جامعة يحيى فارس بالمـدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع :

ضغوط العمل وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى العمال داخل مؤسسات التربية

" دراسة حالة لمجموعة من الثانويات "

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالب:

بن سعيدي صهيب

تحت إشراف الأستاذ:

د. بوسهوة نذير

أعضاء لجنة المناقشة:

عماد معوشي	أستاذ	جامعة المدية	رئيسا
نذير بوسهوة	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
جمال جعفري	أستاذ محاضر (ب)	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية : 2022– 2023


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الحمد لله والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه وسلم تسليما كثيرا أما بعد:

أتوجه بالشكر والحمد والثناء إلى الجليل العلي إلى خالق السموات والأرض الذي أمدني بنعمة البصر والبصيرة ووفقني في درب دراستي، وأنار لي طريق العلم والتعلم ثم أتقدم بجزيل الشكر إلى من أمدني بيد العون، ومنحني الثقة لإتمام هذا العمل أستاذي المشرف " **بوسهوة النذير** " وذلك نظير توجيهاته وإرشاداته فجزاه الله ألف خير على كل ما قدمه لي، كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في تقديم المساعدة لي سواء من قريب أو من بعيد لإتمام هذا العمل، وأخص بالذكر:

- جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية، على جهودهم وتضحياتهم لتأطير وتكوين الطلبة، وكذا موظفي وعمال الكلية.

- أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقّرة كل باسمه ومنزلته، لتفضّلهم بقبولهم مناقشة هذا العمل، وصبرهم على تعب القراءة، التصحيح والمناقشة، وتقديم النصائح والإرشادات التي ستكون مُعينا على أن يكون العمل على أحسن وجه ممكن.

- لكل عمال الثانويات الذين ساهموا في النصح والتوجيه وملئ الاستبيان.

أقول لهم مني الشكر والتقدير ومن الله القبول، وجزاكم الله جميعا خير الجزاء.

إهداء

قال الله تعالى" **وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوٓاْ إِلَّآ إِيَّاهُ وَبِٱلْوَٰلِدَيْنِ إِحْسَٰنًا ۚ إِمَّا يَبْلُغَنَّ عِندَكَ ٱلْكِبَرَ أَحَدُهُمَآ أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُل لَّهُمَآ أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُل لَّهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا**"(الإسراء – 23)

أهدي ثمرة جهدي لأغلى الناس لدي أمي وأبي، إلى من منحتني الحب والأمان إلى التي أوصى بها الرحمن أمي وإلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل عز وافتخار والدي العزيز الذي تعب علي من أجل أن أصل إلى هنا حفظه الله وأطال في عمره وإلى كل إخوتي وأختي وعائلتي من قريب أو من بعيد وإلى كل أصدقائي الاعزاء في الوجود إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

أهدي هذا العمل المتواضع سائلا من المولى القبول

صهيب بن سعيدي

المستخلص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي لدى عمال قطاع التربية حيث تم أخذ وجهات نظر عمال ثلاث ثانويات كعينة للبحث، واستخدمت في الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات لعينة عشوائية متكونة من (129) مفردة، وبهدف معالجة البيانات وتحليل مختلف العلاقات السببية تم الاعتماد على برنامج Spss (إصدار 23).

وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط عكسية قوية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، وأثر ذو دلالة إحصائية لتأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات التربية خاصة الثانويات التي تمت فيها الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

ومن بين ما أوصت به الدراسة ضرورة الاهتمام بالعاملين داخل المنظمة وذلك عبر توعية وتحسيس العاملين لظاهرة ضغوط العمل والنتائج المترتبة عنها، فسح المجال أمام العاملين على التصرف بحرية أثناء أدائهم لمهامهم الوظيفية، بالإضافة إلى ايجاد البيئة المناسبة لمساعدة العاملين على إطلاق هذه الطاقة وتوظيفها لمزيد من الانتاج والابداع.

الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل، صعوبة العمل، غموض الدور، الظروف المادية للعمل، الرضا الوظيفي.

Abstract:

The study aims to identify work pressures and the extent to which they affect job satisfaction in education sector workers where the views of three secondary workers were taken as a sample for research, and used in the study the questionnaire as a key tool to collect data for a single random sample of (129), and with the aim of processing data and analyzing various causal relationships was .(based on the(Spss) program (version 23).

This study concluded that there is a strong inverse correlation between work pressures and job satisfaction, and a statistically significant effect of work pressures on the job satisfaction of workers in educational institutions, especially secondary .schools where the study was conducted at a moral level $\alpha = 0.05$

Among other things, the study recommended the need to pay attention to workers within the Organization by raising awareness and sensitizing workers to the phenomenon of work pressures and the consequences thereof, allowing workers to act freely in the performance of their functions, as well as creating the appropriate environment to help workers to unleash this energy and employ it for .greater production and creativity

Keywords: work pressures, difficulty working, ambiguity of role, material conditions of work, job satisfaction

فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
شكر وعرفان	I
إهداء	II
المستخلص	III
Abstract	IV
فهرس المحتويات	V
قائمة الأشكال	VII
قائمة الجداول	VIII
قائمة الملاحق	IX
مقدمة	-أ-
الفصـــل الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل.	(01)
تمهيد.....	01
المبحث الأول: مدخل نظري لضغوط العمل.	
المطلب الأول: ماهية ضغوط العمل.	02
المطلب الثاني: أسباب ضغوط العمل.	10
المطلب الثالث: خصائص ومراحل ضغوط العمل.	16
المبحث الثاني: مصادر وأنواع وآثار ضغوط العمل.	
المطلب الاول : مصادر ضغوط العمل.	20
المطلب الثاني: أنواع ضغوط العمل واستراتيجيات التعامل معها.	33
المطلب الثالث: الآثار المترتبة عن ضغوط العمل.	41
المبحث الثالث: نماذج ونظريات ومستويات ضغوط العمل.	
المطلب الأول: النماذج المفسرة لضغوط العمل.	44
المطلب الثاني: النظريات المفسرة لضغوط العمل.	53
المطلب الثالث: مؤشرات ضغوط العمل.	56

خلاصة الفصل	**60**
الفصـــل الثاني: أساسيات حول الرضا الوظيفي.	**(02)**
تمهيد.....	**61**
المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي وأهميته.	
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الرضا ومفهومه.	**62**
المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.	**67**
المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة بالنسبة للعاملين.	**75**
المبحث الثاني: النظريات والنماذج المُفسرة للرضا الوظيفي.	
المطلب الأول: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.	**81**
المطلب الثاني: النماذج المفسرة والأساليب المستخدمة لزيادة الرضا الوظيفي.	**83**
المطلب الثالث: آثار الرضا الوظيفي.	**87**
المبحث الثالث: أنواع وأساليب قياس وانعكاسات الرضا الوظيفي.	
المطلب الأول: أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي.	**90**
المطلب الثاني: أساليب قياس الرضا الوظيفي.	**93**
المطلب الثالث: انعكاسات الرضا الوظيفي.	**99**
المبحث الرابع : علاقة ضغوط العمل وأثرها على الرضا الوظيفي.	
المطلب الأول: تأثير ضغوط العمل التنظيمية على الرضا الوظيفي.	**105**
المطلب الثاني: علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي.	**108**
خلاصة الفصل	**111**
الفصـــل الثالث: الدراسة التطبيقية .	**(03)**
تمهيد.....	**126**
المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة.	
المطلب الأول: التعريف والتقديم بالمؤسسات التربوية محل الدراسة.	**127**
المطلب الثاني: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.	**132**

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة.	**134**
المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.	
المطلب الأول: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة.	**140**
المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان.	**144**
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.	**150**
خلاصة الفصل	**158**
خاتمة.....	**159**
قائمة المراجع.....	**160**
الملاحق.....	**167**

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	عناصر ضغوط العمل.	10
02	مراحل الضغوط عند (سيليه) .	19
03	تأثير الضغوط على الحالة الصحية للأفراد وردود الأفعال السيئة بالنسبة للفرد و المنظمة.	44
04	نموذج كاتز وكان" لتفسير ضغوط العمل.	45
05	نموذج "روبرت بارون وغيرالد غرين بيرغ" لتفسير ضغوط العمل.	46
06	نموذج هاوراد كان وكاري كوبر 1993.	47
07	نموذج جيبسون وزملائه لتفسير ضغوط العمل.	48
08	نموذج كينيكي وكرينترت لدراسة ضغوط العمل .	49
09	نموذج هيجان لتفسير ضغوط العمل.	50
10	نموذج" سيزلاقي و والاس 1987 لتفسير وتحليل ضغوط العمل:	51
11	نموذج كاري كوبر وديريك تورنجتون.	53
12	تخطيط عام لنظرية "سيلي" .	54
13	مقياس ثيرستون للرضا.	97
14	مقياس أسكود وزملائه للرضا الوظيفي.	98
15	العلاقة الشرطية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي.	109
16	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	140
17	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	141
18	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	142
19	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي :	143
20	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	144

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها.	75
02	توزيع اعضاء الطاقم الاداري في كل من ثانوية راجي محمد وثانوية عامر قدور وثانوية بهلول عبد القادر حسب مناصبهم وعدد العمال والموظفين فيها:	128
03	توزيع اعضاء الطاقم التربوي من الاساتذة في كل من ثانوية راجي محمد وثانوية عامر قدور وثانوية بهلول عبد القادر موزعين حسب مناصبهم والمواد التي يدرسونها :	129
04	توزيع المرافق والوسائل المستخدمة الذي تحتويه كل من ثانوية راجي محمد وثانوية عامر قدور وثانوية بهلول عبد القادر	130
05	توزيع تلاميذ ثانوية راجي محمد حسب السنوات وتوزيع الافواج الدراسية :	130
06	توزيع تلاميذ ثانوية عامر قدور حسب السنوات وتوزيع الافواج الدراسية :	131
07	يوضح توزيع تلاميذ ثانوية بهلول عبد القادر حسب السنوات وتوزيع الافواج الدراسية :	131
08	يمثل درجات مقياس ليكرث الثلاثي.	133
09	يمثل تقدير الاتجاهات وفقا لمقياس ليكيرت الثلاثي:	134
10	اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف– سميرنوف لبيانات عينة الدراسة.	135
11	نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان.	135
12	نتائج معامل الارتباط ومستوى المعنوية لأداة الاستبيان.	135
13	نتائج معامل الارتباط ومستوى المعنوية لمحور ضغوط العمل .	137
14	نتائج معامل الارتباط ومستوى المعنوية لمحور الرضا الوظيفي	138
15	توزيع أفراد العينة حسب الجنس:	140
16	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	141
17	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية .	142
18	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :	142
19	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	143
20	إجابات واتجاهات الأفراد حول ضغوط العمل:	144
21	إجابات واتجاهات الأفراد حول الرضا الوظيفي:	147

22	معامل الارتباط ومستوى المعنوية لمحور الاجر :	150
23	معامل الارتباط ومستوى المعنوية لمحور الاشراف :	151
24	معامل الارتباط ومستوى المعنوية لمحور الترقية :	152
25	معامل الارتباط ومستوى المعنوية لمحور محتوى العمل	152
26	معامل الارتباط ومستوى المعنوية لمحور جماعة العمل :	153
27	معامل الارتباط ومستوى المعنوية لمحور ظروف العمل المادية :	154
28	معامل الارتباط ومستوى المعنوية لمحور متطلبات الدور	155
29	معامل الارتباط ومستوى المعنوية لمحور متطلبات الحياة:	155
30	يبين نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لفرضية الدراسة	156

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستبيان	167

مقدمة

تمهيـــــد:

يعد العمل أحد الأركان الأساسية لحياة الإنسان على الأرض، بحيث يعيش الأفراد حياتهم العملية، إضافة إلى حياتهم الشخصية التي يسعون من خلالها إلى إيجاد الاستقرار، الأمان والطمأنينة لهم ولأسرتهم، وكلما ازدادت الحياة تعقيدا وتوسعت مطالبها وحاجاتها ازدادت الضغوط الواقعة عليهم لتلبية تلك المطالب بحيث ولدت في نفسهم شعورا بالأمل والارتباك، وتركت فيهم آثارا سلبية على صحتهم الجسدية والنفسية.كما يعد موضوع ضغوط العمل من أهم المواضيع التي شغلت الباحثين في مختلف المجالات الاقتصادية و الاجتماعية والنفسية وغيرها.

كما له أثر كبير على الفرد والمنظمة على حد سواء، لان معظم الناس في عصرنا الحالي يواجهون شتى أنواع الضغوط سواء أثناء العمل أو في الشارع أو حتى أثناء التعامل مع الأسرة، فتعد ضغوط العمل من بين المشكلات الناتجة عن العوامل المختلفة التي أثرت على الموظفين و بالتالي على المؤسسة ككل، فوجود الفرد في هذه المؤسسات يقتضي أن يعيش في بيئة تملي عليه شروطها و تأقلمه مع هذه البيئة أصبح أكثر تعقيدا نتيجة تعرضه لمستويات مختلفة من الضغوط و بالتالي ينعكس ذلك على رضاهم و أدائهم مما يحد من قدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية والتي أدت إلى تأثيرها على بعضنا البعض حيث أصبحت الضغوط وكأنها مرض معد يتأثر بها كل من حولنا.

فيشير ضغط العمل إلى جملة المؤثرات المادية والمعنوية، أو البيئية التي تؤثر على سلوك الفرد والتي تؤدي به الى فقدان الاتزان في أدائه لوظائفه، فعندما يواجه الفرد هذه المؤثرات بصورة دائمة ومستمرة فإنه يفقد معها القدرة على مواجهتها والتعامل معها وهذا ما ينعكس بصورة واضحة على مستوى الرضا الوظيفي.

فالعمل في التنظيمات الإدارية يعد مصدرا للضغوط و التوترات التي يشعر بها العاملون التي تختلف من شخص الى اخر و هذا ما دفع بالباحثين في هذا المجال إلى وضع نظريات و استراتيجيات و نماذج للتعامل مع ضغوط العمل قصد التقليل من آثارها السلبية و لقد أصبح من البديهي اليوم أن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف بالدرجة الأولى على مواردها البشرية، فهي أهم مورد تمتلكه المؤسسة، و من الأمور التي جسدت ثورة في مجال إدارة الأفراد إذ بدأوا ينظرون الى رضا الموظف باعتباره عنصرا أساسيا من عناصر التحفيز على العمل و أصبحوا شديدي الاهتمام بالعوامل و المؤثرات التي تدفع من شعور العاملين بالرضا الوظيفي لما لذلك من علاقة ايجابية في حين أدائهم و إنجازاتهم في العمل. هذا و يجد الرضا الوظيفي حالة وجدانية من القناعة تتمثل في يقين الإنسان أنه يأخذ حقه لقاء ما يقوم به من عمل داخل المؤسسة .

أولا /تحديد الإشكالية الرئيسية:

انطلاقا مما سبق ذكره، ونظرا لأهمية موضوعي ضغوط العمل والرضا الوظيفي بالنسبة للمورد البشري والمؤسسة، وجهنا اهتمامنا لهذا الموضوع وعملنا على تحليل هذا الموضوع من خلال الإشكالية الرئيسية التالية:

الإشكالية الرئيسية :

"ما مدى تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى العمال في قطاع التربية بالأخص عمال الثانويات ؟".

1- الاسئلة الفرعية :

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مصادر ضغوط العمل الفردية والرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع التربية ؟.
- هل توجد علاقة بين ابعاد ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة التربوية ؟.
- هل توجد علاقة عكسية بين ضغوط العمل وتأثيره على الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة التربوية ؟.

2- فرضيات الدراسة:

في ضوء العرض السابق لإشكالية البحث تمكنا من صياغة الفرضيات التالية :

- الفرضية الرئيسية " **تؤثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى عمال قطاع التربية بحيث تؤثر على ادائهم للعمل** ".

- الفرضيات الفرعية :

1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مصادر ضغوط العمل الفردية والرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع التربية بحيث ان هذه العلاقة تسبب تأثير كبير على درجة رضا الموظفين عن ادائهم لعملهم .

2- توجد علاقة بين ابعاد ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة التربوية حيث هذا الاخير يجعل العامل يشعر بأنه تحت ضغط كبير .

3- توجد علاقة عكسية بين ضغوط العمل والاداء الفعلي لدى العمال في المؤسسة حيث كلما كان هناك ارتفاع في الضغوط كان هناك انخفاض في الرضا الوظيفي الذي يؤدي الى انخفاض في الاداء الفعلي للعامل .

ثانيا/أسباب اختيار الموضوع:

1– أسباب ذاتية:

– الرغبة الشخصية في الاطلاع و البحث في هذا الموضوع.

- إثراء رصيدنا المعرفي.
- لفت الانتباه لمثل هذه المواضيع ذات الأهمية.

2- أسباب موضوعية:

- قابلية الموضوع للإنجاز و الدراسة.
- جدية الموضوع و اعتباره محط نقاش و جدل .
- محاولة معرفة واقع ضغوط العمل في المؤسسة الجزائرية خاصة قطاع التربية التي نادرا ما تجد دراسات خاصة بيها في حين انها تحتوي من الكثير من المشاكل التنظيمية والهيكلية وكذا اشكاليات تحتاج الى دراسات معمقة في شتى اطواره ابتداء من الابتدائي ختاما بالثانوي وهو محطة بحثنا هذا .

ثالثا/أهمية الموضوع:

تظهر أهمية دراسة الموضوع ضغوط العمل و أثره على الموظف من خلال أن المورد البشري هو العنصر الأساسي لنجاح أي مؤسسة و الاهتمام به ضرورة و الكشف عن مصادر ضغوط العمل التي تؤثر على أداء و فعالية هذا المورد يساهم في إيجاد حلول لمواجهتها وحفاظا على حسن سير المؤسسات و ضمان الرضا و الأداء الوظيفي من طرف الأفراد مما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة

رابعا / أهداف الموضوع:

-تحديد العلاقة بين ضغوط العمل و كل من الرضا و الأداء الوظيفي.

-التعرف على الآثار المترتبة نتيجة تعرض الموظفين لضغوط العمل.

-التعرف على آثار عبء العمل على رضا الموظفين والعمال .

-التعرف على اثر بيئة العمل على رضا الموظفين.

خامسا /المنهج المستخدم:

- من أجل دراسة هذا الموضوع اعتمدت على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي اللذان يهدفان إلى معرفة الحقائق والبيانات حول الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها، فقد اعتمدت في جمع المعلومات والبيانات الضرورية على عدة مصادر واستخدمت لذلك عدة أدوات بحيث استعنت بالبحوث الادبية والكتب والمقالات في تغطية الجوانب النظرية للدراسة بالإضافة الى أطروحات جامعية وكذا مجلات علمية
- أما في الجانب التطبيقي فقد استخدمت الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة.

سادسا/ حدود الدراسة:

–الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على تناول مدى تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسة التربوية بصفة عامة الا ان الدراسة قد تمت على "موظفي وعمال الثانويات" بصفة خاصة .

–الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2023/2022. وقد استمرت هذه الدراسة لأكثر من اسبوعين حيث قدمت استمارات تمت صياغتها حسب موضوع الدراسة وتم توزيعها على افراد العينة .

–الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على موظفي وعمال ثانوية "**راجي محمد**" و ثانوية "**بهلول عبد القادر**" و ثانوية "**عامر قدور**" الواقعين في دائرة عين بوسيف التابعة لولاية المدية .

–الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين والموظفين في الثانويات المذكورة سالفا بشكل عام.

سابعا /صعوبات الدراسة:

- عدم وجود وقت كافي لبعض العمال من اجل الاجابة عن اسئلة الاستبيان ادى بي الى انتظارهم ليوم اخر من اجل استلام بعض الاستمارات الموزعة .
- رفض بعض العاملين الاجابة عن اسئلة الاستبيان .
- صعوبة التنقل يوميا من المنزل الى الثانويات المحددة دراستها .
- صعوبة وجود بعض الادبيات الخاصة بموضوع الدراسة .
- إضاعة بعض استمارات الاستبيان التي وزعت على بعض العمال مما أدى بي إلى إعادة توزيعها مجددا

ثامنا / الدراسات السابقة:

في إطار الإعداد الأولي وخلال عملية البحث وجمع المراجع وجدت بعض المواضيع والدراسات السابقة التي لها علاقة بدراستنا، سواء التي تناولت أحد المتغيرين أو التي تناولتها معا، و يمكن تقديمها كالآتي:

أولا: الدراسات المتعلقة بضغوط العمل:

- دراسة **ميسون سليم السقا،** 2009 بعنوان: **أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات،** دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.

❖ **هدفت هذه الدراسة إلى:**

- التعرف على ابرز ضغوط العمل التي تواجهها القيادة الإدارية في المصارف العاملة في قطاع غزة.
- التعرف على الآثار المتوقعة لضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات لدى القيادة الإدارية.

- معرفة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري)، وكل من ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات.

❖ **خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج:**

- يعاني أفراد العينة من ضغوط عمل واضح نتيجة مصدر "المسئولية تجاه الآخرين"، فيما عدا ذلك بينت الدراسة أنه لا يوجد شعور بضغط عمل ناتج عن المصادر الأخرى.
- عدم وجود مؤشرات واضحة لضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات ككل.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مصادر ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغوط العمل تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى اتخاذ القرارات تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية.

2- دراسة **تغريد زياد عمار**، 2006 بعنوان: **آثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل** لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين.

❖ **هدفت هذه الدراسة إلى:**

- التعرف على مصادر ضغط العمل ونتائجه وآثاره على الفرد وعلى الجامعات محل الدراسة.
- التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطين بين المتغيرات الديمغرافية والمتغيرات الوظيفية والتنظيمية وضغوط العمل.
- محاولة التوصل إلى توصيات وآراء قد تمكن المسئولين في الجامعات مجتمع الدراسة من معالجة مشكلة ضغوط العمل لدى العاملين.

❖ **خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج:**

- عدم وجود أي تأثير للمتغيرات الشخصية على الإحساس بضغط العمل.
- وجود اختلاف في مستوى الشعور بضغوط العمل يعزى لبعض المتغيرات التنظيمية والوظيفية.
- لا يوجد أثر لطبيعة العمل على الإحساس بضغط العمل.

3.دراسة **لعجايلية يوسف**، 2015 بعنوان: **مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية**، دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي بعنابة، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، بسكرة.

❖ **هدفت هذه الدراسة إلى:**

- التعرف على مؤشرات مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة لدى عمال الصحة الشبه طبيين العاملين في المصالح الاستعجالية.
- التعرف على مؤشرات مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة لدى عمال الصحة الشبه طبيين العاملين في المصالح الاستعجالية.
- التعرف على مؤشرات مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة المادية للعمل لدى عمال الصحة الشبه طبيين العاملين في المصالح الاستعجالية.
- التعرف على مؤشرات مصادر ضغوط العمل المتعلقة بشخصية الفرد لدى عمال الصحة الشبه طبيين العاملين في المصالح الاستعجالية.
- التعرف على السبل التي يلجأ لها عمال الصحة الشبه طبيين العاملين في المصالح الاستعجالية لمواجهة ضغوط العمل التي يتعرضون لها.

❖ **خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج:**

- وجود مؤشرات قوية لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة وهي: عبء العمل، طبيعة الوظيفة، صراع الدور .
- وجود مؤشر قوي لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة وهو عدم لجوء الإدارة لتغطية النقص الكبير للعمال.
- وجود مؤشرات متوسطة لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة وهي عدم الاهتمام بالنمط القيادي، معاملة المشرفين المباشرين .
- إشراك العمال في اتخاذ القرارات، نظام المكافآت والعلاوات، أساليب تعامل الإدارة، نظام الاتصال، التنظيم، فض الخلافات والنزاعات، القواعد والإجراءات، الهيكل التنظيمي، الأداء.
- .وجود مؤشرات قوية لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة المادية للعمل وهي : المعاناة من الازدحام، الضوضاء.
- وجود مؤشرات متوسطة لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة المادية للعمل وهي: التهوية، الخوف من الإصابة بالأمراض المعدية.
- وجود مؤشرات ضعيفة لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة المادية للعمل وهي: كفاية الأجهزة، ترتيب الأجهزة، الإضاءة.
- وجود مؤشرات ضعيفة لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بشخصية الفرد العامل.

ثانيا: الدراسات المتعلقة الرضا الوظيفي:

1.دراسة **إيهاب محمود عايش الطيب**، 2008 بعنوان: **أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم الدراسات العليا، غزة فلسطين.

❖ **هدفت هذه الدراسة إلى:**

- إلقاء الضوء على عناصر المناخ التنظيمي السائد في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- تقييم مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات.
- التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.
- تحليل العلاقة التي تربط بين عناصر المناخ التنظيمي التي سيتم دراستها ومستوى الرضا الوظيفي.
- التعرف على مدى ارتباط مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات والمناخ التنظيمي بالخصائص الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبر ة، المستوى الوظيفي، مكان العمل).

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج:

- هناك توجه عام نحو الموافقة على توفر مناخ تنظيمي إيجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية.
- وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.
- هناك مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديمغرافية.
- دراسة **إيهاب أحمد عويضة**، 2008 بعنوان: **أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.

❖ **هدفت هذه الدراسة إلى:**

- تحديد أثر العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء لدى العاملين في المنظمات الأهلية.
- تحليل وتقييم وتحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية من خلال ربطه بالعناصر الستة المحددة للرضا الوظيفي.
- التعرف على المشاكل والعوامل التي تعيق وجود ولاء تنظيمي للعاملين في المنظمات الأهلية في محافظات غزة.
- البحث في كيفية تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية.

❖ **خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج:**

- وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظمات الأخرى.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

3.دراسة **إيناس فؤاد نواوي فلمبان،** 2008 بعنوان: **الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم** بمدينة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، مكة، المملكة العربية السعودية.

❖ **هدفت هذه الدراسة إلى:**

- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات التربويين.
- التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمشرفين والمشرفات التربويين.
- الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل: (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص والحالة الاجتماعية) للمشرفين والمشرفات التربويين.

❖ **خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج:**

- مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مرتفع لدى المشرفين والمشرفات التربويين.
- وجود علاقة ارتباط متوسطة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات التربويين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات التربويين تعزى للمتغيرات الشخصية.

4.دراسة **سعيدة دوباخ،** 2006 بعنوان: **الرضا عن العمل وأثره على أداء الخدمات العمومية،** دراسة حالة مستشفى بشير بن ناصر بسكرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، بسكرة.

❖ **هدفت هذه الدراسة إلى:**

- إدراك مستوى الرضا عن العمل لدى العاملين في المؤسسة العمومية.
- التعرف على أكثر الجوانب أهمية في العمل من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة العمومية.
- السعي إلى معرفة أثر الرضا عن العمل على أداء الموظفين بالخدمات العمومية.

❖ **خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج:**

- يعتبر الرضا عن العمل أحد أهم العوامل المهمة والتي من شأنها ان تدفع العاملين نحو إنجاز مهامهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية .
- ظهور معدلات منخفضة حو ل رضا العاملين عن كل من نمط الإشراف ونظام الترقيات وذلك لارتباط الأولى بعدم وجود عدالة في توزيع واجبات العمل بين الموظفين، في حين تعلقت الثانية بعدم ارتباط الترقيات بالكفاءة.

ثالثا: الدراسات المتعلقة بأثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي:

1.دراسة **شاطر شفيق**،2010/2009 بعنوان: **أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء – سونلغاز – جيجل**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، الجزائر.

❖ **هدفت هذه الدراسة إلى:**

- إلقاء الضوء على ضغوط العمل، للتعرف على طبيعتها في المؤسسة ومعرفة مختلف عناصرها ومصادرها وأسبابها.
- تتبع أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي وعلى صحة الموارد البشرية وأداء المؤسسات.
- تحديد مختلف الأساليب الممكنة للتعامل مع هذه الضغوط.

❖ **خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج:**

- بينت نتائج الدراسة أن الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء تعاني من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل و تتمتع بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي ، بالإضافة إلى ذلك فقد كشفت الدراسة أن ضغوط العمل بمصادرها ترتبط بعلاقة عكسية ذات دلالة إحصائية مع الرضا الوظيفي.

3- دراسة **طاهري عبد الغني**، 2007 بعنوان: **ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي** دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل–بسكرة–، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، بسكرة.

❖ **هدفت هذه الدراسة إلى:**

- معرفة الخلفية النظرية لكل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين كل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة (ضغوط العمل والرضا الوظيفي) تبعا لاختلاف الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي.
- وقد تم اختيار مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة محل الدراسة، كعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتم جمع البيانات عن طريق إجراء استقصاء تضمن 45 سؤالا حول الموضوع.

❖ **خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج:**

- أن مستويات ضغوط العمل والرضا الوظيفي، هي مستويات متوسطة بشكل عام بالمؤسسة محل الدراسة.
- أن مصادر ضغوط العمل بالمؤسسة هي: ساعات العمل بسبب نظام المناوبة، قلة فرص التقدم والترقية بسبب الإحساس بعدم عدالة الترقية، عدم المشاركة في اتخاذ القرار وتقييم الأداء والمسؤولية عن الآخرين.
- أن المسيرين في قمة الهرم التنظيمي بشكل خاص يعانون من ضغوط عمل مرتفعة، كما أن أقصى مستويات الرضا كانت عند صغار السن من العاملين.

- أن مستويات ضغوط العمل والرضا الوظيفي تختلف باختلاف السن والجنس.
- كما كشف البحث عن اختلاف مستويات ضغوط العمل باختلاف الخبرة المهنية، فيما لا تختلف مستويات الرضا تبعا لذلك.
- أما درجة العلاقة الارتباطية فقد أثبتت الدراسة أنها تختلف باختلاف الجنس.

3.دراسة **محمد حسن خميس أبو رحمة،** 2012 بعنوان: **ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة** , مذكرة ماجستير في أصول التربية/ إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، غزة، فلسطين.

❖ **هدفت هذه الدراسة إلى:**

- الكشف عن درجة تقدير المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث بمحافظات غزة لمستويات ضغوط العمل التي تواجههم.
- معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى لمشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم العالي ووكالة الغوث في محافظات غزة.
- الكشف عن العلاقة بين درجة ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة ورضاهم الوظيفي.

❖ **خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج.**

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ضغوط العمل ودرجة الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين متوسطة.

4.دراسة **مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري،** 2010 بعنوان: **ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة،** مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض.

❖ **هدفت هذه الدراسة إلى:**

- تحديد مستويات ضغوط العمل التي يواجهها الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة.
- تحديد مستويات الرضا الوظيفي التي يواجهها الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة.
- التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة.
- التعرف على الحد من الآثار السلبية لضغوط العمل لدى الأفراد العاملين في مراكز حر س الحدود بمنطقة المدينة المنورة.
- معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة حسب متغيرات الشخصية والوظيفية.

❖ **خلصت الدراسة إلى عدة نتائج:**

- أن هناك مستويات مرتفعة لضغوط العمل التي يواجهها الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة.
- أن هناك مستويات متوسطة للرضا الوظيفي التي يواجهها الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة حسب متغيرات الشخصية والوظيفية.

رابعا: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

بعد استعرض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا، والبالغ عددها 11 دراسة، والتي تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام، تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بضغوط العمل، وفي القسم الثاني دراسات متعلقة بالرضا الوظيفي، في حين تناولنا في القسم الثالث الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي معا، وتوصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع ضغوط العمل من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الرضا الوظيفي من الجانب النظري.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني للدراسة.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير التابع.

تاسعا /هيكل الدراسة:

و لمعرفة اثر ضغوط العمل داخل المؤسسة قمنا بتسليط الضوء على بعض مصادرها و كيف تنعكس على الموظفين و لذلك قمنا بتقسيم دراستنا على النحو التالي:

❖ بداية قمنا بتحديد التمهيد عرضنا فيه الجانب النظري للدراسة "المقدمة وتحديد الإشكالية بالإضافة الى الفرضيات وكذا أسباب اختيار الموضوع. دون نسيان أهمية الدراسة ،وبالطبع أهداف الدراسة الخاصة بموضوع الدراسة، حيث قد قمنا بتحديد المنهج المتبع في الدراسة وصعوبات البحث بالإضافة الى الدراسات السـابقة".

❖ **الفصل الاول**: تطرقنا إلى موضوع ضغوط العمل و تطرقنا إلى تحديد تعريف ضغوط العمل وأنواع و عناصره انتقالا إلى مصادره، وخصائصه و أثار ضغوط العمل و أخيرا مراحل ضغوط العمل و النماذج المفسرة له.

❖ **الفصل الثاني**: و فيه تطرقنا إلى الرضا الوظيفي حيث قمنا بإعطاء تعاريفه وبعض من أنواعه و محدداته بالإضافة إلى عناصر وأنواع الرضا الوظيفي و أهم العوامل المؤثرة فيه انتقالا إلى الطرق و معوقات ومقاييس الرضا الوظيفي، و أخيرا النظريات المفسرة للرضا الوظيفي و علاقته بضغوط العمل.

❖ **الفصل الثالث**: تطرقنا في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة و ذلك من خلال التعريف بالاطار المفاهيمي لمؤسسات عينة الدراسة بالإضافة إلى مجالات الدراسة و المنهج المستخدم و أهم أدوات جمع البيانات والاساليب الاحصائية المستخدمة .

وقد خصص هذا الفصل ايضا بتفريغ و معالجة البيانات الميدانية لفرضيات الدراسة مع تحليل الإجابات بناءا على الأبعاد و المؤشرات المعتمدة مع تقديم النتائج لكل فرضية فرعية متبوع باستنتاج عام ثم خاتمة مع تثبيت قائمة المراجع و المصادر المعتمدة في هذه الدراسة ثم الملاحق المرتبطة.

الفصل الاول: الإطار

النظري لضغوط العمل

تمهيد :

يواجه الإنسان خلال حياته العديد من المخاطر والتهديدات والضغوط التي يجب أن يتعامل معها بفاعلية للحد من آثارها الضارة، وهي مرتبطة بالأحداث اليومية سواء في البيت أو الشارع أو العمل...، وتسبب في بعض الأحيان عوائق يقف المرء عاجزا أمام حلها، وتتباين شدتها، وفق معطيات كل بيئة أو محيط فضغوط البيت ليست نفسها الضغوط التي يتعرض لها العامل داخل بيئة العمل، لكن ، تفاعل هذه الضغوط يمكن أن تكون له آثار سلبية على صحة العامل وكذا على الأداء السليم السوي سواء في العمل أو خارجه.

ونسجًا على هذا الطرح، سنتطرّق في محتوى هذا الفصل المعنون بمدخل نظري لضغوط العمل إلى أهم العناصر في المباحث الثلاثة الآتية:

المبحث الأول: مدخل نظري لضغوط العمل

المبحث الثاني: مصادر وأنواع وآثار ضغوط العمل.

المبحث الثالث: نماذج ونظريات ومستويات ضغوط العمل.

الـمبحـث الأول : مدخل نظري لمفهوم ضغوط العمل:

إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يقاس بمجموعة من المتغيرات وتعتبر ضغوط العمل جزءا مهما من هذه المتغيرات وتعد ضغوط العمل في أحد الموضوعات الأساسية التي يركز الباحثون في مجال الإدارة على دراستها من حيث المسببات والآثار باعتبار أن ضغوط العمل هو أحد التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها الخاصة مع ازدياد حدة المنافسة التي تواجهها حيث إن وجود مستويات مرتفعة من الضغط الوظيفي قد يوثر سلبا على الأداء الفردي وبالتالي على أداء المنظمة ككل.

ومن هنا لقي موضوع ضغوط العمل اهتماما متزايدا من قبل الباحثين في مجالات عدة لما له من انعكاسات سلبية على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وأدائهم في العمل نتيجة التأثر بمتغيرات البيئية المختلفة وهذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال مما يؤثر على صحته وتفاعلاته الجسدية والنفسية.

وبالتالي تنعكس على مهام وظيفته وعلاقته مع العاملين في المنظمة وتختلف مصادر ضغوط العمل التي يواجهها العاملون بحسب الخصوصية المهنية لكل عمل كما تتباين درجة الشعور بضغط العمل تبعا لعوامل عديدة تتعلق بالفرد ذاته من حيث الشخصية والجنس والمستوى التعليمي.

وقصد دراسة هذا الموضوع بشكل مفصل وجب علينا ان نستعرض في هذا المبحث كل من الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة.

المطلب الأول :ماهية الضغوط :

أثارت الضغوط اهتمام العديد من الباحثين للتعرف على مسبباتها والأثار المترتبة عليها ،ووضع الاستراتيجيات الملائمة لإدارتها والحد من اثارها ، ويعد (كانون) أول الباحثين الذين اهتموا بدراسة الضغوط حيث توصل الى أن الضغوط عندما تكون دائمة ومستمرة تترك آثارا قاسية على الفرد، وتؤدي في نهاية المطاف إلى اضطراب النظام البيولوجي لديه ، كما يعد الباحث هانس سيلاي الرائد الأول الذي قدم مفهوم الضغوط النفسية إلى الحياة العملية حيث أوضح ان الضغوط لها دورا مهما في أحداث معدل عالي من الانهاك والانفعال الذي يصيب الجسم ،إذ أن اي اصابة جسمية أو حالة انفعالية غير سارة كالقلق والإحباط لها علاقة مباشرة بالضغوط .ولهذا فإن موضوع ضغوط العمل من الموضوعات التي ماتزال تستقطب اهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي أو في مجال العمل .

الفرع الاول :تعريف الضغوط بصفة عامة:

1. التعريف اللغوي :[1]

الضَّغْطُ والضَّغْطةُ: عصر شيء إلى شيء.

ضَغَطَه يَضْغَطُ ضَغْطاً: زَحَمه إلى حائطٍ ونحوه، ومنه ضَغْطةُ القبر.

وفي الحديث **لَتَضْغَطُنّ** على باب الجنة أَي تُزْحَمُون.

يقال :**ضَغَطَه** إذا عصَره وضيَّق علي وقَهَره ومنه حديث الحُدَيْبِيةِ: لا يتحدّث العرب أَنَّا أُخِذْنا ضُغْطةً أَ عَصْراً وقَهراً.

وأَخذت فلاناً **ضُغْطة**، بالضم، إذا ضيَّقت علي لتُكْرِهَهُ على الشيء.

وفي الحديث: لا يَشْتَرِيَنَّ أَحدُكم مالَ امرِئٍ ف **ضُغْطةٍ** من سُلطان أَي قَهْرٍ.

و**الضُّغْطةُ**: الضِّيق.

و**الضُّغطة** الإِكْراه والضِّغاطُ: المزاحَمةُ.

و**التَّضاغُطُ**: التَّزاحُم .

2. التعريف الاصطلاحي :

شاع استعمال مفهوم الضغط (Stress) في مطلع القرن السابع عشر الذي يعني الضغط أو الإجهاد وكما هو معروف أن هذا اللفظ اشتق من الكلمة اللاتينية(Stringege) التي تعني الضيق أو الشدة ، والبعض الأخر يشير الى أن اشتقاق هذا اللفظ من الكلمة الفرنسية (Destese) والتي تعني الشعور بالاختناق. ومن هذا المنطلق تتباين وجهات نظر الباحثين بشأن تعريف ضغوط العمل ، فلا يوجد تعريف واحد شامل لهذا المصطلح ومن اهم هذه التعاريف نذكر ما يلي :

- يعرف الضغط بأنه :"**عبارة عن مصطلح يستخدم للدلالة على نطاق واسع من حالات الإنسان الناشئة كرد فعل للتأثيرات مختلفة بالغة القوة** ".[2] يلاحظ من خلال هذا التعريف ان الحالات الانفعالية للإنسان مبدأها ردود الأفعال البدنية والنفسية والسلوكية التي تصدر عن الفرد نتيجة تعرضه لمثيرات معينة تختلف شدتها حسب الوضعية التي يكون فيها الشخص.

[1] ابن منظور- **كتاب لسان العرب -دار صادر للنشر والتوزيع** – بيروت ط 1- المجلد 07 - 1997 ص 342

[2] مبروكة عبدالله أحمد- **الضغوط النفسية والتوافق النفسي للمتقاعدين**. مركز الكتاب الاكاديمي. عمان -الاردن - 2018. ص 21

- عرف **هانس سيلاي** الضغط بأنه "**نظام التكيف العام لجسم الانسان ضد المثيرات البيئية** "نلاحظ من خلال التعريف تناول الضغوط باعتبارها استجابة تصدر عن الانسان نتيجة تعرضه لمثيرات بيئية وما يمكن ان يؤخذ عليه هو قصره اثار الضغوط على الجانب الفسيولوجي ، واهمل الجانب النفسي والسلوكي ،كما انه لم يحدد لنا ما اذا كانت هذه الاثار ايجابية ام سلبية .[1]

- عرف **ماك غراث** (**MC-Grath**) الضغط بأنه "**حالة تنشأ عندما يدرك الفرد بأنه يواجه تهديدات تفوق قدرته او موارده فتحدث تغييرات جوهرية** ".[2]

هذا التعريف اظهر جوانب دقيقة ومهمة وهي:

- ادخاله الجانب العقلي للإنسان والمتمثل في عملية الادراك .
- اعتبار ان الفرد يقوم بتحليل الموقف الذي يصادفه ،وهذا بمقارنة التهديدات بالقدرات او الموارد التي يملكها .

وما يمكن ان يؤخذ من هذا التعريف هو :

- اعتبر ان الضغط ينشأ فقط لما يدرك الفرد انه يواجه تهديدات ،رغم ان الفرص يمكن بدورها ان تكون سبب مهم لشعور الفرد بالضغط .
- لم يوضح نتائج الضغط الفسيولوجية والنفسية والسلوكية .

✓ عرف "**هيل ريجل وسلوكيم**" الضغط بأنه "**التوتر النفسي والفسيولوجي الذي يتعرض له الفرد عندما تتجاوز متطلبات الموقف امكانياته او قدراته** ".[3]

نلاحظ من خلال التعريف نظر للضغوط من الزاوية التي نظرت اليها التعاريف السابقة .

وما يمكن ان يؤخذ من هذا التعريف هو :

- اعتبر ان الضغط له جانب سلبي فقط .

---

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 329.

[2] مبروكة عبدالله أحمد مرجع سبق ذكره ص 21

[3] شاطر شفيق، **أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء –سونلغاز– جيجل**، رسالة ماجيستير تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة_بومرداس، الجزائر- 2010- ص 70.

- لم يشر الى امكانية حدوث اختلالات سلوكية ناتجة عن الضغط .

بناءا على ما سبق ذكره، يمكن تعريف الضغوط بأنها :**"عبارة عن ردود أفعال فسيولوجية او نفسية أو سلوكية ناتجة عن علاقة تفاعلية ما بين المثيرات والاستجابات، والتي يمكن ان تترك اثار سلبية أو ايجابية على الفرد".**[1]

الفرع الثاني :تطور تنظيم العمل :

بعدما قمنا بدراسة الضغوط كمفهوم عام ،ننتقل الان الى دراسة ضغوط العمل كمفهوم خاص وهذا من خلال تناول تطور تنظيم العمل وتعريف ضغوط العمل وكذا عناصره .

اولا: بروز ظاهرة ضغوط العمل وتطورها :

لمعرفة كيفية بروز وتطور ظاهرة ضغوط العمل في المؤسسات يكون من المهم والضروري لنا الرجوع الى اهم التطورات التي عرفها تنظيم العمل واهم التغيرات التي طرأت على بيئة العمل في المؤسسات والتي ولدت شعورا بالضغط للموارد البشرية سنقوم بدراسة تطور ضغوط العمل بالتوازي مع دراسة تطور تنظيم العمل وهذا من خلال الرجوع باختصار الى كل نظرية كالإدارة العلمية كممثلة للمدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية كممثلة للمدرسة النيوكلاسيكية واخيرا النموذج الياباني في الجودة كممثل للمدرسة الحديثة.

1. مدرسة الإدارة الكلاسكية من (1881 الى 1929):

ركز تايلور على تنظيم العمل بالطريقة العلمية وبالشكل الذي يسمح بزيادة كبيره في انتاجية العمال ،وهذا من خلال قيامه بتجارب علميه ميدانية مكنته من بلورة المبادئ الرئيسية التي شكلت نظريته للعمل وفيما يلي ذكر لاهم هذه المبادئ:[2]

- التخصص الدقيق وتقسيم العمل بالشكل الذي يسمح بسهوله انسيابية فصل الوظيفة الإدارية عن الوظيفة الفنية .
- ان الإدارة تقوم بتخطيط وتنظيم العمل والعمال يقومون بالإنتاج وتنفيذ الاوامر الاختيار والتعيين العلمي والدقيق للعمال اي اتباع مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب .
- لقد ركز تايلور بشكل كبير على زياده الانتاج واهمل الجانب الانساني للموارد البشرية ،حيث اعتبره كائن مادي ما يدفعه للعمل هو الاجر فقط فهو كالآلة تزودها بالبنزين فتعمل دون توقف، حيث كان العمال يزاولون اعمالهم في ظروف مادية صعبة

[1] شاطر شفيق المرجع نفسه، ص 70

[2] شاطر شفيق لمرجع نفسه ص 72

،ويعملون لساعات طويلة كل هذه الظروف الصعبة جعلت الموارد البشرية تعاني من ضغوط العمل الكبيرة تركت عليه عليها اثارا سلبية على صحتها النفسية والجسدية.

2. مدرسة العلاقات الإنسانية من 1930 الى 1970:

على عكس نظرية الإدارة العلمية اولت مدرسة العلاقات الانسانية اهتماما كبيرا بالجانب الانساني وبالظروف المادية المحيطة بالعمل ،واعتبرت الانسان كائن اجتماعي يهدف الى تكوين علاقات انسانية داخل المؤسسة ،فقد خلص كل من **"التون مايو وابرهام ماسلو و جريجور وهيرسبرج"** الى الأهمية الكبيرة التي تكتسبها العلاقات الإنسانية في الرفع من انتاجية الموارد البشرية ،ولم تسلم مدرسة العلاقات الانسانية مثل المدرسة الكلاسيكية من الانتقادات خاصة ما تعلق منها باهتمامها المبالغ بالجانب السيكولوجي على حساب الفعالية و الفاعلية الإنتاجية .لقد ساهمت افكار مدرسة العلاقات الإنسانية بشكل كبير في التخفيف من حدة شعور الموارد البشرية بضغوط العمل خاصة مع تحسين ظروف العمل المادية .(كالضوضاء .ساعات العمل....الخ)وتشجيع التقارب ما بين العمال والإدارة.[1]

3. النموذج الياباني في الجودة من 1950 الى يومنا هذا:

لقت الافكار التي قدمها ادوارد ديمنج Edward Deming في بداية الخمسينات من القرن العشرين رواجا كبيرا عند اليابانيين نذكر من اهمها ما يلي:[2]

ايجاد التناسق بين الاهداف الرئيسية والاهداف الفرعية وذلك من خلال توحيد الجهود وتحقيق الاداء المتميز .

- التقليل من الاعتماد على الفحص الشامل للمنتج بعد نهاية العملية الإنتاجية ،واعتماد بدل ذلك على خلق الجودة في تصميم المنتج والعملية الإنتاجية .
- استخدام الاساليب الإحصائية لتحسين المستمر لكل العمليات المتصلة بالرقابة على جودة المنتجات .
- التكوين المستمر لرفع مهارات الموارد البشرية .والتزام الإدارة العليا للمؤسسة بتطبيق الجودة واعتبارها ضرورة للتحسين المستمر .

[1] شاطر شفيق المرجع نفسه ص 73

[2] شاطر شفيق المرجع نفسه ص 74

منحت افكار ديمنج النجاح والتفوق لليابان في الجودة على نظريتها الأمريكية والأوروبية ،من دون ان ننسى ايضا الافكار التي نادى بها كاير و اشيكاوا في سنوات الستينات من القرن العشرين والتي كان من اهمها حلقات الجودة ،هذه الافكار التي دعا اليها كل من ديمنج واشيكاوا، بنيت على اساسها قاعدة صلبة للاقتصاد الياباني منحته تنافسية عالية في الاسواق الدولية .

لقد شكل النموذج الياباني نقطة التحول من الانتاج النمطي وبكمية كبيرة الى الانتاج المتنوع وبجودة عالية، ويعتبر انوتايشي (Taichi ohno) من الاوائل الذين نادوا بهذا النظام الانتاجي ،حيث قام بتطوير نظام الجودة الذي طبق في شركة تويوتا (Toyota) ،واصبح يطلق عليه اسم نظام تويوتا للجودة ،هذا النظام يتركز على مجموعة من الافكار اهمها :(صفر تأخر صفر اخطاء .صفر مخزون .صفر اعطال. صفر ورق... الخ)،كان لها الاثر الايجابي في تخفيض تكاليف الانتاج والرفع من درجة رضا الزبون ،وما يمكن ان نخلص اليه من خلال تناولي لهذا العنصر هو أنه بالرغم من تحسن الظروف المادية للعمل، وتطور وسائل العمل وتقلص من مدة العمل، الا ان ضغوط العمل لا زالت في تزايد مستمر مدام ان متطلبات الحياة العمل في تطور مستمر.

الفرع الثالث/ تعريف ضغوط العمل :

لقد تعددت واختلفت التعاريف المتعلقة بضغوط العمل فلا يوجد هناك تعريف واحد يلقى القبول والاجماع من طرف الباحثين ،يرجع السبب في ذلك اساسا لارتباط موضوع الضغوط العمل بعده علوم اخرى فهو يمثل احد الاهتمامات المشتركة بين الباحثين في كل المجالات ،الطبية والنفسية والاجتماعية و الإدارية ،وعليه سنقوم بعرض اهم التعاريف التي تطرقت لموضوع ضغوط العمل وهي كما يلي:

- يعرف بارون جرينبرج (baron and grenberg)ضغوط العمل بانها "**نمط معقد من حالة نفسية وردود فعل فيسيولوجية لمجموعة من الضغوط الخارجية** ".[1]

يلاحظ من هذا التعريف ما يلي :

- قصر اثار ضغوط العمل في جانب النفسي والفسيولوجي فقط ،واهمل الجانب السلوكي .
- لم يبين لنا مصدر الضغوط الخارجية ،هل هي ضغوط صادرة من البيئة الخارجية للمؤسسة او من البيئة الداخلية للمؤسسة.

[1] فريدة بوغازي . **تحليل اثر مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية :المؤسسة المينائية –سكيكيدة** . مجلة البحوث والدراسات الانسانية المجلد (1)، العدد (11)، جامعة 20اوت 1955، الجزائر–سنة 2015، ص332

- عرف **سيزلاكي و والاس** ضغوط العمل بانها "**تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا او عضويا لدى الفرد وتنتج عن عوامل من البيئة الخارجية او المنظمة او الفرد نفسه**".[1]

على الرغم من ان هذا التعريف اشهر الى نقطتين اساسيتين هما :

- اعتبر الضغوط تجربة ذاتية اي ان استجابة الافراد للضغوط تختلف باختلاف خصائصهم الفردية وكذا اختلاف مواقعهم في العمل .

- تعدد مصادر ضغوط العمل، فقد تصدر من البيئة الخارجية للمؤسسة او من البيئة الداخلية او من الفرد نفسه .

الا ان هذا التعريف يؤخذ عليه ما يلي:

- قصر اثار ضغوط العمل فقط على الجانب النفسي والفيزيولوجي واهمل الجانب السلوكي .

- لم يبين لنا نوع الاختلال الذي يحدث للفرد اي هل هو اختلال ايجابي ام سلبي .

- عرف **سعيد سليمان سالم** ضغوط العمل بانها "**ردود الافعال التي يبديها الفرد في المنظمة نتيجة تعرضه لمثيرات او عوامل بيئية و/او ذاتية لا يكون قادرا على التكيف معها بقدراته الفعلية**".[2]

يلاحظ على هذا التعريف ما يلي:

- لم يوضح لنا ما هي ردود الافعال التي يبديها الافراد ،فقد اعتبر ان ردود افعال الافراد تحدث داخل المؤسسة فقط واهمل امكانية حدوثها –السلوكية منها– خارج المؤسسة مثلا في المنزل. الشارع... الخ.

- عرف **محمد العديلي** ضغوط العمل بانها "**تلك التغيرات النفسية التي تحدث داخل الفرد عندما تكون متطلبات العمل التي على الفرد مواجهتها تفوق طاقاته وامكانياته ،وهذا بالنسبة له يعتبر تهديدا يمارس ضغطا نفسيا عليه** ".[3]

يلاحظ على هذا التعريف ما يلي :

- قصر اثار الضغوط العمل على التغيرات النفسية واهمل التغيرات الفسيولوجية والسلوكية .

---

[1] خالد عيادة نزال عليمات .**ضغوط العمل واثرها على الاداء الوظيفي** .دار الخليج للنشر والتوزيع .ط 1 /. عمان. 2015ص 50

[2] شاطر شفيق مرجع سبق ذكره ص 76

[3] غيدي سمير. مصادر ضغط العمل لدى المساعدين التربويين في ضوء المتغيرات الديمغرافية و التنظيمية دراسة ميدانية بثانويات ومتوسطات ولاية المدية – رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل و الأرغونوميا جامعة ابو القاسم سعد الله –جامعة الجزائر 2–السنة الجامعية:2016/2015 .ص33

- قصر مصادر ضغوط العمل واسبابها في الجانب التنظيمي واهمل الجوانب الاخرى .

عرف **ديفيد يونج** وزملائه ضغوط العمل بانها "**حاله تنشا عن التفاعل بين الافراد ووظيفتهم وتتسم بإحداث تغيرات بداخلهم تدفعهم الى الانحراف عن ادائهم المعهود**".[1]

ما يمكن ان يلاحظ من هذا التعريف هو :

- قصر اسباب ضغوط العمل فقط على تلك الاسباب المتعلقة بعلاقه الفرد بوظيفته رغم ان هناك عده مصادر واسباب لضغوط العمل ترتبط بعوامل خارج الوظيفة .
- لم يوضح لنا هذا التعريف طبيعة الانحراف في اداء الافراد ،اي هل هو انحراف سلبي ام ايجابي .
- لم يوضح لنا ما هي التغيرات التي تحدث داخل الفرد ،اي هل هي تغييرات نفسيه و/او فيسيولوجية و/او سلوكية.

انطلاق مما سبق ذكره يمكن تعريف ضغوط العمل بانها" **تجربة ذاتية يمر بها الفرد تحدث نتيجة عوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة او بالبيئة الداخلية للمؤسسة او متربطة بالفرد ذاته يترتب عليها هذا الاخيرة ردود افعال نفسية و/او فسيولوجية و/او سلوكيه تترك في الاخير اثار سلبية او ايجابية على اداء الافراد واتجاهاتهم نحو عملهم ومؤسستهم**".[2]

الفرع الرابع / عناصر ضغوط العمل :

يرى سيزلا جوالاس ان الضغوط عبارة عن تجارب داخلية تخلق وتولد عدم توازن نفسي او فيسيولوجي للفرد ، وهي تكون نتيجة لعوامل في البيئية الخارجية او الشخص وهذا يعني كما يرى سيزلا جوالاس انه يمكن تحديد عناصر ضغوط بثلاث عناصر رئيسيه للضغوط في المنظمة.

ويمكن توضيح هذه العناصر كما يلي :[3]

اولا: عنصر مثير يستمر هذا العنصر على الضغوط والمؤثرات الأولية الناتجة من مشاعر الضغوط وقد تأتي هذه العناصر من البيئة او المنظمة او الافراد .

ثانيا :عنصر الاستجابة يتكون هذا العنصر من ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية للضغوط مثل (الاحباط والقلق) .

[1] بحري صابر .**المصادر التنظيمية والعامة لضغوط العمل**. جامعة محمد لمين دباغين سطيف02 العدد 01جوان 2015 ص12

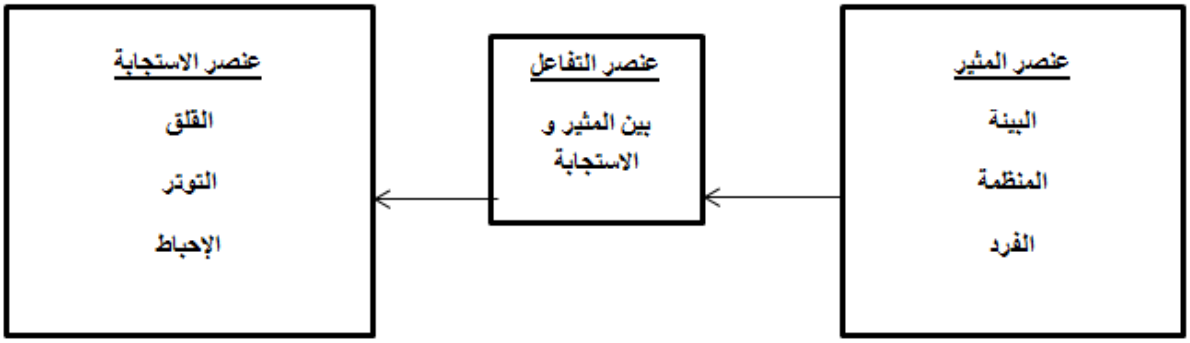
[2] محمد إسماعيل بلال ، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق** ، دار الجامعة الجديدة، مصر،2005،ص42

[3] خالد عيادة نزال عليمات –مرجع سبق ذكره. ص54

ثالثا :عنصر التفاعل هو العنصر الذي يحدث التفاعل الكامل ما بين عوامل المثيرات والاستجابات، ويأتي هذا التفاعل من عوامل البيئة والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب عليه من استجابات .

ويوضح الشكل التالي عناصر ضغوط العمل:

الشكل رقم (01):عناصر ضغوط العمل:



المصدر : غيدي سمير. **مصادر ضغط العمل لدى المساعدين التربويين في ضوء المتغيرات الديمغرافية و التنظيمية دراسة ميدانية بثانويات ومتوسطات ولاية المدية –** رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل و الأرغونوميا جامعة ابو القاسم سعد الله –جامعة الجزائر 2–السنة الجامعية:2016/2015 .. ص35

المطلب الثاني :اسباب ضغوط العمل :

هناك العديد من الاسباب التي تنتج عن العمل في المنظمة ،كون المنظمة او احدى مكوناتها سبب مباشرا فيها اخرى تنتج عن طبيعة العمل فيها، وبناء على ذلك يمكن ايجاز اسباب ضغوط العمل فيما يأتي:

اولا: اسباب تتعلق بالمنظمة:

1. طبيعة الوظيفة:

تختلف الضغوط التي يتعرض لها العاملون باختلاف وظائفهم اذ يتعرض بعض العاملون لضغوط اكثر او اقل من غيرهم ، اذ نجد أن هناك اختلافا في الوظائف من حيث الضغوط فنجد ضغوطا في بعض الوظائف اكثر من غيرها لعدة اسباب منها: [1]

- انها معظم الاحوال تتضمن اتخاذ قرارات خطيرة.

[1] عدان نبيلة. **ضغوط العمل و الأداء الوظيفي**. مركز الكتاب الاكاديمي2020 ص24

- القيام بواجبات غير نمطية تحتاج الى معاناة فكرية.
- تحتاج الى تكرار تبادل المعلومات مع الاخرين مثل سماسرة بورصة الاوراق المالية.
- انها تتضمن التفاعل مع الغير وما يطلبه ذلك من مشقات لإرضاء الرغبات.
- ظروف مادية صعبة او العمل في بيئة غير نظيفة او غير آمنة.

2. الاستراتيجيات والسياسات التنظيمية:

ان المصدر الرئيسي لضغوط العمل التنظيمية يمثل تعارض السياسات واشكال استراتيجيات المنظمة المختلفة ،وذلك لان استراتيجية الاستقرار تقود الى الملل والفتور وعدم اشباع دافع الانجاز ،بينما تفرض استراتيجية النمو والتوسع تحديات وجهود اكبر قد لا يتحملها الكثير من العاملين ،في المقابل تشعر الادارة العليا بالفشل وايضا العاملون في حالة تقليص الانشطة او تصفيتها ،لذا فإن ردود افعال الموظفين والدرجة التي تتفق فيها مطالبهم مع هذه السياسات من عدمها ،تمثل بدورها سببا رئيسيا من اسباب ضغوط العمل التنظيمية.[1]

3. الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي من اهم اسباب ضغوط العمل خاصة في المنظمات الكبيرة ،فالتصارع بين السلطة التنفيذية والانواع الاخرى مثل السلطة الاستشارية او السلطة الوظيفية ،والتداخل بين السلطات والصلاحيات او الازدواجية ،وضعف التنسيق او اتساع نطاق الاشراف او ضيقه بشكل غير صحيح ،كل ذلك يزيد من شعور المورد البشري بضغوط العمل، ويحدد موقع المورد البشري داخل الهيكل التنظيمي ،نوع من المسببات الضغوط له فبيئة العمل الخارجية تسبب الضغوط للأداة العليا من حيث مواجهه المنافسين ،وتوفير الموارد واتخاذ القرارات الاستراتيجية فالإدارة الوسطى ،تعاني من ضغوط صراع الدور وتعاني المستويات الدنيا في التنظيم من عدم التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات ،وعدم المشاركة في اتخاذ القرار التي تؤثر عليهم، ويتفاوت حجم الضغوط بتفاوت حجم المنظمة فالمنظمات الكبيرة ،تزداد فيها درجة الرسمية واعتماد النمط البيروقراطي والذي يحد في الغالب من حرية اتخاذ القرارات، ومشاركة فيها وضعف قنوات الاتصال، مما يؤدي الى زيادة حدة الضغوط للعمال[2]

[1] محمد مكناسي. **مصادر ضغوط العمل: تحليل ومناقشة.** كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة 8 ماي1945 – قالمة. المجلد 04- عدد 10- جوان 2017 ، ص 222

[2] بحري صابر .**مرجع سبق ذكره** ص 15

4. عدم المشاركة في اتخاذ القرارات:

يتناقص الرضا الوظيفي وربما الإنتاجية ايضا وذلك لان معظم الموارد البشرية يشعرون بانهم يعرفون الكثير عن وظائفهم ،ويعتقدون انه يجب استشاراتهم في صنع القرارات التي لها علاقه بهم ،وان قله مشاركة الموظفين في صنع القرارات لها نتيجة سلبية حيث تشكل مصدرا اضافيا للضغوط.

كما يؤدي تهميش دور المرؤوس وعدم اشراكه في اتخاذ القرارات ،الى شعوره بالإحباط وانخفاض مستوى الاداء لديه وعدم الرضا عن العمل ،كما يضعف العلاقة بين القائد ومرؤوسيه وكل ذلك يؤدي الى ردود فعل سيئة تزيد من حده ضغوط العمل لدى الموارد البشرية على النحو التالي:[1]

- يتولد لدى المورد البشري احساس بعدم اهميته في المنظمة ،التي يعمل بها وانه كسول مهمل وليس لأفكاره او لآرائه قيمة تذكر ولهذا استبعد من المشاركة في صنع القرار.
- اذا كانت القرارات لا تخدم الهدف بشكل فعال تؤدي الى تزايد حدة الضغوط على الاقل من وجهه نظر المورد البشري ،الذي صدرت من اجله وهو ما يعني مقاومة واعراض من جانبه على هذه القرارات، مما يضاعف في النهاية من حدة ضغوط العمل لديه.

5. عدم الامان الوظيفي والشعور بالنقص وعدم الكفاية:

ينظر المورد البشري للعمل الذي يقوم به على انه وسيلة للمزيد من صقل المهارات والقدرات ،فالعمل هو مصدر يمده بمجالات النمو والتقدم المختلفة ،اذ يوفر له اساليب لتطوير قدراته واستعداداته وتهيئته لفرص التقدم الوظيفي ،حينما يشعر المورد البشري بقلة الفرصة والنمو والتقدم او الترقية في الوظيفة والتغيرات السريعة في العمالة مع القلق بشان مستقبله الوظيفي ،وماذا سيحدث في المستقبل لوظيفته فان ذلك ولا شك يمثل مصدرا هاما للضغوط بسبب الشعور بعدم الامان الوظيفي وهو الخوف من الفصل او التقاعد المبكر او ترقية غير مناسبة ،كان يرقى المورد البشري لوظيفة غير مناسبة له او لا يعطى الترقية المناسبة كما ان الضغوط

[1] بحري صابر مرجع سبق ذكره ص16

تنتج ،كذلك من شعور المورد البشري بعدم التوازن بين المكافئة التي يحصل عليها ،والتي كان يتوقع حصوله عليها وذلك لمعرفته مدى نجاحه في ادائه وما يحققه من خلال مقارنته بالآخرين.[1]

6. التنافس على الموارد :

تعتبر الموارد نادرة ومحدودة تتنافس الاقسام والادارات والموارد البشرية في الحصول على اكبر قدر من هذه الموارد ،يتطلب ذلك اللجوء الى مساومة والمناورة والمقايضة ،وهي امور قد تؤدي الى الشعور بالضغط النفسي وتعتبر الاسباب التنظيمية هي الاسباب الأساسية ،التي تؤدي الى ضغوط العمل والتي تستطيع المنظمة التحكم فيها أو مواجهتها أو التقليل من حدتها.[2]

ثانيا : اسباب تتعلق بطبيعة العمل:

✓ **مشكلات تنظيمية:**

من المصادر العامة للضغط المهني سوء النظام الذي يتسبب في تأخير القرارات المهمة وعدم قدره الفرد في العمل على تحديد المسؤول المباشر لاتخاذ القرارات والنقص المستمر في الامكانيات المادية الأجهزة وعجز النظام عن وضع خطه محدده للإنتاج.[3]

✓ **نقص الكفاءة المهنية :**

ان نقص المهارة او الكفاءة لدى عدد من العاملين في مجال عملك يضع حجما اكبر عليك او على من لديه هذه المهارات او عندما لا يتوفر تخصصات معينة لازمة استكمال المهام المهنية مثل تسجيل المكالمات التليفونية او نقل المعدات او اصلاحها او الكتابة على الكمبيوتر فهذه المهام الإضافية يتحملها العاملون غير المعنيين بها اضافة الى المهام الأصلية فربما يصلون الى الشعور بعدم قيمة التخصص المؤهلين له او احساسهم بالإرهاق الجسمي والنفس الذي يجعلهم غير قادرين على التركيز في مهامهم المهنية الأصلية.[4]

✓ **ساعات العمل الطويلة او غير المنتظمة :**

[1] خالد إبراهيم عبدالعزيز **مصادر ضغوط العمل لدى القائم بالاتصال في العالقات العامة**. كلية الدار الجامعية – قسم الاتصال الجماهيري دبي – الامارات العربية المتحدة. ص81

[2] سعيد يس عامر ،علي محمد عبد الوهاب، **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة** ، مركز وابد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري ، القاهرة ، ط2، 1998، ص – ص 373 - 374

[3] إياد طاهر محمد. ياسر سعد عبد الامير .**انعكاس بعض مصادر ضغوط العمل التنظيمية على جودة تدقيق الهيئات الرقابية** . جامعة بغداد – كلية الإدارة والاقتصاد – قسم أدارة الأعمال عدد 36 / 2015 ص180

[4] إياد طاهر محمد. ياسر سعد عبد الامير مصدر سبق ذكره ص181

ان العمل لمده كبيرة يصل بالفرض الى حالة من الملل الجسم الانساني له ايقاع طبيعي يرتبط بتكوينه ويتناغم بصوره معينة مع ساعات النهار والليل ولابد من وجود ساعات للعمل وساعات للنوم، حيث من المعروف ان عملية البناء تكون في قمتها في وقت معين تختلف مستوياتها عبر فترات النهار والليل ،وقد يشعر بعض الناس بسعادة في اول النهار ويشعر البعض الاخر بهذه الحالة في بداية الليل او الظهيرة... وهكذا.[1]

- ✓ **عدم الاستقرار وفقد الامن :**

عدم يحدث عدم الاستقرار في القرارات وتغيير مستمر في السياسات يتسبب ذلك في جمود وسلبية عند العامل فيتوقف على التخطيط او الالتزام بإجراءات معينة ويكون ذلك سبيلا لشعور الانسان بالضغط النفسي ،ايضا حينما يتعرض العامل للتنقل المستمر من مكان الى اخر او من دور ذو مهام معينة الى ادوار اخرى ،فيضطر الى التعامل في كل مرة مع اناس مختلفين خصائص شخصيه متباينة ،هنا يقع العمل في حالة من فقد الامن ان التغيرات الحادة في حياة الانسان وان كانت ساره تؤدي الى نوع من الضغط النفسي وعندما تكون التغيرات حادة غير سارة تؤدي بالفرد الى نوع من التهديد الذاتي المؤدي الى الشعور بالضغط .[2]

- ✓ **حمل العمل الزائد:**

ويرى جرينبرج و بارون إن عبء العمل هو تحميل الفرد بأعباء فوق طاقته وقد تكون زيادة الأعباء من الناحية الكمية اذ يطلب من الفرد القيام بأعمال أكثر مما يستطيع انجازه بالوقت المحدد، وقد تكون زيادة العبء بشكل نوعي، كان يطلب من الفرد القيام بأعمال لا تتلائم و استعداداته وقدراته الخاصة اذ يحدد عبء العمل مقدار الضغط الذي يؤثر بالعاملين نتيجة لعدم قدرتهم من انجاز كامل .[3]

ثالثا : اسباب ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري:

- ✓ **ضغوط العمل الناجمة عن نمط الشخصية :**

[1] خالد إبراهيم عبدالعزيز **مصادر ضغوط العمل لدى القائم بالاتصال في العالقات العامة**. كلية الدار الجامعية – قسم الاتصال الجماهيري دبي – الامارات العربية المتحدة. بدون سنة ص83

[2] خالد إبراهيم عبدالعزيز مصدر سبق ذكره ص84

[3] إياد طاهر محمد. ياسر سعد عبد الامير مصدر سبق ذكره ص180

هناك مجموعة من الخصائص الشخصية يمكن ان تكون سببا مهما لشعور المورد البشري بضغوط العمل. مثل احداث الحياة . الحالة النفسية والجسدية والقدرات والخبرات بحيث يمكن ان يشعر الشخص بضغوط اثر وفاة عزيز، قرب إحالة على التقاعد، نقل العامل من مكاف عمل آخر.[1]

✓ **ضغوط العمل الناجمة عن احداث الحياة الخاصة:**

تؤثر الاحداث التي يواجهها المورد البشري في حياته الخاصة سواء في المنزل او خارجيه؛ في درجة شعوره بالضغوط والتي ينتقل اثرها الى العمل ومن بين احداث الحياة الخاصة التي تسبب الشعور بضغوط العمل نذكر منها :[2]

1- ضغوط العمل الناجمة عن المشاكل العائلية :

وهي متنوعه وكثيرة اهمها الطلاق وفاة أحد الاقرباء ترك أحد الاولاد المنزل مشاكل مع اهل الزوجة... الخ .كل هذه المشاكل من شأنها ان تزيد من درجة شعور المورد البشري بضغوط العمل ،حيث تجعله يأتي للعمل وباله مشغول وقدرته الجسمانية على أداء العمل ضعيفة .

2- ضغوط العمل الناجمة عن المشاكل المالية :

وهي نتيجة زيادة متطلبات الحياة فكثرة الالتزامات المالية (المياه والغاز والكهرباء ونفقات الأسرة... الخ). من جهة ، وعدم كفاية الدخل لتغطيها من جهة اخرى ،يزيد من قابلية تعرض المورد البشري لضغوط العمل.

3- ضغوط العمل الناجم عن ظروف مكان الإقامة والمعيشة :

فالسكن في منطقة بعيدة عن مكان العمل او السكن في مكان مكتظ ، من شأنه ان يجعل المورد البشري يأتي للعمل وهو لم يأخذ القسط الكافي من الراحة الجسدية والنفسية التي تمكنه من تحمل ضغوط العمل.

✓ **ضغوط العمل الناجمة عن الحالة النفسية والجسدية :**

[1] الربيع زرواق- عادل ناجي . **تأثير ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية من جهة البيئة الداخلية للمؤسسة دراسة ميدانية ببلدية مسيف-بالمسيلة-** .مذكرة ماستر اكاديمي تخصص ادارة الانتاج والتموين – جامعة محمد بوضياف – المسيلة 2019/2018 ص 10

[2] حسن مصطفى عبد المعطي .**ضغوط احداث الحياة وعلاقتها بالصحة النفسية وبعض متغيرات الشخصية** .كلية التربية جامعة الزقازيق- مصر ص277

تؤثر الحالة النفسية والجسدية التي يكون فيها المورد البشري في درجة شعوره بضغوط العمل وفي كيفيه تعامله معها ،فمن المتوقع أن التعب الشديد والاحباط سوف يؤديان الى زيادة حدة شعور المورد البشري بضغوط العمل ، ويقللان من قدرته على مواجهتها في حين أن الصحة النفسية والجسدية الجيدة تساعدانه على تحمل ضغوط العمل والتقليل من حدتها.

✓ **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 عالية ،كلما كانت فرصته في التحكم في مسببات ضغوط العمل عالية والعكس صحيح. وهذا ما اكدته الدراسات السابقة مثل دراسة فرانش وكابلين عام 1973 ودراسة ماك غرات عام 1976.[1]

ويحدد مصادر ضغوط العمل في ست مجموعات تتفرع إلى عناصر جزئية أصغر منها يمكن إيجازها في الآتي :[2]

- **مطالب المنظمة:** لكل منظمة مسببات الضغوط الخاصة بها، إلا أن هناك بعض المسببات المشتركة.
- **مطالب العمل:** ترتبط هذه المطالب بالأنشطة المطلوبة التي ينبغي القيام بها لأداء عمل معين.
- **مطالب الدور:** ويقصد به مجموعة التوقعات السلوكية التي يتوقعها الآخرون من الشخص القائم بدور معين.
- **مطالب ظروف العمل:** وتتمثل في ظروف البيئة التي يعمل فيها الفرد.
- **مطالب المهنة:** وهي نمو الوظيفة الذي يمر بها الفرد عادة بثلاث مراحل هي مرحلة بدء الوظيفة ثم مرحلة منتصف الوظيفة وأخيراً مرحلة نهاية الوظيفة، وما يصاحبها من تغير على حاجات الفرد وأهدافه وتوقعاته مع الانتقال من مرحلة لأخرى.
- **مطالب العلاقات مع الأفراد والجماعات:** ويقصد به التفاعل الذي ينشأ عن تفاعل مكونات المنظمة من مكونات اجتماعية وتقنية، كوجود أشخاص عدائيين في العمل ومشاغبين، وارتفاع الكثافة الاجتماعية وافتقار الخصوصية، والفتور في المساندة الاجتماعية... وغيرها من مسببات ضغوط العمل.

المطلب الثالث :خصائص ومراحل ضغوط العمل:

[1] حسن مصطفى عبد المعطي مصدر سبق ذكره ص278

[2] محمد أحمد الخضيري ، **الضغوط الإدارية الظاهرة–الأسباب – العلاج**، مكتبة الأسرة للنشر والتوزيع طبعة 01 مجلد 01 القاهرة، –مصر سنة 1991 ، ص 72

اولا: خصائص ضغوط العمل :

تتميز ضغوط العمل بمجموعة من الخصائص ، فهي ظاهرة لا تكاد تخلو من أي مجتمع سواء كان كبيرا أو صغيرا ،متطورا أو غير ذلك ، ومن أهم تلك الخصائص نذكر ما يلي:[1]

1- تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد ، بحيث يمكن أن يكون عامل مفيد في شكل دافع لرفع جودة العمل والمنافسة الايجابية ،وكذا الإبداع والابتكار .من جانب آخر يمكن أن تكون الضغوط عامل سلبي من خلال الأضرار التي قد تتسبب فيها على المستوى الشخصي أو التنظيمي.

2- ضغوط العمل منتشرة دائما ، وتوجد في مكان العمل بشكل أو بآخر ، فازدحام المكاتب مثلا ، أو زيادة طلبات الجمهور ، أو تكاثر الواجبات وتعاظم المسؤوليات ، أو زيادة الضوضاء ....،كل ذلك يشكل ضغطا على تفكير الفرد وأعصابه وحالته المزاجية.

3- يختلف الناس في استجاباتهم وردود أفعالهم تجاه الضغوط والمعاني التي يعطونها لها ، فكثرة العمل وازدحام أوقاته يعني قلقا وتوترا عند البعض ، بينما يعتبره آخرون فرصة للتحدي وإثبات الذات ، وقلة العمل عن القدر المطلوب يعتبرها البعض سوء تقدير لمهاراتهم وغيابا لفرص النجاح التي يريدونها ، بينما ينظر إليها آخرون على أنها فرصة للراحة وعدم مواجهة المشكلات

ثانيا: مراحل الإصابة بالضغوط:

يمكن التميز بين المراحل الآتية، والتي تمر بها عملية التعرض والإصابة بالضغوط: [2]

– المرحلة الأولى: مرحلة التعرض للضغوط: ويطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر، ويبدأ في هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير سواء كان داخليا أو خارجيا ويمكن أن القول بأن هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدة الصماء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن نستدل منها على تعرض الفرد لهذه الضغوط ومن أهم هذه المظاهر:[3]

---

[1] بوتيوتة كريمة. – بيوط فاطمة الزهراء .**العوامل الوظيفية وعلاقتها بضغوط العمل**. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل. جامعة محمد الصديق بن يحي –جيجل – السنة الجامعية: 2018 - 2019 ص39

[2] ابراهيم عبد الهادي محمد المليجي، **الإدارة مفاهيمها وانواعها وعمليتها**، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية– مصر 2005 ص 55

[3] بلال محمد إسماعيل، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005 ،ص 44

- ✓ زيادة ضربات القلب.
- ✓ الأرق.
- ✓ التوتر.
- ✓ الاستهداف للحوادث.

– المرحلة الثانية: مرحلة رد الفعل:

وتبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة، حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة للتعامل مع هذه التغيرات ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين، إما المواجهة أو الهروب وذلك بهدف التغلب عليها أو الحد منها للعودة إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح الفرد في ذلك فإنه في هذه الحالة قد تعرض بالفعل أو أُصيب بالضغوط.[1]

– المرحلة الثالثة: مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف: في هذه المرحلة يحاول الفرد علاج الآثار التي حدثت بالفعل ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية، بالإضافة لمحاولة التكيف مع ما حدث فعلا، في حالة نجاحه في تحقيق ذلك قد يحقق نوعا من الاستقرار أو العودة إلى حالة التوازن أما في حالة الفشل ينتقل إلى المرحلة التالية.

– المرحلة الرابعة: مرحلة التعب والإنهاك :ينتقل الفرد إلى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار ولفترة زمنية طويلة، حيث يصاب بالإجهاد نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولات التكيف ومن أهم مؤشرات هذه المرحلة:

– الاستياء من جو العمل.

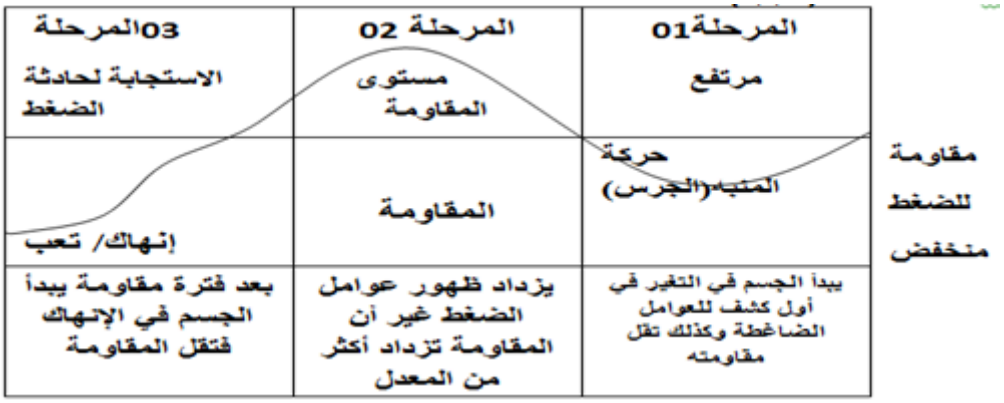
– التفكير في ترك العمل.

– الإصابة بأمراض نفسية وعضوية.[2]

وقد أعطى الطبيب و العالم هانس سيليه (Hans Selye) ثلاث مراحل للضغوط ولخصها في هذا الشكل:

الشكل رقم (02) مراحل الضغوط عند (سيليه) :

[1] محمد القاسم القريوني، **السلوك التنظيمي**، ، دار وائل للنشر ،ط 5 عمان - الأردن، 2009 ،ص 288
[2] محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص45



المصدر : صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية**، الإسكندرية– مصر – 2001 ،ص283

فيما يقسم الخضيري مراحل الضغط إلى المراحل التالية:[1]

1- **مرحلة نشوء الضغط** : و تمثل مرحلة البدء أو الظهور لضغط العمل، وتبدأ معها بوادر هذا الضغط في شكل أولي غير مباشر .

2- **مرحلة نمو الضغط** : وفي هذه المرحلة تكون القوى الضاغطة استكملت عدتها وأحكمت سيطرتها على الفرد، فتسيطر على أفكاره وعواطفه ، ومن خلال هذه السيطرة تعمل على التحكم في سلوكه ، ومن خلال هذا التحكم يتم توجيه هذا السلوك في الاتجاه المرغوب من جانبي تلك القوى الضاغطة عندما يصل الضغط إلى مرحلة النضج .

3- **مرحلة اكتمال الضغط**: في هذه المرحلة يصل الضغط ذروته، أي يكون الضغط أكبر من مقاومة العامل أو الموظف ، وبالتالي لا يملك غير الاستجابة الانصياع لمطلب قوى الضغط.

4- **مرحلة انحصار الضغط** : وتبدأ هذه المرحلة عندما يتحقق جانب مهم ورئيس من المطالب التي تنادي بها قوى ضغط العمل ، أو بوصولها إلى اتفاق مع العامل أو الموظف ، ومن ثم تبدأ هذه القوى بتحقيق الضغط على العامل وتقديم دعمها له، ومن المعارضة إلى المهادنة إلى التعاون و المشاركة الجزئية ثم المشاركة الكاملة، ويختفي الضغط.

[1] – محمد أحمد الخضيري ، **الضغوط الإدارية الظاهرة–الأسباب –العلاج**، مكتبة الأسرة للنشر والتوزيع طبعة 01 مجلد 01 القاهرة، –مصر سنة 1991 ، ص .ص 75-76

5- **مرحلة اختفاء الضغط**: تأتي هذه المرحلة عندما تتحقق مطالب القوى الضاغطة بالكامل ، وبالتالي تفقد هذه القوى المبرر في استمرارها ، ومن ثم لا يكون أما مها سوى خيارين : الأول الانصراف عن الاستمرار في الضغط وعلى العامل الثاني التحول إلى جماعات وقوى ضاغطة أخرى لمساعدتها في تحقيق مطالبها .

المبحث الثاني: مصادر وانواع وآثار ضغوط العمل:

أدت تكاليف الحياة المختلفة إلى أن تكون الضغوط سمة من سمات العصر الحديث، حيث يطلق عليها بعض الباحثين القاتل الصامت، وأصبحت العديد من المنظمات والمؤسسات في الوقت الراهن على اختلاف أنشطتها تعاني من ازدياد ضغوط العمل وانتشارها بشكل واسع بين العاملين فيها، وثبت أن استمرارها يترك آثاراً سلبية على صحتهم البدنية والنفسية ومن ثم على أدائهم الوظيفي

والجدير بالذكر أن ضغوط العمل لا تعد خللاً في الأسلوب الذي تدار به المؤسسة أو في طريقة تنظيم العمل وأدائه بها، لأنها عنصر لازم ينشأ مع أي تنظيم إداري، حيث يصعب أن توجد مؤسسة لا يشعر العاملون فيها بمستويات مختلفة ومتنوعة من ضغوط العمل، مهما وضعت من خطط وبذل من جهد في أساليب إعدادها وتنفيذها.

المطلب الاول :مصادر ضغوط العمل :

يأتي هذا المطلب حول مصادر ضغوط العمل بوصفه أمراً حتمياً ينبغي توضيحه بعد تناول مفهوم الضغوط وأسبابها، حيثُ إن التعريف بمصادر الضغوط يرشد أو يكشف عن عنصر مهم لا بد من توضيحه عند دراسة الموضوع ، وهو التعريف بالعوامل والأسباب التي تؤدي إلى شعور الفرد بضغط العمل. ويندر أن نجد دراسة بحثت في مجال ضغوط العمل لم تتطرق للكشف عن مصادرها. لذا ظهرت العديد من التصانيف والنماذج التي وضعها الباحثون لتصنيف مصادر الضغوط تبعاً لمصادرها المسببة لها، والتي تباينت بحسب نظرة مصنفيها لمصادر الضغوط أو تطويرها بوصفها معايير يمكن بواسطتها قياس الضغوط في الدراسات التطبيقية التي طوعت لتناسب بعض المهن.

قد يتعرض الأفراد في أعمالهم إلى مصادر كثيرة لضغوط العمل، سواء كان مصدرها العمل أم خارجه، ككثرة العمل، و روتنيته، وضيق الوقت، ومتطلبات السرعة والدقة في الإنجاز، وبيئة العمل المزعجة، ومشكلات التعامل مع الجمهور، والعلاقات السلبية مع

رئيس العمل، وغير ذلك، وتتباين مصادر الضغوط من حيث الكمية أو الطبيعة حسب المهن والوظائف، فهناك مهن ووظائف أكثر عرضة من غيرها للضغوط، أو أنها تتعرض لمصادر ضغط غير موجودة في مهن أخرى .

لكن يمكن تصنيف مصادر الضغط إلى مجموعتين كبيرتين:

- **مصادر متعلقة بالفرد**
- **مصادر متعلقة بالمنظمة**

1/ مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالفرد:

وهي ضغوط تسببها عوامل مرتبطة بالفرد الذي يشغل الوظيفة وليس بالعمل نفسه، فبعض الأفراد يجد في ضغوط العمل محفزا للنشاط والتحدي، في حين أن البعض الآخر لا يستطيع التعامل مع الموقف الضاغط ونستعرض هنا بعض مصادر الضغط المتعلقة بالفرد.

- **الحياة الاجتماعية للفرد:** إن الضغوط التي يواجهها الفرد في منزله أو حيه سوف تنسحب معه إلى عمله وستنعكس على نفسيته وأدائه، فمن الصعب على الفرد أن يتجاهل الضغوط التي يواجهها خارج العمل عندما يأتي كل صباح، ومن الأحداث الهامة في حياة الفرد التي عادة ما تسبب ضغوطا نفسيا عليه وفاة عزيز، ومشكلات الزواج والطلاق، أو مرض الفرد أو أحد أقربائه.[1]

بمعنى أن الفرد يتعرض من وقت لآخر إلى أحداث في حياته الشخصية أو في المنزل أو العمل، تؤدي هذه الأحداث إلى توتر ينتقل أثره إلى العمل فيشعر الفرد ضغوط العمل.

- **نمط الشخصية:** تشير الدراسات العلمية إلى أن طبيعة ونمط الشخصية لها دور حاكم ومؤثر في إدراك الضغوط وتحديد طبيعة الاستجابة لها، وميز الباحثون في هذا المجال بين نمطين أساسيين للشخصية هما النمط(أ) والنمط (ب) وذلك على النحو التالي:[2]

بالنسبة للنمط (أ) :

[1] عثمان حمود الخضر- **علم النفس التنظيمي**- مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع- الكويت، ط1- 2005،ص77

[2] بركات يسمينة **اثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي** – مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة الموارد البشرية 2020/2019 ص 08

- ❖ يميل إلى العمل بمفرده كما لديه قوة الدافع للإنجاز، كما أنه منافس وعنيد، وخشن المعاملة، كما انه عجول في العمل وعدواني سريع الغضب.
- ❖ ان تعامله مع الضغوط يظهر دائما على أنه راض عن عمله، ولذلك لا يلاحظ ولا يستجيب ولا يعترف بوجود ضغوط العمل خاصة أمام الزملاء أو المرؤوسين أو الرؤساء فهو يتكيف معها.

بالنسبة للنمط (ب) :

- ❖ يفضل العمل في جماعة العمل على العمل منفردا، كما أنه صبور وهادئ، سهل المعاملة، له القدرة على تحقيق التوازن بين الاهتمام بالعمل والجوانب الأخرى للحياة.
- ❖ ان تعامله مع الضغوط فيجعله يعترف بالضغوط في حالة وجودها ويحاول التعامل معها .

- **مركز التحكم في الذات:** لقد صنفت الدراسات العلمية الأفراد إلى صنفين، أصحاب مركز تحكم داخلي وأصحاب تحكم خارجي، فأصحاب مركز التحكم الداخلي يعتقدون أن ما يحدث لهم يتحد بعوامل وقوى خارجة وسيطرتهم مثل الحظ أو الفرصة، أو القضاء والقدر.

وتشير نتائج الدراسات أن الأفراد أصحاب مركز التحكم الداخلي يتميزون بأنهم أكثر احتمالا للتهديدات التي يتعرضون لها في حياتهم، وأنهم أفل قلقا، وأقل معاناة من ضغط العمل، في حين أن الأفراد أصحاب مركز التحكم الخارجي يتميزون بارتفاع مستوى القلق والعدوانية وأكثر معاناة من ضغوط العمل في كثير من المواقف التي تحيط بهم لأنهم يدركون أن ما يحدث لهم هو نتيجة عوامل لا يمكن السيطرة عليها.[1]

- **الإدراك:** يتفاعل الأفراد مع البيئة المحيطة بهم من خلال إدراكهم للواقع والإدراك ما هو إلا محاولة لفهم وتفسير الواقع، وفي أحيان كثيرة لا يدرك الإنسان واقعه على صورته الحقيقية، فالأفراد يختلفون في تفسير وقراءة واقعهم، فهم يختلفون فيما بينهم في إدراكهم لنفس الموقف الضاغط، فحين يطلب مسؤول العمل من أفراده القيام بعمل ساعات إضافية كي ينجز العمل في الوقت المحدد، فإن بعض العمال والموظفين سينظر لهذا الطلب على أنه فرصة لكسب إعجاب مسؤوله

[1] سعد بن عميقان سعد الدوسري **ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية** – رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، ، جامعة الرياض، السعودية –2005، ص 72

بإظهار ولائه وحبه وتضحيته من أجل المؤسسة، في حين سينظر البعض الآخر لهذا الطلب بأنه أعباء إضافية سيشعر بالضغط أكثر من الأفراد الآخرين الذين يختلفون في وجه النظر بالنسبة للموقف.[1]

- **القدرات والمهارات والخبرات:** تعتبر المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد من العوامل المؤثرة على ردود فعله لضغوط العمل، فكلما كان الفرد يمتلك من المهارات والقدرات ما يتوافق مع متطلبات وظيفته كلما قلت معاناته من ضغوط العمل، فقدرات الفرد ومهاراته هي التي تحدد درجة صعوبة أو سهولة الضغوط بالنسبة له.

أما فيما يخص الخبرة بالعمل فإن الفترة الأولى من عمل الفرد تتسم عادة بعدم الوضوح والغموض، وضعف الثقة بالنفس بسبب أن الموقف جديد بالنسبة للفرد ويحتاج إلى إثبات ذاته وكسب ثقة واحترام رئيسه وزملائه في العمل، وكلما طالت مدة خدمته في وظيفته كلما اكتسب خبرة ومعلومات ستساعده في كيفية التعامل مع المواقف الضاغطة وتؤكد البحوث الإمبريقية أن معدل الحوادث يزيد بين العمال ذوي الخبرة القليلة، ومع مرور الوقت وزيادة الخبرة والاحتكاك ينخفض معدل الحوادث. [2]

- **هيكل الحاجات والقيم:** تؤكد الدراسات التي تمت في مجال العلوم الطبية ومجال علم النفس الصناعي ومجال السلوك التنظيمي على دور القيم والحاجات في الاستجابة لضغوط العمل، فيرى الباحثون أن حاجات الفرد غير المشبعة تؤثر على مستوى الضغوط، ويرون أن فهم هذه الحاجات والقيم يساعد في التنبؤ إذا كان سوف يتعرض لمصادر الضغوط، كما تساعد الفرد في إدراك أهمية التكيف أو التغلب على هذه الضغوط.[3]
- **الحالة الانفعالية الوجدانية:** تؤكد بحوث هيرسي (Hersey) وغيرها أن الحالة الانفعالية الشديدة للعمال يمكن أن تزيد من التورط في الحوادث، فالحزن والغضب وما إلى ذلك من حالات انفعالية تقلل من وظائف العمليات المعرفية وتباعد بينها وبين المعالجات الناجحة للمواقف الضاغطة، كما أن الابتهاج الزائد يؤدي للتورط في الحوادث.[4]
- **سمات شخصية أخرى:** توجد بعض السمات الشخصية الأخرى التي لها تأثير كبير على الطريقة التي يستجيب بها الفرد للمواقف الضاغطة، ومن بينها:

---

[1] فوزي شعبان ، **مصادر ومسببات ضغوط العمل والآثار الإيجابية والسلبية الناجمة فيها ضغوط وصراعات العمل**، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2006 .، ص65.

[2] محمد صالح الدين أبو العلاء **ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي –دراسة تطبيقية على المدراء العاملُين في وزارة الداخلية في قطاع غزة**، بحث مقدم استكمالا للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2009 ص16.

[3] محمد صالح الدين أبو العلاء مرجع سبق ذكره ص17

[4] فوزي شعبان مرجع سبق ذكره ص66

– القدرة على مواجهة ومقاومة وتحمل الغموض والقلق.

– الانطواء والانبساط: فالشخص المنطوي أقل اجتماعية وأكثر استقلالية من الشخص المنبسط، والشخص المنطوي يجد صعوبة أكبر في التكيف مع المواقف الضاغطة لأنها تحدث في مواقف اجتماعية وتهدد استقلاليته.

إضافة إلى الحالة الجسمانية للفرد، فهي تؤثر على مستوى معاناته من الضغوط، فالصحة الجيدة تجعل الفرد أقل تأثرا في مواجهة المواقف الضاغطة، كذلك فإن الأفراد الأصحاء يكونون قادرين على التكيف مع الضغوط والسيطرة عليها بشكل أفضل من الأفراد غير الأصحاء.[1]

2/ مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة:

وهي ضغوط تسببها عوامل مرتبطة بالمنظمة حيث تنتج عن طبيعة الدور الوظيفي الذي يمارسه الفرد أو حتى البيئة الداخلية للمنظمة من ظروف العمل الطبيعية كالحرارة والرطوبة والإضاءة وكذلك الضوضاء الناتجة عن الأجهزة والآلات والمعدات، وتنتج كذلك عن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وكذا العلاقات الاجتماعية داخل العمل.

- **الدور الوظيفي**: يمكن تعريف الدور على «أنه عبارة عن توقعات معينة يتوقعها الرؤساء والزملاء والمرؤوسين من الفرد بحكم مركزه في وظيفته»[2]

و هذا الدور الذي يمارسه الفرد في المؤسسة يتميز بمجموعة من السمات والخصائص من أهمها:

– أنه لا يتم تحديده على أساس شخصي، فالتوقعات المطلوبة بالنسبة لأداء وظيفة أو عمل معين لا يتم تحديدها على أساس شخصي ، فالوظيفة ذاتها هي التي تحدد التوقعات وليست الخصائص الذاتية لفرد معين.

– أن تلك التوقعات تتعلق بتصرفات سلوكية مرتبطة بتلك الوظيفة.

– أن هناك صعوبة في تحديد أبعاد الدور نظرا لأن هناك اختلاف كبير بين تصورنا لما يريده الغير منا وتصورهم لما ينبغي أن نقوم به في الواقع العملي.

– أن أبعاد يمكن للفرد استيعابها بسرعة، كما يمكنها أن تحدث أثيرا سريعا في سلوكه.

[1] محمد اسماعيل بلال – **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، الدار الجامعية الجديدة، ط1 ، الاسكندرية، 2008. ص 55.
[2] محمد إسماعيل بلال مرجع سبق ذكره ، ص53.

بذلك يوجد لكل فرد داخل التنظيم مسار وظيفي يشكل في النهاية دوره وسلوكه الوظيفي الذي يتم تحديده من قبل الإدارة أو الزملاء ورؤساء الأقسام ويعتبر الدور من المصادر الرئيسية لحدوث الضغط والتوتر عند الأفراد العاملين داخل المنظمات .[1]

إن توقعات الدور تفرض على الفرد أدائها تحت مستوى متوسط من الضغوط ، ولذا فإن الضغوط تزداد إذا كانت تلك التوقعات يشوبها الغموض وعدم الوضوح وهذا ما يسمى بغموض الدور ، أما إذا كانت تلك التوقعات متعارضة مع بعضها البعض أو متعارضة مع توقعات الشخص نفسه أو متعارضة مع قيمة الشخصية وهنا ينشأ ما يسمى بصراع الدور ، أما إذا كانت تلك التوقعات تفرض على الفرد أعباء فوق طاقته ، وقدراته فهنا ينشأ ما يسمى بعبء الدور ، وبالتالي ينشأ عن علاقات الدور ثلاثة أشكال من الضغوط هي :

- **غموض الدور**: يعتبر غموض الدور من المصادر الرئيسية لضغوط العمل في المنظمات،

إن غموض الدور يمثل عدم التأكد فيما يتعلق بماذا يعمل الفرد، متى وكيف. ولقد تبين أن غموض الدور يسود بدرجة كبيرة في الوظائف الإدارية عن الوظائف غير الإدارية، وقد يحدث غموض الدور أيضا في الوظائف غير الإدارية عندما يفشل المدير في تخصيص الوقت الكافي لتوضيح متطلبات الدور المتوقع من المرؤوس ويتركه غير متأكد من الطريقة التي يؤدى بها عمله، ولقد أظهرت الدراسات أن الأفراد لا يستجيبون بنفس الطريقة في مواجهة غموض الدور، فالبعض لديه قدرة عالية على تحمل الغموض، والبعض الآخر لا تكون له نفس القدرة على تحمل ومواجهة غموض الدور ومن ثم ضغوط العمل .[2]

- **صراع الدور**: من أهم المصادر الشائعة للضغوط الشائعة هو صراع أدوار الفرد في بيئة العمل بالمنظمة، ويتحقق مثل هذا النوع من الضغوط عندما يواجه الفرد طلبين متعارضين، الإبقاء على أحدهما يتعارض مع تحقيق الآخر[3] فمثلا قد تتطلب وظيفة الفرد العمل لساعات طويلة والسفر لمسافات بعيدة وقد يتعارض ذلك مع متطلبات دوره كزوج و أب، كذلك يحدث نتيجة تعارض ما هو مطلوب من الفرد في عمله، كأن يطلب منه أن يعمل بسرعة عالية وفي نفس الوقت

[1] موسى اللوزي – **التطوير التنظيمي** ،دار وائل للنشر، ط2، الأردن 2003، ص 111.

[2] محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق ،ص 56.

[3] راوية حسن – **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع طبعة01 مجلد 01 مصر،2004،ص401.

المحافظة على جودة عالية للسلعة أو الخدمة التي يقدمها، كما يمكن أن يحدث صراع الدور نتيجة لتعارض متطلبات العمل مع قيم الشخص ومبادئه، كأن يطلب من العامل المسلم العمل وقت صلاة الجمعة.[1]

ويأخذ صراع الدور أكثر من صورة وهي كما يلي:[2]

- ✓ **صراع الدور الذي يكون مصدره شخصا واحدا:**

يحدث هذا الصراع عندما يتعرض الفرد في بيئة العمل لتوقعات متعارضة أو متناقضة من نفس الشخص. فمثلا قد يطلب مدير عام التسويق من مدير المبيعات زيادة المبيعات بنسب 10 % لكل سنة من السنوات القادمة ودون زيادة في مخصصات الإعلان والدعاية الحالية ، بالطبع فإن مدير المبيعات يواجه مطلبين متعارضين ، حيث أنه لزيادة المبيعات لا من زيادة نفقات الإعلان والدعاية و الترويج ، وبالتالي فإن مدير المبيعات يعاني من صراع الدور والذي يكون هنا مصدره هنا مدير العام للتسويق.[3]

- ✓ **صراع الدور الذي يكون مصدره أكثر من شخصين:**

يحدث هذا الصراع عندما يواجه الفرد متطلبات متعارضة من شخصين أو أكثر في نفسي الوقت ،يتوقع مدير عام الشركة من مدير الأفراد أن يركز عند التعيين في الوظائف الفنية على اختيار الأشخاص ذوي الكفاءة العالية ،في حين أن مدير الأفراد يكون مضطرا تحت ضغط النقابة أو القانون العمل أن يقبل نسبة من الأشخاص الأقل كفاءة أو المعوقين أو مصابي الحرب .

- ✓ **صراع الدور الناتج عن التعارض بين متطلبات الدور و القيم الشخصية:**

ويحدث هذا عندما تتعارض قيم ومعتقدات الفرد مع التوقعات المطلوبة منه في وظيفته ،قد تطلب الشركة من الأفراد تعيين عمال جدد وتكليفهم بأداء أعمال و مهام تفوق قدراتهم و مهاراتهم وتزيد عن المعايير الموضوعة لتحقيق زيادة في الإنتاجية و بالتالي زيادة في الأرباح ،كذلك قد يهتم المدير بالتركيز على تحقيق مستوى عال من الجودة للمنتج ،ولكن تحت ضغط جدول العمل قد يضطر إلى الاهتمام بالكم على حساب الكيف، كذلك الموظف الذي يرى زميله يدلس في العمل أو يرتشي ولكنه يغض الطرف عنه بسبب اعتبارات الزمالة .

- ✓ **صراع الدور الناتج عن تعدد أدوار الفرد:**

---

[1] –البطش محمد وليد، أبو زينة فريد كامل. **مناهج البحث العلمي تعميم البحث والتحليل**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1 ،عمان، 2007.ص56

[2] محمد اسماعيل بلال. **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة، ط1 ، الاسكندرية، 2005.ص99

[3] بن نوار صالح – **الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم الاجتماع والترجمة، جامعة منتوري، ط1 ،قسنطينة، 2006.ص86

ويحدث هذا النوع من الصراع عندما يكون للفرد أكثر من دور وتتعارض هذه الأدوار مع بعضها البعض ،فمثلا :مدير الإنتاج كعضو في لجنة الميزانية قد يكون مطالبا بتخفيض الإنفاق الرأسمالي في حين أن ذلك قد يتعارض مع مسئوليته عن التطوير و التجديد المستمر في أدوات الإنتاج، كذلك قد يتعارض دور الفرد كرب أسرة مع دوره كمدير ودوره كعضو في نقابة ودوره كعضو في ناد وهكذا. وتدل نتائج الدراسات العلمية أن تلك الصور من صراع الدور ينتج عنها الكثير من الاثار السلبية الضارة بالنسبة للفرد أو المنظمة والتي من بينها ارتفاع ضغط الدم، وزيادة ضربات القلب وارتفاع مستوى القلق والتوتر ،كذلك ارتفاع معدلات الغياب وترك العمل ،وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي وانخفاض الإنتاجية .وضعف الثقة في الرؤساء والمنظمة ككل.[1]

- **عبء الدور**: ويأخذ عبء صورتين أساسيتين هما:[2]

1- زيادة عبء الدور:

وهناك نوعين من زيادة عبء الدور:

- **عبء كمي**: حيث يتعين على العامل أداء أعمال كثيرة في وقت قصير.

- **عبء كيفي**: وهو عبء ناتج عن نقص في المهارات المطلوبة لأداء مهام معينة.[3]

و تنتج زيادة عبء العمل عن بعض المظاهر نذكر منها :[4]

- زيادة محتوى الوظيفة وأهدافها عن القدرات الذهنية للفرد.

- ارتفاع متطلبات أعباء الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها عن إمكانية الفرد.

- عدم كفاية الوقت المستغرق في أداء العمل، ومن ثم الاضطرار لساعات عمل إضافية دون القدرة على الوفاء بمتطلبات الوظيفة.

- عدم كفاية الجهد المبذول في أداء مهام الوظيفة والوفاء بمتطلباتها، رغم القيام بجهد إضافي غير عادي .

2 - انخفاض عبء الدور:

[1] بن نوار صالح مرجع سبق ذكره.ص127

[2] زبير الصباغ: **ضغط العمل**، الجامعة العربية للإدارة، مجلد5 ،العدد1 ، عمان 1981 .ص 29.

[3] محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الاسكندرية –مصر،2004،ص204.

[4] – مصطفى محمد أبو بكر، **إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية**، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع. الاسكندرية – مصر 2003،ص140.

ويقصد به أن الفرد لديه عمل قليل وأن عمله غير كاف لاستيعاب طاقاته وقدراته واهتماماته، فالعامل على خط الإنتاج الذي يستخدم قدرة واحدة من قدراته يكون عرضة للشعور بالملل والرتابة، وبالتالي يفتقر الفرد إلى الشعور بالأهمية أو التحدي أو الإثارة في عمله، كما يؤدي انخفاض عبء الدور إلى انخفاض شعور الفرد بتقدير ذاته و زيادة معدلات الغياب والأخطاء والعصبية والعزلة .[1]

3/ العلاقات الشخصية المرتبطة بالعمل كمصدر للضغوط:

تلعب العلاقات الشخصية غير الرسمية بين الفرد والآخرين في العمل دورا هاما في حياته، لما قد تتيحه من فرص إشباع بعض الحاجات الاجتماعية كالحاجة إلى القبول والشهرة والصداقة، ولذا فإن إشباع هذه الحاجات يعتمد بدرجة كبيرة عن قوة العلاقات الشخصية بين الأفراد، وحينما تكون هذه العلاقات غير مرضية لدى العمال فإنها تكون مصدرا هاما من مصادر الضغط في العمل:

1- العلاقات مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين:

إن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين من ناحية وبين الرؤساء والزملاء من ناحية أخرى إذا لم يتسم بالتعاون والمودة، وإذا لم يشعر كل طرف بمشاكل الطرف الآخر، وإذا لم تشبع حاجات الود والصداقة والانتماء من خلال جماعات العمل فإن ذلك ينعكس على شكل توتر وقلق وملل ناتج عن سوء العلاقات بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، وتشير الدراسات إلى أن العلاقات مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين تمثل أحد أهم مصادر الضغوط للعاملين، وأن هذه العلاقات مفتاح الضغط لهؤلاء الأفراد وبالطبع يترتب على هذه الضغوط العديد من الآثار السلبية الحادة سلوكيا ونفسيا وجسمانيا .[2]

2- الصراع بين أعضاء جماعة العمل:

يعتبر الصراع من المشاكل السلوكية الرئيسية التي يواجهها الأفراد والمديرون في عملها اليومي، والصراع يعني تعارض المصالح وعد اتفاق الرغبات بين طرفين أو أكثر، وللصراع صورتان، سلبية إيجابية، فصور الاتجاه السلبي نحو الصراع في المنظمة متعددة فإذا كان الفرد يواجه بصفة متكررة مواقف ذات درجة عالية من الصراع فقد ينتابه مظاهر الانسحاب السيكولوجي مثل عدم المبالات والابتعاد، أو مظاهر الانسحاب المادي التعب والغياب وترك العمل، أو السلوك العدواني مثل التخريب والسرقة والاضطراب، أما

[1] محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره ، ص60.
[2] محمد إسماعيل بلال مرجع سبق ذكره ،ص61

الاتجاه الإيجابي نحو الصراع فيتمثل في الاعتقاد بأن الصراع يدفع الأطراف إلى البحث عن طريق لحل اختلافاتهم مما يؤدي إلى عمليات الابتكار والتغيير.[1]

4/ بيئة العمل كمصدر للضغوط:

لكل عمل ظروف مختلفة، وهذه الظروف تؤثر على اتجاهات الفرد نحو العمل وتؤثر على سلوكه عموما والفرد يرغب في أن يؤدي عمله في مكان ملائم ومريح وخال من العقبات والمخاطر التي تحول دون أن يتم عمله في سهولة ويسر، ومن أهم ظروف بيئية العمل المادية ساعات العمل من حيث الحجم ومن حيث التوقيت، والإضاءة، والضوضاء، ودرجة الحرارة والتهوية...،وغالبا ما يطلق على هذه العوامل الضاغطة المرتبطة بذوي الياقات الزرقاء، لأنها مرتبطة بوظائف أصحاب الياقات الزرقاء من العاملين.

1- ساعات العمل: تعتبر ساعات العمل من أهم مصادر الضغوط في العمل، وذلك يرجع إلى أن عدم تنظيم ساعات العمل يؤدي إلى إصابة الفرد بالإجهاد، والتوتر بالإضافة إلى أن طول ساعات العمل اليومي يؤدي في كثير من الأحوال إلى إرهاق وملل الفرد وضعف صحته .كذلك ترتبط زيادة ساعات العمل، دائما بزيادة معدلات الحوادث والأخطاء بالإضافة إلى ارتفاع معدلات الغياب وذلك بسبب الإرهاق والإجهاد الذي يصاحب تلك الزيادة وكذلك فإن طول ساعات العمل يؤثر على علاقة الفرد بأسرته وذلك لأنه يضطر إلى أن يقضي قدرا كبيرا من الوقت في العمل للانتهاء من متطلبات عمله ولا يعود بذلك إلى البيت إلا متأخرا.[2]

2- الحرارة : إن ارتفاع الحرارة وقلة التهوية في مكان العمل له تأثير سلبي على نفسية وجسم الموظف. كالتذمر، والقلق، والصداع، والعرق والملل وهذا ما يحدث له ضغطاً في عمله والذي بدوره ينعكس أو يؤثر في الأداء الوظيفي للموظف.[3]

3- الإضاءة تعد الإضاءة الجيدة من أهم عوامل ظروف العوامل حيث أنها تساعد على زيادة الإنتاج و تخفيض التعب، وبالتالي فهي لا غنى عنها بالنسبة لصحة وسلامة وكفاءة العمال، وبدون الإضاءة المناسبة يُتوقع ضعف في مقدرة العيون على الإبصار وزيادة نسبة الحوادث والتالف في الإنتاج، فقد أثبتت الدراسات أن معدل الحوادث يزداد بنسبة 25 % في حالة الإضاءة غير الكافية بالمقارنة بالإضاءة العادية.

---

[1] محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره ص62.

[2] محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره ص 63.

[3] أحمد ماهر- السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات- الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، ط8 ، الإسكندرية- مصر .2002. ص406

إن الإضاءة السيئة في العمل تحدث توترا في العيون قد ينعكس هذا التعب في صورة اضطراب في أعضاء أخرى غير العينين، كذلك تسبب الإضاءة السيئة شعورا بالانقباض في نفوس الآخرين وإلى زيادة التعب والأخطاء واهتياج الفرد بوجه عام.[1]

4- التهوية: تبين الدراسات أن سوء التهوية سرعان ما يؤدي إلى الشعور بالنعاس والخمول والتعب والضجر والضيق والتفكير في ترك مكان العمل، وأن الآثار الضارة لسوء التهوية لا تعزى إلى تناقص الأكسجين أو إلى تزايد ثاني أكسيد الكربون بقدر ما ترجع إلى ركود الهواء وما يترتب على ذلك من ارتفاع درجتي الحرارة والرطوبة، ومتى ارتفعت درجة الحرارة والرطوبة تعذر على الجسم التخلص من فضل حرارته بصورة موصولة فاختل توازنه، فالجسم يتخلص من فضل حرارته عن طريق الإشعاع والتوصل فإن لم يتسن له فقد جزء من حرارته عن طريق هذين الأسلوبين نشط إفراز غدد العرق مما يترتب عليه انخفاض درجة حرارة الجسم نتيجة لتبخر العرق[2]

5- الضوضاء: تعتبر الضوضاء أحد مصادر ضغوط العمل التي يكون لها التأثير السلبي على قدرة الفرد الإنتاجية من ناحية سرعة الإنتاج ومدة التركيز لتلافي العيوب والأخطاء في المنتجات، وعادة ما تظهر آثار الضوضاء في سرعة تعب الأفراد ومللهم من العمل وفي أعصابهم المتوترة وفي عدم الرغبة في العمل ومحاولة ترك مكان العمل[3].

وهي بمثابة الخليط المتنافر في الأصوات التي تنتشر في مكان العمل، تثير الأعصاب وتقلل الإنتاج فضلا عما تحدثه من ضعف تدريجي في قوة السمع مع طول المدة، إضافة إلى أنها تؤثر على إنتاجية العامل فإنها تؤدي إلى كثرة الحوادث الصناعية نتيجة لما تسببه من ضيق لدى العامل وتشتت انتباهه.

6- الأجور والحوافز:

تعتبر الأجور والحوافز هي المصدر الأساسي لدخول الأفراد للمنظمات المختلفة وعلى الأجر يتوقف المركز والمكانة للفرد بين زملائه في العمل وباعتبار الأجر من أهم البواعث المالية التي يتم عن طريقها إشباع الحاجات الأساسية للأفراد اللازمة للمحافظة على بقائهم واستمراريتهم في عطائهم للعمل، و عدم كفاية الأجر يعتبر من أهم مصادر الضغوط التي تواجه الفرد في عمله، إذ يترتب عليها أن يصبح الفرد شارد الذهن و التفكير نحو كيفية إشباع حاجاته من أجر غير كاف مما يؤدي إلى التأثير السلبي على الحالة

[1] محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق ، ص 64.
[2] محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره ص 66.
[3] محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره ص 67

النفسية للفرد الأمر الذي يترتب عليه ارتفاع معدل دوران وترك العمل و ما ينتج عن ذلك من عدم استقامة و انتظام برامج التصنيع نتيجة لعدم استقرار أحوال العاملين مما يكون له مردود سلبي على ناتج أعمال المنظمات المختلفة ، ولعل عدم وضوح و اختلاف الاستراتيجيات في دفع الأجور و تقييم الأجر يدفع الكثير من العاملين إلى تغيير وظائفهم بحثا عن الأجر والاستقرار.[1]

7- التغيير التنظيمي: حيث يعد التغيير خروجا عما ألفه العامل أو الموظف من روتين وإجراءات ونظام اعتاد عليه، وانتقالا إلى نظام جديد غير واضح المعالم، فالموظف الذي تربطه بالنظام الحالي مصالح وعلاقات يخشى أن يفقدها بالانتقال إلى الوضع الجديد مما يدفعه لمقاومة التغيير، الأمر الذي يزيد من الضغوط النفسية عليه.[2]

5/ المناخ التنظيمي كمصدر للضغوط:

ويقصد به الجو العام للمنظمة الذي يعكس شخصيتها، حيث يشكل مناخها العام من كل أسلوب القيادة التنظيمية (متشددة.متسيبة.ديمقراطية) واللوائح والأنظمة الإدارية(وضوحها. كفاءتها. تجددها) وطبيعة التكنولوجيا (معقدة، بسيطة) وطبيعة المنظمة (خدمية؛ سلعية)، وفيما إذا هي قطاع عام أو خاص، بالإضافة إلى المرحلة العمرية للمؤسسة (تحت الإنشاء؛ العطاء؛ التقهقر) .

كل تلك المتغيرات من الممكن أن تسهم في تشكيل جو ضاغط على الفرد، فمن المعروف أن المنظمات الخاصة، وتلك التي تستخدم تكنولوجيا معقدة، وتلك التي في مرحلة الإنشاء أو التقهقر يكون أفرادها أكثر عرضة للضغوط من أفراد منظمات القطاع العام، تلك التي تكون في مرحلة العطاء، ومن تلك التي تستخدم تكنولوجيا بسيطة أو لا تستخدمها إطلاقا.[3]

6/ قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي:

إن العمل بالنسبة للفرد أداة تعمل على صقل معارفه ومهاراته وقدراته، فهو مصدر يزوده بمجالات النمو والتقدم المختلفة، ويمده بأساليب تطوير قدراته، استعداداته، أفكاره ومعارفه، وبالتالي يكون مهيئا لاقتناص فرص التقدم وإثبات الوجود، فإذا فقد الفرد أحد هذه الأساليب التي يتيحها العمل يصبح هذا الأخير مصدر ضغط للفرد في عمله اليومي.

[1] بحري صابر مرجع سبق ذكره ص 14

[2] عثمان حمود الخضر، مرجع سبق ذكره ، ص 82

[3] عثمان حمود الخضر، مرجع سبق ذكره ص 83.

وعليه فشعور الفرد بضعف أو فقد إمكانية الوصول إليها، أو أن هناك معايير أخرى تحكم هذه الأخيرة بخلاف كفاءة الأداء، يؤدي هذا إلى خلق ضغوط للفرد في عمله مما يقلل من همته ويكبت طموحاته .وتختلف الضغوط التي يتعرض لها الفرد باختلاف مراحل حياته الوظيفية وذلك على النحو التالي :[1]

– **مرحلة بدأ الحياة الوظيفية** :تبدأ هذه المرحلة بعد انتهاء المرحلة التعليمية للفرد والتحاقه بعمله، ومن أهم مسببات الضغوط هنا نذكر:

– نقص المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل.

–عدم التوازن بين مغريات العمل و منفراته.

– صعوبة التكيف مع مجموعة العمل وبيئته.

– القيام بعمل لا يتفق مع مؤهلات الفرد وقدراته.

– عدم القدرة على تحمل مسؤوليات العمل.

– مرحلة منتصف النمو الوظيفي: ومن أهم مسببات الضغوط هنا نذكر:

– زيادة أعباء العمل وكثرة التغيير وعدم التأكد.

– شدة التنافس مع الأقران.

– زيادة الاعتماد على الآخرين.

– الحاجة الشديدة إلى اليقظة والانتباه.

– تقادم المعارف والمهارات.

– مرحلة نهاية الوظيفة :لكل دولة تشريعات ونظم خاصة بها تحدد فيها موعد التقاعد، حيث يصل الفرد العامل إلى سن معينة يحال فيها إلى التقاعد .ومن أهم مسببات الضغوط في هذه المرحلة نذكر:

– الخوف من فقد المنصب والسلطة والمزايا المختلفة.

–التفكير في معاش التقاعد ومصادر الدخل في المستقبل.

[1] سعد بن عميقان سعد الدوسري– **ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية** ، رسالة ماجستير،كلية العلوم الإدارية، ، جامعة الرياض،2005،ص ص 72-75.

- ترك الزملاء والشعور بالوحدة .

- التفكير في استغلال أوقات الفراغ بعد ترك الخدمة.

إضافة إلى المصادر السابقة، سواء المتعلقة بالفرد أو المتعلقة بالمنظمة هناك مصادر أخرى للضغوط تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، فالمنظمة هي نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة بها، فما يحدث في البيئة الخارجية للمنظمة من الممكن أن يلقي بظلاله عليها سلبا أو إيجابا، ومن أكثر العوامل البيئية إثارة للضغط حالة الركود الاقتصادي، وقوانين العمالة والضرائب وتشريعات العمل، بالإضافة إلى حالة التوتر السياسي الداخلي بسبب تغيير الأنظمة السياسية، كل ذلك من الممكن أن يضع الفرد في حالة من الغموض وعدم وضوح الرؤية والخوف على مصلحته من الضياع .[1]

المطلب الثاني: انواع ضغوط العمل والاستراتيجيات التعامل معها :

أولا: أنواع ضغوط العمل :

فضغوط العمل متعددة الانواع ومختلفة الاشكال ولكن لكل نوع منها خصائصه ومواصفاته ولكل منها طرق للتعامل معها الا ان معظم الكتاب والباحثين يجمع على تصنيفها وفق عدة معايير نذكر منها :

1- وفق معيار الاثر:

في هذا المعيار نجد نوعي من الضغوط مع الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية:

- ✓ **الضغوط الإيجابية:**

وهي الضغوط المفضلة او المرغوب فيها وعلى المستوى الوظيفي قد يتعرض العامل من هذه الضغوط اذ ينجح الفرد في التكييف الايجابي معها ويحولها الى حافز لأداء مهامه واعماله بهذه الضغوط تستخدم كمنبه او كأداة تحذير للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة والافراد ومن المؤشرات التي اوضح فوربيس التي تحدث بين الموظفين وهي:[2]

- ارتفاع مستوى الاداء.
- زياده القدرة على التصرف.

[1] عثمان حمود الخضر، مرجع سبق ذكره ص 82.

[2] مجدي أحمد محمد عبد الله- **علم نفس الصحة وعلاقتها بالطب السلوكي**- دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ط01- مجلد01 - الاسكندرية- مصر،2019 ،ص- ص. 91-92.

- القدرة على الادراك وحل المشاكل.
- التركيز عدم الانفعال تحت الضغوط.
- زيادة القدرة على التذكر والاسترجاع.
- التفاؤل نحو المستقبل.
- تساعد الضغوط الفرد على تحديث خطوط المواجه.
- اعادة تنظيم الوقت والجهد.
- ارتفاع حجم النشاط وقوته.
- زيادة الدوافع.
- تعلم الهدوء وعدم الانفعال تحت الضغوط.
- أداة المساعدة للفرد نحو العمل على حل المواقف المتعارضة مع الاخرين بأقل قدر ممكن من الضرر.[1]

2- الضغوط السلبة :

هي الضغوط الضارة و المؤذية ذات الانعكاسات السلبية لأداء الفرد، والتي تعوقه على الانجاز وتؤدي به الى سوء التوافق والاكتئاب والقلق والاحساس بالإحباط وعدم الرضا والارتباك في العمل.

وتسبب ضغوط العمل السلبي انخفاضا في الروح المعنوية والشعور بالأرق والارهاق والفشل والتشاؤم من المستقبل ويزداد تأثيرها على متخذي القرار كلما انخفض الدعم الاجتماعي وخاصة من المسؤولين عن العمل.

ويميل بعض العلماء مثل جينز الى تقسيم الضغوط وفق الفترة الزمنية التي تستغرقها الشدة او التوتر الناتج عنها حيث يقسم الضغوط الى ثلاث انواع :[2]

- **الضغوط البسيطة:** وهي التي تستمر من ثوان الى ساعات نتيجة المضايقات الصادرة عن اشخاص من داخل العمل او خارجه.

[1] مصطفى محمد أبو بكر، **إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية**، ، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية – مصر- 2004-،ص153.

[2] مصطفى محمد أبو بكر مرجع سبق ذكره ص 153

- **الضغوط المتوسطة:** والتي هي تستمر من ساعات الى ايام ،مثل فترة العمل الإضافية او زيارة شخص غير مرغوب فيه او الألآم الناتجة عن امراض عضوية.
- **الضغوط الشديدة:** وتستمر عادة من اسابيع الى اشهر مثل :النقل من مكان العمل الى مكان اخر او الايقاف عن العمل ويستمر الضغط حتى زوال السبب.

نخلص الى ان الضغوط تكون ايجابية عندما تدفع الفرد الى الانجاز والابداع وتصبح سلبية عندما تعوق الفرد عن الاداء.

كما يمكن تصنيف ضغط العمل الى انواع حسب المعيار المستخدم في التصنيف وفق ما يلي:[1]

- ✓ **معيار النفع او ضرر:**

من خلال هذا المعيار يكون ضغط العمل عادي اي قليل بدرجه متوسطة والاثر الذي يتركه نافع ويدفع بالفرد الى التحدي العمل بكفاءة ولا يسبب له اي ملل، اي ان الضغط هنا يكون في متناول امكانيات الفرد المختلفة في مقابل ذلك يكون لدينا ضغط ضار يحدث هذا الاخير اذا كان خارج قدرة الفرد وامكانياته ،وهذا ما يؤدي الى احداث الضرر بصحه الفرد وحالته النفسية.

- ✓ **معيار النطاق:**

ويشكل الضغط هنا في نطاق ضيق او محدود ويمثل هذا النوع فئة او مجموعة من الوظائف والافراد الذين يعملون بها او مجالات عمل محدودة، وقد يتشكل من جانب آخر بموجب هذا المعيار ضغط واسع ويضم مجالات العمل متعددة وكثيرة داخل المنظمة.

- ✓ **معيار الخطورة:**

ويصنف الضغط هنا على حسب انعكاساته واثاره على الفرد ،فإما ان يكون الضغط مرتفع وتكون انعكاساته خطيرة على صحه الفرد او يكون الضغط عادي او متوسط ولا يحدث اي خطر على الحالة النفسية او الصحية للفرد.

- ✓ **معيار المصدر:**

يمكن تصنيف ضغط العمل من خلال هذا المعيار الى ظهور مصدرها شخصية الفرد نفسه .بما في ذلك عدم قدرته على انجاز مهام تفوق وامكانياته ،وضغط ناتج عن طبيعة الوظيفة من حيث صعوباتها وتعقيدها وضرورة السرعة في أدائها وضغط اخر ناتج عن بيئة العمل المادية والاجتماعية.

[1] مصطفى محمد أبو بكر. مرجع سبق ذكره ص 154

✓ **معيار الاستمرارية:**

يتعلق هذا المعيار بمدة استمرارية الضغط بشكل دائم ،وهذا ما يمكن ان يشكل خطر ويلحق اضرارا بحالة الفرد الصحية والنفسية والجسمية، في حاله عدم استمراره اي أنه يدوم لفترة معينة ثم يزول فإن ذلك لا يشكل او يحدث ضررا كبيرا واثاره تكون اقل من الاول اي الضغط المستمر.

ويُعدّد الدكتور الذيابي أنواع ضغوط العمل المختلفة، في الآتي :[1]

1- **ضغوط العمل الناتجة عن الأدوار:** ترجع أسباب هذا النوع من الضغوط إلى عدم وضوح دور الموظّف والتضارب في الأدوار، فضلًا عن عدم التأييد من جانب الإدارة.

2- **ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل غير الملائمة:** ويقصد بها مكان العمل الذي يفتقر إلى الأساسيّات أو الصراع على الحوافز والترقيات أو نوع الوظيفة ومتطلباتها.

3- **ضغوط العمل الناتجة عن العلاقات:** اذا كانت هذه الأخيرة مع الرؤساء أو المرؤوسين أو الزملاء أو مع المستفيدين أي العملاء، وقد تنجم الضغوط المذكورة أيضًا عن ضعف التعاون بين الزملاء.

4- **العمل الناتجة عن الجانب التنظيمي:** يحدث هذا النوع من الضغوط عن غياب الوضوح في إطار العلاقات التنظيميّة وتداخل الاختصاصات أو حتّى الاختلال في التوازن في توزيع السلطات وغياب المشاركة أو سوء الاتصالات أو عبء ساعات العمل المركزيّة وغياب الوضوح عن المسار الوظيفي.

- **ضغوط العمل الناتجة عن التغيير:** سواء على المستوى التنظيمي أو على المستوى الفردي.
- **ضغوط الوقت:** تنجم ضغوط الوقت عن كثرة الزيارات والمكالمات الهاتفيّة العارضة والاجتماعات والزيارات غير المخطّط لها و"الفاشلة" في بعض الأحيان، كما سيل الرسائل التي تنتظر الإجابات عبر البريد الإلكتروني. في أحيان أخرى، ترجع ضغوط الوقت إلى غياب الرئيس المباشر وعدم تنظيم الوقت المتاح.

وهناك ايضا بعض ضغوط العمل التي يمكن تصنيفها كما يلي :[2]

[1] إيمان جوده الباقي رنده، **العلاقة البيروقراطية وضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي** ، مركز الدراسات الجامعية – كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود، مجلد 15طبعة 01 ، الرياض -السعودية -.2003 ص 69

[2] إيمان جودة رندة الباقي- **ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي، وعدم الرضا الوظيفي**- مركز الدراسات الجامعية للبنات –كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود- مجلة جامعة دمشق-المجلد 18- العدد 01- ص75

1 . ضغوط ناتجة عن طبيعة وظروف العمل :

أ . عدم ملائمة طبيعة العمل .

ب . عدم ملائمة مكان العمل .

ج . الصراع على الحوافز والترقيات .

د . نوع الوظيفة ومتطلباتها .

2 . ضغوط ناتجة عن العلاقات :

أ . مع الرؤساء .

ب . مع المرؤوسين .

ج . مع الزملاء .

د . مع المستفيدين .

هـ . ضعف التعاون بين الزملاء .

3 . ضغوط ناتجة عن الجانب التنظيمي :

أ . عدم وضوح العلاقات التنظيمية وتداخل الاختصاصات .

ب . عدم توازن في توزيع السلطات .

ج . غياب المشاركة .

د . عبء ساعات العمل .

هـ . المركزية .

و . عدم وضوح المسار الوظيفي .

4 . ضغوط رقابية :

أ . عدم وضوح المعايير الرقابية .

ب . عدم موضوعية المعايير الرقابية .

ج . الرقابة المشددة والمطولة .[1]

ثانيا :استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل :

تعد ضغوط العمل و مصادرها وآثارها على العاملين في مختلف التنظيمات من بين أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الباحثين و الدارسين في مجال السلوك التنظيمي، و ذلك لما لها من أثر مباشر و غير مباشر على أداء العاملين في مختلف المهن التي يزاولونها حيث أصبحت ضغوط العمل داخل المنظمات الإنتاجية أو الخدماتية ظاهرة عامة يصعب تجنبها و إن كان تأثيرها متفاوت في الدرجات بين المنظمات المختلفة بالنظر لطبيعتها و حجمها و كذا الأدوار المنوط بالعامل فيها، فإن الاختلاف أيضا تجاوز المنظمات ليكون في المنظمة نفسها بل في المصلحة الواحدة، و ذلك بين عامل و عامل آخر يقومان بنفس العمل، بالنظر لطبيعة شخصية الفرد و كذا الظروف الاجتماعية المحيطة به.

تسعى المنظمات اليوم إلى الحد أو التقليل من آثار ضغوط العمل المختلفة بشتى الوسائل، متبنية في ذلك عدة استراتيجيات لإدارة هاته الضغوط، فقلما تجد منظمة تستخدم في إدارة الضغوط استراتيجية واحدة، بل إنها تستعمل اثنين أو أكثر في آن واحد أو في أوقات مختلفة، حيث أن استعمال هذه الاستراتيجيات يختلف من منظمة لأخرى و من عمل لآخر، كما تتأثر هذه الاستراتيجيات إضافة لطبيعة و حجم المنظمة و كذا طبيعة الضغوط و نوعها بالفروق الفردية التي تعتبر حاسمة في الكثير من الأحيان، و سنتكلم عن أهم هذه الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات في إدارة ضغوط العمل، سواء تلك التي يتبناه الفرد على مستواه الشخصي أو تلك التي تتبناها المنظمة في إطار تنظيمي محدد.[2]

1. إستراتجيات إدارة ضغوط العمل الفردية:

تتمثل هذه الاستراتيجية في الوسائل التي يتبعها الموظف عند مواجهة الضغوط المهنية، بحيث تتمثل بالسيطرة بشكل كامل على الضغوط المهنية والعوامل التي تسببها، بحيث لا تعود مرة أخرى في المستقبل المهني، بحيث يستطيع الموظف التعايش والتكيُّف مع الظروف الصعبة، وفي هذه الاستراتيجية على الموظف أن يتمتع بقوة الشخصية والجهود الكبيرة في التحمُّل ومن الممكن التعاون مع غيره ممن يعتبرون قادرين على هذه الضغوط المهنية.

[1] سعد بن عميقان سعد الدوسري: مرجع سبق ذكره ص70

[2] زربي أحلام – **استراتيجيات التصرف تجاه الضغوط المهنية وعلاقتها بفعالية الأداء (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك نشاط المصب AVAL)**. قسم علم النفس ، جامعة وهران. ص08

❖ **استراتيجيات إدارة ضغوط العمل الفردية السلوكية:**

يعتبر التحكم في الضغوط النفسية وادارتها والتخفيف من أعراضها ضرورة حتمية لتجنب الكثير

الأمراض الجسمية والنفسية والاضطرابات السلوكية، والتي يمكن أن يحصل هذا الا بفاعلية أساليب مواجهة انشطة تمكنه من مواجهة عناصر البيئة ومشكلاتها لتحقيق أكبر قدر من التعايش معها والتخفيف من حدتها ومن أهم هذه الأساليب .[1]

- **النظام الغذائي و الرياضة:**

يقصد بالنظام الغذائي أنواع و كميات الغذاء التي تدخل إلى الجسم، فالغذاء المتكامل ضروري لوظائف أعضاء الجسم و لإعطاء الطاقة و الحيوية اللازمة لأداء العمل فعندما يتناغم نظام الغذاء مع التمرينات الرياضية يكون ذلك في صالح الفرد في مقاومة آثار الضغوط النفسية فمثلا التمرينات الرياضية تساعد في حرق السعرات الحرارية الزائدة و تزيد من قدرة الجسم على التمثيل الغذائي، و تزيد قدرة الجسم في أنشطته الحيوية و البنائية، و كلا من الغذاء و التمرينات الرياضية يؤثران على رفع كفاءة الفرد على التركيز و الاسترخاء.

- **المساعدة الاجتماعية:**

تمثل أقل العواقب غير مرغوبة عند مقارنتها بالبدائل الأخرى كاستخدام المهدئات وهي الطريقة الأكثر استعمالا اليوم في المنظمات، و ذلك من خلال توظيف الأخصائيين الاجتماعيين و النفسانيين الذين تكون مهمتهم الأساسية دراسة المشاكل التي تخص المنظمة و تقديم الدعم الاجتماعي و النفسي للعاملين لتجاوزها.

- **معرفة الذات و الوقوف على قدرات الشخص:**

و هي عبارة عن إدراك الفرد للطريقة التي يظهر بها سلوكه أمام الآخرين، كما أن الملاحظة الذاتية الدقيقة من الفرد لسلوكه يمكن أن تصف بدقة رد فعله تجاه سلوكيات الآخرين، و التعرف على سلوك الفرد و معرفة مدى قدرته على تحمل الضغوط و الاستجابة لها، من شأنه التخفيف من حدة ضغوط العمل، فمعرفة الفرد للعوامل الضاغطة تمكنه من إيجاد طرق لمجابهتها.

- **التخطيط المسبق و تحديد الأهداف:**

عندما تكون هناك أهداف واضحة و محددة لعمل الأفراد و تكون تلك الأهداف قابلة للتنفيذ، بالإضافة إلى التخطيط المسبق و ذلك بتجهيز الفرد نفسه للتعامل مع الأحداث و الذي من شأنه توقع الضغوط و منه التقليل من آثارها.

[1] آمال طوبال- زهور بحسيس- **علاقة التوافق النفسي باستراتيجيات مواجهة الضغوط النفسية لدى المربيين (دراسة ميدانية بقطاع النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية أم البواقي)** مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر- تخصص علم النفس الإكلينيكي السنة الجامعية 2019-2020 ص50

- **المشاركة في النشاطات:**

كالمشاركة في النشاطات الاجتماعية أو اختيار هواية معينة أو الاستمتاع بالإنجازات و تزيد هذه النشاطات من قدرة الفرد على التحمل، و تعتمد اليوم كبرى المؤسسات على هذه الطريقة كوسيلة للتفريغ لدى العامل، خاصة بالنسبة للضغوط التي تحيط به، التي من أهمها الرحلات، و الحفلات لتخفيف ضغوط العمل في المنظمة.

- **الاسترخاء:**

إن جلوس الفرد مستريحا و هادئا في الإسترخاء يؤدي إلى راحة الفرد، حيث أن إسترخاء العقل لا يتم إلا من خلال الإسترخاء العام للجسم، و يعني هذا أن ينتبه الفرد إلى أن الراحة العقلية هي التي تترتب على راحة الجسم ،و تعتمد اليوم الكثير من المنظمات هذه الطريقة للتخفيف من حدة ضغوط العمل.

- **التأمل:**

و هو جملة التمرينات الذهنية الموجهة للحد من السير المعتاد للأفكار و الظنون و التحليل، فالتأمل المنتظم يزيل الضغط أو يحفظه و يستطيع أن يحرر الفرد من الشقيقة و التوتر و الصداع، و على للفرد في التأمل أن يوقف نشاطاته اليومية و أن يمارس درجة عالية من الإنتباه و الوعي على مشاعره و وجدانه ، و يؤدي هذا إلى إعداد الذهن و تدريبه على تحمل ضغوط العمل، و لهذا فإن التأمل يعد من بين التقنيات المستعملة للحد من الهواجس و التخيلات و الأفكار التي قد توقع الفرد العامل تحت وطأة الضغوط.

- **التركيز:**

إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذي معنى و أهمية لمدة معينة يساعد في تخفيف حدة الضغوط النفسية للعمل، و تعتمد طريقة التركيز من حيث المبدأ على نفس الفكرة تقريبا التي تعتمد عليها طرق الإسترخاء و التأمل، و التركيز يصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط، و يؤدي به إلى قيامه بعمل خلاق و إنجاز يساعد على الشعور بالتقدير و الإحترام و تحقيق الذات.

3- إستراتجيات إدارة ضغوط العمل الفردية النفسية: ومن بين هذه الاستراتيجيات نذكر ما يلي :[1]

[1] آمال طوبال. زهور بحسيس مرجع سبق ذكره ص51

❖ **إستراتيجيات التحكم الإنفعالي**: و تتضمن مختلف الميكانيزمات الدفاعية لدى الفرد، كالإنسحاب، التخيل، الإنكار، التعويض، النكوص، العقلنة.

❖ **العلاج الروحي** : ويتلخص العلاج الروحي في مواجهة ضغوط العمل بالاتجاه للخالق عز وجل فالصلاة تضفي على النفس هدوء وسكينه والدعاء إلى المولى عز وجل يخفف عن الإنسان الكثير مما يشعر به من ضغوط ويزيده قوة وإصراراً على تحمل تلك الضغوط والتعامل معها بإيجابية.

❖ **الكشف الطبي** : إن التعرض المستمر لضغوط العمل له تأثيرات سلبية شديدة على الصحة، وفقاً لما سبق الإشارة إليه، ومن ثم فإن الكشف الطبي الدوري يعتبر نقطة بداية لمعرفة الآثار والأساليب المحتملة لضغوط العمل،

❖ **الراحة والانغماس** : إن الحصول على فترات راحة مناسبة في شكل إجازة من العمل، مع ضرورة عدم التفكير في مشكلات العمل وطرحها جانباً يعتبر من الاستراتيجيات المناسبة للتخفيف من حدة ضغوط العمل،.

❖ **المساندة الاجتماعية** : ويتحقق ذلك متى ما نجح الشخص في أن يقيم دائرة من علاقات الصداقة الحميمة مع غيره من الأفراد الذي يشعرون بالارتياح لهم ويثق في نفس الوقت في إتزانهم وصحة حكمهم على الأمور.

❖ **التأمل ومراجعة النفس** : ويتحقق ذلك عن طريق الاسترخاء والتأمل في مصادر تلك الضغوط ومسبباتها وعمل تقييم هادئ موضوعي لمدى سلامة أو عدم سلامة موقفه في التأمل مع تلك الضغوط بشرط أن يكون هذا التأمل والتقييم بمثابة مراجعة وحساب للنفس في لحظة وموضوعية دونما انفعالات.

❖ **فرص العمل البديلة** : وتستخدم هذه الاستراتيجية في الحالات التي يعتقد فيها الفرد أن ضغوط العمل الواقعة عليه قد تعدت حد الأمان، وأنها تقترب به من نقطة الخطر، في ذات الوقت الذي لم تفلح أي من الاستراتيجيات السابقة في التعامل معها، ومن ثم فإن ترك العمل والبحث عن فرص عمل أخرى بديلة تصبح إحدى الاستراتيجيات المناسبة في هذه الحالة للتخلص من الضغط وتغيير الموقف بكامله.

المطلب الثالث: الاثار المترتبة عن ضغوط العمل :

يختلف الأفراد بطبيعة شخصياتهم، حيث نجد الأفراد الذين لديهم ميل للإصابة بالأمراض نتيجة تعرضهم لضغوط العمل، وأهم سماتهم الإحباط، سرعة الغضب، القلق والعداوة للآخرين، أما من الجانب الآخر هناك أفراد لديهم شخصية صلبة قوية تقوم بدور المقاومة الإيجابية ضد تأثيرات الوهن والضعف الناتجة عن الضغوط.

وعليه فإن لضغوط العمل آثارا إيجابية وأخرى سلبية نعرضها على النحو التالي:

- **الآثار الإيجابية:**

تتمثل الآثار الايجابية للضغوط فيما يلي :[1]

- تؤدي ضغوط العمل إلى خلق تآلف، وتعاون بين الأفراد، لتوحيد جهودهم بغية حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة.
- تعد ضغوط العمل سببا في زيادة الدافعية ومضاعفة الرغبة في العمل.
- تؤدي إلى خلق ما يسمى بالتنافس البناء بين الأفراد داخل المنظمة الواحدة.
- تدفع الفرد إلى إثبات ذاته، وبالتالي خلق الشعور بالتحدي والرضا الوظيفي والشعور بالإنجاز.
- حب العمل وبالتالي انخفاض الغياب والتأخير، مما يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل.
- تقوية الشعور بالانتماء وهذا يساعد في تحسين الأداء وجودته.
- النوم بشكل مريح، القدرة على التعبير على الانفعالات والمشاعر، الشعور بالمتعة، تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة، النظر للمستقبل بتفاؤل والقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.

- **الآثار السلبية:**

وتتمثل الآثار السلبية لضغوط فيما يلي:[2]

- يفقد المرء رؤيته الذاتية عن نفسه، وتصبح رؤيته مشوهة ومهتزة عن نفسه وذاتيته الحقيقية، يفقد معها قيم الجدية العملية، وتغيب عن نفسه روح التفاؤل والقيم الإيجابية وتنعدم الثقة في قدرة الذات على تحقيق أي شيء.
- تدني احتياجات الفرد ورغباته وتكاد تنحصر في الاحتياجات المعيشية، ويختفي الدافع لديه نحو الارتقاء.

[1]– محمود سلمان العميان – **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**– دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،2002 ، ص165 .

[2]– محسن أحمد الخضيري– **الضغوط الإدارية "الظاهرة، الأسباب، العلاج"**، مكتبة مدبولي، القاهرة –1991 ص– ص 29–30.

– تعاني معظم الدول النامية من ظاهرة الكسل والخمول وضعف القدرة على العمل، نتيجة للأوضاع الجسمانية والذهنية والنفسية لدى العاملين، وتأثيرها السلبي على نشاطهم.

– الإفراط في التدخين، الإدمان على الكحوليات والعقاقير المهدئة، العدوانية والتخريب، المشاكل الأسرية، المشاكل العاطفية، اختلال عادات النوم، الاحتراق النفسي والأمراض العضوية.[1]

– تسبب ضغوط العمل العديد من الآثار السلبية التي تحمل معها الكثير من النواحي التدميرية، والتي تمثل خطورة على الإنسان، ومن ذلك تأثيرها على كل من الدورة الدموية، الجهاز الهضمي، الرئتين، العضلات والمفاصل، كما أنها تسارع في عملية الشيخوخة.[2]

وهناك من يصنف الآثار السلبية للضغوط على الفرد في ثلاث أعراض هي :[3]

- **أعراض فسيولوجية**: كالصداع وآلام الظهر، وزيادة ضغط الدم، والعرق، والإرهاق، وعدم النوم وضعف النشاط العام، واضطرابات المعدة وأمراض القلب، والشعور بالدوار، وضعف جهاز المناعة، وبوجه عام الأمراض السيكوسوماتية.
- **أعراض سيكولوجية**: هناك مجموعة من الأعراض السيكولوجية المرتبطة بالضغوطات تشمل القلق والإحباط، والخوف، والