن،26 _27 افريل 2006، ص ص6، 7.

2. اتخاذ القرار بناء على المعلومات

يتم اتخاذ القرارات في ضل مدخل ادارة الجودة الشاملة بناء على جمع البيانات وتحليلها وتبويبها سواء ما يتعلق منها بالعمليات او بالموردين او الزبائن...الخ وذلك من اجل الوصول الى معلومات دقيقة تسمح باتخاذ قرارات فعالة وينبغي هنا ضمان تدفق وتبادل مستمرين للمعلومات فيما بين مختلف المستويات الادارية للمؤسسة وكذلك فيما بين المؤسسة وكل ما يحيط بها في البيئة الخارجية التي تعمل في نطاقها [1]

3. دعم الادارة العليا

ان من اهم مبادئ ادارة الجودة الشاملة هو دعم الادارة العليا للمؤسسة، عملية تنفيذ وتطبيق ادارة الجودة الشاملة، وذالك لان هذه الاخيرة تحتاج لدعم المتواصل لعمليات التغيير ونقلها الى الواقع العملي كما انها تحتاج الى بناء ثقافة تنظيمية متماسكة تساعد على تنمية العمل الجماعي وإطلاق الحرية التامة للموارد البشرية لعرض افكارها ومقترحاتها وعيرها من اشكال الدعم التي ينبغي على الادارة العليا تقديمها لبناء نظام الجودة الشاملة في المؤسسة

4. التركيز على الزبون .

يعتمد نجاح مدخل ادارة الجودة الشاملة في تحقيق أهدافه بشكل كبير على ارضاء الزبون الذي يعتبر المحور الرئيسي الذي يرتكز عليه مدخل ادارة الجودة الشاملة، ويقصد هنا بالزبون الزبون الداخلي (جميع الادارات، والاقسام الفرعية، والموارد البشرية، داخل المؤسسة) والزبون ألخارجي (الشخص الطبيعي او المعنوي)الذي توجه اليه السلعة او الخدمة [2]

ثالثا: مراحل ادارة الجودة الشاملة .

تمر عملية ادارة الجودة الشاملة بخمسة مراحل حددها بابلو نيسكي نوضحها في الشكل التالي:

- المرحلة الاولى :التهيئة والإعداد
- المرحلة الثانية : الدراسة والتخطيط

---

[1] شاكر الخشالي، **ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الاردنية**، المؤتمر، مرجع سابق، ص ص6، 7

[2] محمد سويلع، **الادارة في القرن الحادي والعشرون**، القاهرة، 1997، ص 326

- المرحلة الثالثة : تقييم الوضع الحالي للمؤسسة
- المرحلة الرابعة : التنفيذ
- المرحلة الخامسة: تبادل الخبرات

المطلب الثالث : حلقات الجودة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي

من خلال هذا المطلب نتطرق الى مفهوم حلقات الجودة، اسلوب عملها ومقومات نجاحها، وأخيرا استنتاج دورها في تحقيق الرضا الوظيفي

اولا : مفهوم حلقات الجودة

سنتطرق في هذا العنصر الى تعريف حلقات الجودة

تعريف حلقات الجودة يتفق اغلب الباحثون على تعريف حلقات الجودة بأنها عبارة عن مجموعات عمل طوعية (اختيارية) صغيرة تتراوح بين 4 الى 10 افراديقومون بالاجتماع دوريا لمناقشة المشاكل المتعلقة بتحسين الجودة وتخفيض التكاليف [1]

وهنا يجب الاشارة الى وجود فروق واضحة بين كمفهوم حلقات الجودة ومفهوم فرق العمل نوضحها من خلال الجدول الاتي

[1]شاطر شفيق، مرجع سابق، ص ص _53، 54

الجدول رقم (1-1):الفرق بين حلقات الجودة وفرق العمل

معيار المقارنة	حلقات الجودة	فرق العمل
شمولية العمل	تكلف لإنجاز عمل محدد وضمير نسبيا	تكلف لإنجاز عمل محدد أو مهمة عاملة
صفة العمل	طوعية وهي ليست ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة	إجبارية أو جزء من الهيكل التنظيمي
سلطة القرار	قرارات استشارية فقط تقدم مقترحات	قرارات تنفيذية
ديمومة العمل	تنتهي بمجرد انتهاء المهمة	تبقى طيلة حياة المؤسسة
أعضاء العمل	لا يوجد تجانس بينهم من حيث الوظيفة او المستوى الإداري	متجانسون من حيث الوظيفة أو المستوى الإداري
طابع العمل	عمل فني	عمل إداري
فكرة العمل	تعتبر بمثابة إدارة تكوينية لتطوير العمل بشكل جماعي	تركز على فكرة العمل الجماعي.

المصدر : شاطر شفيق، مرجع سابق، ص 54

أركان حلقات الجودة

تتكون حلقات الجودة من الاركان الثلاثة التالية

- مجموعة صغيرة من الافراد لا يوجد تجانس فيما بينهم لا من حيث المستوى الوظيفي ولا من حيث المستوى الاداري يتولون حل المشاكل الخاصة بجودة المنتجات وخفض التكاليف
- الاجتماع لمدة ساعة او اكثر في الاسبوع مدفوعة الاجر وبشكل منتظم
- يشرف على حلقات الجودة قائد يتم تعيينه من قبل اعضاء الحلقة يتولى التنسيق بين اعضاء الحلقة والإدارة العليا للمؤسسة

ثانيا :الية عمل حلقات الجودة

ان الهدف الرئيسي من انشاء حلقات الجودة هو مساعدة المؤسسة على حل المشاكل الانتاج التى تواجهها وتواجه مواردها البشرية في بيئة العمل، ومن اجل ذلك يتوجب على حلقات الجودة ان تعمل بخطوات متسلسلة هي تحديد المشكلة، تحليل المشكلة، حلها

الخطوة الاولى : تحديد المشكلة

في هذه الخطوة يقوم اعضاء حلقات الجودة بوضع قائمة للمشاكل التي يتعرضون لها في عملهم وبعد ترتيب هذه المشاكل حسب تكرار حدوثها ومدى اهميتها، يتم اختيار مشكلة لحلها [1]

الخطوة الثانية : تحليل المشكلة

بعد الانتهاء من تحديد المشكلة ينتقل اعضاء حلقات الجودة الى الخطوة الثانية وهي تحليل المشكلة، وهنا يتم جمع مختلف البيانات التى لها علاقة من قريب او بعيد بالمشكلة المطروحة للنقاش، وبعد الانتهاء من عملية جمع البيانات يقوم اعضاء حلقات الجودة بتحليلها وتبويبها معتمدين في ذلك على مجموعة من الاساليب الادارية نذكر منها:[2]

- اسلوب العصف الذهني
- اسلوب مخطط السبب والأثر

الخطوة الثالثة: حل المشكلة.

بعد الإنهاء من عملية تحديد المشكلة وتحليل، ينتقل الأعضاء الحلقة للخطوة الثالثة والأخيرة وهي اقتراح الحلول المناسبة للمشكلة، وهنا يتم مختلف البدائل والتي يتم تققيم كل منها على حدى (مقارنة إيجابياتها مع سلبياتها) إلى غاية الوصول إلى الحل المناسب الذي يتم تنفيذه ومتابعته.

---

[1]) مأمون سليمان الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء**،دار صفاء للنشر والتوزيع،الأردن، 2006،ص.160_163

[2] مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص ص، 168.

ثالثا: مقومات نجاح حلقات الجودة.

حتى تؤدي حلقات الجودة عملها بفعالية وفاعلية ينبغي أن تتوفر فيها مجموعة من المقومات أهمها:

- وجود هيكل تنظيمي مرن يمنح صلاحية أكبر لأعضاء الحلقة للبحث عن مشاكل العمل وتحليلها واختيار البدائل وتقديم الاقتراحات والأفكار.
- تكوين الموارد البشرية على فلسفة النظام الجديد وطريقة العمل داخلة.
- دعم الإدارة العليا لحلقات الجودة ماديا (مكافآت) ومعنويا (تكريمات) لتشجيع أعضاء الحلقة على مواصلة العمل ودفع الآخرين للانضمام إليها.

المطلب الرابع: تمكين الموارد البشرية.

من خلال هذا المطلب نحاول تسليط الضوء على مدخل تمكين الموارد البشرية من خلال مفهومه، فوائده، والمشاكل التي تواجهه، لنصل في الأخير إلى استنتاج دوره الكبير في تحقيق الرضا الوظيفي.

أولا : مفهوم تمكين الموارد البشرية.

يعتبر مدخل تمكين الموارد البشرية من المداخل الإدارية الحديثة التي ظهرت مؤخرا في الفكر الإداري حيث يعتبر كل من كونجروكاناجو((conger and kanago من الأوائل الذين نادوا بهذا المدخل وهذا عام 1988،حيث استخدماه للتعبير عن المشاركة التامة للمرؤوسين في تقاسم الصلاحيات مع الرؤساء.[1]

ومنذ ذلك الحين والبحوث مستمرة حول هذا المدخل مما أدى إلى تعدد تعاريفه.

1. تعريف تمكين الموارد البشرية :

تعددت وتنوعت تعاريف الباحثون لمفهوم تمكين الموارد البشرية وهذا بتعدد الأبحاث والدراسات التي قام بها هؤلاء الباحثون حول هذا المدخل نذكر أهمها:

---

[1] سعيد بن مرزوق العتيبي، **جوهر تمكين الموارد البشرية**، الملتقى السنوي العاشر لادارة الجودة الشاملة، الشركة السعودية للكهرباء، الرياض، 17_18 افريل، 2005، ص 5.

منهم من نظر إليه على أنه ذلك الأسلوب الذي من خلاله يقوم المديرون والموظفون بحل المشاكل كانت تقليديا مقصورة على المستويات العليا في المؤسسة.

وهناك من نظر إليه على أنه " عملية إعطاء الموارد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتها من خلال تشجيعها على اتخاذ القرارات."[1]

وهناك من عرفه على أنه عملية تحرير طاقات الموارد لكي تنطلق وتفعل ما تراه مناسبا دون الخوف من أن يرفض المدير قراراتهم.[2]

من خلال ما سبق يمكن تعريف تمكين الموارد البشرية بأنه عبارة عن إعطاء الحرية للمورد البشري في استخدام قدراته المعرفية التي تساعده على تحديد الأهداف التي يريد الوصول إليها وتشجيعه على اتخاذ قرارات عمله بفعالية وفاعلية[3]،

2. فوائد التمكين :

يحقق التمكين مجموعة من الفوائد لكل من المورد البشري والمؤسسة والزبون نوضحها كما يلي : [4]

فوائد التمكين على المورد البشري :يحقق التمكين مجموعة من الفوائد للمورد البشري :

- تطوير مستوى الاداء
- تحقيق المشاركة الفعالة
- تحقيق الرضا الوظيفي

فوائد التمكين على المؤسسة :يحقق التمكين مجموعة من الفوائد للمؤسسة نذكر منها :

- انخفاض معدلات التغيب ودوران العمل
- تحسين في مستوى الانتاجية كما ونوعا

---

[1] حسين عطية افندي، **تمكين الموارد البشرية مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، المنظمة الوطنية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003، ص 10.

[2] نفس المرجع، ص 12

[3] يحيى ملحم، **التمكين كمفهوم اداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ،2006، ص: 31.

[4] يحيى ملحم، مرجع سابق، ص ص: 120 _126.

- مساعدة المؤسسة في برامج التطور والتجديد

فوائد التمكين على الزبائن.

لقد اثبتت الدراسات الميدانية مثل دراسة (bowen and schneider 1993) ان الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع الموارد البشرية تتمتع بمستوى عال من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية م الرضا، فتمكين الموارد البشرية خاصة في المؤسسات الخدماتية مثل الفنادق، المطاعم، المستشفيات...الخ، يساهم في زيادة قدرتهم على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والاستجابة لطلبات الزبائن

ثانيا : أسباب تمكين الموارد البشرية

- هناك أسباب كثيرة تدفع المؤسسات الى تبني مدخل التمكين نذكر منها [1]
- حاجة المؤسسات الى انتكون اكثر استجابة لمتطلبات السوق
- تخفيض عدد المؤسسات الادارية في المؤسسة
- تخفيض عبئ العمل على الادارة العليا
- الاستغلال الامثل للقدرات الابداعية التي تتمتع بها الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المؤسسة
- تنمية شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي
- تخفيض تكاليف التوظيف، وهذا بتخفيض عدد المستويات الادارية غير الضرورية
- الزيادة في سرعة عملية اتخاذ القرار

ثالثا : المشاكل التي تواجه تمكين الموارد البشرية

من بين المشاكل التى تواجه تمكين الموارد البشرية داخل المؤسسات نجد [2]

- التخوف من المسؤولية

---

[1] عطية حسين افندي، مرجع سابق، ص ص25_26.

[2] موسى سلامة اللوزي، حظير كاظم،**التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة**، الطبعة الثانية،دار وائل للنشر،الأردن ص ص : 259_260.

- البيروقراطية الجامدة
- امكانية حدوث تضاربات او صراعات بين الاراء المتعلقة بانجاز العمل خاصة اذا كان هناك عدم تحديد دقيق للصلاحيات في المؤسسة [1]

[1] موسى سلامة اللوزي، حظير كاظم، مرجع سابق، ص : 260.

خلاصة الفصل :

نستنتج من خلال هذا الفصل أن الرضا الوظيفي الشعور الإيجابي الذي يشعر به المورد البشري تجاه وظيفته والعناصر المتعلقة بها، مثل الاجر، محتوى العمل فرص الترقيةونمط الإشراف و جماعات العمل و ظروف العمل. كما توصلنا الى انه يمكن قياس الرضا الوظيفي باستخدام طرق مباشرة وغير مباشرة ل .وانه يتأثر بعوامل تتعلق بالمورد البشري وأخرى تتعلق بالتنظيم .كما تبين لنا أيضا من خلال هذه الدراسة انه هناك اختلاف كبير بين الباحثون في تفسير الرضا الوظيفي وهذا بسبب اختلاف الزوايا التي نظروا منها إليه. فمنهم من نظر إلى الرضا الوظيفي من زاوية الحاجات الإنسانية (نظرية الحاجات) ومنهم من نظر إليه من زاوية العوامل الدافعة والوقائية(نظرية ذات الموارد البشرية)، ومنهم من نظر إليه من زاوية العدالة (نظرية العدالة) ومن الناحية النفسية (نظرية لولير) وأيضا توصلنا الى ان الرضا الوظيفي له تأثير مباشر على مثل الأداء و التغيب عن العمل و دوران العمل وحوادث العمل. وأخيرا توصلنا إلى أنه يمكن للمؤسسة تعزيز شعور مواردها البشرية بالرضا الوظيفي وذلك من خلال اعتماد مداخل ادارية حديثة مثل الادارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة وحلقات الجودة و التمكين.

الفصل الثاني:

ضغوط العمل وأثرها على الرضا الوظيفي

تمهيد :

في ظل التطور التكنولوجي الحاصل في العالم وجدت المؤسسات نفسها في منافسة شديدة وهذا ما جعل الموارد البشرية لهذه المؤسسات يعيشون تحت ضغوط كبيرة هي في ازدياد مستمر ، حيث انهم يقضون معظم وقتهم في العمل ، مما دفع بعض الباحثين الى القول بان انسان اليوم يعيش في عصر يتسم بالتعب والإرهاق والعمل فوق القدرة على الاحتمال ، وهذا ما قد يؤثر على اداء المؤسسات وفاعليتها فضغوط العمل تؤثر سلبا وبشكل كبير على الموارد البشرية والذي يعتبر اهم مورد تمتلكه المؤسسة.

سنركز في هذا الفصل على ضغوط العمل وذالك من خلال دراستنا للمباحث التالية:

المبحث الاول : ماهية ضغوط العمل.

المبحث الثاني : مصادر ضغوط العمل ونماذج تفسيرها.

المبحث الثالث : أثر مصار ضغوط العمل على الرضا الوظيفي.

المبحث الرابع : أثر مصادر ضغوط العمل على صحة المورد البشري.

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

في هذا المبحث نقوم بتسليط الضوء على ضغوط العمل من حيث مفهومها، عناصرها، أنواعها، ومراحل ردود الفعل اتجاهها.

المطلب الاول: مفهوم ضغوط العمل

في هذا المطلب سنقوم بعرض مجموعة من التعاريف لمصطلح ضغوط العمل كالتالي:

1.مفهوم الضغط

لغة: من الضغطة أي الضيق والقهر والاضطرار أو الزحمة والشدة والمجاحدة بين الدائن والمدين، والضغط هو الرجل ضعيف الرأي[1].

ترجع كلمة ضغوط "Stress" إلى الكلمة اللاتينية "Stringer" والتي تعني السحب بشدة "Jrow tright".

2. تعريف ضغوط العمل

ظهر مصطلح ضغوط العمل خلال القرن الثامن عشر، والآن نقوم باستعراض مختلف التعاريف التي قام بإعطائها الباحثين في هذا المجال للمصطلح:

تعريف ماندلر: الضغوط المهنية تعني تلك الظروف المتعلقة بالضغط pressure وبالتوتر والشدة strain الناتجة عن المتطلبات او التغيرات التي تستلزم نوعا من إعادة التوافق عند الفرد، وتنتج الضغوط من المواقف والأحداث السلبية التي توجد في بيئة العمل وتؤثر على الفرد (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل...الخ) وينجم عن هذا بعض الاستجابات

[1] لبسيس عفاف، نصر الله عايدة، **أثر ضغوط العمل على أداء العاملين بالمؤسسات الاستشفائية العمومية**، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، شعبة علوم اقتصادية، قسم علوم اقتصادية، كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حصة لخضر، الوادي، 2017-2018، ص 03.

النفسية والفيسيولوجية السلبية لدى الفرد مثل عدم الرضا عن العمل، القلق، سرعة ضربات القلب[1].

تعريف لوناثر: ضغط العمل عن أنه الاستجابة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو نفساني أو سلوكي لأفراد المنظمة[2].

يوضح عيدلي: ضغط العمل بأنه الجانب النفسي والتفسيرات النفسية التي تحدث داخل الفرد عندما تكون متطلبات بيئة العمل على الفرد مواجهتها تفوق طاقته وإمكاناته وهذا بالنسبة له يعتبر تهديد يمارس ضغطا نفسيا عليه[3].

تعريف سيزلاكي ووالاس: ضغط العمل تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا او عضويا لدى الفرد وتنتج عن عوامل من البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد[4].

من خلال التعاريف السابقة التي قدمها الباحثون في كل حسب مجال تخصصه وبحثه يمكن تعريف ضغوط العمل بأنها: تلك الظروف التي تنتج عن التغيرات التي تستلزم نوعا ما إعادة التوافق عند الفرد، وينتج عنها انحرافات جسمانية ونفسانية وسلوكية نتيجة متطلبات بيئة العمل التي تفوق طاقات وإمكانات المورد البشري.

3. أهمية دراسة ضغوط العمل

تكمن أهمية دراسة ضغوط العمل فيما يلي[5]:

- تحقيق أهداف المنظمة بالشكل السليم وتنظيم أرباحها وفقا لما هو مخطط وموضوع بالبرامج التنفيذية.

---

(1) عمر مصطفى، محمد النعاس، **دراسات في الضغوط المهنية والصحة النفسية، الإدارة العامة للمكتسبات**، إدارة المطبوعات والنشر، منشورات جامعة، 07 أكتوبر، مصراته، 2008، ص 30.

(2) معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير**، دار حامد للنشر والتوزيع، د ط، الاردن، 2008، ص 107.

(3) معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ذكره، ص 107.

(4) قاسم نايف عدوان، نجوى رمضان أحمد، **إدارة الوقت والمفاهيم،عمليات تطبيقات**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص127-128.

(5) قاسم نايف عدوان، نجوى رمضان أحمد، مرجع سابق ص: 128.

- حماية المنفذين من عشوائية القرار وارتجالية السياسات والازدواجية الناجمة عن ضيق وقصور دائرة الرؤيا أمام متخذ القرار، نتيجة سيطرة الضغوط والوساوس القهرية عليه.
- حماية متخذ القرار من اتخاذ قرارات خاطئة ناجمة عن الأثرالناجم عن ردود الفعل العصبية للمواقف الحرجة التي تواجهه.
- توفير المناخ الملائم في بيئة العمل، بالشكل الذي يمكن متخذ القرار من اتخاذ قراراته وممارسة سلطاته ومهاراته الإدارية بشكل أفضل.
- رفع دافعية المارد البشرية في المنظمة عن طريق رفع وتحسين قدراتهم على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة التي يوجهونها، مما ينعكس إيجابا على زيادة تحسين الانتاجية.

المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل

تتكون ضغوط العمل من ثلاث عناصر أساسية هي: عنصر المثير، عنصر الاستجابة، وعنصر التفاعل.

والآن نقوم بشرح هذه العناصر كالتالي [1]:

أولا: عنصر المثير

يعني المؤشرات الناجمة عن المورد البشري والبيئة والمنظمة الذي يحتوي على المثيرات الأولية الناجمة عن مشاعر الضغوط وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو المورد البشري.

ويعتبر هذا العنصر مصدر من مصادر الضغوط وهو عبارة عن المثيرات التي تنتج عن المورد البشري أو المنظمة أو البيئة.

[1] سليم بطرس جلدة، **الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل العالم المتغير**، دار راية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص 120.

ثانيا: عنصر الاستجابة

ويعني بها ردة فعل المورد البشري الذي يمثل ردود الفعل الفيسيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبذلها المورد البشري مثل: القلق والتوتر والإحباط.

الاستجابة هي ردة فعل نتيجة تعرض المورد البشري للمثيرات الضاغطة والتي تتمثل في الردود النفسية أو الجسمانية او السلوكية تجاه الضغط.

ثالثا: عنصر التفاعل

وتعني بالتفاعل المثيرات التي يخلفها الفرد والذي يكون بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.

يمكن القول أن التفاعل يكون ناجم عن المثيرات الاولية للضغوط سواء كانت تنظيمية ام بيئية ومشاعر انسانية بين ما يحدث من استجابات.

الشكل رقم (2-1):عناصر ضغوط العمل.



المصدر: معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 113.

وهناك من قام بإضافة عنصرين آخرين لضغوط العمل هما عنصر الإدراك وعنصر الفروق الفردية[1].

ويمكن توضيحهما كالتالي :

عنصر الإدراك: يتمثل الإدراك في استقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد[2].

ومن خلال عملية الإدراك يستطيع المورد البشري أن يحدد وضعيته اتجاه ضغوط العمل.

عنصر الفروق الفردية: تتمثل الفروق الفردية في تلك المتغيرات الشخصية التي تؤثر في سلوك الأفراد، كالسن، الجنس، الخبر...الخ. أثبتت بعض ادراسات أن للفروق الفردية أثر كبير في درجة اختلاف الاستجابات المورد البشرية لضغوط العمل وفي التعامل معها والسيطرة عليها.

المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل

تتعدد أنواع ضغوط العمل بتعدد معايير تصنيفها نذكر منها:

معيار الأثر، معيار الشدة ومعيار المصدر.

أولا: أنواع ضغوط العمل وفق معيار الأثر

وفق هذا المعيار نجد نوعين من الضغوط هما: الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية[3].

والآن نوضح الفرق بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية من خلال الجدول التالي:

---

[1] فاروق عبده فليه، السيد محمود عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 306.

[2] محسن علي الكتبي، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الاكاديمية**، الاسماعلية، مصر، 2005، ص 309.

[3] عمر وصفي عقيلي، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 46.

الجدول رقم (2-1) الفرق بين الضغوط السلبية والضغوط الإيجابية

الضغوط الإيجابية	الضغوط السلبية
تمنح دافعا للعمل	تسبب انخفاض في الروح المعنوية
تساعد على التركيز	تولد ارتباكا
تحافظ على التركيز على النتائج	تدعو للتفكير في الجهد المبذول
النوم الجيد	الشعور بالأرق
تمنح الاحساس بالمتعة	الاحساس بالقلق
تمنح الشعور بالانحياز	تؤدي إلى الشعور بالفشل

المصدر: فتيحة بن زروال، **الاجتهاد على مستوى المنظمة المصادر والتأثيرات واستراتيجيات المواجهة، دراسة نفسية وتربوية**، العدد 04، جوان 2010، ص 36.

ثانيا: أنواع ضغوط العمل وفق معيار الشدة

وفق هذا المعيار نجد ثلاث أنواع من الضغوط البسيطة الضغوط المتوسطة والضغوط الشديدة.[1]

ثالثا: أنواع ضغوط العمل وفق معيار المصدر

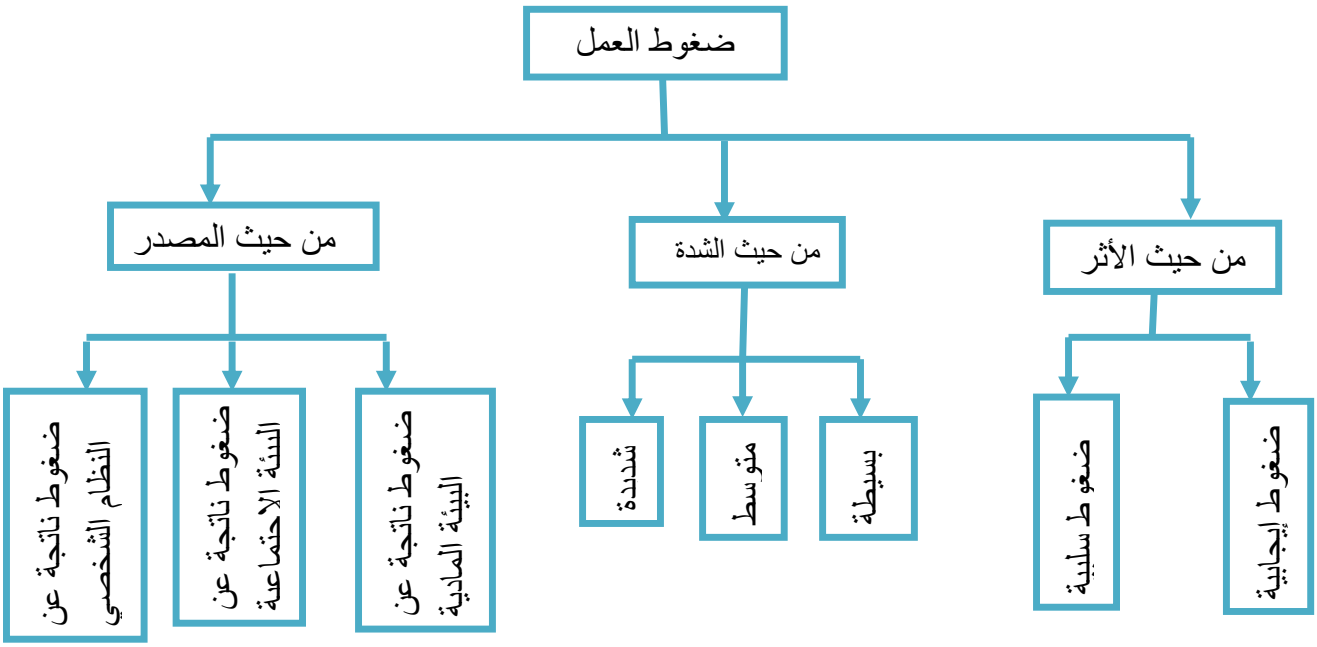
هناك اختلاف كبير بين الباحثين والكتاب نظرا لتعدد مصادر ضغوط العمل، ومن بين هذه التصنيفات نجد الضغوط الناتجة عن البيئة المادية، الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية، الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري[2].

والشكل التالي يوضح أنواع ضغوط العمل سالفة الذكر:

[1] فاروق عبد فلية، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 307.

[2] فاروق عبده فلية، السيد محصل عبد المجيد، مجرع سبق ذكره، ص 308.

الشكل رقم (2-2) أنواع ضغوط العمل



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على فاروق عبد فليه، مرجع سبق ذكره، ص ص 306-308.

المطلب الرابع: مراحل ردود الافعال اتجاه ضغوط العمل

تمر عملية التعرض لضغوط العمل بثلاث مراحل أساسية هي: مرحلة الانذار المبكر، مرحلة المقاومة، ومرحلة الانهاك.

أولا: مرحلة الانذار المبكر (حركة المنبه)

هي المرحلة التي يشعر فيها المورد البشري بقرب أو وجود الخطر وهذا بعد تعرضه لمجموعة من المثيرات الداخلية و/أو الخارجية حيث تقوم الغدد الصماء بإفراز هرمونات يترتب عليها بعض المظاهر مثل: زيادة معدل التنفس، وسرعة ضربات القلب...الخ[1].

[1] محمد اسماعيل بلال.،مرجع سابق،ص:44

ثانيا: مرحلة المقاومة

بعد الصدمة الأولى ينتقل المورد البشري إلى المرحلة الثانية وهي مرحلة المقاومة، في هذه المرحلة يقوم بسلوكيات دفاعية وهذا من خلال مهاجمته لمصادر الضغوط الداخلية و/أو الخارجية، أو التعامل والتكيف معها بهدوء أو تجاهل وجود هذه المصادر.

فإذا نجحت هذه الممارسات الدفاعية في التقليل من الشعور بالضغط تكون هذه المرحلة هي الأخيرة، أما إذا فشلت هذه الممارسات بتنقل المورد البشري إلى المرحلة الثالثة وهي مرحلة الانهاك[1].

ثالثا: مرحلة الإنهاك

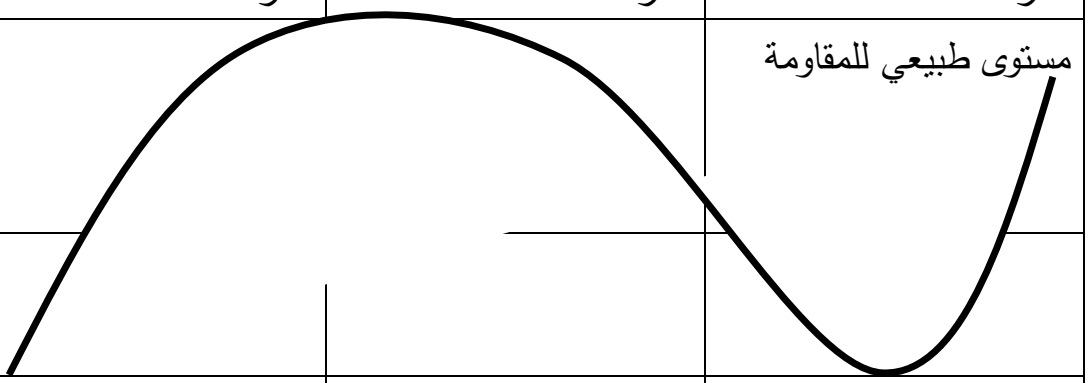
هذه المرحلة تحدث عندما يتعرض المورد البشري للضغوط لفترة زمنية طويلة بصفة مستمرة ومتكررة، حيث يصاب على أثرها بالإنهاك نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولات التكيف وتظهر عليه بعض المظاهر مثل: انخفاض كبير في الدافعية، التفكير في ترك العمل، انخفاض مدل الأداء...الخ[2].

[1] محمد القاسم القربوتي، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، 2009، ص 288.

[2] محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 45.

والشكل التالي يوضح المراحل السابقة.

الشكل رقم (2-3) مراحل ضغوط العمل عند سيلاي.

المرحلة 1	المرحلة 2	المرحلة 3
مستوى طبيعي للمقاومة 		
حركة المنبه يبدأ الجسم بالتغير في أول كشف للعوامل الضاغطة وكذلك تقل المقاومة.	المقاومة يزداد ظهور عوامل الضغط غير أن المقاومة تزداد أكثر من المعدل.	الانهاك بعد فترة المقاومة يبدأ الجسم في الاحساس بالإنهاك فتقل طاقة المقاومة.

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002، ص 309.

المبحث الثاني: مصادر ضغوط العمل ونماذج تفسيرها

لا يوجد اتفاق بين الباحثين والكتاب حول مصادر محددة لضغوط العمل لا سيما فيما يتعلق بالفئات التي يمكن أن تصنف وفقها لتلك المصادر ولا ما تتضمنه من عوامل مسببة لضغوط العمل.

فهناك من يراها أن مصدرها البيئة الخارجية للمؤسسة، في حين يرى الآخرون أن مصدرها المورد البشري نفسه[1].

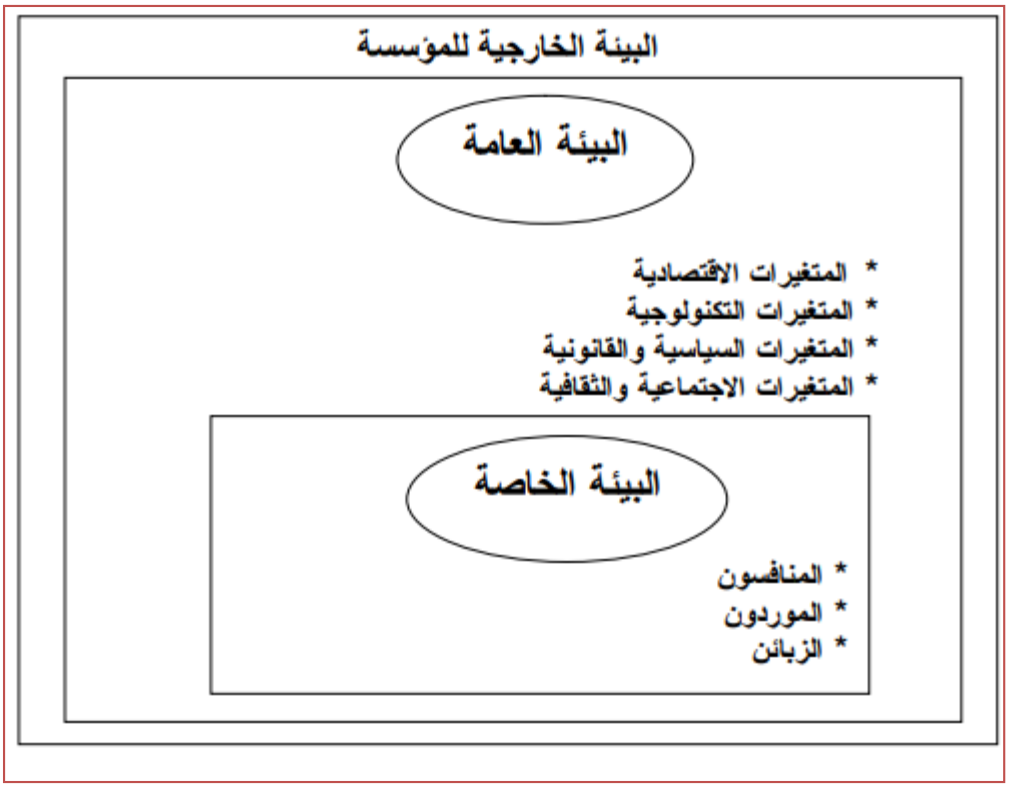
المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة

تتمثل البيئة الخارجية للمؤسسة في مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة في المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر، ويقصد بالعوامل تلك المتغيرات العامة (متغيرات اقتصادية، متغيرات تكنولوجية، متغيرات اجتماعية...الخ)، والمتغيرات الخاصية (المنافسون، الموردون، الزبائن...الخ).

وتعتبر البيئة الخارجية للمؤسسة بشقيها العام والخاص مصدرا مهما لضغوط العمل، والشكل التالي يوضح أهم العوامل التي تحتويها البيئة الخارجية للمؤسسة:

[1] محسن علي الكتبي ، المرجع السابق، ص 214

الشكل رقم (2-4):أهم العوامل التي تحتويها البيئة الخارجية للمؤسسة.



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال محمد المرسي، **الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 150.

وفيما يلي شرح لأهم العوامل التي تقع تحت المصادر البيئة العامة والخاصة والتي تعتبر كأسباب لضغوط العمل.

أولا: مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة العامة للمؤسسة

تتمثل البيئة العامة للمؤسسة في تلك المتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية السياسية، القانونية، الاجتماعية والثقافية...الخ التي تؤثر بشكل غير مباشر في نشاط المؤسسة[1] يمكن أن تكون تلك المتغيرات سببا مهما لضغوط العمل، ويمكن توضيح ذلك كالتالي :

[1] صالح عبد الرضا شيد، احسان دهش جلاب، **الإدارة الاستراتيجية، مدخل تكاملي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 109.

1.ضغوط العمل الناجمة عن المتغيرات الاقتصادية

يمكن أن تؤدي الحالة الاقتصادية العامة التي يمر بها البلد، وكذا مستويات النضج وسياسات الانفتاح الاقتصادي، إلى شعور الموارد البشرية بضغوط العمل، في حالة الركود الاقتصادي تزداد المخاوف على الوظائف نتيجة الظروف المالية الصعبة التي تمر بها المؤسسات، وكذلك تحدث الضغوط عندما يكون الاقتصاد في حالة الانتعاش حيث ينتاب المدراء درجة عالية من القلق والخوف بشأن اتخاذ القرار الصحيح المتعلق بالفرص والبدائل الاستثمارية المتاحة[1].

2.ضغوط العمل الناجمة عن المتغيرات التكنولوجية

تعتبر التكنولوجيا العامل الرئيسي في ميدان المنافسة، حيث تعطي للمؤسسة إمكانية كبيرة في زيادة انتاجها وتخفيض تكاليفها دون المساس بجودة المنتجات[2] وفي المقابل يمكن لهذه التكنولوجيا أن تزيد ضغوط العمل الواقعة على الموارد البشرية، أشارت الكثير من الدراسات إلى أن إدخال الحاسب الآلي في العمل، باعتباره احد صور التكنولوجيا العالية، وبالرغم من فوائد التي أتى بها (سرعة وجودة في الانتاج) إلا أنه زاد من عبء العمل كيفيا، نظرا لأنه يتطلب قدرات ذهنية عالية ويقظة مستمرة من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الحاسب الآلي، سواء تلك التطورات الحاصلة في البرمجيات soft wore أو العناد harj wore كما أكدت الدراسات أن إدخال الحاسبات الآلية زاد من شعور الموارد البشرية بالعزلة

---

[1] ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية الاسكندرية، 2002، ص 522.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الاستراتيجية**، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 257.

الاجتماعية داخل العمل، إذ أن العمل أمام الحاسبات الآلية يتطلب تركيز عالي وانعزال لساعات طويلة أمامها، وهو ما يؤدي إلى نقص فرص التفاعل مع الزملاء في العمل[1].

3.ضغوط العمل الناجمة عن المتغيرات السياسية والقانونية

يمكن للمتغيرات السياسية أن تكون سببا مهما لضغوط العمل، حيث تتزايد الضغوط الواقعة على مدراء المؤسسات خلال فترة الانتخابات، نظرا للغموض الذي يكتنف سلوك القادة الجدد الذي يتم انتخابهم (موقف القادة من الاستثمارات الأجنبية، غموض حلول حول السياسات الضريبية...الخ)[2] كذلك التغيرات القانونية يمكن أن تكون سببا في إحداث الضغوط، مثال ذلك القوانين الخاصة بحماية الموارد البشرية والمستهلكين، القوانين المتعلقة بالبيئة.

إذ نادرا ما تقوم المؤسسة بأداء عمل معين دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يحد من نشاطها ويعيق حركتها[3]

4.ضغوط العمل الناجمة عن المتغيرات الاجتماعية والثقافية

تعتبر المتغيرات الثقافية والاجتماعية من الأسباب المهمة لضغوط العمل، ومن بين أهم الجوانب المسببة للضغوط والتي تقع تحت المتغيرات الاجتماعية والثقافية يزداد دور المرأة في المجتمع ارتفاع المستوى التعليمي للأفراد وزيادة أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، إن خروج المرأة العمل إلى جانب الرجل زاد في مستويات الضغوط الواقعة عليهما، نتيجة تداخل الأدوار التي يؤديانها في حياتهما العملية الأسرية[4].

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية، القاهرة، 2007، ص 242-243.

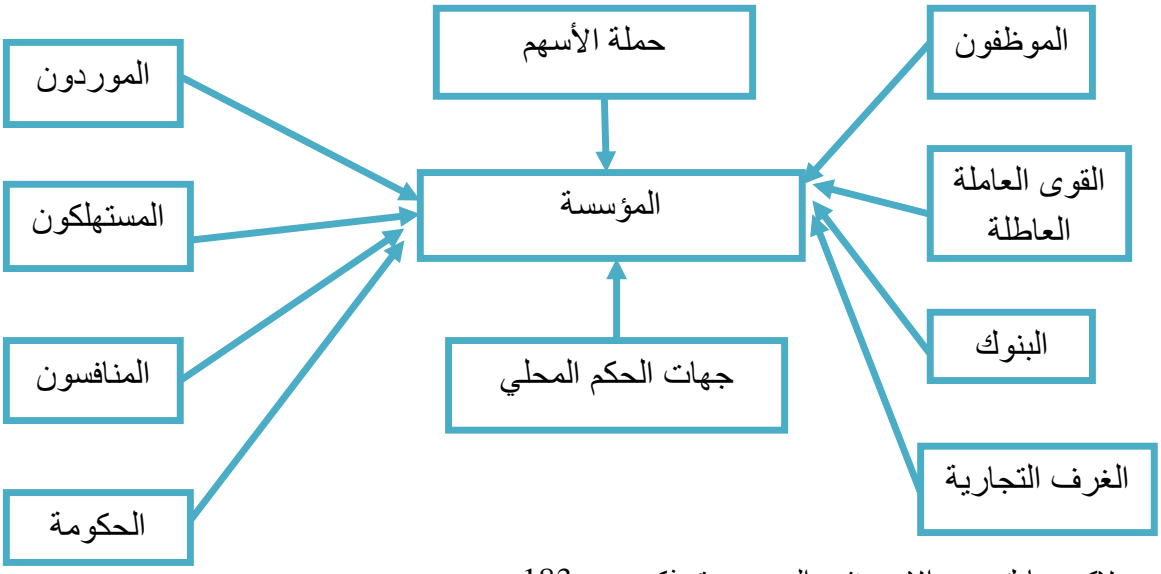
[2] اندرودي سيزلاكي، مارك جي والاس،

[3] فلاح حسن عداي الحسيني، **الإدارة الاستراتيجية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الاردن، 2006، ص 76.

[4] المرجع السابق، ص 69-71.

وأيضا ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للأفراد ادى إلى زيادة توقعاتهم عن ظروف وشروط العمل، وهو ما أدى إلى زيادة الضغوط الواقعة على المدراء[1] وأخيرا فإنه مع تزايد أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وجد المدراء أنفسهم مطالبين بتعظيم مصالح الأطراف المعنية أو المؤثرة على المؤسسة، وهو ما يعتبر أمر شبه مستحيل لأن تعظيم مصالح أطراف معينة قد يؤدي إلى التقليل من مصالح الأطراف الأخرى، وهذا يؤدي إلى شعور كبير للموارد البشرية بالضغوط في المؤسسة خاصة المدراء[2]

الشكل رقم (2-5) أهم الأطراف المؤثرة وذات المصالح المختلفة مع المؤسسة.



المصدر: سيرلاكي، مارك جي والاس، نفس المرجع سبق ذكره، ص 183.

الشكل السابق يوضح لنا توقعات كل الأطراف المؤثرة في المؤسسة كالتالي [3]:

- يتوقع حملة الأسهم ارتفاع في قيمة الأسهم والأرباح.
- ينتظر الموظفون أجور مرتفعة، أمان وظيفي، وفي المقابل تنتظر المؤسسة مجهود أكبر، مهارة أكبر.

---

[1] روبرت بتس، ديفيد لي، **الإدارة الاستراتيجية**، بناء الميزة التنافسية ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر القاهرة، 2008، ص ص 121-128.

[2] فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 72.

[3] شاطر شقيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، المرجع سبق ذكره، ص 87.

- ينتظر الموردون من المؤسسة سرعة الدفع، استمرارية الشراء.
- تنتظر البنوك من المؤسسة الالتزام ببنود العقد.
- تنتظر المستهلكون سعرا جيدا جودة عالية، سلع وخدمات متوفرة.
- تنتظر الغرف التجارية تعاون كبير من طرف المؤسسة ومشاركة منتظمة في برامج وندوات الغرف التجارية.
- ينتظر المنافسون من المؤسسة المنافسة المشروعة والعادلة.
- تنتظر الحكومة من المؤسسة التزام أكبر بالقوانين والتعليمات.
- تنتظر القوى العاطلة فرص عمل في المؤسسة.

ثانيا: مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخاصة للمؤسسة

تتمثل البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة في تلك العناصر أو المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على عمليات المؤسسة، والتي يجب على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار[1].

ومن بين أهم العناصر (عناصر البيئة الخاصة) التي يمكن أن تكون سببا مهما لضغوط العمل نجد المنافسون الموردون، والمستهلكون.

1.ضغوط العمل الناجمة عن المنافسين

يمكن تعريف المنافسون بصفة عامة على أنهم جميع المنظمات التي تتنافس فيما بينها في الحصول على الموارد، وقد تشمل هذه الموارد كل من دخل المستهلك العمالة، الموارد المالية الموارد المادية...الخ[2].

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، مرجع سبق ذكره، ص 262.

[2] اسماعيل محمد السيد، **الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1998، ص 109.

إن المنافسة الشديدة والمتزايدة ما بين المؤسسات خلفت درجة عالية من الضغوط غلبت على يوميات الموارد البشرية، حيث وجدت نفسها مجبرة وباستمرار على التحلي باليقظة التامة اتجاه المنافسين، وهذا لمواجهة أي قرار يصدر عنهم ويؤثر بشكل سلبي على الموقع التنافسي لمؤسساتها وهذا من خلال الجمع المستمر لمختلف البيانات المتعلقة بالمنافسين وتحليلها وتبويبها للحصول في الأخير على معلومات يمكن الوثوق بها والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وباعتبار أنها تؤثر بشكل كبير على الموقع التنافسي للمؤسسة داخل السوق من شأنها ان تزيد من حجم المسؤولية ومن ثم حجم الضغوط الواقعة على عاتق الموارد البشرية، فأي سوء تقدير منها لتحركات المنافسين يعني إمكانية خسارة المؤسسة لبعض أو كل حصتها السوقية.

2.ضغوط العمل الناجمة عن الموردين المستهلكين

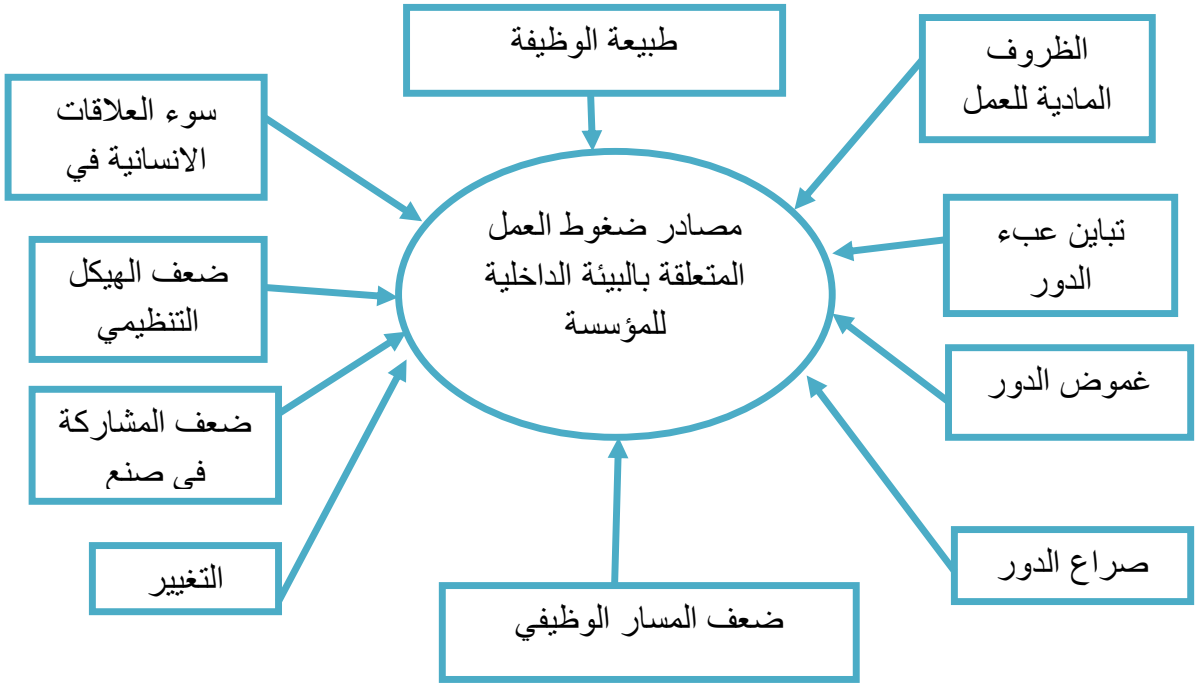
يعتبر كل من الموردين والمستهلكين من العناصر الأساسية المكونة للبيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة، والتي ينبغي على المؤسسة الاهتمام بهما ودراسة سلوكهما، الموردون عبارة عن الأشخاص الطبيعيين و/أو المعنويين الذين يوفرون المواد الأولية اللازمة لإدامة العملية الإنتاجية في المؤسسة، أما المستهلكون فهم عبارة عن الأشخاص الطبيعيين و/أو المعنويين الذين يستهلكون منتجات المؤسسة.

وبالتالي يعتبر كل من الموردين والمستهلكين سببا مهما لتشكيل ضغوط كبيرة على الموارد البشرية من خلال سلوكياتهم.

المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة

تتمثل البيئة الداخلية للمؤسسة في تلك الخصائص المادية وغير مادية التي تشكل كيان المؤسسة، ويرى كثير من الباحثين أن البيئة الداخلية للمؤسسة هي المدر الأول والرئيسي لضغوط العمل لكونها تحتوي على مجموعة من الخصائص التي لها أثرمباشر على الموارد البشرية والشكل التالي يوضح أهم مسببات ضغوط العمل التي تحتويها البيئة الداخلية:

الشكل رقم (2-6) أهم المسببات لضغوط العمل التي تحتويها البيئة الداخلية,



المصدر: شاطر شفيق، مرجع ذكره، ص 89.

أولا: ضغوط العمل الناجمة عن طبيعة الوظيفة

هناك بعض الوظائف بطبيعتها تحتوي ضغوطا عالية، لما تتضمنه من مسؤولية وتركيز كبيرين مثل: العمل كمراقب تقني في محطة نووية، حيث أن حساسية هذه الوظيفة تفرض على هذا المراقب التركيز المستمر على أدوات أو مواد معينة، وكذا الفعالية التامة في اتخاذ القرارات، فأي قرار خاطئ قد يؤدي بحياة الآلاف من البشر[1].

[1] جيرالد جريينرج، روبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات** ،ترجمة رفاعي محمد رفاعي،وإسماعيل علي بيسوني، دار المريخ ، الرياض،2004،ص:430.

ثانيا: ضغوط العمل الناجمة عن الظروف المادية للعمل

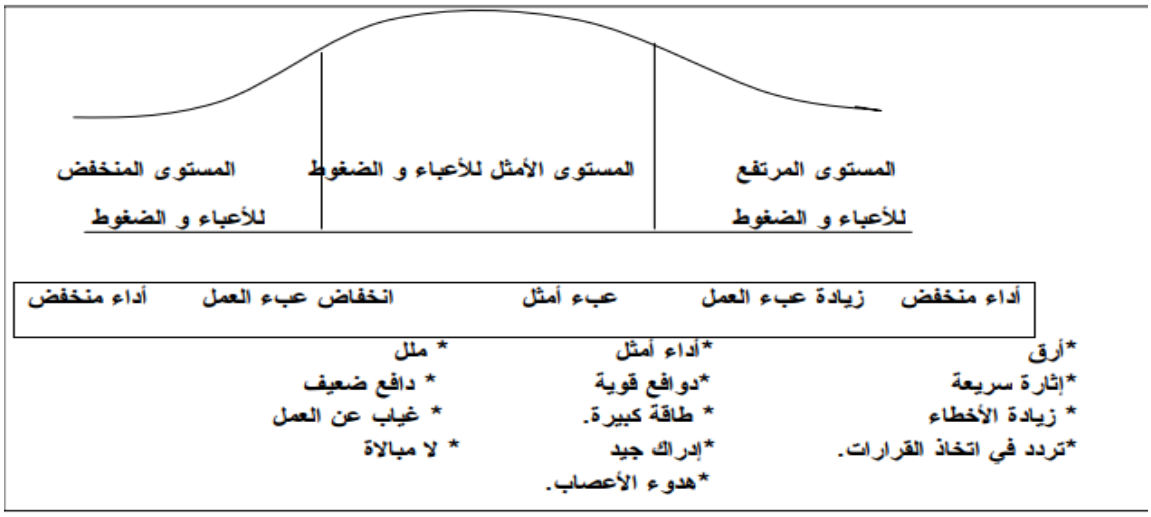
هناك العديد من الظروف المادية التي يمكن أن تؤدي إلى شعور الموارد البشرية بضغوط العمل وتتمثل في: سوء التهوية، الضوضاء، تلوث الهواء، وضعف الإضاءة، ونظرا لكون هناك ظروف لها علاقة مباشرة بالحالة النفسية والجسدية للموارد البشرية، فهي غالبا ما تشكل سببا مهما لضغوط العمل[1].

ثالثا: ضغوط الناجمة عن تباين عبء الدور

يعتبر عبء الدور أيضا من الأسباب المهمة لضغوط العمل في المؤسسات ويقصد بها مجموعة المهام الوظيفية التي تسند إلى المورد البشري من أجل أدائها، وقد تكون تلك المهام أكثر أو أقل مما يجب القيام به،[2] ويأخذ عبء الدور صورتين رئيسيتين وهما: زيادة عبء الدور أو انخفاضه لهما دور كبير في شعور المورد البشري بضغوط العمل.

الشكل التالي: يبين العلاقة التي تربط عبء العمل ومستوى الأداء.

الشكل رقم (2-7) أعباء العمل وعلاقتها بضغوط العمل ومستوى الأداء



المصدر: محسن علي الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص 217.

(1) Sekiou etial**, gestion des ressources numaines**, 2e edition, de Baek Belgique, 2004, p 677.

(2) فالح عبد الله الحربي، **ضغوط العمل وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور**، دراسة ميدانية على العاملين بالمنافذ الحدودية للجوازات، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص 27.

من خلال الشكل السابق يمكن القول أنه كانت أعباء العمل مرتفعة فإن ذلك سيؤدي إلى شعور المورد البشري بالإرهاق والتعب ومن ثم الشعور بضغوط عمل عالية، وهو ما ينعكس بالسلب على مستوى أداءه.

وكذلك الحال بالنسبة لانخفاض عبء العمل، حيث يؤدي هذا الانخفاض إلى شعور المورد البشري بالملل والروتين ومن ثم شعور بضغوط العمل في حين أن وجود عبء العمل أمثل يجعل المورد البشري في وضعية مثلى اتجاه العمل وهو ما ينعكس بالإيجاب على مستوى أداءه[1].

رابعا: ضغوط العمل الناجمة عن غموض الدور

يعد غموض الدور من الأسباب المهمة لضغوط العمل، ويعرف على أنه عبارة عن غياب تصور واضح للمورد البشري لما يجب أن يؤدي في عمله وعلى الاهداف التي ينبغي عليه تحقيقها وعلى المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤوليته...الخ[2] وقد أثبتت دراسة قام بها الباحثون من جامعة ميتشغان بالولايات المتحدة الامريكية إلى أن غياب تصور واضح للدور الذي يقوم بها المورد البشري من شأنه أن يؤدي إلى الشعور بضغوط العمل، ويزداد هذا الشعور حده عندما لا يجد المورد البشري من يرشده[3].

خامسا: ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور

يعد صراع الدور أيضا من الاسباب المهمة لضغوط العمل، ويقصد به ذلك التعارض الذي يحدث للمورد البشري نتيجة وجود متطلبات عمل مختلفة[4].

ويوجد اربع أنواع اساسية لصراع الدور وهي: صراع الدور الذي يكون مصدره شخص واحد، صراع الدور الذي يكون مصدره أكثر من شخص، صراع الدور الناتج عن التعارض

---

[1] شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 93.

[2] محسن علي الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص 215.

[3] محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص ص 57-59.

[4] 16:Stora Jean Benjamin**, le stress**, 2e édition, édition DAHLAB, France, 1993.p

بين متطلبات الدور والقيم الشخصية، والصراع الدور الناتج عن تعدد الادوار وفيما يأتي شرح لهذه الأنواع[1].

سادسا: ضغوط العمل الناجمة عن ضعف المسار الوظيفي

يقصد بالمسار الوظيفي أنه ذلك المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يتدرج فيها المورد البشري أثناء حياته الوظيفية في المؤسسة إما عموديا عن طريق الترقية، أو أفقيا عن طريق النقل[2].

وحين يشعر المورد البشري بأن فرصته للترقية، أو أنها محدودة وتتعارض مع طموحاته، فإن ذلك يؤدي إلى شعوره بضغوط العمل[3] يواجه المورد البشري في كل مرحلة من مراحل مساره الوظيفي تحديات كبيرة تسبب له شعورا بضغوط العمل نوضحها كالتالي [4]:

- مرحلة بداية المسار الوظيفي
- مرحلة منتصف المسار الوظيفي
- مرحلة نهاية المسار الوظيفي

سابعا: ضغوط العمل الناجمة عن التغيير

يعرف التغيير بأنه" حالة مستمرة تحصل بفعل إرادي أو غير إرادي عن قصد أو عن غير قصد بتخطيط مسبق أو بعفوية أو بحكم الظروف، وقد يكون في البيئة الداخلية أو الخارجية وبكل انعكاساته السلبية والايجابية[5].

---

[1] نفس المرجع السابق ، ص : 16

[2] عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكرهن ص 546.

[3] محسن علي الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص 217.

[4] مانع صبرينة، **ضغوط العمل، وآثارها على أداء الأساتذة الجامعيين، حالة أساتذة بجامعة باتنة**، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2008، ص ص 83-84.

[5] براق محمد، حوتية عمر ،**القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية**، المنتدى الوظيفي الثاني للمؤسسات، تسيير التغيير في المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، من 30 نوفمبر إلى 1 ديسمبر 2004، بدون رقم الصفحة.

ويمس التغيير عدة مجالات أهمها:[1]

- **المجال التكنولوجي:** يمس تغيير الآلات والمعدات والطرق والأساليب, للزيادة في كمية الإنتاج أو تحسين نوعيته.

- **المجال التنظيمي:** يمس تغيير الجوانب التنظيمية للمؤسسة، كالعلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمؤسسة، وهذا لمواجهة التحديات التي تحتوي البيئية الخارجية.

- **المجال الإنساني** :يمس تغيير أفكار الناس واتجاهاتهم وعاداتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم، والأنماط السلوكية لهم.

- **مجال العمل:** يمس الواجبات الوظيفية من الناحية الكمية و/أو النوعية لخلق شعور إيجابي للموارد البشرية نحو العمل وزيادة فعالية الأداء.

ثامنا: ضغوط العمل الناجمة عم ضعف المشاركة في صنع القرارات

يؤدي تهميش دور المرؤوسين وعدم اشراكهم في صنع القرارات إلى زيادة مقدار شعورهم بضغوط العمل، ويرجع ذلك إلى سببين رئيسيين هما[2]:

أن ضعف مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات ينمي فيهم الشعور بعدم الاهمية وبأن أفكارهم ومعلوماتهم ليست لها قيمة، مما يزيد من حدة شعورهم بضغوط العمل.

أنه عندما لا يتاح للمرؤوسين فرصة المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بوظيفتهم فإن ذلك يؤدي إلى شعورهم بالإحباط وفقدان التحكم في عملهم، وغالبا ما تؤدي ردود الأفعال تلك إلى زيادة المعاناة من ضغوط العمل.

---

[1] يحي بوريقات، بالعربي عبد القادر، **التغيير في نفسها منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل ادارة الجودة الشاملة،** المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، بدون رقم الصفحة

[2] محسن علي الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص 218.

تاسعا: ضغوط العمل الناجمة عن ضعف الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه: "ذلك البناء الذي يحدد التركيبة الداخلية للعلاقات السائدة في المؤسسة حيث يوضح الوحدات الرئيسية والفرعية التي تتكامل فيما بينها لإنجاز الأنشطة التي تحقق اهداف المؤسسة[1].

وتظهر ضغوط العمل بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة فعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية وضعف الاتصالات والتنسيق واشتداد الصراع بين الوحدات التنفيذية والاستشارية، واتساع نطاق الاشراف أو صيقه بشكل غير صحيح، كلها عوامل تزيد من حدة شعور الموارد البشرية بضغوط العمل[2] وكذلك عدم وجود هياكل تنظيمية مرنة تواكب التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية الخارجية للمؤسسة، يجعل الموارد البشرية تعاني من ضغوط عمل عالية، خاصة تلك التي لها رغبة في تطوير معارفها ومهاراتها واتجهاتها[3].

عاشرا: ضغوط العمل الناجمة عن سوء العلاقات الانسانية في العمل

يقصد بالعلاقات الانسانية في العمل تلك التفاعلات التي تحدث ما بين الموارد البشرية، سواء كانت ايجابية مثل: الاحترام والتعاون أو سلبية مثل: الظلم والسيطرة.

وتؤدي العلاقات الجيدة ما بين الموارد البشرية في مكان العمل إلى توفر مناخ تنظيمي جيد يسوده التعاون والثقة والاحترام المتبادل وبما أن العلاقات الانسانية في العمل تأخذ صورتان أساسيتان هما "علاقة الرئيس بالمرؤوس" و"علاقة مع الزملاء" فقد تكون هذه العلاقات من الأسباب المهمة لشعور الموارد البشرية بضغوط العمل، فإذا كان الرئيس مثلا يتبع أسلوب

---

(1) خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود، **نظرية المنظمة**، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 163.

(2) Jean ben jamin starai, op, cit; p p 18-19.

(3) Jean ben jomin storai ، **le cout des stress**, la revue française des gestion, n° 67, jan-fev, 1988, p 108.

القيادة الديكتاتورية (التسلطية) مع المرؤوسين وهذا من خلال حرمانهم من المشاركة في صنع القرار وإبداء الرأي، وهذا من شأنه يؤدي إلى شعورهم بضغوط العمل، وكذلك يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يسوده الصراع وعدم الثقة واللا تعاون وهو ما يعزز من إمكانية التعرض لضغوط العمل[1].

المطلب الثالث: مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالخصائص الشخصية للمورد البشري

هناك مجموعة من الخصائص الشخصية يمكن أن تكون سببا مهما لشعور المورد البشري بضغوط العمل وتتمثل في: نمط الشخصية، أحداث الحياة الخاصة، الحالة النفسية والجسدية والقدرات والخبرات.

أولا: ضغوط العمل الناجمة عن نمط الشخصية

تعرف الشخصية على أنها: "ذلك الإطار الشامل الذي يضم السمات مركبة جسمية ونفسية وعقلية وثقافية تميز شخصا عن غيره"[2].

هذه السمات تحدد نمط شخصية الانسان والتي من خلالها يتحدد نمط سلوكه، هذا ويوجد هناك نمطين من الشخصية هما: نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب)، وتسير نتائج الدراسات إلى أن أصحاب الشخصية (أ) هم أكثر قابلية للتعرض لضغوط العمل من أصحاب الشخصية (ب)[3]. وذلك راجع لكونهم يتميزون بالخصائص التالية[4]:

- الاقدام والتنافس الكبيرين والتحدي في العمل.
- يحاولون إنجاز أكثر من شيء في وقت واحد.

---

[1] محسن علي الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص 218.

[2] أحمد سيد مصطفى، **إدارة السلوك التنظيمي**، رؤية معاصرة المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2000، ص 203.

[3] صلاح الدين محمد عبد الباقي محمد، **السلوك الفعال في المنظمات**، دار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002، ص 317.

[4] طارق طه، **السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 594.

- غير صبورين ويكرهون الانتظار.
- يستعجلون الآخرين ويتحدثون بانفعال.
- يضعون معايير عالية للأداء ويستعجلون.
- يدخلون في صراع مستمر مع الناس والأحداث.

في حين أن أصحاب الشخصية (ب) لهم خصائص معاكسة لما ذكر أعلاه وعليه فهم أقل عرضة لضغوط العمل، ولتأثيراتها السلبية من ارتفاع ضغط الدم، أمراض القلب...الخ[1].

ثانيا: ضغوط العمل الناجمة عن احداث الحياة الخاصة

تؤشر الأحداث التي يواجهها المورد البشري في حياته الخاصة، سواء في المنزل أو خارجه في درجة شعوره بالضغوط، والتي ينتقل أثرها إلى العمل[2].

من بين أحداث الحياة الخاصة التي تسبب الشعور بضغوط العمل نذكر[3]:

- **ضغوط العمل الناجمة عن المشاكل العائلية:** وهي متنوعة وكثيرة أهمها الطلاق، وفاة أحد الأقارب، ترك أحد الأولاد في المنزل، مشاكل مع الزوجة...الخ،
- **ضغوط العمل الناجمة عن المشاكل المالية :** وهي نتيجة زيادة متطلبات الحياة، فكثرة الالتزامات المالية (فواتير الكهرباء والغاز والمياه، نفقات الأسرة...الخ) من جهة وعدم كفاية الدخل لتغطيتها من جهة أخرى،
- **ضغوط العمل الناجمة عن ظروف مكان الإقامة والمعيشة :** السكن في منطقة بعيدة عن مكان العمل أو السكن في مكان مكتظ، من شأنه ان يجعل المورد البشري يأتي

(1) المرجع السابق، ص 594-595.

(2) ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 149.

(3) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 598-599.

للعمل وهو لم يأخذ قسطا كافيا من الراحة الجسدية والنفسية التي تمكنه من تحمل ضغوط العمل

ثالثا: ضغوط العمل الناجحة عن الحالة النفسية والجسدية

تؤثر الحالة النفسية والجسدية التي يكون فيما المورد البشري في درجة شعوره بضغوط العمل وفي كيفية التعامل معها، فمن المتوقع أن التعب الشديد والإحباط سوف يؤديان إلى زيادة حدة الشعور المورد البشري بضغوط العمل ويقللان من قدرته على مواجهتها، في حين أن الصحة النفسية والجسدية الجيدة تساعدانه على تحمل العمل والتقليل من حدتها[1].

رابعا: ضغوط العمل الناجمة عن القدرات والخبرات السابقة

تعتبر القدرات والخبرات السابقة من العوامل المؤثرة على ردود فعل المورد البشري اتجاه ضغوط العمل، فكلما كان المورد البشري يملك قدرات وخبرات علية كلما كانت فرصته في التحكم ي مسببات ضغوط العمل عالية، والعكس صحيح،

المطلب الرابع: النماذج الرئيسية في تفسير ضغوط العمل

تعرفنا في السابق على أهم مصادر ضغوط العمل، يكون من المهم أيضا أن نتعرف على كيفية تشكل ضغوط العمل، وذلك من خلال دراستنا لأهم النتائج التي حاولت تفسيرها وهي نموذج بيرو نيومان ونموذج كرايتز وكينيكي ونموذج ثيركوت و **نموذج (L'INCT)**

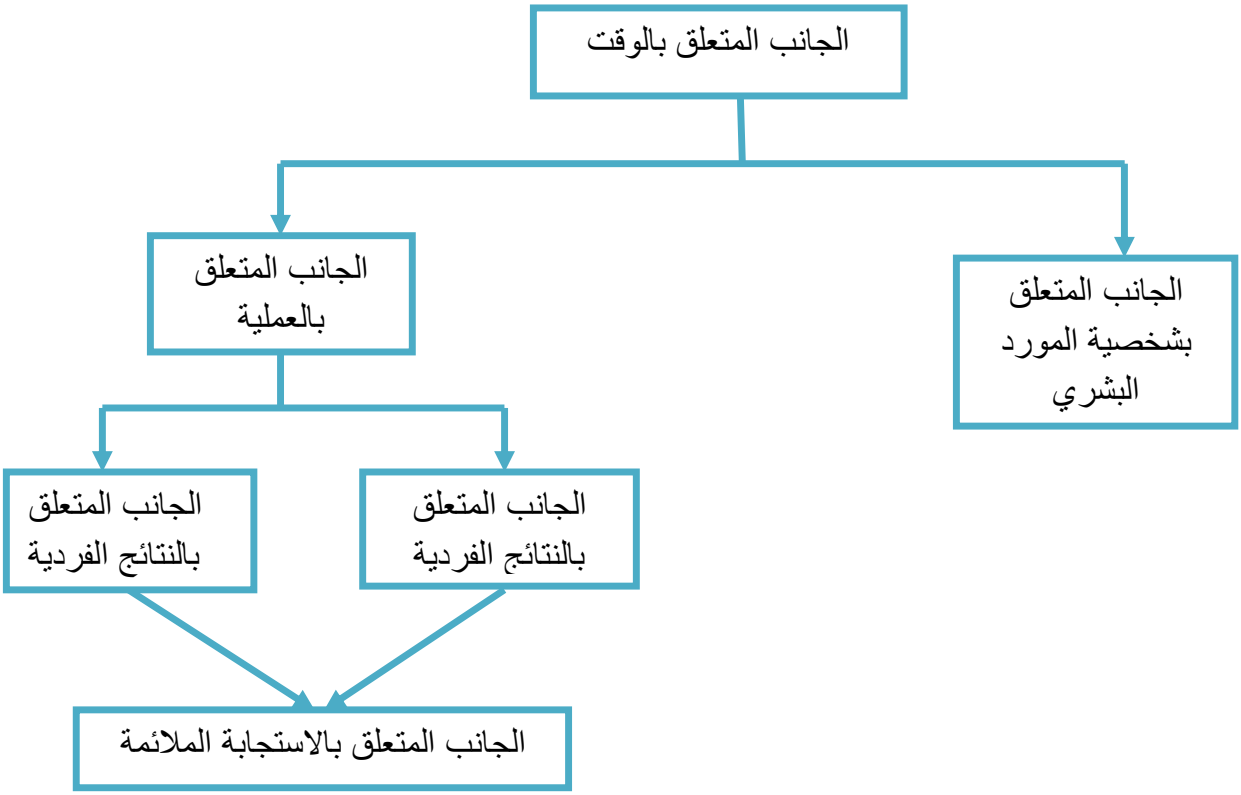
أولا: نموذج بيرو نيومان (Peru Newmane)

ظهر هذا النموذج نتيجة للعديد من الدراسات المتعلقة بضغوط العمل التي تمت في الفترة ما قبل 1978 قام بيرونيومان سنة 1978 بافتراض الضغوط لدى المورد البشري تأتي من مصدرين هما: المورد البشري والمنظمة والتفاعل بين الاثنين في زمن محدد يؤدي إلى

[1]نفس الصفحة من المرجع السابق.

مجموعة من الآثار على المورد البشري والمؤسسة مما يلزم كلهما على الاستجابة بما أن استمرار المؤسسة وبقائها مرتبط بمواردها البشرية فإن أي ضغط يواجه هذه الاخيرة يؤثر عليها فيسبب لها آثار تنعكس على المؤسسة ككل، لذا يجب وضع خطة استعجاليه لتفادي عواقبها خلال فترة زمنية محددة[1]. والشكل التالي يوضح ما سبق ذكره.

الشكل رقم (2-8) : نموذج بيرو نيومان



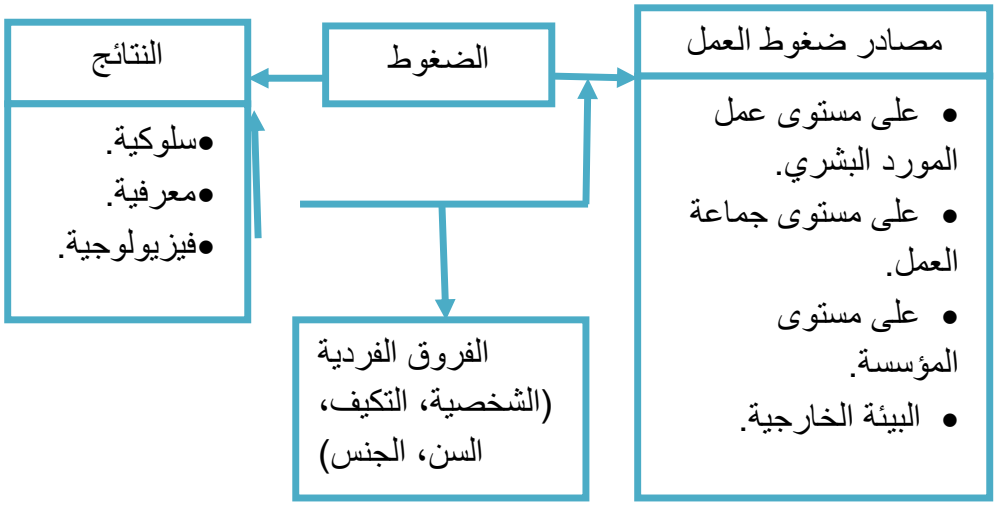
المصدر: عبد الرحمان أحد بن محمد الهيجان، **ضغوط العمل (منهج لدراسة مصادرها، نتائجها، وكيفية إدارتها)** ، مرجع سابق، ص: 62.

[1] عبد الرحمان أحد بن محمد الهيجان، **ضغوط العمل (منهج لدراسة مصادرها، نتائجها، وكيفية إدارتها)**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998، ص 62.

ثانيا: نموذج كرايتنز وكينيكي (Kreitner and Kinicki)

وقد اعتمد في تطوير نموذجهما على النموذج الذي طوره "افانوفيش ماتوسيموا" (1979) وقاما بتوضيح مسببات الضغوط التنظيمية (عمل المورد البشري والجماعة والمؤسسة)، والمسببات الخارجية (الأوضاع الاقتصادية والأسرية ونوعية الحياة وغيرها)، وهناك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك المورد البشري لمصادر الضغوط وبالتالي على مستوى الضغوط ونتائجها، كما يوضح النموذج إدارة الضغوط على مستوى الموارد البشرية والمؤسسة[1].

الشكل رقم (2-9) : نموذج كرايتنز وكينيكي



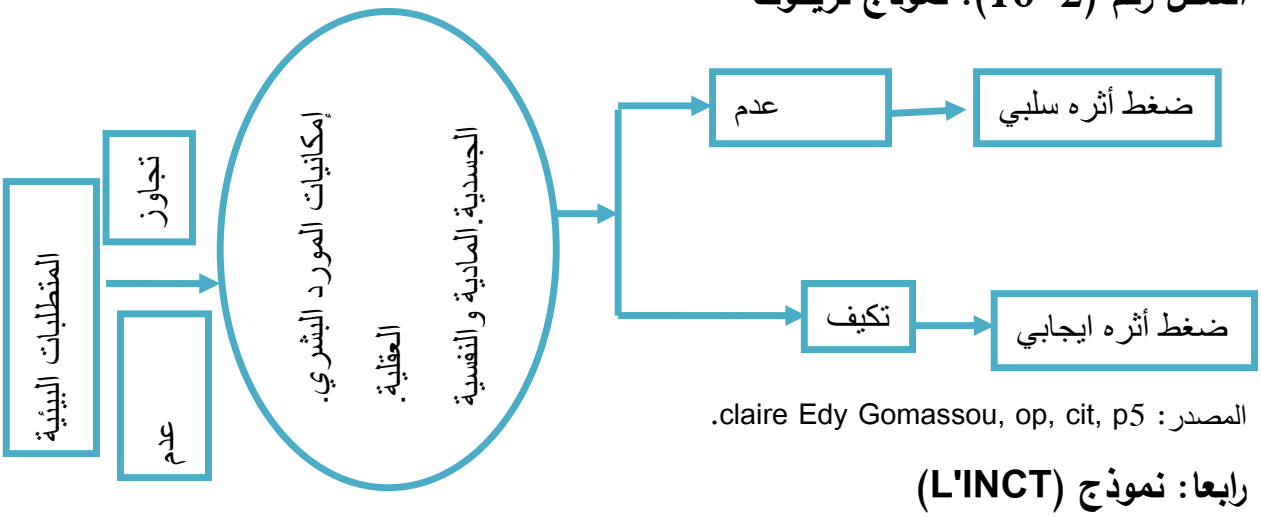
المصدر: عاشور خديجة، **ضغوط العمل، النظريات والنماذج**، مجلة العلوم الانسانية العدد السادس والعشرون، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2012، ص 202.

[1] عاشور خديجة، ، **ضغوط العمل، النظريات والنماذج** ، مرجع سابق ، ص 202.

ثالثا: نموذج ثبريكوت (Trucotte)

قام ثريكوت trucotte بتقديم نموذجه سنة 1983 يوضح أهم العلاقات التفاعلية التي تؤدي إلى زيادة شعور المورد البشري بضغوط العمل، حيث أن المورد البشري يبدأ بالمقارنة ما بين المتطلبات البيئية (متطلبات العمل، متطلبات الأسرة...الخ) التي يجب عليه تحقيقها والإمكانيات التي يتوفر عليها (الامكانيات العقلية والجسدية...الخ) فإذا تجاوزت هذه الامكانيات سيكون حالة عدم التكيف أو لا توازن، والتي من شأنها[1] أن تترك أثارا سلبية (اضطرابات نفسية، سلوكية، جسدية...الخ) أما إذا حدث العكس، أي إمكانيات المورد البشري تكون مساوية أو أكبر من المتطلبات البيئية، فإنه في هذه الحالة سيكون في وضعية تكيف او توازن، وهذا يترك فيه آثارا نفسية ايجابية (الطمأنينة، تحقيق الذات، زيادة الثقة...الخ) والشكل التالي يوضح هذا النموذج.

الشكل رقم (2-10): نموذج ثريكوت



المصدر: claire Edy Gomassou, op, cit, p5.

رابعا: نموذج (L'INCT)

قام الباحث سيمون مورس (simon moor) من المعهد الوطني البلجيكي للبحث حول ظروف العمل سنة 1994 بتقديم نموذجا لتفسير ضغوط العمل يرتكز على بعدين هما[2]:

متطلبات العمل مثل قيود الانتاج لكمية و/أو النوعية، قيود الوقت...الخ.

---

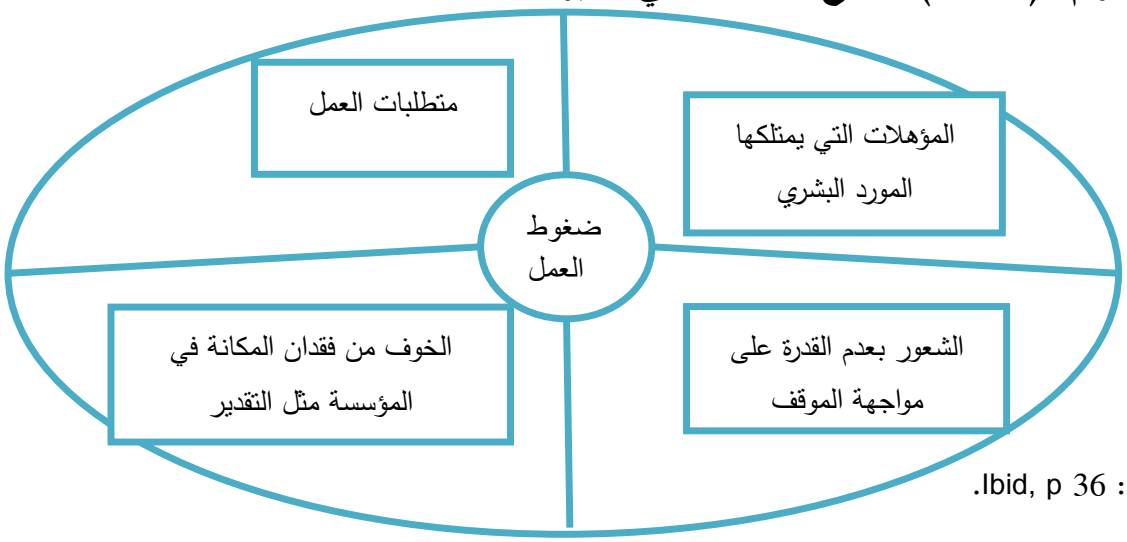
(1) Scruice puplic fedéra/ emplai, le stress ou travail, facteur Belgique, 2006, p 38 disponible sur: http://www.de-parisent.be/psy/publictian,consulte:28/04/2024.

(2) Scruice puplic fedéra/ emplai, le stress ou travail, facteur Belgique, 2006, p 38 disponible sur: http://www.de-parisent.be/psy/publictian,consulte:28/04/2024.

المؤهلات التي يتمتع بها المورد البشري مثل القدرات الفكرية والجسدية، الخبرات.

والشكل التالي يوضح نموذج l'inrct

الشكل رقم: (2-11) نموذج INRCT في تشير ضغوط العمل



المصدر: Ibid, p 36.

يوضح الشكل السابق أنه عندما يشعر المورد البشري بأن مؤهلات التي يمتلكها لا تغطي متطلبات العمل وأنها غير كافية لمقابلة المهام الموكلة إليه، في هذه الحالة يشعر أن مكانته في المؤسسة مهددة سواءا بالطرد أو فقدان الثقة والتقدير والاحترام من الرئيس والزملاء، وهو ما يولد في نفسه شعورا بالضغط.

المبحث الثالث: أثر مصادر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي

إن الموارد البشرية تقضي جل وقتها في العمل، فمن الطبيعي أن يتشكل لديها مع مرور الوقت شعورا معينا اتجاه وظائفها، هذا الشعور تحكمه وتؤثر فيه عدة متغيرات من بينها ضغوط العمل.

والآن سنتطرق في هذا المبحث إلى أثر مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية، الدالية وبالموارد البشرية على الرضا الوظيفي، ومعرفة طبيعة العلاقة التي تربط ضغوط العمل بالرضا الوظيفي.

المطلب الأول: أثر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية على الرضا الوظيفي

هناك مجموعة من المتغيرات الخارجية التي لها أثر مباشر أو غير مباشر على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي، ويمكن تصنيف هذه المتغيرات في مجموعتين أساسيتين هما: مكونات البيئة العامة، ومكونات البيئة الخاصة، هنا نختصر تحليل على تلك المتغيرات التي تطرقنا إليها في المبحث السابق (مصادر ضغوط العمل) وهذا كالتالي **أولا: أثر مكونات البيئة الخارجية العامة على الرضا الوظيفي**

تشمل مكونات البيئة الخارجية العامة تلك المتغيرات التي تتم خارج سيطرة المؤسسة ومواردها البشرية والتي تؤثر فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، من بين هذه المتغيرات التي لها أثر على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي نجد: المتغيرات الاقتصادية، المتغيرات التكنولوجية، المتغيرات الاجتماعية والثقافية، المتغيرات السياسية والقانونية.

ثانيا: أثر مكونات البيئة الخارجية الخاصة على الرضا الوظيفي

إن أثر البيئة الخارجية العامة عادة ما يكون تأثيرها عام، فهي تؤثر على المؤسسات ومواردها البشرية بطريقة غير مباشرة، أما البيئة الخارجية الخاصة فهي أكثر تأثيرا على المؤسسات ومواردها البشرية وبطريقة مباشرة[1].

تتكون البيئة الخارجية الخاصة من مجموعة من المتغيرات يمكن أن تؤثر في شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي منها: المنافسون، المستهلكون والموردون [2].

[1] ... إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 108 –109

[2] نفس المرجع، نفس الصفحة.

المطلب الثاني: أثر مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة على الرضا الوظيفي

تعتبر البيئة الداخلية للمؤسسة أول المجالات التي تناولها الباحثون بالدراسة والتحليل عند متابعتهم للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، وذلك راجع أساسا لكون الموارد البشرية تقضي جل وقتها في المؤسسة وعليه يكون من الطبيعي أن تتأثر مباشرة بالخصائص المادية وغير المادية للبيئة الداخلية للمؤسسة.

أهم الخصائص البيئة الداخلية المؤثرة في شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي نذكر منها: طبيعة الوظيفة، الظروف المادية للعمل، عبء العمل، غموض الدور، صراع الدور، ضعف المسار الوظيفي، التغيير، ضعف المشاركة في صنع القرارات، ضعف الهيكل التنظيمي وسوء علاقات العمل.

أولا: طبيعة الوظيفة وأثرها على الرضا الوظيفي

هناك بعض الوظائف تتميز بخصائص مادية وغير مادية لها أثر مهم على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي، حيث تعتبر درجة المسؤولية على الموارد المادية و/أو غير المادية ودرجة السلطة أحد أهم الخصائص غير المادية التي تتميز بها الوظيفة وتؤثر بشكل مباشر في شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي حي من المتوقع انه كلما زادت مسؤولية الموارد البشرية لى الموارد المادية و/أو غير المادية وانخفضت في نفس الوقت السلطة الممنوحة لها، ازداد لديها حالات الشعور بعدم الرضا الوظيفي، وهنا يظهر مدى أهمية إحداث لتوازن ما بين المسؤولية والسلطة لتحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية[1].

[1] شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 115.

ثانيا: الظروف المادية للعمل وأثرها على الرضا الوظيفي

ترتبط الظروف المادية للعمل من إضاءة، تهوية، ضوضاء...الخ ارتباطا وثيقا بالرضا الوظيفي حيث أنه كلما كانت ظروف مادية سيئة وغير صحية كلما أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية والعكس صحيح[1].

ثالثا: عبء العمل وأثره على الرضا الوظيفي

إن ارتفاع و/أو انخفاض عبء العمل سواءا كان كميا أو نوعيا عن الحد الذي يراه المورد البشري مناسبا له من شانه ان يؤثر سلبا على شعوره بالرضا الوظيفي[2].

رابعا: غموض الدور وأثره على الرضا الوظيفي

لقد أثبتت الكثير من الدراسات التي قام بها الباحثين أن عدم امتلاك المورد البشري لمعلومات دقيقة وكاملة عن دوره في المؤسسة أو في القسم الذي يعمل فيه وعن حدود سلطته ومسؤولياته وطرق تقييم أدائه وكذا السياسات والقواعد التي تتبعها المؤسسة التي يعمل فيها...الخ أثبتت أنها تجعل المورد البشري عاجزا عن مقابلة متطلبات العمل، وهو ما ينعكس بالسلب عن شعوره بالرضا الوظيفي[3].

خامسا: ضعف المسار الوظيفي وأثره على الرضا الوظيفي

إن عدم ضمان المورد البشري للعمل في المستقبل في مؤسسته الحالية نتيجة لتقليص حجم العمالة أو حسب التقاعد المبكر...الخ يخلق لديه شعورا بالخوف والقلق نتيجة عدم الامان الوظيفي، وهو ما ينعكس في النهاية بالسلب على شعوره بالرضا الوظيفي، كما يؤدي عدم

---

(1) محسن علي الكتبي، مرجع سبق ذكرهن ص 314.

(2) Sikiau, et al; op, cit, p 677.

(3) مؤيد سعيد سليمان السالم، مرجع سبق ذكره، ص 84.

اتاحة الفرصة للمورد البشري في النمو والتقدم الوظيفيين من خلال الترقية إلى انخفاض درجة شعوره بالرضا الوظيفي[1].

سادسا: التغيير وأثره على الرضا الوظيفي

تتكيف المؤسسات مع التغييرات الحاصلة في بيئتها العامة والخاصة من خلال إحداثها لتغييرات داخلية تشمل الجانب التقني و/أو السلوكي و/أو الهيكلي ومهما يكن نوع هذا التغيير فإنه يؤثر بطريقة مباشرة على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي ويتوقف نوع هذا الأثر الذي يتركه التغيير على الرضا الوظيفي على مدى قبول الموارد البشرية له فإذا قبلت الموارد البشرية هذا التغيير واعتبرته ضروريا ويعود بالفائدة المادية وغير المادية عليها في الحاضر و/أو المستقبل فمن المتوقع أن يكون له أثر إيجابي على الرضا الوظيفي، إما إذ لم تقبل الموارد البشرية هذا التغيير واعتبرته غير واضح الأهداف، وبأنه مصدر تهديد لها في الحاضر و/أو المستقبل فمن المتوقع أن يكون له أثر سلبي هلى الرضا الوظيفي[2].

سابعا: ضعف المشاركة في صنع القرارات وأثرها على الرضا الوظيفي

ينظر للمشاركة على أنها ذلك التفاعل العقلي والوجداني الذي تبديه الموارد البشرية مع جماعات العمل في التنظيم وتكتسي المشاركة في صنع القرارات أهمية كبيرة لكل من المورد البشري والمؤسسة لمساهمتها في تحقيق أهدافها[3] وعليه فإن ضعف مشاركة الموارد البشرية في صنع القرارات يؤدي إلى بها إلى الشعور بالإهمال وبعد الأهمية ويزداد هذا الشعور حدة

---

[1] المرجع السابق، ص 86.

[2] شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 117.

[3] موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي**، أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الاردن، 2003، ص 183.

عندما تكون تلك القرارات لها ارتباط مباشر بعمل الموارد البشرية، حيث ينتابها شعور بعدم التحكم حتى في عملها وهذا ينعكس سلبا على شعورها بالرضا الوظيفي. [1].

ثامنا: غموض الدور وأثره على الرضا الوظيفي

لقد أثبتت الكثير من الدراسات التي قام بها الباحثين أن عدم امتلاك المورد البشري لمعلومات دقيقة وكاملة عن دوره في المؤسسة أو في القسم الذي يعمل فيه وعن حدود سلطته ومسؤولياته وطرق تقييم أدائه وكذا السياسات والقواعد التي تتبعها المؤسسة التي يعمل فيها...الخ أثبتت أنها تجعل المورد البشري عاجزا عن مقابلة متطلبات العمل، وهو ما ينعكس بالسلب عن شعوره بالرضا الوظيفي[2]

تاسعا: سوء العلاقات في العمل

تلعب طبيعة العلاقات الموجودة في بيئة العمل دورا مهما في الأثرعلى شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي، فالعلاقات الجيدة بين الموارد البشرية والمبنية على التعاون والاحترام والثقة المتبادلة تؤدي إلى زيادة الشعور بالرضا الوظيفي،أما العلاقات السيئة التي يسودها الصراع وعدم الثقة والاحترام فإنها إلى تنامي الشعور بعدم الرضا الوظيفي[3]

[1] مؤيد سعيد سليمان السالم، مرجع سبق ذكره، ص 87.

[2] مؤيد سعيد سليمان السالم، مرجع سبق ذكره، ص 84.

[3] مؤيد سعيد سليما السالم، ص 85.

المطلب الثالث: أثر مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالخصائص الشخصية على الرضا الوظيفي

إن مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمورد البشري يمكن أن يكون لها أثر على الرضا الوظيفي وتتمثل في: نمط الشخصية، أحداث الحياة الخاصة، الحالة النفسية والجسدية والقدرات والخبرات.

أولا: نمط الشخصية وأثرها على الرضا الوظيفي

إن تفاوت الموارد البشرية في شخصياتها من حيث إدارتها لمكونات وخصائص بيئة العمل وهو ما يؤدي إلى اختلاف نمط السلوك الذي تتبعه، هناك مورد بشري يتمتع بدرجة عالية من النشاط والحيوية والتنافس الشديد ولديه رغبة قوية في العمل المتواصل والإبداع والابتكار...الخ وهو ما يعرف بصاحب الشخصية (أ) في حين هناك مورد بشري آخر يتميز بالبطء في التحرك ولا يرغب في التنافس ولا يتعجل في تحقيق النتائج والوصول إلى الأهداف...الخ يعرف بصاحب الشخصية (ب)[1].

وتوصل جلاس (Glass) سنة 1997 إلى نتيجة هامة وهي أن أصحاب الشخصية (أ) لديهم سلوك يتميز بالاندفاع الكبير نحو السيطرة على مكونات بيئة العمل عكس أصحب الشخصية (ب) الذين يحاولون التكيف معها.

ثانيا: أحداث الحياة الخاصة

يتعرض المورد البشري لبعض الاحداث والمواقف الصعبة في حياته الخاصة التي تؤثر سلبا على مستوى شعوره بالرضا الوظيفي، يزداد هذا الأثر عندما يكون معدل تكرار مثل هذه الاحداث والمواقف مرتفع جدا، في حالة ما إذا وجد المورد البشري نفسه باستمرار أما مشاكل

[1] محمود أبو بكر، **إدارة الموارد البشرية**، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 146.

نفسية واجتماعية واقتصادية...الخ يزداد شعوره بالاستياء نحو الحياة، وهذا الاستياء ينتقل إلى مكان العمل في صورة انخفاض في مستوى رشاه الوظيفي، وهذا ما أكده علماء السلوك التنظيمي الذين يرون بأن هناك علاقة وثيقة بين حياة المورد البشري داخل المؤسسة وخارجها، ويعني ذلك أن احداث الحياة الخاصة لها أثر مباشر على الحياة العملية، وهذا ما أكدته الدراسات فعلا حيث توصلت إلى وجود علاقة قوية بين المشكلات العائلية والمالية للمورد البشري وبين اتجاهاته النفسية نحو العمل[1].

ثالثا: الحالة النفسية والجسدية وأثرها على الرضا الوظيفي

من المعروف عن الموارد البشرة التي تعاني من سوء الصحة النفسية والجسدية هي أقل تحكما في عملها مقارنة بالموارد البشرية التي لا تعاني من مشاكل صحية وبالتالي فمن المتوقع أن تعيق الحالة النفسية والجسدية السيئة من تأدية أعمالها بفعالية وفاعلية الأمر الذي يؤدي بها إلى خسارة مادية (خسارة مكافآت الأداء الجيد) و/أو خسارة معنوية (خسارة التقدير والاحترام) هذا إذا لم يؤدي بها الأمر إلى البطالة، فليس من المستبعد أن تعوضها المؤسسة بموارد بشرية أخرى تتمتع بصحة نفسية وجسدية جيدة تساعدها على اداء أعمالها بفعالية وفاعلية، وهذا ينعكس بالسلب على مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي[2].

رابعا: القدرات والخبرات الشخصية وأثرها على الرضا الوظيفي

لقد حاولت الدراسات التطبيقية تتبع العلاقة بين السمات الشخصية للمورد البشري ورضاه الوظيفي ومن بين اكثر السمات الشخصية التي تمت دراسة علاقتها بالرضا الوظيفي نجد القدرات والخبرات الشخصية التي يتمتع بها المورد البشري في دراسة قام بها جاج وألان Jujge and Hulin سنة 1993 على مجموعة ن الموارد البشرية تعمل في مؤسسات خاصة،

[1] مؤيد سعيد سليمان السالم، مرجع سبق ذكره، ص: 87

[2] شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 120-121.

توصلا إلى وجود علاقة طردية ذات دلال احصائية بين القدرات الفكرية التي ربطت بالمستوى التعليمي والرضا الوظيفي، حيث توصلا الباحثان إلى أن الموارد البشرية التي تملك مستوى تعليمي عالي تكون أكثر رضا عن الأخرى مثل دراسة جيلسون ودويك (Glisson and Duiick) سنة 1988 ودراسة نيومان (Newman) 1993 لم تجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المستوى التعليمي والرضا الوظيفي[1].

أما فيما يتعلق بالخبرات التي يتمتع بها المورد البشري فقد وجد نيومان سنة 1993 أن هناك علاقة طردية بين مدة العمل في المؤسسة والرضا الوظيفي حيث يرى الباحث أن الموارد البشرية التي تملك خبرات كثيرة تتمتع بمعرفة عالية لكيفية أداء العمل، وكذلك كيفية الخروج من المشاكل العملية التي تواجهها وعليه فهي أكثر رضا من الموارد البشرية ذات الخبرات القليلة.

وفي الأخير توصل سيندر وديزنش (Synder and Dictich) سنة 1992 إلى أن مدة الخبرة في المؤسسة ترتبط إيجابيا بثلاثة أوجه من الرضا الوظيفي هي: الرضا عن العمل، الرضا عن الأجر والرضا عن الترقية[2].

المطلب الرابع: علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي

أشارت مجموعة من الدراسات إلى تعدد وتنوع الآراء بخصوص طبيعة العلاقة التي تربط ضغوط العمل بالرضا الوظيفي وتتمثل في ثلاث اتجاهات أساسية وهي: الاتجاه الذي يرى ان هناك علاقة طردية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، والاتجاه الذي يرى أن هناك علاقة عكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، والاتجاه الذي يرى أن هناك علاقة شرطية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي.

---

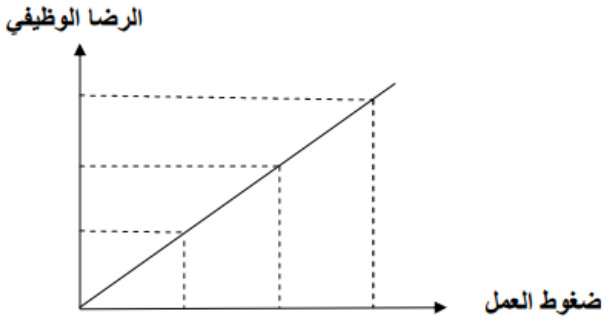
[1] أحمد مداوس اليامي، **العلاقة بين انواع الاتصال الرئيس–المرؤوس والرضا الوظيفي**، دراسة استكشافية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد رقم 9، العدد 1، جامعة الكويت، جانفي 2002، ص 49.

[2] أحمد مداوس اليامي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

أولا: علاقة طردية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي

يرى أنصار هذا الاتجاه أن ضغوط العمل تزيد في رضا المورد البشري عن وظيفته حيث تجعله ينظر إليها بافتخار وعلى أنها مصدر للتحدي والإثارة حيث أن ضغوط العمل تعطي فرصة للمورد البشري ليظهر قدراته الابداعية وطاقاته الكامنة أما رئيسه وزملائه في العمل، وهو ما يزيد من ثقته كما أن ضغوط العمل تجعل المورد البشري أكثر تفكيرا وتركيزا في العمل وهذا كله ينعكس بالإيجاب على مستوى رضاه الوظيفي، لقي هذا الاتجاه تأييدا محدودا من الباحثين في الدراسات التطبيقية[1].

الشكل (2-12) العلاقة الطردية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي



المصدر: شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 122.

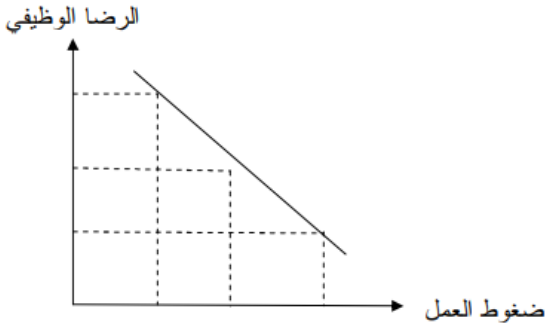
ثانيا: علاقة عكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي

لقي هذا الاتجاه تأييدا كبيرا من قبل الباحثين في الدراسات التطبيقية حيث توصل كل من ستيفي وجونز (Ctive and Jhans) عام 1988 إلى وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، إذ يترتب على ضغوط العمل آثار ضارة على صحة المورد البشري في بيئة العمل.

[1] زانو وسيلة، **أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي-دراسة ميدانية لعينة من عمال مؤسسة مغرب سيراميك-تقرت-**، مذكرة ماستر،تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، ص: 21.

وأثبتت دراسة قام بها كاربان (Carban) عام 1994 لى 168 مورد بشري يعمل في مؤسسات تستخدم تكنولوجيات عالية، أن فقدان المورد البشري للدعم من قبل الرؤساء والزملاء وفقدانه للسيطرة على الأعمال المهام اليومية وكذا التظامها الكبير بتنفيذ القواعد والإجراءات البيروقراطة زاد من شعورها بعدم الرضا الوظيفي وأيضا شعورها بضغوط العمل بالدرجة الأولى وذكر أيضا وارينت اريس (Aris And Arnit) عام 1998 أنه إذا لم يتم الكشف مبكرا عن مستويات ضغوط العمل المرتفعة فإن ذلك سيؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي وكما يترتب عن ذلك من ارتفاع معدلات الغياب وترك العمل وانخفاض في الانتاجية[1] الشكل التالي يلخص العلاقة العكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي.

الشكل رقم (2-13) العلاقة العكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي



المصدر: إيمان جودة، رندة اليامي، **ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجيه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي**، مجلة جامعة دمشق، المجلد 18، العدد 1، سوريا، 2002، ص 78-79.

ثالثا: علاقة شرطية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي

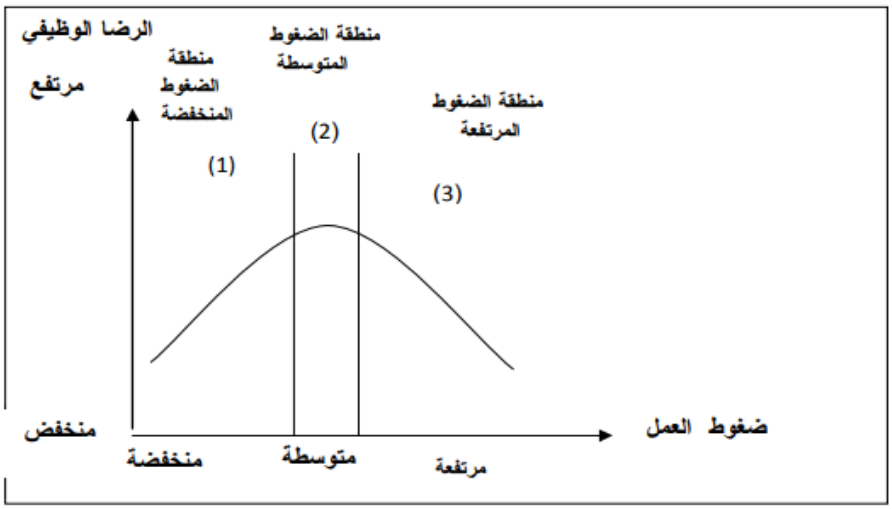
يرى أنصار هذا الاتجاه أن العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي تأخذ شكل مقلوب حرف "U" [2] حيث تمثل المنطقة الأولى منطقة الضغوط المنخفضة السلبية أي أن المورد البشري يتعرض لمستوى منخفض من ضغوط العمل يكون تثيرها محدود على الرضا

[1] إيمان جودة، رندة اليامي، **ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجيه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي، مجلة جامعة دمشق،** المجلد 18، العدد 1، سوريا، 2002، ص 78-79.

[2] Slly Haroer, ap, cit, p 155.

الوظيفي، فهي لا تخلق الحماس الكافي الذي يؤدي إلى تحقيق مستويات مثلى من الرضا الوظيفي، أما المنطقة الثانية فهي تمثل منطقة الضغوط المتوسطة الإيجابية أي أن المورد البشري يتعرض لمستويات معتدلة من الضغوط تدفعه للعمل وتنمي شعوره بالمتعة والإثارة والتحدي وهو ما يؤدي إلى تحسين مستوى الرضا الوظيفي، أما المنطقة الثالثة فهي تمثل منطقة الضغوط المرتفعة السلبية التي تزيد من قدرة تحمل المورد البشري لهان فعندما يتعرض هذا الأخير لضغوط متزايدة نتيجة عوامل بيئية خارجية و/أو داخلية و/أو فردية فعندئذ تكون ضغوط العمل ذات أثرسلبي على الرضا الوظيفي. والشكل التالي يوضح ما ذكرناه سابقا.

الشكل رقم (2-14): العلاقة الشرطية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي



المصدر:.Drothy stewart, Handbook of manament skills, op, cit, p 128

المبحث الرابع: أثر ضغوط العمل على صحة المورد البشري وأداء المؤسسة وأساليب التعامل معها

أصبحت ضغوط العمل جزء من الحياة اليومية للمورد البشر، كما لها آثار تضر بصحته وعلى أداء المؤسسة أكثر من أي وقت مضى بسبب التحولات الكثيرة والمتسارعة التي تشهدها البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وهذا يتطلب بالضرورة في التفكير في ضغوط العمل والبحث عن الأساليب الفعالة التي من خلالها يمكن التقليل من آثارها السلبية.

المطلب الأول: أثر ضغوط العمل على صحة المورد البشري

عند تعرض المورد البشري لمواقف ضاغطة في العمل و/أو في الحياة تحدث في داخله استجابة سريعة طلق عليها استجابة الضغط يترتب عنها آثار سلبية وإيجابية تحددها مستويات الضغوط وطول مدتها ومدى تكرارها[1] تنقسم آثار ضغوط العمل على مستوى المورد البشري إلى قسمين هما: الآثار الإيجابية والآثار السلبية.

أولا: الآثار السلبية لضغوط العمل على صحة المورد البشري

عند تعرض المورد البشري لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل وبصفة مستمرة ولمدة زمنية طويلة، هذا كله يؤثر سلبا على صحته الجسدية والنفسية وعلى سلوكياته، وهذا ما سنحاول توضيحه.

1.الآثار الجسدية أو الفيزيولوجية لضغوط العمل

يؤدي تعرض المورد البشري لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل ولمدة زمنية طويلة إلى حدوث آثار سلبية على صحته الجسدية تترجم في أمراض مختلفة مثل: ضغط الدم، أمراض القلب، داء السكري، قرحة المعدة...الخ[2].

2.الآثار النفسية لضغوط العمل

توصل علماء النفس في دراستهم إلى أن تعرض الموارد البشرية لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل بشكل ستمر ومتكرر يجعلها عرضة للإصابة بالإحباط، القلق، التعب الكامل، والاكتئاب...الخ.

ويعد الاكتئاب أحد الاستجابات النفسية لضغوط العمل، والذي ينشأ عندما يعجز الورد البشري على مواجهة المواقف الضاغطة والتكيف معها بشكل جيد، وهو ما يعله عرضة للشعور

---

[1] فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 308.

[2] عبد الرحمان بن أحمد الهيجان، مرجع سبق ذكره، ص 233.

بالحزن واليأس وقلة النشاط وفقدان الشهية والثقة بالنفس والمعاناة من عدم القدرة على التركيز [1].

3. الآثار السلوكية لضغوط العمل

يترتب عن تعرض المورد البشري لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل وبشكل متكرر ومستمر إلى حدوث تغييرات سلبية في سلكياته تؤثر على صحته في الأجل القصير والطويل ومن بين التغييرات السلبية في سلوكيات المورد البشري نجد: التدخين، الإدمان على الكحول والعنف وانتهاك الأنظمة[2].

ثانيا: الآثار الإيجابية لضغوط العمل

في الحالة التي يكون فيها ضغوط العمل معتدلة ن حيث المستوى والمدة والتكرار فمن المتوقع أن يترتب عنها بعض الآثار الإيجابية على صحة المورد البشر نذكرها كالتالي [3]:

* تمنح المورد البشري الراحة النفسية، من خلال القدرة على التعبير عن انفعالاته ومشاعره الداخلية اتجاه عمله ومؤسسته.

* تكيف جسم المورد البشري مع المواقف الضاغطة حيث يستطيع بسهولة العودة غلى حالته الطبيعية.

* النوم جيدا نتيجة شعور المورد البشري بالإنجاز والقدرة على التحكم في المواقف العملية وهو ما يمنحه راحة نفسية وجسدية.

---

[1] فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 311.

[2] ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 153.

[3] كيلي، **إدارة الوقت والضغوط**، ترجمة: أديب محمد الشخص، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1994، ص 155.

المطلب الثاني: أثر ضغوط العمل على أداء المؤسسة

أكدت أغلب الدراسات أن الآثار الناتجة عن ضغوط العمل لا تقتصر على المورد البشري فحسب، بل تمس المؤسسة التي ينتمي إليها وباعتبار أن المورد البشري هو أهم مورد تملكه المؤسسة فإن أي خلل يصيبه ينعكس مباشرة على المؤسسة التي يعمل فيها، وتنقسم آثار ضغوط العمل على المؤسسة إلى قسمين هما: الآثار السلبية والآثار الإيجابية.

أولا: الآثار السلبية لضغوط العمل على المؤسسة

اتفق جل الباحثين على أن تعرض الموارد البشرية لمستويات مرتفعة لضغوط العمل من شأنه أن يترك عليها آثارا سلبية تنعكس مباشرة على مؤسستها من خلال تحملها لتكاليف باهظة، وقد قام معهد البحوث الاجتماعية جامعة ميتشغان الأمريكية université of mitchigan بتصنيف التكاليف التي تتحملها المؤسسات بسبب ضغوط العمل المرتفعة في نوعين من التكاليف هما: التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة[1]. والجدول التالي يوضحهما.

جدول رقم (2-2) التكاليف التي تتحملها المؤسسات بسبب ضغوط العمل

التكاليف المباشرة	التكاليف غير المباشرة
1. تكاليف المشاركة والعضوية. 2. تكاليف الأداء في العمل. 3. تكاليف التعويضات.	1. نقص الحيوية والنشاط. 2. ضغط الاتصالات. 3. عدم الدقة في صنع القرارات. 4. سوء العلاقات في العمل. 5. تكلفة الفرصة البديلة.

المصدر: شاطر شفيق بالاعتماد على محمد اسماعيل بلال ، مرجع سبق ذكره، ص ص 74-97.

[1] شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 129.

أولا: التكاليف المباشرة لضغوط العمل

يقصد بالتكاليف المباشرة تلك التكاليف التي ترتبط مباشرة بضغوط العمل والتي يمكن ملاحظتها وتقديرها ماليا.[1] وتأخذ عدة أشكال نذكر منها: تكاليف المشاركة والعضوية، تكاليف الأداء في العمل، وتكاليف التعويضات وفيما يأتي شرح لهذه التكاليف[2]:

ثانيا: التكاليف غير المباشرة لضغوط العمل

يقصد بالتكاليف غير المباشرة لضغوط العمل تلك التكاليف التي ترتبط بضغوط العمل بطريقة غير مباشرة والتي يصعب تقديرها ماليا[3] وتأخذ هذه التكاليف غير المباشرة عدة أشكال مثل تكاليف نقص الحيوية والنشاط تكاليف ضعف الاتصالات، تكاليف عدم الدقة في صنع القرارات، تكاليف سوء علاقات العمل وتكلفة الفرصة البديلة، فيما يأتي شرح لهذه التكاليف[4].

ثانيا: الآثار الإيجابية لضغوط العمل على المؤسسة

أشارت أدبيات الدراسات النفسية والإدارية إلى أن ضغوط العمل لا تؤدي في جميع الأحوال إلى آثار سلبية وإنما يترك المعتدل منها آثار إيجابية يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وفي ما يأتي ذكر لأهم الآثار الإيجابية التي تخلفها ضغوط العمل المعتدلة[5]:

* **تدعيم العلاقات الاجتماعية:** حيث أنه ضغوط العمل تتطلب وجود تضامن وتعاون مشترك ومستر بين مختلف الموارد البشرية فهي المؤسسة من أجل التقليل من الآثار السلبية لضغوط العمل.

---

[1] محسن علي الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص 227.

[2] محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 74.

[3] محسن علي الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص 228.

[4] محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكرهن ص ص 77-79.

[5] فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 308.

* **اكتشاف الكفاءات المتميزة داخل المؤسسة:** والتي تظهر أثناء التعامل مع ضغوط العمل، ففي الحالات الصعبة أين تكون هناك تحديات في العمل يجب مواجهتها تتضح القدرات والخبرات العملية والعلمية للموارد البشرية في التعامل مع المواقف الصعبة، وهكذا يمكن للمؤسسة أن تستغل قدرات مواردها البشرية والتي ظهرت أثناء التعامل مع ضغوط العمل.

* **حل المشكلات التي تحول دون القيام الموارد البشرية بأداء مهامها بفعالية وفاعلية:** والتي تظهر أثناء المعاناة من ضغوط العمل المرتفعة، وبالتالي تصبح ضغوط العمل كدافع مهم لحل المشاكل التي تحد من تأدية المؤسسة لأنشطتها اليومية بفعالية وفاعلية.

* **تنمية الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين مختلف الموارد البشرية في المؤسسة :**حيث يتطلب التعامل مع ضغوط العمل زيادة في قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال.

* **زيادة الشعور بالرضا الوظيفي والثقة للموارد البشرية :**وهو ما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة، حي يقع فيها الاستقرار في العمل ويسود فيها الأداء المتميز.

المطلب الثالث: أساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المورد البشري

المقصود بأساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المورد البشري تلك الجهود التي يقوم بها هذا الأخير لكي يسيطر أو يدير ضغوط العمل التي تفوق قدراته وطاقاته الشخصية[1] وتوجد هناك عدة أساليب للتعامل مع ضغوط العمل على مستوى المورد البشري مثل: التأمل، الاستشارة الطبية، التمرينات الرياضية، ضبط السلوك ذاتيا، الاستغلال الجيد للوقت، البحث عن الدعم الاجتماعي وتتبع تغيرات الجسم.

أولا: التعامل مع ضغوط العمل من خلال التأمل

يمكن تعريف التأمل على أنه النظر إلى داخل الذات، ومن خلال هذا الأسلوب يمكن للمورد البشري أن يحقق الراحة النفسية والجسدية التي تتيح له امكانية تجاوز المواقف الضاغطة

[1] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 414.

التي يتعرض لها يوميا داخل العمل وخارجة، كما يساعد التأمل في الوصول إلى حالة من الصفاء الذهني وهو ما يؤدي لى انخفاض معدلات الإصابة بأمراض القلب وضغط الدم وداء السكري...الخ[1].

ثانيا: التعامل مع ضغوط العمل من خلال الاستشارة الطبية

يمكن التخفيف من حدة الشعور بضغوط العمل من خلال قيام المورد البشري بزيارات دورية ومنتظمة للطبيب ليقف على تطور حالته النفسية والجسدية فالفحص الطبي المنتظم يعتبر وسيلة جيدة للكشف المبكر عن الاضرابات الصحية التي تحد من قدرة المورد البشري على تحمل ضغوط العمل[2].

ثالثا: التعامل مع ضغوط العمل من خلال التمرينات الرياضية

يمكن القول أنه من الثابت أن للحالة البدنية الجيدة دور كبير في مواجهة الآثار السلبية لضغوط العمل، حيث تؤدي ممارسة الرياضة إلى اكتساب المورد البشري مناعة تساعده في مواجهة الضغوط، فمن المعروف أن الشخص الذي يمارس الرياضة باستمرار وانتظام تكون قدرته في تحمل الأعباء الجسدية والنفسية للعمل أكثر من الشخص الذي لا يمارس الرياضة ضف إلى ذلك أن هذه الأخيرة تعتبر وسيلة جيدة للتركيز والاسترخاء[3].

رابعا: التعامل مع ضغوط العمل من خلال ضبط السلوك ذاتيا

وفق هذا الاسلوب يقوم المورد البشري بالسيطرة على الاشياء التي تسبق السلوك وتعقبه، وبذلك يستطيع السيطرة على سلوكه، وعلى سبيل المثال يقوم مدير المبيعات الذي يواجه كثير

---

(1) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 414.

(2) Darathy m.stewardn Handbook of lanagement skitlsa gawer han

(3) محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 169.

من الشكاوي من الزبائن يوميا بتكليف شخص آخر ينظر في هذه الشكاوي في حين يكون تدخله هو في حالات استثنائية فقط كما يمكن لمدير المبيعات تغيير النتائج من خلال إعطاء نفسه فترة استراحة وهدوء بعد مواجهة عميل غاضب، وبهذه الطريقة يكون المدير قد خفض كثيرا من شدة ضغوط العمل التي يتعرض لها[1].

خامسا: التعامل مع ضغوط العمل من خلال الاستغلال الجيد للوقت

يمكن التحكم أو التخفيف من ضغوط العمل الناتجة عن عامل الوقت بإتباع طريقتين أساسيتين هما إدارة الوقت بفعالية، وبفاعلية، ونظرا للأهمية الكبيرة التي يلعبها الاستغلال الجيد للوقت في التخفيف من حدة الشعور بضغوط العمل سوف نقوم بتفصيله كما يلي:

1. **إدارة الوقت بفعالية:** تعني إدارة الوقت بفعالية القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بالوقت المتاح[2]. ومن اهم الاساليب المتبعة للوصول إلى الفعالية في إدارة الوقت نجد وضع الأهداف وتحديد الأولويات، جدولة الأنشطة وتحليل الوقت[3].
2. **إدارة الوقت بفاعلية:** بعدما تعرفنا سابقا على أن الفعالية في إدارة الوقت تعني القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بالوقت المتاح، نتعرف الآن على الفاعلية في إدارة الوقت والتي تعني تحقيق الأهداف المسطرة وبأقل وقت ممكن[4].

سادسا: التعامل مع ضغوط العمل من خلال البحث عن الدعم الاجتماعي

يمكن التخفيف من حدة الشعور بضغوط العمل من خلال استثمار العلاقات الاجتماعية داخل العمل وخارجه، حيث تؤدي العلاقة الجيدة التي تربط المورد البشري بالأصدقاء وأفراد

---

[1] حسين حريم، السلوك التنظيمي، **سلوك الأفراد في المنظمات**، دار زهران للنشر والتوزيع،الأردن، 1997، ص 394.

[2] محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 296.

[3] ربحي مصطفى عليان، **الإدارة المعاصرة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص ص 320-325-329.

[4] محمد قاسم القيروتي، مرجع سبق ذكره، ص 299.

العائلة وزملاء العمل إلى تجنب الشعور بالوحدة أو العزلة ومن ثم التخفيف الشعور بضغوط العمل[1].

سابعا: التعامل مع ضغوط العمل من خلال تتبع تغيرات الجسم

يمكن التخفيف من حدة الشعور بضغوط العمل من خلال استخدام جهاز الكتروني تكون مهمته الرئيسية تزويد المورد البشري بالمعلومات حول التغيرات التي تحدث في جسمه، فمثلا إذا أشار الجهاز إلى اغراض فيزيولوجية لضغوط العمل مل ارتفاع ضغط الدم، وسرعة خفقان القلب يقوم المورد البرش بالسيطرة على ذلك تدريجيا من خلال تخفيض سرعة التنفس وجعلها عميقة[2].

المطلب الرابع: أساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المؤسسة

المقصود بأساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المؤسسة تلك القرارات التي تتخذها هذه الأخيرة بغية التحكم في مسببات ضغوط العمل والتقليل من آثارها السلبية على مواردها البشرية[3].

وتتحدد الأساليب التي يمكن للمؤسسة استخدامها للتقليل من الآثار السلبية لضغوط العمل ونذكر منها، إعادة تصميم هيكل التنظيم الرعاية الشاملة للموارد البشرية داخل وخارج العمل، تصميم وظائف ذات معنى تنظيم دورات تكوينية، التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والاختيار والتعيين المناسبين.

---

[1] فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 318.

[2] احمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، مرجع سبق ذكره، ص 415.

[3] فاروق عبده فلية، لسيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 316.

أولا: التعامل مع ضغوط العمل من خلال إعادة تصميم هيكل التنظيم

تؤدي التغيرات المستمرة في الهيكل التنظيمي، سواء تلك المتعلقة بالوظائف أو السياسات والإجراءات إلى خلق مشاكل بالجملة تربك الموارد البشرية وتجعلها تعاني من ضغوط عالية، لهذا يكون من المهم للمؤسسة عند قيامها بتغييرات هيكلية أن تأخذ بعين الاعتبار إمكانية انعكاساها بالسلب على مواردها البشرية.

ويمكن إعادة تصميم هيكل التنظيم بعدة طرق للتخفيف من معاناة الموارد البشرية من ضغوط العمل فمثلا تخفيض حجم الاشراف أو دمج بعض الوظائف أو تقسيم إدارة كبيرة إلى إدارتين أصغر في الحجم إلى حل الكثير من المشاكل التنظيمية مثل: عبء العمل، يضاف إلى ذلك إمكانية إعادة تصميم إجراءات العمل وأساليبه بالشكل الذي يجعل العمل يتناسب مع إمكانيات وتطلعات المورد البشري[1].

ثانيا: التعامل مع ضغوط العمل من خلال الرعاية الشاملة للموارد البشرية داخل وخارج العمل

يهدف أسلوب الرعاية الشاملة على مساعدة الموارد البشرية في حل المشكلات التي تسبب لها ضغوط العمل سواء تلك التي يكون مصدرها تنظيمي (داخل العمل) أو شخصي (خارج العمل) مثل المشكلات العائلية والزوجية وقد يتم تبني هذه الرعاية داخليا أو من خلال التعاقد مع امؤسسات خارجية متخصصة[2].

---

[1] فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 316.

[2] مصطفى محمود أبو بكر، **إدارة الموارد البشرية**، مدخل تحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 162.

ومن بين الأساليب الحديثة التي تستخدمها المؤسسات الرائدة مثل IBM لتحقيق الرعاية الشاملة لمواردها البشرية، نجد أسلوب الاستعانة بالأخصائيين نفسانيين واجتماعيين ويتولون مهمة المتابعة المستمرة للحالة النفسية والاجتماعية للموارد البشرية داخل وخارج العمل[1].

ثالثا: التعامل مع ضغوط العمل من خلال تصميم وظائف ذات معنى

بدلا من تقييد المورد البشري في أعمال روتينية مملة يتم تصميم وظائف تتيح للمورد البشري حرية أكبر ومشاركة فعالة في العمليات المتصلة بالنظام الانتاجي وفي تحمل مسؤولية إنجاز العديد من المهام[2]. ومن بين المداخل الإدارية الحديثة في إعادة تصميم الوظائف نجد التوسيع الأفقي للوظيفة إلى إعادة تصميم الوظيفة بالشكل الذي يجعلها تتضمن واجبات أكثر تنوعا بدلا من القيام بجزء بسيط من العملية الانتاجية طوال اليوم وهذا عند نفس المستوى الوظيفي ولا يتطلب تطبيق هذا المدخل من المورد البشري مهارات إضافية ولا يلقى عليه المزيد من المسؤولية بينما يشير المدخل الثاني المتمثل في التوسع الرأسي إلى المرؤوس بالشكل الذي يتيح لهذا الأخير فرصة أكبر في اتخاذ القرارات المتكلفة بالعمل، وعلى عكس التوسيع الأفقي فإن التوسيع الرأسي يتطلب من المورد البشري مهارات إضافية ويلقي عليه المزيد من المسؤولية[3].

رابعا: التعامل مع ضغوط العمل من خلال تنظيم دورات تكوينية

يمكن للمؤسسة الاستعانة بأخصائيين يتولون مهمة تنمية مهارات الموارد البشرية في التعامل مع ضغوط العمل، وتعتبر محاضرات التوعية أحد الأساليب التكوينية الأكثر استعمالا من قبل المؤسسات في إرشاد مواردها البشرية إلى خطوات عملية للتخلص أو التخفيف من حدة الشعور بضغوط العمل نظرا لكونها توفر الجهد والمال والوقت في نقل المعلومات هذا

---

(1) Pierre Angel, et.al, développer le bien-être au travail, dunod, paris, 2005, p :46

(2) عبد الغفار الحنفي، **السلوك التطبيقي وإدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 385.

(3) جيرالد جرينرج روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص ص 186-188.

من جهة، ومن جهة أخرى فهي تتيح للموارد البشرية إمكانية أكبر للتعبير المباشر عن مختلف مشاكل العمل التي تصادفها باستمرار أو تسبب لها شعورا بضغوط العمل.

هذا ويمكن للمؤسسة من خلال تنظيمها لهذه الدورات التكوينية أن تحقق مكسبين في نفس الوقت، فهي من جهة ستخفف من شعور مواردها البشرية من ضغوط العمل، ومن جهة أخرى ستزيد من درجة ولائها حيث ينمو شعور داخل الموارد البشرية بأن هذه الدورات التكوينية تعكس مدى اهتمام المؤسسة بها وحرصها على صحتها[1].

خامسا: التعامل ع ضغوط العمل من خلال التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة

يقع الكثير من المديرين في أخطاء إدارية تكون سبب مهم لشعور مرؤوسيهم بضغوط العمل فتحصل المرؤوسين مسؤولية كبيرة دون إعطائهم السلطة الكافية يعتبر من الأخطاء الشائعة في أوساط الأعمال كذلك الحال بالنسبة للتوجيه فقد يحدث وأن يتلقى المرؤوسين أوامر مختلفة من رؤساء مختلفين أي أن مبدأ وحدة الأمر غير محترم، لذلك فإن المعرفة الجيدة لمبادئ الإدارة وتطبيقها بالشكل الصحيح من شأنه أن يجعل العمل داخل المؤسسة واضح وسهل ومن ثم يقلل من تعرض الموارد البشرية لضغوط العمل[2].

سادسا: التعامل مع ضغوط العمل من خلال الاختيار والتعيين المناسبين للموارد البشرية

قد تقوم بعض المؤسسات ممثلة بإدارة الموارد البشرية باختيار موارد بشرية ليس لديها القدرة على تحمل ضغوط العمل حتى ولو كانت قليلة، فقد تقوم بتعيينها في وظائف تتميز بكثرة المواقف الضاغطة فيها[3] على سبيل المثال: تقوم المؤسسة بتعيين رجل مبيعات يكون احتكاكه مستمر مع الزبائن وليست لديه القدرة على الصبر تحم ما قد يأتيه من الزبائن من

---

(1) Jacques arsoni et al, management stratégie et arga nisation 6° etetion, veui bert, paris, 2006, p 381.

(2) أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي**، مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 420.

(3) محمد الصيرفي، **السلوك الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص 352.

مضايقات، لذلك وحتى يمكن تجنب ضغوط العمل في مثل هذه الحالات فمن الأفضل اختيار وتعيين رجل مبيعات يكون قادرا على تحمل المواقف الضاغطة ويتميز بشخصية هادئة وصبورة وقادرة على التعامل مع كافة الزبائن على اختلاف طبائعهم.

خلاصة الفصل

لقد تبين لنا من خلال دراستنا لهذا الفصل ان لضغوط العمل عدة مصادر منها ماهو مرتبط بالبيئة الخارجية ومنها ماهو مرتبط بالبيئة الداخلية للمؤسسة ومنها ماهو مرتبط بالخصائص الشخصية للمورد البشرية وانه يمكن لضغوط العمل ان تكون ايجابية **أو** سلبية وذالك حسب شدتها ومدة تعرض المورد البشري لها

كما استعرضنا في هذا الفصل اهم المداخل النظرية المفسرة لظاهرة ضغوط العمل كما تطرقنا في هذا الفصل الى اهم الاساليب التي يمكن ان يتبعها المورد البشري للتقليل من ضغوط العمل كما ان هناك اساليب يمن ان تتبعها المؤسسة للتقليل من ضغوط العمل على مواردها البشرية

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لأثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف _المدية_

تمهيد:

بعد ان تطرقنا في الفصلين السابقين الى الاطار النظري لكل من الرضا الوظيفي في الفصل الاول وضغوط العمل في الفصل الثاني ، اما في هذا الفصل فسنتطرق الى اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية ، حيث قمنا باختيار المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف_ المدية_ للقيام بالدراسة التطبيقية ،

المبحث الاول : تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية

نهدف من خلال هذا المبحث الى تقديم المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال تعريفها ودراسة هيكلها التنظيمي وابراز امكانياتها واهم الوظائف التي تقوم بها المؤسسة

المطلب الاول : تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية

انشئ المستشفى ووضع في الخدمة سنة 1961 ، قبل ان يمر بثلاثة مراحل تنظيمية :

1. مركز استشفائي الى غاية 1984
2. قطاع صحي يتكون من مؤسسة ام وقطاعات فرعية تطبيقا للمرسوم رقم 282/81 المؤرخ في 05/09/1981المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 97/ 466 المؤرخ في 1997/ 02/12 المتضمن انشاء وتنظيم القطاعات الصحية وذلك الى غاية نهاية 2007
3. مؤسسة عمومية استشفائية منذ جانفي 2008 ، حيث تم تقسيم القطاع الصحي سابقا الى مؤسستين عموميتين وذلك تطبيقا للمرسوم التنفيذي 07/ 140 المؤرخ في 19/05/2007 المتضمن انشاء تنظيم وسير مؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وهما :

الاولى : المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمدية ، تتكفل بالصحة الجوارية المتمثلة في الوقاية ، الكشف والمتابعة عبر مراكز صحية والعيادات المتعددة الخدمات وقاعات العلاج.

ثانيا : المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدية " مستشفى محمد بوضياف_ " والتي اخذت على عاتقها تسيير المصالح الاستشفائية المنبثقة عن القطاع الصحي سابقا .

1. الاطار الجغرافي للمؤسسة :

المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية هي المستشفى المركزي للولاية ، تقع ببلدية المدية دائرة المدية ، الكائن مقرها : شارع بن عياد _المدية _ في الجانب الشمالي من الولاية

وهي تتربع على مساحة اجمالية قدرها : **6 هك و50** آر ، المساحة المبنية منها هي : **3 هك 30**آر

كما ان المساحة غير المبنية تقدر ب: **3 هك 30** آر.

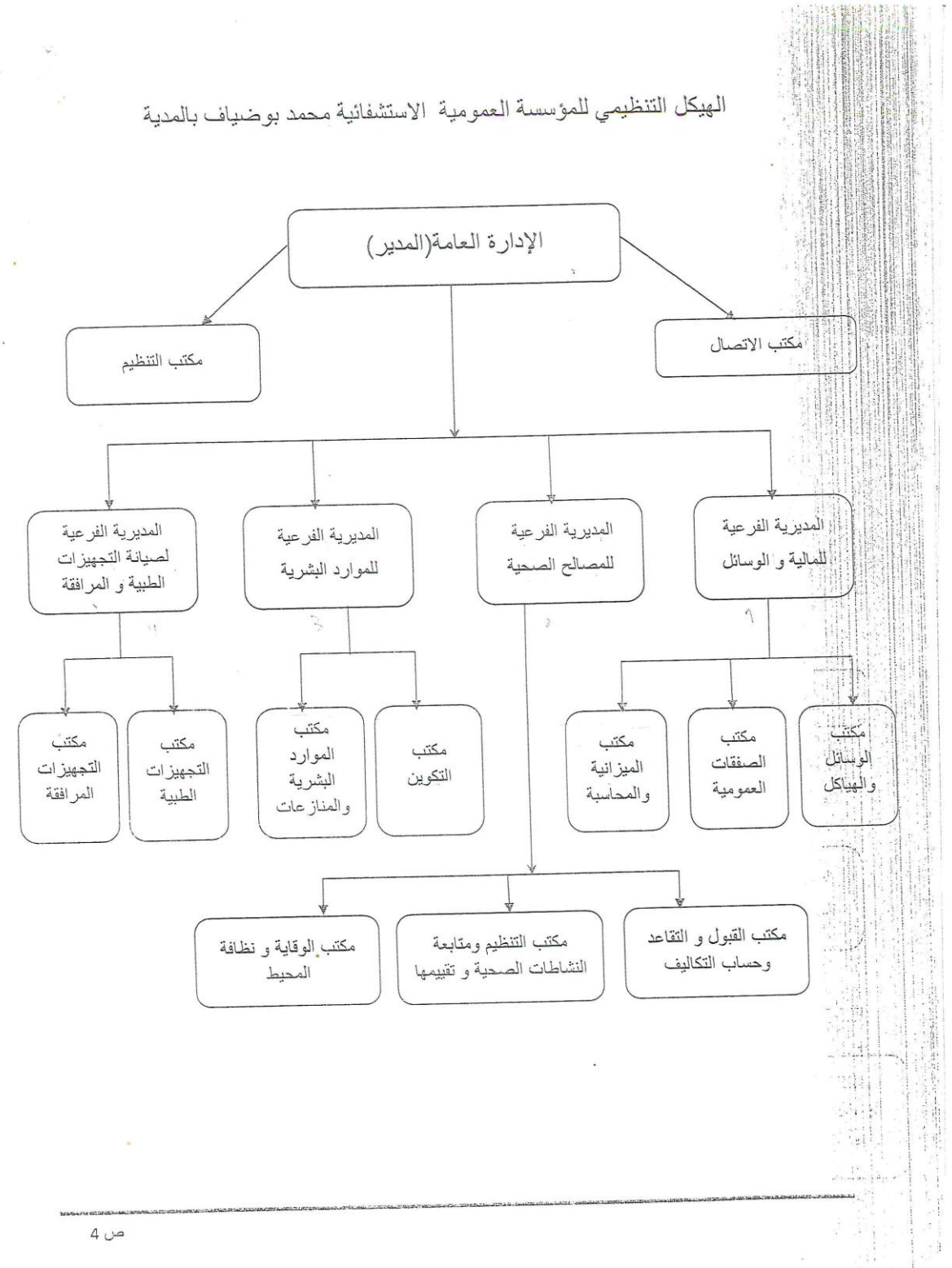
2. التغطية السكانية :

المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدية تضمن تغطية صحية لعدد سكاني يقدر ب : 234892 ساكن موزعين على اربعة (04) دوائر وثلاثة عشر (13) بلدية ، مع ضمان تغطية صحية في العديد من التخصصات ل(19) دائرة و(64) بلدية وكذا البلديات الحدودية لولاية المدية من جانب ولاية عين الدفلى ، الجلفة ، البويرة ، تيسمسيلت

المطلب : الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف المدية–.

يعتبر الهيكل التنظيمي أحد الوسائل التي من خلالها تقوم المؤسسة بتقسيم المهام على مواردها البشرية ،وكذلك يعتبر وسيلة فعالة لنجاح المؤسسة في تأدية مهامها بفعالية وفاعلية من خلال المطلب نستعرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة :

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية.



المصدر : مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف _المدية _2024

تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية المدية من أربعة مديريات فرعية انظر الشكل (3-):

المديرية الفرعية للمصالح الصحية : تهتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بالنشاطات و الاعمال الصحية ، وتتكون المديرية من المكاتب التالية :

- ✓ مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها .
- ✓ مكتب الوقاية ونظافة المحيط.
- ✓ مكتب القبول والتقاعد وحساب التكاليف.

المديرية الفرعية للمالية والوسائل : وتتكون من ثلاثة مكاتب فرعية كالتالي :

- ✓ مكتب الوسائل والهياكل .
- ✓ مكتب الصفقات العمومية.
- ✓ مكتب الميزانية والمحاسبة.

المديرية الفرعية للموارد البشرية : تقوم هذه المديرية بنشاطات تسيير الموارد البشرية ، حيث تضم المكاتب التالية :

- ✓ مكتب التكوين.
- ✓ مكتب الموارد البشرية والمنازعات.

المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والمرافقة: وتضم هذه المديرية مكتبين هما:

- ✓ مكتب التجهيزات الطبية.

✓ مكتب التجهيزات المرافقة.

المطلب الثالث : بطاقة تقنية للمؤسسة.

- **الجدول (3-1): مصالح المستشفى والقدرة الاجمالية لعدد الاسرة**

المصالح	عدد الاسرة التقنية	عدد الاسرة المنظمة	الملاحظات
مصلحة الطب الداخلي	80	64	
مصحلة الأمراض الصدرية والتنفسية	28	26	
مصلحة جراحة العظام	54	43	
مصلحة الجراحة العامة	62	62	
مصلحة طب العيون	36	36	
جراحة الأنف والأذن والجنجرة	30	28	
مصلحة الأمراض المعدية	28	28	
مصلحة طب الأطفال	54	38	
مصلحة جراحة الأطفال	30	37	
مصلحة طب النساء والتوليد	70	90	
مابعد العمليات	14	10	
الإستعجالات الطبية الجراحية	20	14	
مصلحة تصفية الدم	8	16	
مصلحة أمراض السرطان	10	8	
مصلحة طب الأمراض العقلية	0	0	
مصلحة التشريح المرضي	0	0	
مصلحة علم الأوبئة	0	0	
مصلحة الأشعة	0	0	
مصلحة المخبر المركزي	0	0	
مصلحة الصيدلية المركزية	0	0	
مصلحة الطب الشرعي	0	0	
مصلحة طب العمل	0	0	
مصلحة إدة التأهيل الوظيفي	0	0	
المجموع	544	500	

المصدر : مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف _المدية _2024

- تعداد المستخدمين :[1]

- ✓ اطباء متخصصين في اللصحة العمومية 115
- ✓ اطباء عامين في الصحة العمومية 102
- ✓ صيادلة في الصحة العمومية 04
- ✓ جراحي الاسنان العامون في الصحة العمومية 04
- ✓ نفساني عيادي للصحة العمومية.....04
- ✓ بيولوجي في الصحة العمومية.....22
- ✓ شبه طبيين.....356
- ✓ عون طبي في التخدير ولإنعاش للصحة العمومية...26
- ✓ قابلات.....29
- ✓ مستخدمين إداريين، وتقنيين ومصالح عامة.....59
- ✓ مستخدمين متعاقدين.....203
- ✓ المجموع.....1028

(1) مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف _المدية _2024

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.

تهدف هذه الدراسة التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، بداية سنحاول تحديد المنهج المعتمد في الدراسة بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ثم سنتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة به وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

أولا: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع بحثنا والذي سنحاول من خلاله معرفة اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.

ثانيا: مجتمع الدراسة

يضم مجتمع الدراسة كافة الموارد البشرية العاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية والبالغ عددها (1028) مورد بشري

ثالثا: عينة الدراسة.

ونظرا لصعوبة الوصول الى كل الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تم حصر العيينة في 41 مورد بشري تم اختيارها عشوائيا من مختلف الاصناف الوظيفية و هذا حتى تكون الدراسة اكثر موضوعية والتى تعبر عن مدى شعور الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة بضغوط العمل والرضا الوظيفي

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

أولا: مضمون الاستبيان

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على أدبيات الدراسة، قمنا بتصميم استبيان طبقا للمحاور الأساسية، وقد قسمنا الاستبيان إلى جزئيين نعرضها كاللاتي:

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

كما قامتا الطالبين بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:

المحور الأول، ضغوط العمل (المتغير المستقل)، الذي اشتمل على(39) عبارة، تتوزع على 12 بعد.

المحور الثاني، الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية (المتغير التابع)، حيث اشتمل على (23) عبارة تتضمن 6 أبعاد.

واشتملت الاستبيان ككل على (62) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية و السلم المستخدم.

ثانيا: المقياس المستخدم.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمس خيارات، كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم (3-2): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق نوع ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعدد الطالبين بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم (3-3):قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	من 1 إلى أقل من 1.8	ضعيفة جدا
الاتجاه الثاني	من 1.8 إلى أقل من 2.6	ضعيفة
الاتجاه الثالث	من 2.6 إلى أقل من 3.4	متوسطة
الاتجاه الرابع	من 3.4 إلى أقل من 4.2	عالية
الاتجاه الخامس	من 4.2 إلى 5	عالية جدا

المصدر: إعداد الطالبين

واعتبرا الطالبين المتوسطات في الجدول رقم **(3-3)** هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للبعد أو المحور.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

اعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: S.P.S.S(الإصدار 20) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج

كل الاختبارات التي تم إجراؤها، واعتمدت الدراسة على الاختبارات المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدت على الأدوات الإحصائية التالية:

1- قياس الاتساق الداخلي .

2- قياس معامل الثبات.

3- اختبار التوزيع الطبيعي.

4- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.

5- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.

6- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.

استعانا الطالبين لصدق أداة الاستبيان، في عينة الدراسة البالغ حجمها 41 مفردة، بحساب معاملات الارتباط و معامل الثبات.

أولا: تحكيم أداة الاستبيان.

اعتمدا الطالبين في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ با أرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها اغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الأساتذة، المبين أسمائهم في الجدول الأتي:

جدول رقم (3-4): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
حمداني محي الدين	**أستاذ**	**جامعة المدية**

المصدر من إعداد الطالبين.

ثانيا: الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور ضغوط العمل.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد محور ضغوط العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المكونة للعبارات أبعاد المحور.

1- الاتساق الداخلي لبعد المتغيرات التكنولوجية:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد المتغيرات التكنولوجية، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-5): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المتغيرات التكنولوجية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد المتغيرات التكنولوجية	**1**	-
1	لا تملك المؤسسة جميع الأجهزة والوسائل التي نحتاجها في أداء مهامنا	**0,950****	**0,000**
2	لا أتلقى تدريبا كافيا عند إدخال الآت ووسائل عمل حديثة	**0,900****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (3-5) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,900****) (**0,950****) ذات دلالة إحصائية اقل من (**0.05**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات وبعد المتغيرات التكنولوجية.

2- الاتساق الداخلي لبعد المتغيرات الثقافية:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد المتغيرات الثقافية، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-6): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المتغيرات الثقافية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد المتغيرات الثقافية	**1**	-
3	غياب التواصل بين الزملاء داخل المستشفى	**0,864****	**0,000**
4	يوجد خلاف مستمر مع الإدارة نتيجة عدم القيام بإجراءات تتناسب مع ميولها و قناعاتها	**0,858****	**0,000**
5	عدم وضوح القوا نين داخل المستشفى يولد خلافات في التعامل بين الموارد البشرية و يشكل ضغط عليهم	**0,785****	**0,000**
6	كثيرا ما تقلقني تصرفات الآخرين والتي أراها غير أخلاقية	**0,687****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (3-6) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,687****) (**0,864****) ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات وبعد المتغيرات الثقافية.

3- الاتساق الداخلي لبعد طبيعة الوظيفة:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد طبيعة الوظيفة، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-7): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد طبيعة الوظيفة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد طبيعة الوظيفة	**1**	-
7	يحتاج عملي لكثير من التركيز والانتباه	**,654**0**	**0,000**
8	أشعر بعدم الأمان عندما أ كون في مكان العمل	**,816**0**	**0,000**
9	أشعر بالملل من عملي الروتيني	**,694**0**	**0,000**
10	أشعر بأن مسؤولياتي كبيرة على الآخرين وعلى تجهيزات المستشفى	**,688**0**	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (3-7) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,654**) (**0,816**) ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات وبعد طبيعة الوظيفة.

4- الاتساق الداخلي لبعد ظروف العمل المادية:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد ظروف العمل المادية، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-8): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد ظروف العمل المادية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد ظروف العمل المادية	**1**	-
11	أتخوف من الإصابة بالأمراض المعدية نتيجة التلوث وقلة النظافة	**0,691****	**0,000**
12	مستوى الإضاءة والتهوية في مكان العمل غير مناسب	**0,835****	**0,000**
13	كثرة الضجيج في مكان العمل	**0,749****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (3-8) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,691**) (**0,835**) ذات دلالة إحصائية (**0,000**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات وبعد ظروف العمل المادية.

5- الاتساق الداخلي لبعد عبء العمل:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد عبء العمل، حيث تم حذف العبارة رقم (16) لعدم ارتباطها مع البعد، كما تم الاحتفاظ بباقي العبارات، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-9): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد عبء العمل.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد عبء العمل	**1**	-
14	أشعر بالتعب والإجهاد بسبب كمية العمل الكبيرة الموكلة إلي	**0,719****	**0,000**
15	المهام الموكلة إلي تفوق طاقتي وقدراتي	**0,795****	**0,000**
17	وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو متوقع مني	**0,574****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم **(3-9)** أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين **(0,574**)** **(0,795**)** ذات دلالة إحصائية **(0.000)** ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات وبعد عبء العمل.

6- الاتساق الداخلي لبعد غموض الدور:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد غموض الدور، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-10): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد غموض الدور.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد غموض الدور	**1**	-
18	يتم تكليفي بمهام معقدة وغير واضحة	**0,821****	**0,000**
19	أعاني من نقص المعلومات الخاصة بأداء عملي	**0,694****	**0,000**
20	مسؤولياتي وصلاحياتي غير محددة تحديدا دقيقا	**0,899****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم **(3-10)** أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,694**) (**0,899**) ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات وبعد غموض الدور.

7- الاتساق الداخلي لبعد صراع الدور:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد صراع الدور، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-11): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد صراع الدور.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد صراع الدور	**1**	-
21	أستقبل أوامر من أكثر من جهة مسؤولة	**0,770****	**0,000**
22	أتلقى أوامر متعارضة من نفس الجهة المسؤولة	**0,894****	**0,000**
23	أعاني من صراع بين متطلبات عملي ومتطلبات حياتي الأسرية	**0,517****	**0,001**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم **(3-11)** أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين **(0,517**)** **(0,894**)** ذات دلالة إحصائية اقل من **(0.05)** ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات وبعد صراع الدور.

8- الاتساق الداخلي لبعد التغيير:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد التغيير، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-12): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد التغيير.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد التغيير	**1**	-
24	لا يتم أخذ رأيي عند إحداث تغيير	**0,780****	**0,000**
25	أرى أن كثيرا من تغييرات العمل التي تحدثها الإدارة ليست في محلها	**0,902****	**0,000**
26	يزعجني كثرة التغييرات في	**0,895****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم **(3-12)** أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,780**) (**0,902**) ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات وبعد التغيير.

9- الاتساق الداخلي لبعد ضعف المشاركة في اتخاذ القرار:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد ضعف المشاركة في اتخاذ القرار، كما يبينه الجدول الأتي

الجدول رقم (3-13): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد ضعف المشاركة في اتخاذ القرار.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد ضعف المشاركة في اتخاذ القرار	**1**	-
27	لا تتاح لي فرصة المشاركة في صنع القرار	**0,837****	**0,000**
28	لا تتاح لي الفرصة لأبداء رأيي في العمل	**0,789****	**0,000**
29	لا يتم تشجيعي على إبداء رأيي ومقترحاتي	**0,901****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم **(3-13)** أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين **(0,789**)** **(0,901**)** ذات دلالة إحصائية **(0,000)** ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات وبعد ضعف المشاركة في اتخاذ القرار.

10- الاتساق الداخلي لبعد ضعف المسار الوظيفي:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد ضعف المسار الوظيفي، كما يبينه الجدول الأتي

الجدول رقم (3-14): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد ضعف المسار الوظيفي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد ضعف المسار الوظيفي	**1**	-
30	لا يتيح لي عملي فرصة التدريب أو إكمال التعليم	**0,728****	**0,000**
31	لا يوجد نظام واضح للترقية في المستشفى	**0,811****	**0,000**
32	فرص الترقية لا تمنح على أسس عادلة	**0,760****	**0,000**
33	لم أكتسب خبرات إدارية أو فنية خلال عملي الحالي	**0,727****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم **(3-14)** أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين **(0,728**)** **(0,811**)** ذات دلالة إحصائية **(0.000)** ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات وبعد ضعف المسار الوظيفي.

11- الاتساق الداخلي لبعد نمط الشخصية:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد نمط الشخصية، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-15): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد نمط الشخصية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد نمط الشخصية	**1**	-
34	أفكر في العمل وأنا في البيت ،أو في السفر أو في الإجازة	**0,577****	**0,000**
35	أجد صعوبة في التفاهم مع زملائي في العمل	**0,737****	**0,000**
36	في الغالب أنا شخص يكره الانتظار	**0,655****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (3-15) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,577**) (**0,737**) ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات وبعد نمط الشخصية.

12- الاتساق الداخلي لبعد أحداث الحياة الخاصة:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد أحداث الحياة الخاصة، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-16): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد أحداث الحياة الخاصة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد أحداث الحياة الخاصة	**1**	-
37	مشاكلي العائلية تؤثر على تركيزي في العمل	**0,890****	**0,000**
38	أعاني من مشاكل عائلية بسبب دوامي الطويل	**0,782****	**0,000**
39	ارتفاع الأسعار مع عدم تحسين الأجور يؤثر على القدرة الشرائية	**0,647****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (3-16) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,647****) (**0,890****) ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات وبعد أحداث الحياة الخاصة.

ثالثا: الاتساق الداخلي لأبعاد محور الرضا الوظيفي.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين عبارات وابعاد محور الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من العبارات المكونة لعبارات الابعاد.

1- الاتساق الداخلي لبعد الرضا عن الاجر:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد الرضا عن الاجر، كما يبينه الجدول الأت

الجدول رقم (3-17): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الرضا عن الاجر.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الرضا عن الاجر	**1**	-
40	هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في العمل؟	**0,962****	**0,000**
41	هل أنت راض على ما تحصل عليه من أجر ؟	**0,930****	**0,000**
42	هل أنت راض عن ألأجر الذي تتلقاه مقارنة بنفس الوظيفة في مؤسسة أخرى؟	**0,859****	**0,000**
43	هل أنت راض عن ألأجر الذي تتقاضاه مقارنة مع مسؤولياتك ومهامك؟	**0,860****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (3-17) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,860****) (**0,962****) ذات دلالة إحصائية اقل من **(0.05)** ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات وبعد الرضا عن الاجر.

2- الاتساق الداخلي لبعد الرضا عن محتوى العمل:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد الرضا عن محتوى العمل، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-18): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الرضا عن محتوى العمل.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الرضا عن محتوى العمل	**1**	-
44	هل أنت راض عن طبيعة وظيفتك مقارنة بمؤهلاتك العلمية ؟	**0,779****	**0,000**
45	هل أنت راض عن مركزك الوظيفي ؟	**0,897****	**0,000**
46	هل أنت راض عن عدالة توزيع المهام بين الموارد البشرية ؟	**0,736****	**0,000**
47	هل أنت راض عن سهولة إجراءات العمل؟	**0,610****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (3-18) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,736****) (**0,897****) ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات وبعد الرضا عن محتوى العمل.

3- الاتساق الداخلي لبعد الرضا عن فرص الترقية:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد الرضا عن فرص الترقية، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-19): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الرضا عن فرص الترقية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الرضا عن فرص الترقية	**1**	-
48	هل أنت راض عن آليات الترقيات و وقت الحصول عليها ؟	**0,887****	**0,000**
49	هل أنت راض عن الترقيات التي حصلت عليها من بداية عملك؟	**0,741****	**0,000**
50	هل أنت راض عن الفرص المتاحة للترقية في عملك؟	**0,859****	**0,000**
51	هل أنت راض عن التدريب الذي تحصل عليه قبل الترقية؟	**0,854****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (3-19) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,741****) (**0,887****) ذات دلالة إحصائية (**0,000**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات وبعد الرضا عن فرص الترقية.

4- الاتساق الداخلي لبعد الرضا عن نمط الاشراف:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد الرضا عن نمط الاشراف، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-20): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الرضا عن نمط الاشراف.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الرضا عن نمط الاشراف	**1**	-
52	هل أنت راض على طريقة تعامل المسؤول مع العمال؟	**0,906****	**0,000**
53	هل أنت راض عن التقدير ألذي تحصل عليه على جهودك في العمل من رئيسك؟.؟	**0,936****	**0,000**
54	هل أنت راض عن علاقتك مع مشرفك ألمباشر؟	**0,902****	**0,000**
55	هل أنت راض عن المساعدة التي يقدمها المشرف لك في حل المشكلات التي تواجهها في العمل؟	**0,912****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (3-20) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,902****) (**0,936****) ذات دلالة إحصائية (**0.000**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات وبعد الرضا عن نمط الاشراف.

5- الاتساق الداخلي لبعد الرضا عن جماعات العمل:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد الرضا عن جماعات العمل، كما يبينه الجدول الأتي

الجدول رقم (3-21): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الرضا عن جماعات العمل.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الرضا عن جماعات العمل	**1**	-
56	هل أنت راض عن علاقتك مع زملائك في العمل؟	0,726**	0,000
57	هل أنت راض عن التقدير الذي تحصل عليه من زملائك في العمل؟	0,861**	0,000
58	هل أنت راض عن المساعدة التي تتلقاها من زملاء العمل؟	0,882**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (3-21) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,726**) (**0,882**) ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات وبعد الرضا عن جماعات العمل.

6- الاتساق الداخلي لبعد الرضا عن ظروف العمل:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد الرضا عن ظروف العمل، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-22): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الرضا عن ظروف العمل.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الرضا عن ظروف العمل	**1**	-
59	هل أنت راض عن عدد أيام العمل في الأسبوع؟	**0,804****	**0,000**
60	.هل أنت عن عدد ساعات العمل اليومية؟	**0,867****	**0,000**
61	هل أنت راض عن نظافة مكان العمل؟	**0,875****	**0,000**
62	هل أنت راض عن مقومات الأمن والسلامة في مكان العمل؟	**0,824****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (3-22) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,804**) (**0,875**) ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات وبعد الرضا عن ظروف العمل.

رابعا: ثبات أداة الدراسة.

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعاجلة عبارات أداة الدراسة للتأكد من ثباتها وبعدها نحصل على معامل الثبات الكلي، كما يوضحه الجدول الأتي

جدول رقم (3-23): اختبار الثبات للأداة الدراسة.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
ضغوط العمل	**38**	**0,965**
الرضا الوظيفي	**23**	**0,911**
أداة الدراسة	**61**	**0,865**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج البرنامج (Spss).

يشير الجدول رقم **(3-23)** أن معامل ثبات محور ضغوط العمل بلغ قيمة **(0,965)** كما بلغ معامل ثبات محور الرضا الوظيفي **(0,911)** وبلغ معامل ثبات أداة الدراسة ككل **(0,865)** ومنه فان جميع القيم المتحصل عليها في مستوى أكبر من **70%** ما يشير للثبات وصدق عبارات أداة الدراسة لقياس المقصود من قياسه، وإمكانية تطبيق الأداة في الظروف المماثلة.

خامسا: اختبار التوزيع الطبيعي.

اعتمد الدراسة على اختبار شابيرو في التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الأتي

الجدول رقم (3-24): اختبار التوزيع الطبيعي.

متغيرات الدراسة	القيمة الإحصائية للاختبار	القيمة الاحتمالية
محور ضغوط العمل	0,957	0,064
بعد الرضا عن الاجر	0,966	0,147
بعد الرضا عن محتوى العمل	0,951	0,061
بعد الرضا عن فرص الترقية	0,967	0,073
بعد الرضا عن نمط الاشراف	0,965	0,146
بعد الرضا عن جماعات العمل	0,952	0,061
بعد الرضا عن ظروف العمل	0,961	0,139
محور الرضا الوظيفي	0,949	0,060

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (3-24) أن اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو **(Shapiro-Wilk)** لجميع متغيرات الدراسة بلغ قيمة احتمالية اكبر من **0.05** وعليه فبيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من ما يسمح بإجراء الاختبارات المعلمية

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة.

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان.

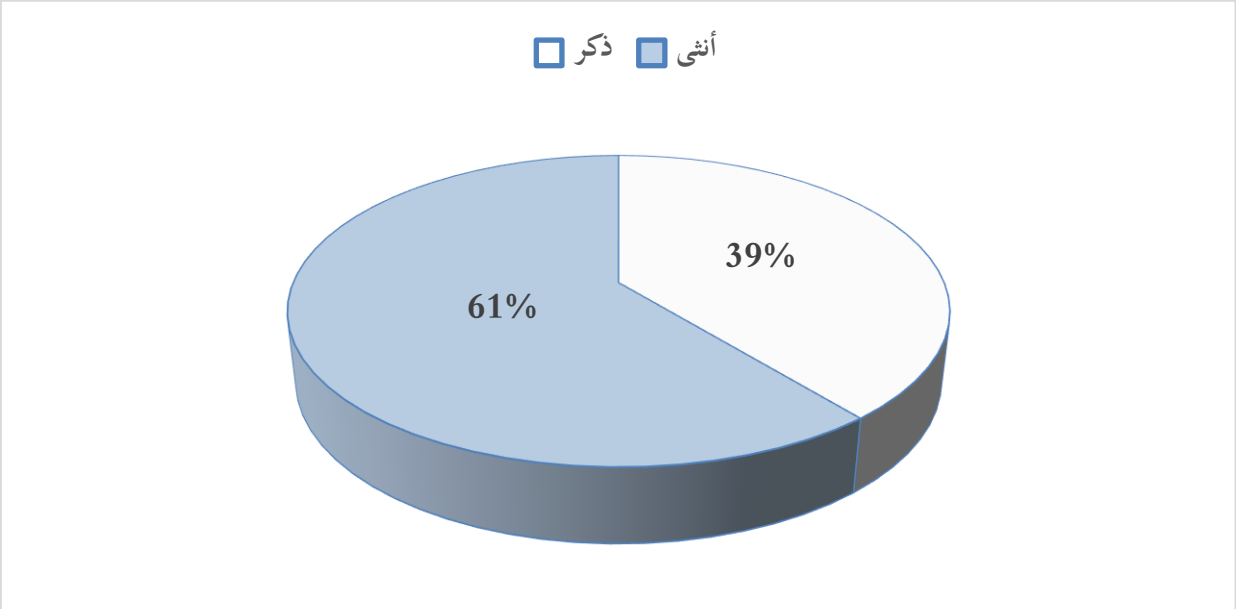
أولا: متغير الجنس.

الجدول رقم (3-25): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	16	%39
أنثى	25	%61
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم (3-2): **تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس.**



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول رقم (3-25) والشكل رقم (3-2) نلاحظ أن 25 من الموارد البشرية اناث يمثلون ما نسبته 61% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب، في المقابل يوجد 16 منهم يمثلون ما نسبته 39% من الموارد البشرية ذكور.

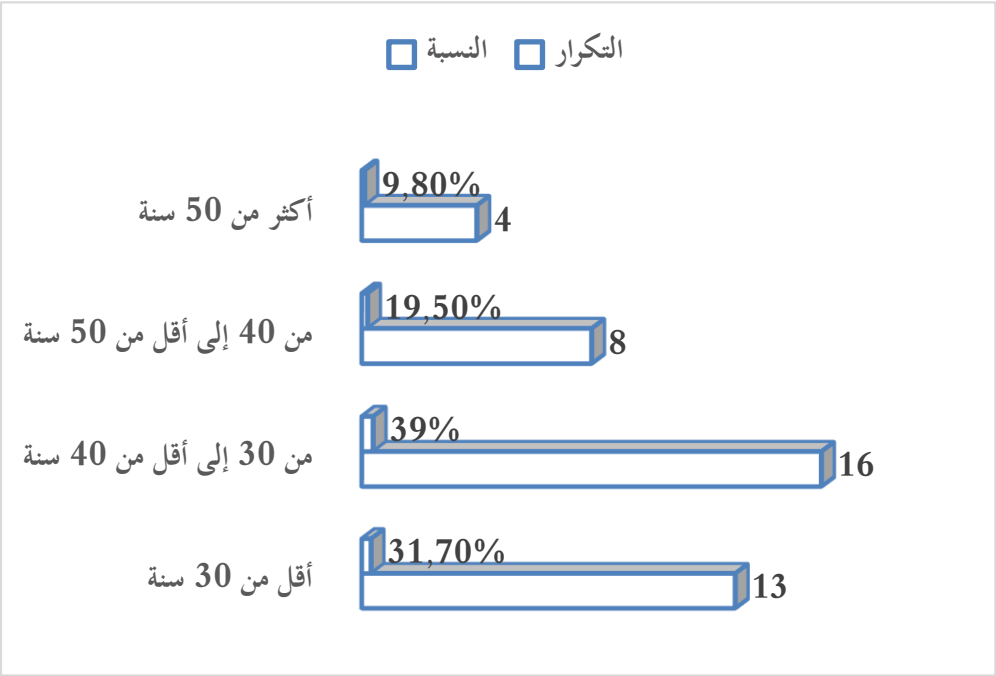
ثانيا: متغير العمر.

الجدول رقم (3-26): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	13	31,7%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	16	39%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	8	19,5%
أكثر من 50 سنة	4	9,8%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم (3-3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول رقم (3-26) والشكل رقم **(3-3)** نلاحظ أن 16 من الموارد البشرية يمثلون ما نسبته 39% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة وهم الفئة الأغلب، في مقابل يوجد 13 من الموارد البشرية أعمارهم أقل من 30 سنة يمثلون ما نسبته

31,7% ويوجد 8 من الموارد البشرية أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة يمثلون ما نسبته 19,5% ويوجد 4 من الموارد البشرية أعمارهم أكثر من 50 سنة يمثلون ما نسبته 9,8%

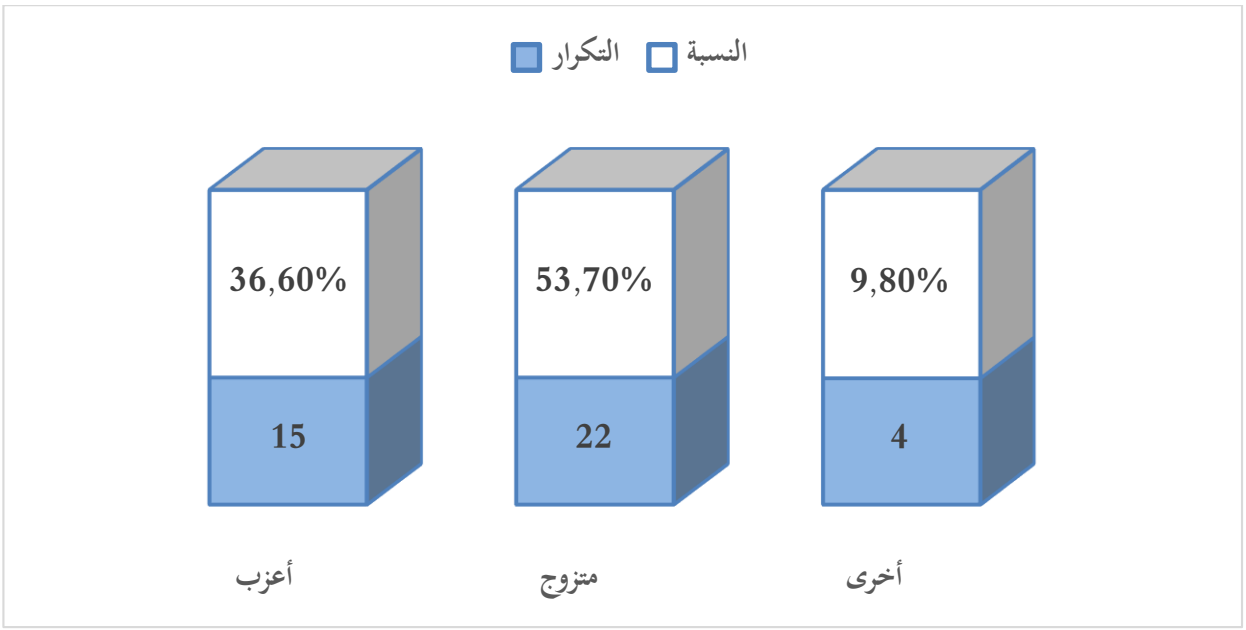
ثانيا: متغير الحالة الاجتماعية.

الجدول رقم (3-27): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	15	36,6%
متزوج	22	53,7%
أخرى	4	9,8%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم (3-4): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول رقم(3-27) والشكل رقم (3-4) نلاحظ أن 22 من الموارد البشرية يمثلون ما نسبته 53,7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة متزوجين وهم الفئة الأغلب، في مقابل يوجد 15 من الموارد البشرية عزاب يمثلون ما نسبته 36,6% ويوجد 4 من الموارد البشرية لهم حالات اخرى يمثلون ما نسبته 9,8%

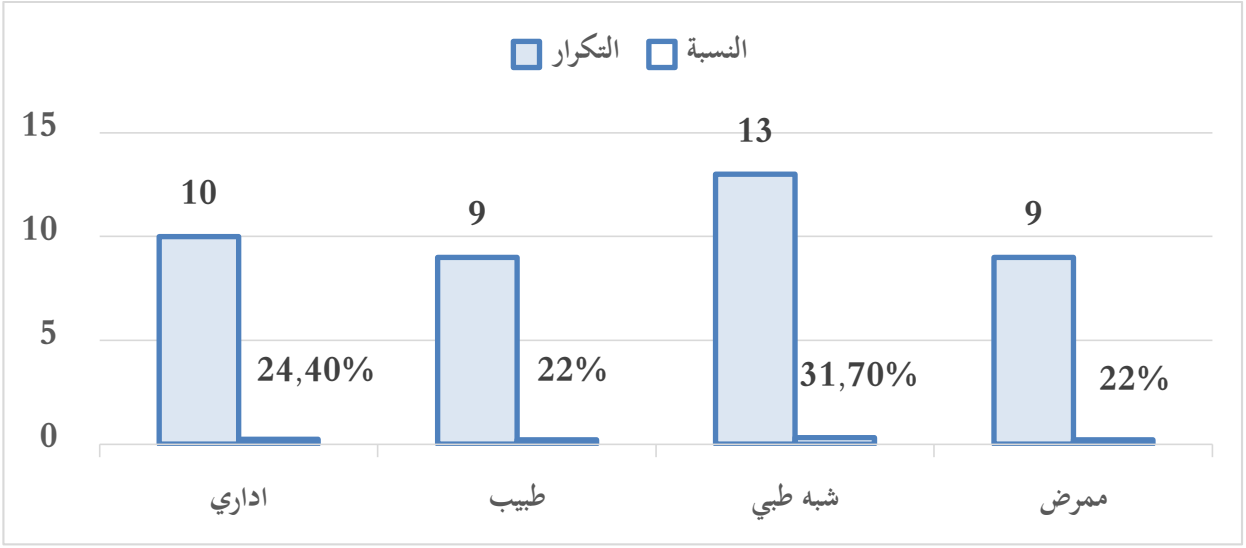
ثالثا: متغير المهنة.

الجدول رقم (3-28): توزيع أفراد العينة حسب متغير المهنة.

المهنة	التكرار	النسبة
اداري	10	24,4%
طبيب	9	22%
شبه طبي	13	31,7%
ممرض	9	22%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم (3-5): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المهنة.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول رقم (3-28) والشكل رقم (3-5) نلاحظ أن 13 من الموارد البشرية **شبه طبي** يمثلون ما نسبته 31,7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب في المقابل يوجد 10 من الموارد البشرية اداريين يمثلون ما نسبته 24,4% ويوجد 9 من الموارد البشرية أطباء يمثلون ما نسبته 22% والنسبة نفسها للموظفين من الممرضين.

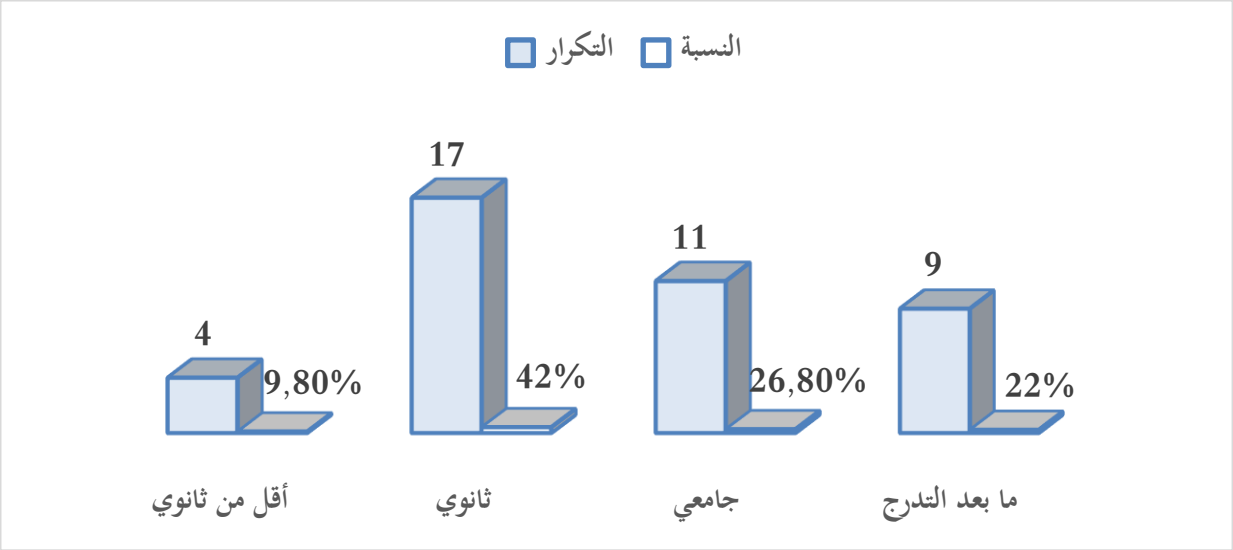
رابعا: متغير المستوى التعلمي.

الجدول رقم (3-29): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي.

المستوى العلمي	التكرار	النسبة
أقل من ثانوي	4	9,8%
ثانوي	17	41,5%
جامعي	11	26,8%
ما بعد التدرج	9	22%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم (3-6): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول رقم (3-29) والشكل رقم (3-6) نلاحظ أن 17 من الموارد البشرية مستواهم التعليمي ثانوي يمثلون ما نسبته41,5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب في المقابل يوجد 11 من الموارد البشرية يمثلون ما نسبته 26,8% مستواهم التعليمي جامعي، ويوجد 9 من الموارد البشرية يمثلون ما نسبته 22% مستواهم التعليمي ما بعد التدرج ويوجد 4 من الموارد البشرية يمثلون ما نسبته 9,8% مستواه التعليم أقل من ثانوي.

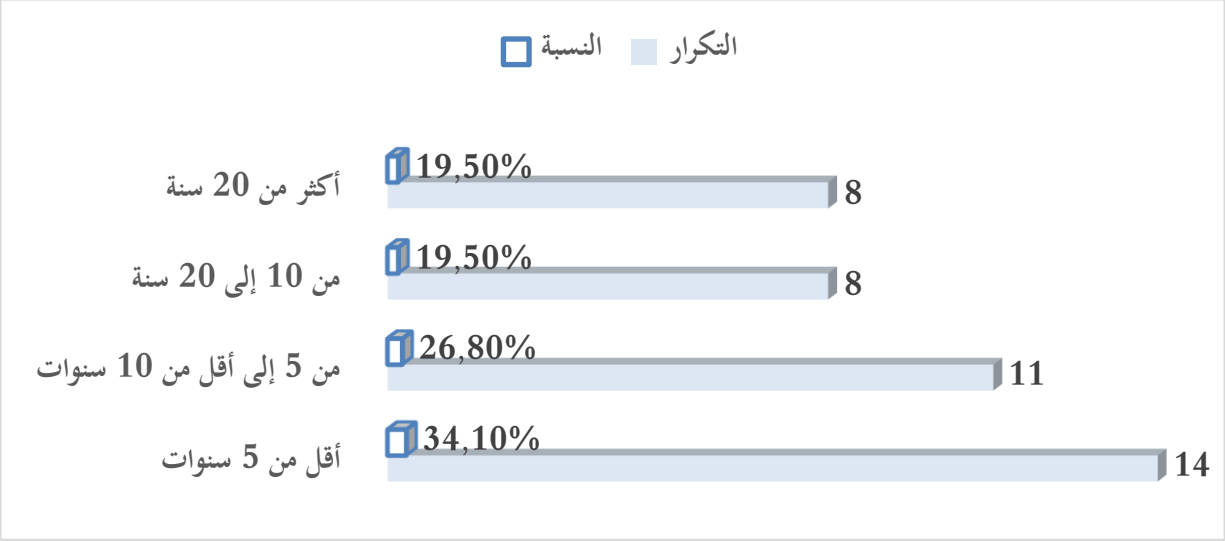
خامسا: متغير الخبرة.

الجدول رقم (3-30): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة.

الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	14	34,1%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	11	26,8%
من 10 إلى 20 سنة	8	19,5%
أكثر من 20 سنة	8	%19,5
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم (3-7): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول رقم(3-30) والشكل رقم (3-7) نلاحظ أن 14 من الموارد البشرية يمثلون ما نسبته 34,1% لديهم أقل من 5 سنوات خبرة وهي الفئة الأعلى نسبة لأفراد العينة، في المقابل يوجد 11 من الموارد البشرية يمثلون ما نسبته 26,8% لديهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات خبرة، ويوجد 8 من الموارد البشرية يمثلون ما نسبته 19,5% لديهم من 10 إلى 20 سنة خبرة، والنسبة نفسها للموظفين الذين لديهم أكثر من 20 سنة خبرة.

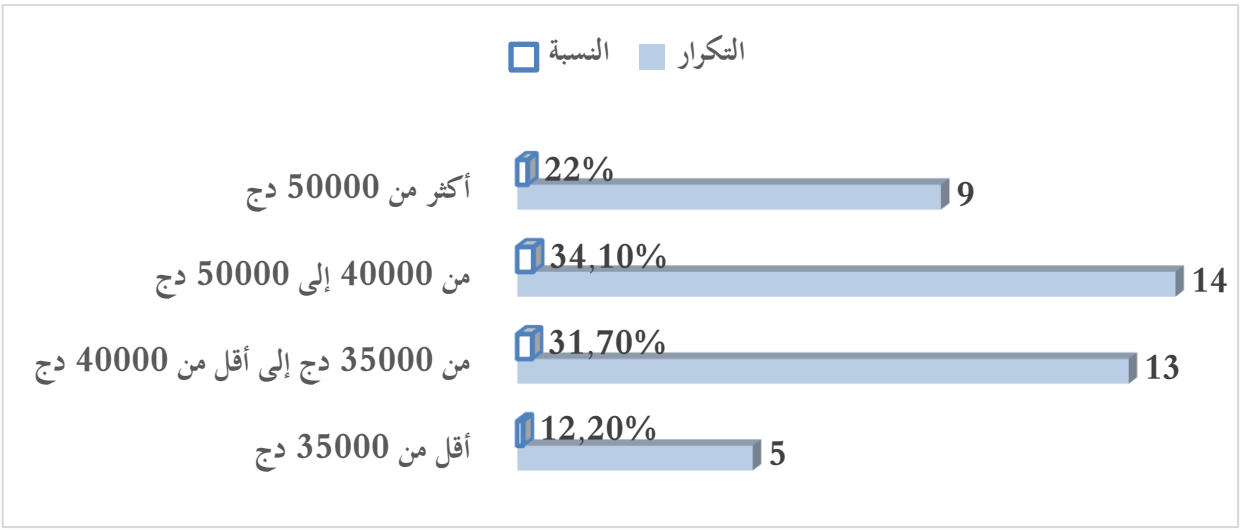
سادسا: متغير الراتب الشهري.

الجدول رقم (3-31): توزيع أفراد العينة حسب متغير الراتب الشهري.

الراتب الشهري	التكرار	النسبة
أقل من 35000 دج	5	12,2%
من 35000 دج إلى أقل من 40000 دج	13	31,7%
من 40000 إلى 50000 دج	14	34,1%
أكثر من 50000 دج	9	22%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم (3-8): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الراتب الشهري.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول رقم(3-31) والشكل رقم (3-8) نلاحظ أن 14 من الموارد البشرية يمثلون ما نسبته 34,1% لديهم دخل من 40000 إلى 50000 دج وهي الفئة الأعلى نسبة لأفراد العينة، في المقابل يوجد 13 من الموارد البشرية يمثلون ما نسبته 31,7% لديهم دخل من 35000دج إلى أقل من 40000 دج، ويوجد 9 من الموارد البشرية يمثلون ما نسبته 22% لديهم دخل أكثر من 50000 دج ويوجد 5 من الموارد البشرية يمثلون ما نسبته 12,2% لديهم دخل أقل من 35000 دج

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة.

أولا: التحليل الوصفي لمحور ضغوط العمل.

اعتمدت الدراسة في وصف أبعاد محور ضغوط العمل، الذي اشتمل على مصدرين للضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية والداخلية ومصدر ضغوط العمل المتعلقة بالمورد البشري، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة.

1- التحليل الوصفي لأبعاد ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية والداخلية.

اعتمدت الدراسة في وصف مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية والداخلية، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة.

أ- التحليل الوصفي لأبعاد مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية.

اعتمدت الدراسة في وصف أبعاد ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية، الذي اشتمل على بعدين، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول الأتي:

جدول رقم (3-32): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	المتغيرات التكنولوجية	3,58	0,980	2	عالية
2	المتغيرات الثقافية	3,75	0,931	1	عالية
	مصدر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية	3,67	0,890	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (3-32) أن تقديرات الموارد البشرية لمصدر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية، بلغت درجات موافقة عالية، حيث تم ترتيبها وفقا المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كالأتي:

1- بلغ المتوسط الحسابي لبعد المتغيرات الثقافية **3,75** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في المتغيرات الثقافية لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,931** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموارد البشرية وقربها من المتوسط الحسابي.

2- بلغ المتوسط الحسابي لبعد المتغيرات التكنولوجية **3,58** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في المتغيرات التكنولوجية لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,980** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموارد البشرية وقربها من المتوسط الحسابي.

كما بلغ المتوسط الحسابي لمصدر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية **3,67** بدرجة موافقة عالية، ما يدل على وجود مستوى عالي في مصدر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، حيث بلغ الانحراف المعياري **0,890** ما يشير لعدم تشتت تقديرات الموارد البشرية وقربها من المتوسط الحسابي.

ب- **التحليل الوصفي لأبعاد ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الداخلية.**

اعتمدت الدراسة في وصف أبعاد ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الداخلية، الذي اشتمل على ثمانية أبعاد، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول الأتي:

جدول رقم (3-33): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الداخلية.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	طبيعة الوظيفة	3,95	0,756	4	عالية
2	ظروف العمل المادية	3,97	0,821	3	عالية
3	عبء العمل	3,58	0,822	7	عالية
4	غموض الدور	3,72	0,921	6	عالية
5	صراع الدور	3,82	0,866	5	عالية
6	التغيير	3,99	0,923	2	عالية
7	ضعف المشاركة في اتخاذ القرار	4,22	0,807	1	عالية جدا
8	ضعف المسار الوظيفي	3,42	0,979	8	عالية
	مصدر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الداخلية	3,83	0,703	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (3-33) أن تقديرات الموارد البشرية لمصدر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الداخلية، بلغت درجات موافقة عالية جدا وعالية، حيث تم ترتيبها وفقا المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كالأتي:

1- بلغ المتوسط الحسابي لبعد ضعف المشاركة في اتخاذ القرار **4,22** بدرجة موافقة عالية جدا، ما يشير إلى وجود مستوى عالي جدا في ضغوط العمل الناتجة عن ضعف المشاركة في اتخاذ القرار لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,807** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموارد البشرية وقربها من المتوسط الحسابي.

2- بلغ المتوسط الحسابي لبعد التغيير **3,99** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في ضغوط العمل الناتجة عن التغيير لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,923** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموارد البشرية وقربها من المتوسط الحسابي.

3- بلغ المتوسط الحسابي لبعد ظروف العمل المادية **3,97** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في ضغوط العمل الناتجة عن ظروف العمل المادية لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,821** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموارد البشرية وقربها من المتوسط الحسابي.

4- بلغ المتوسط الحسابي لبعد طبيعة الوظيفة **3,95** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في ضغوط العمل الناتجة عن عدم الارتياح في الوظيفة لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,756** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموارد البشرية وقربها من المتوسط الحسابي.

5- بلغ المتوسط الحسابي لبعد صراع الدور **3,82** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في ضغوط العمل الناتجة عن صراع الدور لدى الموارد البشرية في المؤسسة

العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,866** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموارد البشرية وقربها من المتوسط الحسابي.

6- بلغ المتوسط الحسابي لبعد غموض الدور **3,72** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في غموض الدور لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,921** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموارد البشرية وقربها من المتوسط الحسابي.

7- بلغ المتوسط الحسابي لبعد عبء العمل **3,58** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في ضغوط العمل الناتجة عن عبء العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,822** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموارد البشرية وقربها من المتوسط الحسابي.

8- بلغ المتوسط الحسابي لبعد ضعف المسار الوظيفي **3,42** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في ضغوط العمل الناتجة عن ضعف المسار الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,979** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموارد البشرية وقربها من المتوسط الحسابي.

كما بلغ المتوسط الحسابي لمصدر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الداخلية **3,83** بدرجة موافقة عالية، ما يدل على وجود مستوى عالي في مصدر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الداخلية لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، حيث بلغ الانحراف المعياري **0,703** ما يشير لعدم تشتت تقديرات الموارد البشرية وقربها من المتوسط الحسابي.

2- التحليل الوصفي لأبعاد ضغوط العمل المتعلقة بالمورد البشري.

اعتمدت الدراسة في وصف أبعاد ضغوط العمل المتعلقة بالمورد البشري، الذي اشتمل على بعدين، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول الأتي:

جدول رقم (3-34): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد ضغوط العمل المتعلقة بالمورد البشري.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	نمط الشخصية	3,44	0,880	1	عالية
2	أحداث الحياة الخاصة	3,96	0,915	2	عالية
	مصدر ضغوط العمل المتعلقة بالمورد البشري	3,70	0,843	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (3-34) أن تقديرات الموارد البشرية لمصدر ضغوط العمل المتعلقة بالمورد البشري، بلغت درجات موافقة عالية، حيث تم ترتيبها وفقا المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كالأتي:

1- بلغ المتوسط الحسابي لبعد نمط الشخصية **3,44** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في ضغوط العمل الناتجة عن نمط الشخصية لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,880** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموارد البشرية وقربها من المتوسط الحسابي.

2- بلغ المتوسط الحسابي لبعد أحداث الحياة الخاصة **3,96** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في ضغوط العمل الناتجة عن أحداث الحياة الخاصة لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,915** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموارد البشرية وقربها من المتوسط الحسابي.

كما بلغ المتوسط الحسابي لمصدر ضغوط العمل المتعلقة بالمورد البشري **3,70** بدرجة موافقة عالية، ما يدل على وجود مستوى عالي في مصدر ضغوط العمل المتعلقة بالمورد البشري لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، حيث بلغ الانحراف المعياري **0,843** ما يشير لعدم تشتت تقديرات الموارد البشرية وقربها من المتوسط الحسابي.

3- التحليل الوصفي لمحور ضغوط العمل.

اعتمدت الدراسة في وصف محور ضغوط العمل، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول الأتي:

جدول رقم (3-35): المؤشرات الإحصائية لوصف محور ضغوط العمل.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافق
ضغوط العمل	**3,78**	**0,710**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (3-35) أن المتوسط الحسابي لمحور ضغوط العمل **3,78** بلغ درجة موافقة عالية، ما يدل على وجود مستوى عالي في ضغوط العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، حيث بلغ الانحراف المعياري **0,710** ما يشير لعدم تشتت تقديرات الموارد البشرية وقربها من المتوسط الحسابي.

ثانيا: التحليل الوصفي لأبعاد محور الرضا الوظيفي.

اعتمدت الدراسة في وصف أبعاد محور الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، الذي اشتمل على ستة أبعاد، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول الأتي:

جدول رقم (3-36): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	الرضا عن الاجر	2,70	1,018	4	متوسطة
2	الرضا عن محتوى العمل	2,85	0,892	3	متوسطة
3	الرضا عن فرص الترقية	2,50	0,877	6	ضعيفة
4	الرضا عن نمط الاشراف	2,90	1,033	2	متوسطة
5	الرضا عن جماعات العمل	3,84	0,925	1	عالية
6	الرضا عن ظروف العمل	2,58	1,093	5	ضعيفة
	محور الرضا الوظيفي	2,90	0,624	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (3-36) أن تقديرات الموارد البشرية لأبعاد محور الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، بلغت

درجات موافقة عالية ومتوسطة وضعيفة، حيث تم ترتيبها وفقا المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كالأتي:

1- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الرضا عن جماعات العمل **3,84** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في الرضا عن جماعات العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,925** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموارد البشرية وقربها من المتوسط الحسابي.

2- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الرضا عن نمط الاشراف **2,90** بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى وجود مستوى متوسط في الرضا عن نمط الاشراف لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **1,033** ما يشير إلى تشتت أراء الموارد البشرية وقربها من المتوسط الحسابي.

3- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الرضا عن محتوى العمل **2,85** بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى وجود مستوى متوسط في الرضا عن محتوى العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,892** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموارد البشرية وقربها من المتوسط الحسابي.

4- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الرضا عن الاجر **2,70** بدرجة موافقة متوسطة ما يشير إلى وجود مستوى متوسط في الرضا عن الاجر لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **1,018** ما يشير إلى تشتت أراء الموارد البشرية وقربها من المتوسط الحسابي.

5- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الرضا عن ظروف العمل **2,58** بدرجة موافقة ضعيفة، ما يشير إلى وجود مستوى ضعيف في الرضا عن ظروف العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **1,093** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموارد البشرية وقربها من المتوسط الحسابي.

6- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الرضا عن فرص الترقية **2,50** بدرجة موافقة ضعيفة، ما يشير إلى وجود مستوى ضعيف في الرضا عن فرص الترقية لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,877** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموارد البشرية وقربها من المتوسط الحسابي.

كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور الرضا الوظيفي **2,90** بدرجة موافقة متوسطة، ما يدل على وجود مستوى متوسط في الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، حيث بلغ الانحراف المعياري **0,624** ما يشير لعدم تشتت تقديرات الموارد البشرية وقربها من المتوسط الحسابي.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

أولا: اختبار الفرضيات الفرعية الأولى.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا عن الاجر لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا عن الاجر لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.

جدول رقم (3-37): اختبار الانحدار البسيط لضغوط العمل على الرضا عن الاجر لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل: ضغوط العمل				
المتغير التابع الفرعي: الرضا عن الاجر	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,436	0,190	- 0,625	3,026	0,004
	F المحسوبة		دلالة F		
	9,160		0,004		

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (3-37) اثر ضغوط العمل على الرضا عن الاجر لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R= **0,436** بين ضغوط العمل والرضا عن الاجر لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ضعيف.

- وبلغ معامل التحديد R^2= **0,190** أي أن ما قيمة 19 % من التغيرات في الرضا عن الاجر لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية ناتجة عن ضغوط العمل.

– كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,625** – وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في ضغوط العمل ينتج عنه نقص في الرضا عن الاجر لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، بقيمة **0,625** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **3,026** عند مستوى معنوية **0,004**

– كما بلغت قيمة F المحسوبة **9,160** عند مستوى معنوية **0,004** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا عن الاجر لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.**

ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا عن محتوى العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا عن محتوى العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.

جدول رقم (3-38): اختبار الانحدار البسيط لضغوط العمل على الرضا عن محتوى العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل: ضغوط العمل				
المتغير التابع الفرعي:	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
الرضا عن محتوى العمل.	0,450	0,203	- 0,566	3,149	0,003
	F المحسوبة		دلالة F		
	9,919		0,003		

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (3-38) اثر ضغوط العمل على الرضا عن محتوى العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R= **0,450** بين ضغوط العمل والرضا عن محتوى العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ضعيف.

- وبلغ معامل التحديد R^2= **0,203** أي أن ما قيمة 20.3 % من التغيرات في الرضا عن محتوى العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية ناتجة عن ضغوط العمل.

– كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,566** – وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في ضغوط العمل ينتج عنه نقص في الرضا عن محتوى العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، بقيمة **0,566** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **3,149** عند مستوى معنوية **0,003**

– كما بلغت قيمة F المحسوبة **9,919** عند مستوى معنوية **0,003** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا عن محتوى العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.**

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا عن فرص الترقية لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا عن فرص الترقية لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية

جدول رقم (3-39): اختبار الانحدار البسيط لضغوط العمل على الرضا عن فرص الترقية لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل: ضغوط العمل				
المتغير التابع الفرعي:	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
الرضا عن فرص الترقية	0,480	0,231	- 0,593	3,418	0,001
	F المحسوبة		دلالة F		
	11,683		0,001		

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (3-39) اثر ضغوط العمل على الرضا عن فرص الترقية لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R= **0,480** بين ضغوط العمل والرضا عن فرص الترقية لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ضعيف.

- وبلغ معامل التحديد R^2= **0,231** أي أن ما قيمة 23.1 % من التغيرات في الرضا عن فرص الترقية لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية ناتجة عن ضغوط العمل.

– كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,593** – وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في ضغوط العمل ينتج عنه نقص في الرضا عن فرص الترقية لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، بقيمة **0,593** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **3,418** عند مستوى معنوية **0,001**

– كما بلغت قيمة F المحسوبة **11,683** عند مستوى معنوية **0,004b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا عن فرص الترقية لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.**

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا عن نمط الاشراف لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا عن نمط الاشراف لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.

جدول رقم (3-40): اختبار الانحدار البسيط لضغوط العمل على الرضا عن نمط الاشراف لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل: ضغوط العمل				
المتغير التابع الفرعي:	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
الرضا عن نمط الاشراف.	0,536	0,287	- 0,779	3,965	0,000
	F المحسوبة		دلالة F		
	15,721		0,000		

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (3-40) اثر ضغوط العمل على الرضا عن نمط الاشراف لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R= **0,536** بين ضغوط العمل والرضا عن نمط الاشراف لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط متوسط.

- وبلغ معامل التحديد R^2= **0,287** أي أن ما قيمة 28.7 % من التغيرات في الرضا عن نمط الاشراف لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية ناتجة عن ضغوط العمل.

– كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,779** – وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في ضغوط العمل يزيد من الرضا عن نمط الاشراف لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، بقيمة **0,779** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **3,965** عند مستوى معنوية **0,000**

– كما بلغت قيمة F المحسوبة **15,721** عند مستوى معنوية **0,000** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا عن نمط الاشراف لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية**

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا عن جماعات العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا عن جماعات العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.

جدول رقم (3-41): اختبار الانحدار البسيط لضغوط العمل على الرضا عن جماعات العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل: ضغوط العمل				
المتغير التابع الفرعي:	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
الرضا عن جماعات العمل	0,270	0,073	0,351	1,751	0,088
	F المحسوبة		دلالة F		
	3,065		0,088		

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (3-41) اثر ضغوط العمل على الرضا عن جماعات العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R= **0,270** بين ضغوط العمل والرضا عن جماعات العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ضعيف جدا.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,351** وهي غير دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **1,751** عند مستوى معنوية **0,088**

– كما بلغت قيمة F المحسوبة **3,065** عند مستوى معنوية **0,088** وهي غير دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص على انه **لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا عن جماعات العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.**

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية السادسة.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا عن ظروف العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا عن ظروف العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.

جدول رقم (3-42): اختبار الانحدار البسيط لضغوط العمل على الرضا عن ظروف العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل: ضغوط العمل				
المتغير التابع الفرعي:	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
الرضا عن ظروف العمل	0,518	0,269	- 0,797	3,784	0,001
	F المحسوبة			دلالة F	
	14,320			0,001	

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (3-42) اثر ضغوط العمل على الرضا عن ظروف العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R= **0,518** بين ضغوط العمل والرضا عن ظروف العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط متوسط.

- وبلغ معامل التحديد R^2= **0,269** أي أن ما قيمة 26.9 % من التغيرات في الرضا عن ظروف العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية ناتجة عن ضغوط العمل.

– كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,797** – وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في ضغوط العمل ينتج عنه نقص في الرضا عن ظروف العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، بقيمة **0,797** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **3,784** عند مستوى معنوية **0,001**

– كما بلغت قيمة F المحسوبة **14,320** عند مستوى معنوية **0,001** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا عن ظروف العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.**

سابعا: اختبار الفرضية الرئيسية.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.

جدول رقم (3-43): اختبار الانحدار البسيط لضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل: ضغوط العمل				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
المتغير التابع: الرضا الوظيفي	0,571	0,326	- 0,501	4,339	0,000
	F المحسوبة		دلالة F		
	18,829		0,000		

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (3-43) اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R= **0,571** بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط متوسط.

– وبلغ معامل التحديد R^2= **0,326** أي أن ما قيمة 32.6 % من التغيرات في الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية ناتجة عن ضغوط العمل.

– كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,501** – وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في ضغوط العمل ينتج عنه نقص في الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، بقيمة **0,501** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **4,339** عند مستوى معنوية **0,000**

– كما بلغت قيمة F المحسوبة **18,829** عند مستوى معنوية **0,000** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.**

ومن نتائج تحقق الفرضية الرئيسية يمكن استخلاص معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$Y = 4{,}801 - 0{,}501\ X$$

X: **ضغوط العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية**

Y: **الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية**

خلاصة الفصل:

بعد قيامنا بتوزيع مجموعة من الاستبيانات على عينة من الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية قوامها 50 مورد بشري ، ولقد تم استرجاع 41 استبانة صحيحة كاملة البيانات ، تم تحليل هذه الاخيرة باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، تبين لنا ان الموارد البشرية في هذه المؤسسة تعاني من مستويات عالية من ضغوط العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لضغوط العمل "3.78 " ، وقد جاءت مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الداخلية في المرتبة الاولى من حيث تأثيرها على المورد البشري حيث بلغ المتوسط الحسابي لها "3.83"بدرجة موافقة عالية وتليها مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمورد البشري حيث بلغ للمتوسط الحسابي لها "3.70" بدرجة موافقة عالية وفي الاخير تأتي المصادر المتعلقة بالبيئة الخارجية بمتوسط حسابي بلغ "3.67" وهي درجة موافقة عالية .

كما تبين لنا من خلال تفريغ بيانات الاستبيان وتحليلها ان الموارد البشرية في هذه المؤسسة لديها مستوى متوسط من الرضا الوظيفي حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي الخاص به "2.90" والذي يعكس درجة رضا متوسطة ، وقد جاء بعد الرضا عن فرص الترقية في المرتبة الاولي من حيث تسببه بعدم الرضا الوظيفي للموارد البشري بمتوسط حسابي بلغ " 2.50" بدرجة رضا ضعيفة ، لكن بعد الرضا عن جماعات العمل حصل على درجة عالية من الرضا الوظيفي للموارد البشرية بمتوسط حسابي بلغ " 3.84"

من خلال النتائج السابقة تبين لنا وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل حيث بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,501** – وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في ضغوط

العمل ينتج عنه نقص في الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، بقيمة **0,501 كما بلغ معامل الارتباط بين هذين المتغيرين 0,571- وهو معامل ارتباط متوسط ودال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05**

أولا: نتائج وصف محاور الدراسة:

- وجود مستوى عالي في ابعاد مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية والبيئة الداخلية، باستثناء بعد ضعف المشاركة في اتخاذ القرار الذي بلغ مستوى عالي جدا، ووجود مستوى عالي في ابعاد مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمورد البشري، مع وجود مستوى عالي في ضغوط العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.

- وجود مستوى عالي في الرضا عن جماعات العمل ووجود مستوى متوسط في الرضا عن نمط الاشراف والرضا عن محتوى العمل والرضا عن الاجر، ووجود مستوى ضعيف في الرضا عن ظروف العمل والرضا عن فرص الترقية، مع وجود مستوى متوسط في الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية

ثانيا: نتائج التحقق من فرضيات الدراسة:

1- تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا عن الاجر لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية

2- تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا عن محتوى العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية

3- تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا عن فرص الترقية لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية

4- تحقق الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا عن نمط الاشراف لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية

5- عدم تحقق الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا عن جماعات العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية

6- تحقق الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا عن ظروف العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية

7- تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية

خاتمة

لقد نبين لنا من خلال دراستنا بجانبيها النظري والتطبيقي أن لضغوط العمل عدة مصادر منها ما هو متعلق بالبيئة الخارجية و ما هو متعلق بالبيئة الداخلية و ما هو متعلق بالخصائص الشخصية للمورد البشري، والتي تؤثر على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، إذ أنه لا توجد مؤسسة مهما كان صنفها خالية من هذه الضغوط، وللحد من تأثير هذه الضغوط على الرضا الوظيفي للمورد البشري اهتمت المؤسسات بتوفير مناخ ملائم للعمل يتميز بالاستقلالية في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وهذا من شأنه أن يقلل من الآثار السلبية لضغوط العمل على المورد البشري .

وإسقاط ما تم عرضه في الجانب النظري على المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات:

أولا: خلاصة الجانب النظري للدراسة.

- ✓ لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف محدد للرضا الوظيفي وذلك حسب منظور كل باحث (علم النفس ، السلوك التنظيمي ، الادارة ....الخ)
- ✓ يوجد عدة عناصر للرضا الوظيفي ، رضا المورد البشري عن احد هذه العناصر لا يعني بالضرورة رضاه عن جميع العناصر الاخرى و ذلك لتعدد احتياجاته ورغباته
- ✓ يوجد طريقتين لقياس الرضا الوظيفي ، الطريقة المباشرة والتي تعتمد على قوائم الاستقصاء مثل الاستبيان والاستمارة والمقابلة الشخصية ، والطريقة غير المباشرة والتي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل (معدل حوادث العمل ، معدل ترك العمل ...الخ)

- ✓ يوجد عدة نظريات مفسرة للرضا الوظيفي التي لاتزال محل جدال ونقاش كبيرين بين العلماء والباحثين وهذا لتعدد التخصصات العلمية التي قامت بدراسته (علم النفس، علم السلوك ، علم الإجتماع، علم الإدارة).
- ✓ يعتبر الرضا الوظيفي الوسيلة الفعالة لزيادة مستوى الأداء كما ونوعا ،كذلك يخفض من معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الحوادث والإصابة.
- ✓ كما تساهم المداخل الإدارية الحديثة (الإدارة بالأهداف،ادارة الجودة الشاملة، حلقات الجودة تمكين الموارد البشرية) في زيادة مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية والحد من زيادة مستوى عدم الرضا الذي يسبب ارتفاع معدلات التغيب عن العمل والإضرابات ...الخ
- ✓ لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف محدد لضغوط العمل وهذا باختلاف وجهة نظر الباحثين حول هذا الموضوع.
- ✓ يوجد عدة مصادر لضغوط العمل منها ما هو مرتبط بالبيئة الخارجية، وبالبيئة الداخلية، وبالخصائص الشخصية للمورد البشري ، وعندما تتفاعل هذه المصادر تؤثر على المورد البشري
- ✓ إن ضغوط العمل في تزايد مستمر بين الموارد البشرية في وقتنا الحالي داخل المؤسسات وهذا راجع إلى التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية لها.
- ✓ لايمكن بأي حال من الأحوال القضاء على ظاهرة تعرض المورد البشري لضغوط العمل وذلك لتعدد الأسباب والمصادر المسببة، ولكن يمكن التقليل من آثارها على المورد البشري.

- ✓ يمكن أن يترتب عن ضغوط العمل آثار إيجابية على غرار آثارها السلبية قد تكون مرغوبة للمورد البشري والمؤسسة ، فهي تقوم بتحفيزه لرفع من مستوى أداءه وتحسين انتاجيته ، وذلك حسب طول مدة تعرض المورد البشري لها ومدى تكرارها.
- ✓ يمكن التقليل من الآثار السلبية لضغوط العمل على المورد البشري من خلال التعاون بين المؤسسة والمورد البشري باستخدام أساليب التعامل معها.

ثانيا: خلاصة الجانب التطبيقي للدراسة.

- ✓ تعاني الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية من مستويات عالية من ضغوط العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذه الاخيرة "3.78"
- ✓ جاءت مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية في المرتبة الاولى من حيث درجة تأثيرها على المورد البشري حيث بلغ المتوسط الحسابي لها "3.83"بدرجة موافقة عالية وتليها مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمورد البشري حيث بلغ للمتوسط الحسابي لها "3.70" بدرجة موافقة عالية وفي الاخير تأتي المصادر المتعلقة بالبيئة الخارجية بمتوسط حسابي بلغ "3.67" وهي درجة موافقة عالية .
- ✓ الترتيب التنازلي لأكثر الأبعاد المسببة لضغوط العمل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية من الأكثر ضغوطا إلى الأقل كالتالي:
  - ضعف المشاركة في اتخاذ القرار، بمتوسط حسابي بلغ" 4.22".
  - التغيير، بمتوسط حسابي بلغ "3.99".
  - ظروف العمل المادية، بمتوسط حسابي بلغ "3.97".
  - أحداث الحياة الخاصة، بمتوسط حسابي بلغ "3.96".
  - طبيعة الوظيفة، بمتوسط حسابي بلغ" 3.95".

- صراع الدور ، بمتوسط حسابي بلغ "3.82".
- المتغيرات الثقافية ، بمتوسط حسابي بلغ "3.75".
- غموض الدور ، بمتوسط حسابي بلغ" 3.72".
- عبء العمل والمتغيرات التكنولوجية ، بمتوسط حسابي بلغ" 3.58".
- نمط الشخصية ، بمتوسط حسابي بلغ" 3.44"
- المسار الوظيفي ، بمتوسط حسابي بلغ" 3.42".

✓ الترتيب التصاعدي لأكثر الأكثر الأبعاد المتسببة في انخفاض الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية من الأقل رضا إلى الأكثر هي:

- الرضا عن فرص الترقية ، بمتوسط حسابي بلغ "2.50".
- الرضا عن ظروف العمل ، بمتوسط حسابي بلغ "2.58".
- الرضا عن الأجر ، بمتوسط حسابي بلغ " 2.70".
- الرضا عن محتوى العمل ، بمتوسط حسابي بلغ "2.85".
- الرضا عن نمط الإشراف ، بمتوسط حسابي بلغ "2.90".
- الرضا عن جماعات العمل ، بمتوسط حسابي بلغ "3.84"

1- تفسير ومناقشة نتائج التحليل الوصفي لمحاور الدراسة:

- أظهرت النتائج وجود مستوى عالي في ابعاد مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية والداخلية باستثناء بعد ضعف المشاركة في اتخاذ القرار الذي بلغ مستوى عالي جدا، ووجود مستوى عالي في ابعاد مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمورد البشري، مع وجود مستوى عالي في ضغوط العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، وهذا راجع الى :

- ✓ طبيعة الوظيفة داخل المستشفى التي تحتاج الى الكثير من التركيز والانتباه
- ✓ شعور الموارد البشرية بالتعب والإرهاق بسبب كثرة المهام الموكلة اليهم
- ✓ خوف الموارد البشرية من الاصابة بأمراض معدية نتيجة التلوث وقلة النظافة وهذا امر طبيعي
- ✓ عدم اتاحة الفرصة للمورد البشري في صنع القرار يشعره ان رأيه غير مهم داخل المؤسسة خاصة اذا تعلق القرار بمجال عمله
- ✓ عدم امتلاك المؤسسة لجميع الاجهزة والوسائل التي يحتاجها المورد البشري لأداء مهامه مما يتسبب في تعطيل هذه الاخيرة
- ✓ الموارد البشرية داخل المؤسسة اغلبهم من اصحاب الشخصية "أ" لا يحبون الانتظار عكس الشخصية "ب" الذين يتميزون بالتأني

– أظهرت النتائج وجود مستوى عالي في الرضا عن جماعات العمل ووجود مستوى متوسط في الرضا عن نمط الاشراف والرضا عن محتوى العمل والرضا عن الاجر ،ووجود مستوى ضعيف في الرضا عن ظروف العمل والرضا عن فرص ألترقية ، مع وجود مستوى متوسط في الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، وهذا راجع الى :

- ✓ وجود علاقة قوية بين الموارد البشرية داخل المؤسسة يسودها الثقة والتعاون
- ✓ وجود نوعين من المشرفين داخل المؤسسة احدهما يهتم بمساعدة الموارد البشرية في حل المشاكل التي تواجههم ولآخر عكس ذالك
- ✓ وجود رضا متوسط في الأجر يعود الى الزيادات في الاجور لعمال قطاع الصحة التي اقرتها الحكومة
- ✓ ظروف العمل الصعبة بسبب قلة النظافة والضوضاء والتهوية يجعل الموارد البشرية تتخوف من الاصابة بالأمراض المعدية

✓ فرص الترقية لا تمنح على اسس عادلة بسبب عدم وضوح نظام الترقية في المؤسسة

2- تفسير ومناقشة نتائج التحقق من فرضيات الدراسة:

1- أظهرت النتائج وجود اثر لضغوط العمل على الرضا عن الاجر لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، وهذا راجع الى :غلاء الاسعار ونقص القدرة الشرائية للموظف

2- أظهرت النتائج وجود اثر لضغوط العمل على الرضا عن محتوى العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، وهذا راجع الى :طبيعة المهام داخل المؤسسة ، اغلب المهام تتطلب الكثير من التركيز والانتباه مما يجعل الموارد البشرية داخل المؤسسة تشعر بعدم الامان في العمل بسبب تخوفها من الاصابة بالأمراض المعدية

3- أظهرت النتائج وجود اثر لضغوط العمل على الرضا عن فرص الترقية لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، وهذا راجع الى : عدم وضوح الية الترقية ووقت الحصول عليها داخل المؤسسة ، وينتج عن هذا عدم تكافئ الفرص في الحصول عليها

4- أظهرت النتائج وجود اثر لضغوط العمل على الرضا عن نمط الاشراف لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، وهذا راجع الى : الى طريقة تعامل المشرفين مع مرؤوسيهم والتى يراها الموارد البشرية غير مناسبة ولا تساعدهم في اداء مهامهم

5- أظهرت النتائج عدم وجود اثر لضغوط العمل على الرضا عن جماعات العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، وهذا راجع الى :

وجود علاقة قوية بين الموارد البشرية داخل المؤسسة تسودها الثقة والتعاون وهذا جيد بالنسبة لهم وللمؤسسة ككل

6- أظهرت النتائج وجود اثر لضغوط العمل على الرضا عن ظروف العمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، وهذا راجع الى : الدوام الطويل للموارد البشرية مع نقص مقومات الامن والسلامة في مكان العمل وكثرة الضجيج فيه كل هذا يجعل الموارد البشرية تشعر بالتوتر وعدم الراحة في مكان العمل

7- أظهرت النتائج وجود اثر لضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية، وهذا راجع الى : عدم تقاضي الموارد البشرية اجر مناسب يلبي احتياجاتهم ، مع كثرة المهام الموكلة اليهم والتى تتطلب كم هائل من الانتباه والتركيز ، وعدم وجود مناخ تنظيمي مناسب لأداء تلك المهام

مع نقص مقومات الامن والسلامة والتي تجعلهم متخوفين من الاصابة بالأمراض المعدية وعدم وضوح الية الترقية كل هذه العوامل تسبب للموارد البشرية شعور بضغوط العمل

التوصيات والاقتراحات:

- ✓ اشراك الموارد البشرية في عملية صنع القرار وتشجيعهم على ابداء رأيهم في القرارت المتخذة خاصة في مجال عملهم
- ✓ وضع الية للترقية تكون واضحة ومبنية على أسس عادلة
- ✓ تنظيم دورات تكوينية ومحاضرات توعية من طرف مختصين حول اساليب التعامل مع ضغوط العمل والحد من اثرها السلبي على صحة المورد البشري
- ✓ تعيين اخصائيين في علم النفس الاداري والاجتماعي من اجل المتابعة المستمرة للحالة النفسية والاجتماعية للموارد البشرية داخل وخارج العمل

- ✓ توعية الموارد البشرية بأهمية علاقات العمل ، لما لها من دور كبير في التقليل من شعورهم بضغوط العمل وزيادة رضاهم الوظيفي ، الان الدراسة الميدانية اثبتت وجود رضا كبير عن علاقات العمل بمتوسط حسابي بلغ "3.98"
- ✓ تنظيم دورات تكوينية للمدراء والمشرفين والرؤساء داخل المؤسسة لتوعيتهم باهمية الرضا الوظيفي للموارد البشرية والمداخل الادارية التي تساعدهم في تحقيقه
- ✓ تحسين ظروف العمل من نظافة وتهوية والتقليل من الضجيج والضوضاء داخل المؤسسة
- ✓ تحسين وسائل الامن والوقاية للتقليل من الحوادث والإصابات داخل مكان العمل
- ✓ تحسين المستوى المعيشي للموارد البشرية داخل المؤسسة وذالك بالزيادة في الاجور لتلبية حاجاتهم

افاق الدراسة :

بعد قيامنا بإجراء هذه الدراسة بجانبيها النظري والتطبيقي ، رأينا مجموعة من المواضيع التى يجب ان تكون محل بحث خاص في الدراسات المستقبلية والتي لها علاقة بموضوع دراستنا وهي كالتالي :

- ✓ اثر الرضا الوظيفي على اداء العمال
- ✓ دور تمكين الموارد البشرية في زيادة الرضا الوظيفي للموارد البشرية
- ✓ تأثير ضغوط العمل على الصحة الجسدية والنفسية للموظفين
- ✓ تاثير ضغوط العمل على اداء العمال

قائمة المراجع

أولا: الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، **إدارة السلوك التنظيمي**، رؤية معاصرة المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2000.
2. احمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، دار النهضة العربية، بيروت 1983.
3. أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي**،مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
4. اسماعيل محمد السيد، **الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1998،
5. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية الاسكندرية، 2002.
6. جيرالد جريبنرج، روبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات** ،ترجمة رفاعي محمد رفاعي،وإسماعيل علي بيسوني، دار المريخ ، الرياض،2004.
7. حسين حريم، السلوك التنظيمي، **سلوك الأفراد في المنظمات**، دار زهران للنشر والتوزيع،الأردن، 1997.
8. حسين عطية افندي، **تمكين الموارد البشرية مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، المنظمة الوطنية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003.
9. خضير كاظم حمودة، خليل محمد، **نظرية المنظمة**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2005.
10. خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود، **نظرية المنظمة**، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، 2007.
11. راوية محمد حسن، **ادارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
12. ربحي مصطفى عليان، **الإدارة المعاصرة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

13. روبرت بتس، ديفيد لي، **الإدارة الاستراتيجية**، بناء الميزة التنافسية ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر القاهرة، 2008،

14. سالم تيسير الشرايدة، **الرضا الوظيفي نظرية وتطبيقات علمية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2008.

15. سعاد نايف برنوطي، **ادارة الموارد البشرية**، دار وائل لنشر والتوزيع.

16. سعيد بن مرزوق العتيبي، **جوهر تمكين الموارد البشرية**، الملتقى السنوي العاشر لادارة الجودة الشاملة، الشركة السعودية للكهرباء، الرياض، 17_18 افريل، 2005.

17. سليم بطرس جلدة، **الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل العالم المتغير**، دار راية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.

18. صالح عبد الرضا شيد، احسان دهش جلاب، **الإدارة الاستراتيجية، مدخل تكاملي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

19. صالح محمد محسن العامري، طاهر محسن الغالبي، **الإدارة و الأعمال**، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.

20. صلاح الدين محمد عبد الباقي محمد، **السلوك الفعال في المنظمات**، دار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002.

21. طارق طه، **ادارة الاعمال منهج حديث معاصر**، دار لجامعة الحديثة، مصر، 2007.

22. طاهر محسن منصور الغاليبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الاستراتيجية**، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.

23. طلعت ابراهيم لطفي، **علم الاجتماع الصناعي**، در غريب لطباعة، القاهرة، 2007.

24. عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، ط2، 1998.

25. عبد الباري إبراهيم **إدارة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات**، بحوث و دراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية،، القاهرة، 2003.

26. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية، القاهرة، 2007.

27. عبد الرحمان أحد بن محمد الهيجان، **ضغوط العمل (منهج لدراسة مصادرها، نتائجها، وكيفية إدارتها)**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998.

28. عبد الغفار الحنفي، **السلوك التطبيقي وإدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.

29. عمر وصفي عقيلي، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2005.

30. فاروق عبده فليه، السيد محمود عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

31. فلاح حسن عداي الحسيني، **الإدارة الاستراتيجية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الاردن، 2006.

32. قاسم نايف عدوان، نجوى رمضان أحمد، **إدارة الوقت والمفاهيم،عمليات تطبيقات**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

33. قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، –لبنان، 2005.

34. كيلي، **إدارة الوقت والضغوط**، ترجمة: أديب محمد الشخص، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1994.

35. لكحل منيف، **تحفيز الموارد البشرية وبناء الرضا الوظيفي**، ط1، دار المثقف للنشر والتوزيع، 2018.

36. مأمون سليمان الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء**،دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

37. محسن علي الكتبي، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الاكاديمية،** الاسماعلية، مصر، 2005.

38. محسن علي الكتبي،**السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**،المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية،2005.

39. محمد احمد سليمان، سوسن عبد الفتاح، **الرضا والولاء الوظيفي**، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الاردن، 2011.

40. محمد الصيرفي، **السلوك الاداري** " **العلاقات الانسانية** "، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2007.

41. محمد القاسم القربوتي، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، 2009،

42. محمد سحيل سلطان، **السلوك الانساني في المنظمات**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ،2004.

43. محمد سعد سلطان، **السلوك الانساني في المنظمات**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2004.

44. محمد سويلع، **الادارة في القرن الحادي والعشرون**، القاهرة، 1997،

45. محمد عبد الفتاح الصيرفي، **مفاهيم ادارية حديثة**،، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 2003.

46. محمد عبد الوهاب العزاوي، **ادارة الجودة الشاملة**، دار الباروزي العلمية للنشر، الأردن.

47. محمد فتحي عكاشة، **علم النفس الصناعي**، مطبعة الجمهورية، الاسكندرية، 1999.

48. محمود أبو بكر، **إدارة الموارد البشرية**، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004،.

49. مصطفى محمود أبو بكر، **إدارة الموارد البشرية**، مدخل تحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.

50. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير**، دار حامد للنشر والتوزيع، د ط، الاردن، 2008،.

51. موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي**، أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الاردن، 2003.

52. موسى سلامة اللوزي، حظير كاظم،**التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن.

53. مؤيد عبد الحسين الفضل واخرون، **ادارة الموارد البشرية**، الوراق للنشر والتوزيع.

54. هيثم العاني، **الإدارة بالحوافز**، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن،2007.

55. يحيى ملحم، **التمكين كمفهوم اداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2006.

56. عمر مصطفى، محمد النعاس، **دراسات في الضغوط المهنية والصحة النفسية، الإدارة العامة للمكتسبات**، إدارة المطبوعات والنشر، منشورات جامعة، 07 أكتوبر، مصراته، 2008.

ثانيا: المجلات والمقالات.

1. سامي بن عبد الله الباحسين، **الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص** السعودي، المجلة العربية للعلوم الادارية، مجلد 14، العدد2، جامعة الكويت ، الكويت، 2007.

2. حنان عبد الرحيم الاحمدي، **الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الاولية في المملكة العربية السعودية**، المجلة العربية للعلوم الادارية، المجلد 13، جامعة الكويت، الكويت، 2006.

3. ديون عبد القادر، سويسي الهواري، **اثر الخوصصة في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية**، مجلة 1، العدد4.

4. عمر ياسين خضير، **الجودة الشاملة والمؤسسات المالية والمصرفية**، المؤتمر الثاني للجودة في القطاع الصحي، نحوخدمات صحية متميزة.

5. عمر مصطفى، محمد النعاس، **دراسات في الضغوط المهنية والصحة النفسية، الإدارة العامة للمكتسبات**، إدارة المطبوعات والنشر، منشورات جامعة، 07 أكتوبر، مصراته، 2008.

6. يحي بوريقات، بالعربي عبد القادر، **التغيير في نفسها منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل ادارة الجودة الشاملة**، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات.

7. أحمد مداوس اليامي، **العلاقة بين انواع الاتصال الرئيس–المرؤوس والرضا الوظيفي**، دراسة استكشافية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد رقم 9، العدد 1، جامعة الكويت، جانفي 2002.

8. إيمان جودة، رندة اليامي، **ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجيه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي، مجلة جامعة دمشق**، المجلد 18، العدد 1، سوريا، 2002.

9. شاكر الخشالي، **ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الاردنية**، المؤتمر الثاني للجودة، الجودة في القطاع الصحي نحو خدمات صحية متميزة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، الاردن،26 _27 افريل 2006.

10. براق محمد، حوتية عمر،**القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية**، المنتدى الوظيفي الثاني للمؤسسات، تسيير التغيير في المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، من 30 نوفمبر إلى 1 ديسمبر 2004.

ثالثا :الأطروحات والمذكرات:

1. بلخيري سهام، عشيط حنان، **اثر الرضا الوظيفي على اداء الموظفين في المؤسسات الجامعية دراسة حالة جامعة** البويرة، مذكرة ماستر، ادارة اعمال استراتيجية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد اكلي محند اولحاج، البويرة، 2012.
2. بوفرورة زوينة، **اثر ادارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر**، مذكرة ماجستر في ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر 3، 2013.
3. زانو وسيلة، **أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي–دراسة ميدانية لعينة من عمال مؤسسة مغرب سيراميك–تقرت–**، مذكرة ماستر،تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة.2023
4. زرقاوي امال، **اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل**، ماجستر، علم اجتماع التنظيم، العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
5. شاطر شفيق، **اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية**، ماجستر، ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2010،
6. طكوبا مختار، حساني حورية، **الرضا الوظيفي وتاثيره على أداء الموارد البشرية**،،دراسة حالة المؤسسة الإستشفلئية ابن سينا أدرار، مذكرة ماستر تخصص تنظيمات سياسية وإدارية،كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة احمد دراية،2022.

7. فالح عبد الله الحربي، **ضغوط العمل وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور**، دراسة ميدانية على العاملين بالمنافذ الحدودية للجوازات، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.

8. لبسيس عفاف، نصر الله عايدة، **أثر ضغوط العمل على أداء العاملين بالمؤسسات الاستشفائية العمومية**، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، شعبة علوم اقتصادية، قسم علوم اقتصادية، كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حصة لخضر، الوادي، 2017-2018.

9. لعمارة نورة، بلحداد غزلان، **تاثير الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي**، لدى عمال المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعريريج، 2022.

10. مانع صبرينة، **ضغوط العمل، وآثارها على أداء الأساتذة الجامعيين، حالة أساتذة بجامعة باتنة**، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2008.

رابعا: المعاجم

ابن منظور وآخرون، **لسان العرب**، دار صدارة، المجلد 14، 1956.

خامسا: المواقع الالكترونية:

Scruice puplic fedéra emplai, le stress ou travail, facteur Belgique, 2006, disponible sur: http://www.de-parisent.be/psy/publictian,consulte:28/04/2024.

Scruice puplic fedéra/ emplai, le stress ou travail, facteur Belgique, 2006, disponible sur: http://www.de-parisent.be/psy/publictian,consulte:28/04/2024.

المراجع الاجنبية :

1. Sekiou etial, **gestion des ressources numaines**, 2e edition, de Baek Belgique, 2004.
2. Stora Jean Benjamin, **le stress**, 2e édition, édition DAHLAB, France, 1993.
3. Jean ben jomin storai، **le cout des stress**, la revue française des gestion, n° 67, jan-fev, 1988.
4. Darathy m.stewardn Handbook of lanagement skitlsa gawer han
5. Pierre Angel, et.al, développer le bien-être au travail, dunod, paris, 2005.
6. Jacques arsoni et al, management stratégie et arga nisation 6° etetion, veui bert, paris, 2006, p 381.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): وثائق المؤسسة محل الدراسة

التعريف بالمؤسسة

- **التسمية و العنوان :** المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدية "مستشفى محمد بوضياف"

  الكائن مقرها : شارع بن عياد - المدية -

- **الإطار القانوني للمؤسسة : م.ع.إ "مؤسسة عمومية ذات طابع إداري" (E.P.A)**

- **النشأة :**

أنشئ مستشفى المدية و وضع في الخدمة سنة 1961 ، قبل أن يمر بثلاثة مراحل تنظيمية :

1. مركز استشفائي إلى غاية 1984.
2. قطاع صحي يتكون من مؤسسة أم و قطاعات فرعية تطبيقاً للمرسوم رقم 282/81المؤرخ في 05/09/1981 المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 466/97 المؤرخ في 02/12/1997 المتضمن إنشاء و تنظيم القطاعات الصحية ، وذلك إلى غاية نهاية 2007.
3. مؤسسة عمومية استشفائية منذ جانفي 2008 ، حيث تم تقسيم القطاع الصحي سابقاً إلى مؤسستين عموميتين ، وذلك تطبيقاً للمرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 19/05/2007 المتضمن إنشاء ، تنظيم و سير المؤسسات العمومية الاستشفائية المؤسسات العمومية للصحة الجوارية ، و هما :

الأولى : المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمدية ، تتكفل بالصحة الجوارية المتمثلة في الوقاية الكشف والمتابعة عبر المراكز الصحية و العيادات المتعددة الخدمات و قاعات العلاج.

ثانياً : المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدية "مستشفى محمد بوضياف" و التي أخذت على عاتقها تسيير المصالح الاستشفائية المنبثقة عن القطاع الصحي سابقاً.

- **الوضعية الجغرافية للمؤسسة :**

المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدية هي المستشفى المركزي للولاية ، تقع ببلدية المدية دائرة المدية في الجانب الشمال من الولاية.

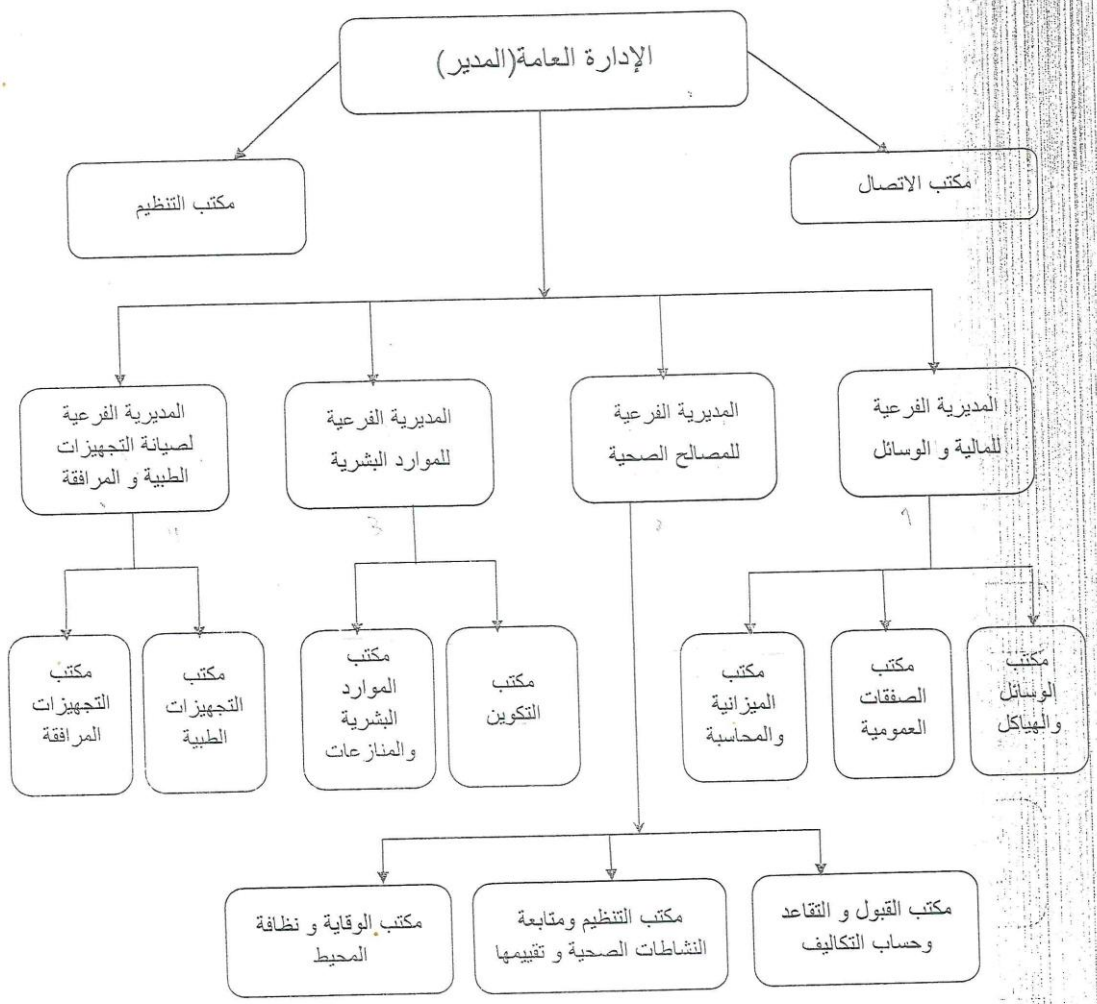
- **مساحة المؤسسة :**

تتربع على مساحة إجمالية قدرها : **6 هك 50** آر ، المساحة المبنية منها هي : **3 هك 30**آر

مساحة غير المبنية تقدر بـ: **3 هك 30** آر.

.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية



ص 4

بطاقة تقنية للمؤسسة

• مصالح المستشفى و القدرة الإجمالية لعدد الأسرة :

المصالح	عدد الأسرة التقنية	عدد الأسرة المنظمة	ملاحظات
مصلحة الطب الداخلي	80	64	
مصلحة الأمراض الصدرية و التنفسية	28	26	
مصلحة جراحة العظام	54	43	
مصلحة الجراحة العامة	62	62	
مصلحة طب العيون	36	36	
جراحة الأنف والأذن والحنجرة	30	28	
مصلحة الأمراض المعدية	28	28	
مصلحة طب الأطفال	54	38	
مصلحة جراحة الأطفال	30	37	
مصلحة طب أمراض النساء و التوليد	70	90	
مايعد العمليات	14	10	
الاستعجالات الطبية الجراحية	20	14	
مصلحة تصفية الم	20	16	
مصلحة أمراض السرطان	8	8	
مصلحة طب الأمراض العقلية	10	0	
مصلحة التشريح المرضي	0	0	
مصلحة علم الأوبئة	0	0	
مصلحة الأشعة	0	0	
مصلحة المخبر المركزي	0	0	
مصلحة الصيدلية المركزية	0	0	
مصلحة الطب الشرعي	0	0	
مصلحة طب العمل	0	0	
مصلحة إعادة التأهيل الوظيفي	0	0	

الملحق (2): الإستبيان

في إطار تحضير لمذكرة الماستر في تخصص ادارة الاعمال تحت عنوان: **تأثير الرضا الوظيفي على اداء الموارد ألبشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية**

فلكم جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة و على مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم على أسئلة هذا الاستبيان.سيكون هذا الاستبيان لخدمة البحث ألعلمي لذلك نرجو منكم الإجابة بصراحة وباقتناع عن الأسئلة المطروحة فيه، كما نعدكم بأن الإجابات تبقى سرية

هام جدا :إذا لم ترغب بالإجابة على سؤال معين بصراحة فالأفضل أن تضع العلامة(X) في خانة "غير متأكد" وذلك تجنبا للإجابات الخاطئة وشكرا.عند الإجابة على أسئلة الاستبيان الرجاء وضع علامة(X)في الخانة المناسبة

شكرا على تعاونكم

المحور الاول:البيانات الشخصية والوظيفية

الغرض من هذا المحور هو معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بكم .فالرجاء وضع علامة(X) في المكان الذي يناسبك

1. الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2. السن:

أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ من 40 إلى 50 سنة ☐

اكبر من 50 سنة ☐

3. الحالة الاجتماعية :

اعزب ☐ متزوج ☐ اخرى ☐

المهنة :

إداري ☐ طبيب ☐ شبه طبي ☐ ممرض ☐

4. المستوى الدراسي :

أقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ ما بعد التدرج ☐

5. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 20 سنة ☐

اكثر من 20 سنة ☐

6. الراتب الشهري :

أقل من 35000 دج ☐ من 35000 إلى 40000 دج ☐

من 40000 إلى 50000 دج ☐ اكثر من 50000 دج ☐

المحور الثاني: ضغوط العمل

يرجى وضع علامة (×) أما العبارة التي تمثل رأيك لقياس مستوى تعرضك لضغوط العمل

ملاحظة: يمكن وضع علامة (×) واحدة أمام كل عبارة من العبارات التالية والتي تمثل رأيك

المصادر	العوامل	رقم العبارة	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية	متغيرات تكنولوجية	1	لا تملك المؤسسة جميع الأجهزة والوسائل التي تحتاجها في أداء مهامنا					
		2	لا أتلقى تدريبا كافيا عند ادخال آلات ووسائل عمل حديثة					
	متغيرات ثقافية	3	غياب التواصل بين الزملاء داخل المستشفى					
		4	يوجد خلاف مستمر مع الإدارة نتيجة عد القيام بإجراءات تتناسب مع ميولها وقناعاتها					
		5	عدم وضوح القوانين داخل المستشفى يولد خلافات في التعامل بين الموظفين ويشكل ضغط عليهم					
		6	كثيرا ما تقلقني تصرفات الأخرين والتي أراها غير أخلاقية					

مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية	طبيعة الوظيفة	7	يحتاج عملي لكثير من التركيز والانتباه						
		8	أشعر بعدم الأمان عندما أكون في مكان العمل						
		9	أشعر بالملل من عملي الروتيني						
		10	أشعر بأن مسؤولياتي كبيرة على الأخرين وعلى تجهيزات المستشفى						
	ظروف العمل المادية	11	أتخوف من الإصابة بالأمراض المعدية نتيجة التلوث وقلة النظافة						
		12	مستوى الإضاءة والتهوية في مكان العمل غير مناسب						
		13	كثرة الضجيج في مكان العمل						
	عبئ العمل	14	أشعر بالتعب والإجهاد بسبب كمية العمل الكبيرة الموكلة إلي						
		15	المهام الموكلة إلي تفوق طاقتي وقدراتي						
		16	أشعر أن طاقتي وقدراتي أكبر من المنصب الذي أشغله						
		17	وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو متوقع مني						
		18	يتم تكليفي بمهام معقدة وغير واضحة						

	غموض الدور	19	أعاني من نقص المعلومات الخاصة بأداء عملي						
		20	مسؤولياتي وصلاحياتي غير محددة تحديدا دقيقا						
	صراع الدور	21	أستقبل أوامر من أكثر من وجهة مسؤولة						
		22	أتلقى أوامر متعارضة من نفس الجهة المسؤولة						
		23	أعاني من صراع بين متطلبات عملي ومتطلبات حياتي الأسرية						
	التغيير	24	لا يتم أخذ رأيي عند إحداث تغيير						
		25	أرى أن كثير من التغييرات العمل التي تحدثها الإدارة ليست في محلها						
		26	يزعجني كثرة التغييرات في إجراءات العمل						
	ضعف المشاركة في اتخاذ القرار	27	لا تتاح لي فرصة المشارك في صنع القرار						
		28	لا تتاح لي الفرصة لأبداء رأيي في العمل						
		29	لا يتم تشجيعي على إبداء رأيي ومقترحاتي						
		30	لا يتيح لي عملي فرصة التدريب أو إكمال التعليم						

	ضعف المسار الوظيفي	31	لا يوجد نظام واضح للترقية في المستشفى						
		32	فرص الترقية لا تمنح على أسس عادلة						
		33	لم أكتسب خبرات إدارية أو فنية خلال عملي الحالي						
مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالمورد البشري	**نمط الشخصية**	34	أفكر في العمل وأنا في البيت، أو في السفر أو في الإجازة						
		35	أجد صعوبة في التفاهم مع زملائي في العمل						
		36	في الغالب أنا شخص يكره الأنظار						
	أحداث الحياة الخاصة	37	مشاكلي العائلية تؤثر على تركيزي في العمل						
		38	أعاني من مشاكل عائلية بسبب دوامي الطويل						
		39	ارتفاع الأسعار مع عدم تحسين الأجور يؤثر على القدرة الشرائية						

يمكنك وضع أي إضافات أو اقتراحات او أراء أخرى تود ذكرها:

.....

.....

.....

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

يرجى وضع علامة (×) أمام العبارة التي تمثل رأيك لقياس مستوى الرضا الوظيفي لديك

ملاحظة: يمكن وضع علامة (×) واحدة أمام كل عبارة من العبارات التالية والتي تمثل رأيك

العنصر	رقم العبارة عن الأجر	راض جدا	راض	راض إلى حد ما	غير راض	غير راض على الإطلاق
الرضا عن الأجر	1. هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في العمل؟					
	2. هل أنت راض على ما تحصل عليه من أجر ؟					
	3. هل أنت راض عن الأجر الذي تتلقاه مقارنة بنفس الوظيفة في مؤسسة أخرى؟					
	4. هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه مقارنة مع مسؤولياتك ومهامك؟					
الرضا عن محتوى العمل	5. هل أنت راض عن طبيعة وظيفتك مقارنة بمؤهلاتك العلمية؟					
	6. هل أنت راض عن مركزك الوظيفي؟					
	7. هل أنت راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين؟					
	8. هل أنت راض عن سهولة إجراءات العمل؟					
	9. هل أنت راض عن آليات الترقيات وقت الحصول عليها؟					

الرضا عن فرص الترقية	10. هل أنت راض عن الترقيات التي حصلت عليها من بداية عملك؟					
	11. هل أنت راض عن الفرص المتاحة للترقية في عملك؟					
	12. هل أنت راض عن التدريب الذي تحصل عليه قبل الترقية؟					
الرضا عن نمط الإشراف	13. هل أنت راض عن طريقة تعامل المسؤول مع العمال؟					
	14. هل أنت راض عن التقدير الذي تحصل عليه على جهودك في العمل من رئيسك؟					
	15. هل أنت راض عن علاقتك مع مشرفك المباشر؟					
	16. هل أنت راض عن المساعدة التي يقدمها المشرف لك في حل المشكلات التي تواجهها في العمل؟					
الرضا عن جماعات العمل	17. هل أنت راض عن علاقتك مع زملائك في العمل؟					
	18. هل أنت راض عن التقدير الذي تحصل عليه من زملائك في العمل؟					
	19. هل أنت راض عن المساعدة التي تتلقاها من زملائك في العمل؟					
الرضا عن ظروف العمل	20. هل أنت راض عن عدد أيام العمل اليومية؟					
	21. هل أنت راض عن عدد ساعات العمل اليومية؟					

	22. هل أنت راض عن نظافة مكان العمل؟					
	23. هل أنت راض عن مقومات الأمن والسلامة في مكان العمل؟					

يمكنك وضع أي إضافات أو اقتراحات أو أراء أخرى تود ذكرها:

.....

.....

.....

.....

الاستبيان الموجه لعيينة الدراسة

في إطار تحضير لمذكرة الماستر في تخصص ادارة الاعمال تحت عنوان: **تأثير الرضا الوظيفي على اداء الموارد ألبشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية**

فلكم جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة و على مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم على أسئلة هذا الاستبيان.سيكون هذا الاستبيان لخدمة البحث ألعلمي لذلك نرجو منكم الإجابة بصراحة وباقتناع عن الأسئلة المطروحة فيه، كما نعدكم بأن الإجابات تبقى سرية

هام جدا :إذا لم ترغب بالإجابة على سؤال معين بصراحة فالأفضل أن تضع العلامة(X) في خانة "غير متأكد" وذلك تجنبا للإجابات الخاطئة وشكرا.عند الإجابة على أسئلة الاستبيان الرجاء وضع علامة(X)في الخانة المناسبة

شكرا على تعاونكم

المحورالثاني: ضغوط العمل

يرجى وضع علامة (x) أمام العبارة التي تمثل رأيك لقياس مستوى تعرضك لضغوط العمل

ملاحظة: يمكن وضع علامة (X) واحدة أمام كل عبارة من العبارات التالية والتي تمثل رأيك

رقم العبارة	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
.1	لا تملك المؤسسة جميع الأجهزة والوسائل التي نحتاجها في أداء مهامنا					
.2	لا أتلقى تدريبا كافيا عند إدخال الآت ووسائل عمل حديثة					
.3	غياب التواصل بين الزملاء داخل المستشفى					
.4	يوجد خلاف مستمر مع الإدارة نتيجة عدم القيام بإجراءات تتناسب مع ميولها و قناعاتها					
.5	عدم وضوح القوا نين داخل المستشفى يولد خلافات في التعامل بين الموظفين و يشكل ضغط عليهم					
.6	كثيرا ما تقلقني تصرفات الآخرين والتي أراها غير أخلاقية					
.7	يحتاج عملي لكثير من التركيز والانتباه					
.8	أشعر بعدم الأمان عندما أ كون في مكان العمل					
.9	أشعر بالملل من عملي الروتيني					
.10	شعر بأن مسؤولياتي كبيرة على الآخرين وعلى تجهيزات المستشفى					
.11	أتخوف من الإصابة بالأمراض المعدية نتيجة التلوث وقلة النظافة					
.12	مستوى الإضاءة والتهوية في مكان العمل غير مناسب					
.13	كثرة الضجيج في مكان العمل					
.14	أشعر بالتعب والإجهاد بسبب كمية العمل الكبيرة الموكلة إلي					
.15	المهام الموكلة إلي تفوق طاقتي وقدراتي					
.16	أشعر أن طاقتي وقدراتي أكبر من المنصب الذي أشغله					
.17	وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو متوقع مني					
.18	يتم تكليفي بمهام معقدة وغير واضحة					
.19	أعاني من نقص المعلومات الخاصة بأداء عملي					
.20	مسؤولياتي وصلاحياتي غير محددة تحديدا دقيقا					
.21	أستقبل أوامر من أكثر من جهة مسؤولة					
.22	أتلقى أوامر متعارضة من نفس الجهة المسؤولة					
.23	أعاني من صراع بين متطلبات عملي ومتطلبات حياتي الأسرية					
.24	لا يتم أخذ رأيي عند إحداث تغيير					
.25	أرى أن كثيرا من تغييرات العمل التي تحدثها الإدارة ليست في محلها					
.26	يزعجني كثرة التغييرات في إجراءات العمل					
.27	لا تتاح لي فرصة المشاركة في صنع القرار					

28.	لا تتاح لي الفرصة لأبداء رأيي في العمل					
29.	لا يتم تشجيعي على إبداء رأيي ومقترحاتي					
30.	لا يتيح لي عملي فرصة التدريب أو إكمال التعليم					
31.	لا يوجد نظام واضح للترقية في المستشفى					
32.	فرص الترقية لا تمنح على أسس عادلة					
33.	لم أكتسب خبرات إدارية أو فنية خلال عملي الحالي					
34.	أفكر في العمل وأنا في البيت ،أو في السفر أو في الإجازة					
35.	أجد صعوبة في التفاهم مع زملائي في العمل					
36.	في الغالب أنا شخص يكره الانتظار					
37.	مشاكلي العائلية تؤثر على تركيزي في العمل					
38.	أعاني من مشاكل عائلية بسبب دوامي الطويل					
39.	ارتفاع الأسعار مع عدم تحسين الأجور يؤثر على القدرة الشرائية					

يمكنك وضع أي إضافات أو اقتراحات أو أراء أخري تود ذكرها .....:

.....

....

المحور الثالث : الرضا الوظيفي

يرجى وضع علامة (X) أمام العبارة التي تمثل رأيك لقياس مستوى الرضا الوظيفي لديك

ملاحظة : يمكن وضع علامة (X) واحدة أمام كل عبارة من العبارات التالية والتي تمثل رأيك

رقم العبارة	العبارة	راض جدا	راض	غير متأكد	غير راض	غير راض بشدة
.1	هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في العمل؟					
.2	هل أنت راض على ما تحصل عليه من أجر ؟					
.3	هل أنت راض عن ألأجر الذي تتلقاه مقارنة بنفس الوظيفة في مؤسسة أخرى؟					
.4	هل أنت راض عن ألأجر الذي تتقاضاه مقارنة مع مسؤولياتك ومهامك؟					
.5	هل أنت راض عن طبيعة وظيفتك مقارنة بمؤهلاتك العلمية ؟					
.6	هل أنت راض عن مركزك الوظيفي ؟					
.7	هل أنت راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين ؟					
.8	هل أنت راض عن سهولة إجراءات العمل؟					
.9	هل أنت راض عن آليات الترقيات و وقت الحصول عليها ؟					
.10	هل أنت راض عن الترقيات التي حصلت عليها من بداية عملك؟					
.11	هل أنت راض عن الفرص المتاحة للترقية في عملك؟					
.12	هل أنت راض عن التدريب الذي تحصل عليه قبل الترقية؟					
.13	هل أنت راض على طريقة تعامل المسؤول مع العمال؟					
.14	هل أنت راض عن التقدير ألذي تحصل عليه على جهودك في العمل من رئيسك؟.؟					
.15	هل أنت راض عن علاقتك مع مشرفك ألمباشر؟					
.16	هل أنت راض عن المساعدة التي يقدمها المشرف لك في حل المشكلات التي تواجهها في العمل؟					
.17	هل أنت راض عن علاقتك مع زملائك في العمل؟					
.18	هل أنت راض عن التقدير الذي تحصل عليه من زملائك في العمل؟					
.19	هل أنت راض عن المساعدة التي تتلقاها من زملاء العمل؟					
.20	هل أنت راض عن عدد أيام العمل في الأسبوع؟					
.21	.هل أنت عن عدد ساعات العمل اليومية؟					
.22	هل أنت راض عن نظافة مكان العمل؟					
.23	هل أنت راض عن مقومات الأمن والسلامة في مكان العمل؟					

يمكنك وضع أي إضافات أو اقتراحات أو أراء أخري تود ذكرها .

.....

....

ملحق رقم (3): نتائج الدراسة :

نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المتغيرات التكنولوجية.

Correlations

			العبارة1	العبارة2	متغيرات تكنولوجية
Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	1,000	,767**	,950**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000
		N	41	41	41
	العبارة2	Correlation Coefficient	,767**	1,000	,900**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000
		N	41	41	41
	متغيرات تكنولوجية	Correlation Coefficient	,950**	,900**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
		N	41	41	41

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المتغيرات الثقافية.

Correlations

			العبارة3	العبارة4	العبارة5	العبارة6	متغيرات ثقافية
Spearman's rho	العبارة3	Correlation Coefficient	1,000	,749**	,601**	,479**	,864**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,002	,000
		N	41	41	41	41	41
	العبارة4	Correlation Coefficient	,749**	1,000	,568**	,480**	,858**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,002	,000
		N	41	41	41	41	41
	العبارة5	Correlation Coefficient	,601**	,568**	1,000	,507**	,785**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,001	,000
		N	41	41	41	41	41
	العبارة6	Correlation Coefficient	,479**	,480**	,507**	1,000	,687**
		Sig. (2-tailed)	,002	,002	,001	.	,000
		N	41	41	41	41	41
	متغيرات ثقافية	Correlation Coefficient	,864**	,858**	,785**	,687**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	41	41	41	41	41

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد طبيعة الوظيفة.

Correlations

			العبارة7	العبارة8	العبارة9	العبارة10	طبيعة الوظيفة
Spearman's rho	العبارة7	Correlation Coefficient	1,000	,401**	,476**	,286	,654**
		Sig. (2-tailed)	.	,009	,002	,069	,000
		N	41	41	41	41	41
	العبارة8	Correlation Coefficient	,401**	1,000	,369*	,440**	,816**
		Sig. (2-tailed)	,009	.	,018	,004	,000
		N	41	41	41	41	41
	العبارة9	Correlation Coefficient	,476**	,369*	1,000	,457**	,694**
		Sig. (2-tailed)	,002	,018	.	,003	,000
		N	41	41	41	41	41
	العبارة10	Correlation Coefficient	,286	,440**	,457**	1,000	,688**
		Sig. (2-tailed)	,069	,004	,003	.	,000
		N	41	41	41	41	41
	طبيعة الوظيفة	Correlation Coefficient	,654**	,816**	,694**	,688**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	41	41	41	41	41

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد ظروف العمل المادية.

Correlations

			العبارة11	العبارة12	العبارة13	ظروف العمل المادية
Spearman's rho	العبارة11	Correlation Coefficient	1,000	,371*	,342*	,691**
		Sig. (2-tailed)	.	,017	,029	,000
		N	41	41	41	41
	العبارة12	Correlation Coefficient	,371*	1,000	,513**	,835**
		Sig. (2-tailed)	,017	.	,001	,000
		N	41	41	41	41
	العبارة13	Correlation Coefficient	,342*	,513**	1,000	,749**
		Sig. (2-tailed)	,029	,001	.	,000
		N	41	41	41	41
	ظروف العمل المادية	Correlation Coefficient	,691**	,835**	,749**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.

	N	41	41	41	41

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات المحذوفة من بعد عبئ العمل.

Correlations

			العبارة14	العبارة15	العبارة16	العبارة17	عبئ العمل
Spearman's rho	العبارة14	Correlation Coefficient	1,000	,462**	-,174	,285	,685**
		Sig. (2-tailed)	.	,002	,277	,071	,000
		N	41	41	41	41	41
	العبارة15	Correlation Coefficient	,462**	1,000	-,302	,134	,592**
		Sig. (2-tailed)	,002	.	,055	,402	,000
		N	41	41	41	41	41
	العبارة16	Correlation Coefficient	-,174	-,302	1,000	-,003	,227
		Sig. (2-tailed)	,277	,055	.	,986	,153
		N	41	41	41	41	41
	العبارة17	Correlation Coefficient	,285	,134	-,003	1,000	,622**
		Sig. (2-tailed)	,071	,402	,986	.	,000
		N	41	41	41	41	41
	عبئ العمل	Correlation Coefficient	,685**	,592**	,227	,622**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,153	,000	.
		N	41	41	41	41	41

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد عبئ العمل.

Correlations

			العبارة14	العبارة15	العبارة17	عبئ العمل
Spearman's rho	العبارة14	Correlation Coefficient	1,000	,462**	,285	,719**
		Sig. (2-tailed)	.	,002	,071	,000
		N	41	41	41	41
	العبارة15	Correlation Coefficient	,462**	1,000	,134	,795**
		Sig. (2-tailed)	,002	.	,402	,000
		N	41	41	41	41
	العبارة17	Correlation Coefficient	,285	,134	1,000	,574**
		Sig. (2-tailed)	,071	,402	.	,000
		N	41	41	41	41
	عبئ العمل	Correlation Coefficient	,719**	,795**	,574**	1,000

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
	N	41	41	41	41

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد غموض الدور.

Correlations

			العبارة18	العبارة19	العبارة20	غموض الدور
Spearman's rho	العبارة18	Correlation Coefficient	1,000	,410**	,698**	,821**
		Sig. (2-tailed)	.	,008	,000	,000
		N	41	41	41	41
	العبارة19	Correlation Coefficient	,410**	1,000	,575**	,694**
		Sig. (2-tailed)	,008	.	,000	,000
		N	41	41	41	41
	العبارة20	Correlation Coefficient	,698**	,575**	1,000	,899**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	41	41	41	41
	غموض الدور	Correlation Coefficient	,821**	,694**	,899**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	41	41	41	41

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد صراع الدور.

Correlations

			العبارة21	العبارة22	العبارة23	صراع الدور
Spearman's rho	العبارة21	Correlation Coefficient	1,000	,625**	,235	,770**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,138	,000
		N	41	41	41	41
	العبارة22	Correlation Coefficient	,625**	1,000	,291	,894**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,065	,000
		N	41	41	41	41
	العبارة23	Correlation Coefficient	,235	,291	1,000	,517**
		Sig. (2-tailed)	,138	,065	.	,001
		N	41	41	41	41
	صراع الدور	Correlation Coefficient	,770**	,894**	,517**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	.
		N	41	41	41	41

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد التغيير.

Correlations

			العبارة24	العبارة25	العبارة26	التغيير
Spearman's rho	العبارة24	Correlation Coefficient	1,000	,521**	,522**	,780**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	41	41	41	41
	العبارة25	Correlation Coefficient	,521**	1,000	,872**	,902**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	41	41	41	41
	العبارة26	Correlation Coefficient	,522**	,872**	1,000	,895**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	41	41	41	41
	التغيير	Correlation Coefficient	,780**	,902**	,895**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	41	41	41	41

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد ضعف المشاركة في اتخاذ القرار.

Correlations

			العبارة27	العبارة28	العبارة29	ضعف المشاركة في اتخاذ القرار
Spearman's rho	العبارة27	Correlation Coefficient	1,000	,452**	,647**	,837**
		Sig. (2-tailed)	.	,003	,000	,000
		N	41	41	41	41
	العبارة28	Correlation Coefficient	,452**	1,000	,708**	,789**
		Sig. (2-tailed)	,003	.	,000	,000
		N	41	41	41	41
	العبارة29	Correlation Coefficient	,647**	,708**	1,000	,901**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	41	41	41	41
	ضعف المشاركة في اتخاذ القرار	Correlation Coefficient	,837**	,789**	,901**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.

	N	41	41	41	41

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد ضعف المسار الوظيفي.

Correlations

			العبارة30	العبارة31	العبارة32	العبارة33	المسار الوظيفي
Spearman's rho	العبارة30	Correlation Coefficient	1,000	,339*	,276	,367*	,728**
		Sig. (2-tailed)	.	,030	,080	,018	,000
		N	41	41	41	41	41
	العبارة31	Correlation Coefficient	,339*	1,000	,698**	,512**	,811**
		Sig. (2-tailed)	,030	.	,000	,001	,000
		N	41	41	41	41	41
	العبارة32	Correlation Coefficient	,276	,698**	1,000	,633**	,760**
		Sig. (2-tailed)	,080	,000	.	,000	,000
		N	41	41	41	41	41
	العبارة33	Correlation Coefficient	,367*	,512**	,633**	1,000	,727**
		Sig. (2-tailed)	,018	,001	,000	.	,000
		N	41	41	41	41	41
	ضعف المسار الوظيفي	Correlation Coefficient	,728**	,811**	,760**	,727**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	41	41	41	41	41

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد نمط الشخصية.

Correlations

			العبارة34	العبارة35	العبارة36	نمط الشخصية
Spearman's rho	العبارة34	Correlation Coefficient	1,000	,157	,395*	,577**
		Sig. (2-tailed)	.	,326	,011	,000
		N	41	41	41	41
	العبارة35	Correlation Coefficient	,157	1,000	,188	,737**
		Sig. (2-tailed)	,326	.	,240	,000
		N	41	41	41	41
	العبارة36	Correlation Coefficient	,395*	,188	1,000	,655**
		Sig. (2-tailed)	,011	,240	.	,000

		N	41	41	41	41
		Correlation Coefficient	,577**	,737**	,655**	1,000
	نمط الشخصية	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	41	41	41	41

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد أحداث الحياة الخاصة.

Correlations

			العبارة37	العبارة38	العبارة39	أحداث الحياة الخاصة
Spearman's rho	العبارة37	Correlation Coefficient	1,000	,546**	,446**	,890**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,003	,000
		N	41	41	41	41
	العبارة38	Correlation Coefficient	,546**	1,000	,337*	,782**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,031	,000
		N	41	41	41	41
	العبارة39	Correlation Coefficient	,446**	,337*	1,000	,647**
		Sig. (2-tailed)	,003	,031	.	,000
		N	41	41	41	41
	أحداث الحياة الخاصة	Correlation Coefficient	,890**	,782**	,647**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	41	41	41	41

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الرضا عن الاجر.

Correlations

			العبارة40	العبارة41	العبارة42	العبارة43	الرضا عن الاجر
Spearman's rho	العبارة40	Correlation Coefficient	1,000	,950**	,792**	,794**	,962**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
		N	41	41	41	41	41
	العبارة41	Correlation Coefficient	,950**	1,000	,781**	,812**	,930**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	41	41	41	41	41
	العبارة42	Correlation Coefficient	,792**	,781**	1,000	,699**	,859**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
		N	41	41	41	41	41

		Correlation Coefficient	,794**	,812**	,699**	1,000	,860**
	العبارة43	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
		N	41	41	41	41	41
		Correlation Coefficient	,962**	,930**	,859**	,860**	1,000
	الرضا عن الاجر	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	41	41	41	41	41

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الرضا عن محتوى العمل.

Correlations

			العبارة44	العبارة45	العبارة46	العبارة47	عن محتوى العمل
		Correlation Coefficient	1,000	,865**	,317*	,250	,779
	العبارة44	Sig. (2-tailed)	.	,000	,044	,115	,000
		N	41	41	41	41	41
		Correlation Coefficient	,865**	1,000	,467**	,445**	,897
	العبارة45	Sig. (2-tailed)	,000	.	,002	,004	,000
		N	41	41	41	41	41
		Correlation Coefficient	,317*	,467**	1,000	,588**	,736
Spearman's rho	العبارة46	Sig. (2-tailed)	,044	,002	.	,000	,000
		N	41	41	41	41	41
		Correlation Coefficient	,250	,445**	,588**	1,000	,610
	العبارة47	Sig. (2-tailed)	,115	,004	,000	.	,000
		N	41	41	41	41	41
		Correlation Coefficient	,779**	,897**	,736**	,610**	1,00
	الرضا عن محتوى العمل	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	41	41	41	41	41

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الرضا عن فرص الترقية.

Correlations

			العبارة48	العبارة49	العبارة50	العبارة51	الرضا عن فرص الترقية
		Correlation Coefficient	1,000	,684**	,709**	,697**	,887**
Spearman's rho	العبارة48	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
		N	41	41	41	41	41

		Correlation Coefficient	,684**	1,000	,677**	,625**	,741**
	العبارة49	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	41	41	41	41	41
		Correlation Coefficient	,709**	,677**	1,000	,646**	,859**
	العبارة50	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
		N	41	41	41	41	41
		Correlation Coefficient	,697**	,625**	,646**	1,000	,854**
	العبارة51	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
		N	41	41	41	41	41
		Correlation Coefficient	,887**	,741**	,859**	,854**	1,000
	الرضا عن فرص الترقية	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	41	41	41	41	41

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الرضا عن نمط الاشراف.

Correlations

			العبارة52	العبارة53	العبارة54	العبارة55	الرضا عن نمط الاشراف
		Correlation Coefficient	1,000	,822**	,728**	,763**	,906**
	العبارة52	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
		N	41	41	41	41	41
		Correlation Coefficient	,822**	1,000	,829**	,904**	,936**
	العبارة53	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	41	41	41	41	41
		Correlation Coefficient	,728**	,829**	1,000	,866**	,902**
Spearman's rho	العبارة54	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
		N	41	41	41	41	41
		Correlation Coefficient	,763**	,904**	,866**	1,000	,912**
	العبارة55	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
		N	41	41	41	41	41
		Correlation Coefficient	,906**	,936**	,902**	,912**	1,000
	الرضا عن نمط الاشراف	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	41	41	41	41	41

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الرضا عن جماعات العمل.

Correlations

			العبارة56	العبارة57	العبارة58	الرضا عن جماعات العمل
Spearman's rho	العبارة56	Correlation Coefficient	1,000	,451**	,627**	,726**
		Sig. (2-tailed)	.	,003	,000	,000
		N	41	41	41	41
	العبارة57	Correlation Coefficient	,451**	1,000	,649**	,861**
		Sig. (2-tailed)	,003	.	,000	,000
		N	41	41	41	41
	العبارة58	Correlation Coefficient	,627**	,649**	1,000	,882**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	41	41	41	41
	الرضا عن جماعات العمل	Correlation Coefficient	,726**	,861**	,882**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	41	41	41	41

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الرضا عن ظروف العمل.

Correlations

			العبارة59	العبارة60	العبارة61	العبارة62	الرضا عن ظروف العمل
Spearman's rho	العبارة59	Correlation Coefficient	1,000	,844**	,495**	,431**	,804**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,001	,005	,000
		N	41	41	41	41	41
	العبارة60	Correlation Coefficient	,844**	1,000	,601**	,529**	,867**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	41	41	41	41	41
	العبارة61	Correlation Coefficient	,495**	,601**	1,000	,845**	,875**
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	.	,000	,000
		N	41	41	41	41	41
	العبارة62	Correlation Coefficient	,431**	,529**	,845**	1,000	,824**
		Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000	.	,000
		N	41	41	41	41	41
	الرضا عن ظروف العمل	Correlation Coefficient	,804**	,867**	,875**	,824**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	41	41	41	41	41

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج اختبار الثبات.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,965	39

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,911	23

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,865	62

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ضغوط العمل	,083	41	,200*	,957	41	,064
الرضا عن الاجر	,093	41	,200*	,966	41	,147
الرضا عن محتوى العمل	,167	41	,001	,951	41	,061
الرضا عن فرص الترقية	,185	41	,000	,967	41	,073
الرضا عن نمط الاشراف	,110	41	,178	,965	41	,146
الرضا عن جماعات العمل	,083	41	,200*	,952	41	,061
الرضا عن ظروف العمل	,093	41	,200*	,961	41	,139
الرضا الوظيفي	,167	41	,001	,949	41	,060

a. Lilliefors Significance Correction

نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	16	39,0	39,0	39,0
	لنثى	25	61,0	61,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	13	31,7	31,7	31,7
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	16	39,0	39,0	70,7
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	8	19,5	19,5	90,2
	أكثر من 50 سنة	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أعزب	15	36,6	36,6	36,6
	متزوج	22	53,7	53,7	90,2
	أخرى	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

المهنة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إداري	10	24,4	24,4	24,4
	طبيب	9	22,0	22,0	46,3
	شبه طبي	13	31,7	31,7	78,0
	ممرض	9	22,0	22,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من ثانوي	4	9,8	9,8	9,8
	ثانوي	17	41,5	41,5	51,2
	جامعي	11	26,8	26,8	78,0
	مابعد التدرج	9	22,0	22,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	14	34,1	34,1	34,1
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	11	26,8	26,8	61,0
	من 10 ألى 20 سنة	8	19,5	19,5	80,5
	أكثر من 20 سنة	8	19,5	19,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

الراتب الشهري

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 35000 دج	5	12,2	12,2	12,2
	من 35000 دج إلى أقل من 40000 دج	13	31,7	31,7	43,9
	من 40000 إلى 50000 دج	14	34,1	34,1	78,0
	أكثرمن 50000 دج	9	22,0	22,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

نتائج التحليل الوصفي لأبعاد مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية.

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
متغيرات تكنولوجية	41	3,5854	,98045	,15312
متغيرات ثقافية	41	3,7561	,93121	,14543
مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية	41	3,6707	,89038	,13905

نتائج التحليل الوصفي لأبعاد مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الداخلية.

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
طبيعة الوظيفة	41	3,9512	,75668	,11817
ظروف العمل المادية	41	3,9756	,82121	,12825
عبئ العمل	41	3,5854	,82253	,12846
غموض الدور	41	3,7236	,92166	,14394
صراع الدور	41	3,8211	,86634	,13530
التغيير	41	3,9919	,92342	,14421
ضعف المشاركة في اتخاذ القرار	41	4,2276	,80774	,12615
ضعف المسار الوظيفي	41	3,4268	,97987	,15303
ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الداخلية	41	3,8379	,70306	,10980

نتائج التحليل الوصفي لأبعاد مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمورد البشري.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
نمط الشخصية	41	3,4472	,88069	,13754
أحداث الحياة الخاصة	41	3,9675	,91532	,14295
ضغوط العمل المتعلقة بالمورد البشري	41	3,7073	,84392	,13180

ملحق رقم (): نتائج التحليل الوصفي لمحور ضغوط العمل.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ضغوط العمل	41	3,7883	,71087	,11102

نتائج التحليل الوصفي لأبعاد محور الرضا الوظيفي.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الرضا عن الاجر	41	2,7073	1,01843	,15905
الرضا عن محتوى العمل	41	2,8598	,89276	,13943
الرضا عن فرص الترقية	41	2,5061	,87765	,13707
الرضا عن نمط الاشراف	41	2,9085	1,03343	,16140
الرضا عن جماعات العمل	41	3,8455	,92526	,14450
الرضا عن ظروف العمل	41	2,5854	1,09346	,17077
الرضا الوظيفي	41	2,9021	,62459	,09754

نتائج اختبار الانحدار البسيط لضغوط العمل على الرضا عن الاجر لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,436[a]	,190	,169	,92815

a. Predictors: (Constant), ضغوط العمل

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,891	1	7,891	9,160	,004[b]
	Residual	33,597	39	,861		
	Total	41,488	40			

a. Dependent Variable: الرضا عن الاجر

b. Predictors: (Constant), ضغوط العمل

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,074	,795		6,380	,000
	ضغوط العمل	-,625	,206	-,436	-3,026	,004

a. Dependent Variable: الرضا عن الاجر

نتائج اختبار الانحدار البسيط لضغوط العمل على الرضا عن محتوى العمل لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,450[a]	,203	,182	,80729

a. Predictors: (Constant), ضغوط العمل

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,464	1	6,464	9,919	,003[b]
	Residual	25,417	39	,652		
	Total	31,881	40			

a. Dependent Variable: الرضا عن محتوى العمل

b. Predictors: (Constant), ضغوط العمل

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,002	,692		7,230	,000
	ضغوط العمل	-,566	,180	-,450	-3,149	,003

a. Dependent Variable: الرضا عن محتوى العمل

نتائج اختبار الانحدار البسيط لضغوط العمل على الرضا عن فرص الترقية لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,480[a]	,231	,211	,77969

a. Predictors: (Constant), ضغوط العمل

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,102	1	7,102	11,683	,001[b]
	Residual	23,709	39	,608		
	Total	30,811	40			

a. Dependent Variable: الرضا عن فرص الترقية

b. Predictors: (Constant), ضغوط العمل

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,752	,668		7,112	,000
	ضغوط العمل	-,593	,173	-,480	-3,418	,001

a. Dependent Variable: الرضا عن فرص الترقية

نتائج اختبار الانحدار البسيط لضغوط العمل على الرضا عن نمط الاشراف لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,536[a]	,287	,269	,88356

a. Predictors: (Constant), ضغوط العمل

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,273	1	12,273	15,721	,000[b]
	Residual	30,446	39	,781		
	Total	42,720	40			

a. Dependent Variable: الرضا عن نمط الاشراف

b. Predictors: (Constant), ضغوط العمل

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,860	,757		7,740	,000
	ضغوط العمل	-,779	,197	-,536	-3,965	,000

a. Dependent Variable: الرضا عن نمط الاشراف

نتائج اختبار الانحدار البسيط لضغوط العمل على الرضا عن جماعات العمل لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,270[a]	,073	,049	,90226

a. Predictors: (Constant), ضغوط العمل

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,495	1	2,495	3,065	,088[b]
	Residual	31,749	39	,814		
	Total	34,244	40			

a. Dependent Variable: الرضا عن جماعات العمل

b. Predictors: (Constant), ضغوط العمل

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,515	,773		3,252	,002
	ضغوط العمل	,351	,201	,270	1,751	,088

a. Dependent Variable: الرضا عن جماعات العمل

نتائج اختبار الانحدار البسيط لضغوط العمل على الرضا عن ظروف العمل لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,518[a]	,269	,250	,94708

a. Predictors: (Constant), ضغوط العمل

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,845	1	12,845	14,320	,001[b]
	Residual	34,982	39	,897		
	Total	47,826	40			

a. Dependent Variable: الرضا عن ظروف العمل

b. Predictors: (Constant), ضغوط العمل

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,605	,812		6,906	,000
	ضغوط العمل	-,797	,211	-,518	-3,784	,001

a. Dependent Variable: الرضا عن ظروف العمل

نتائج اختبار الانحدار البسيط لضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,571[a]	,326	,308	,51946

a. Predictors: (Constant), ضغوط العمل

ANOVA[a]

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

1	Regression	5,081	1	5,081	18,829	,000[b]
	Residual	10,524	39	,270		
	Total	15,605	40			

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), ضغوط العمل

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,801	,445		10,786	,000
	ضغوط العمل	-,501	,116	-,571	-4,339	,000

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي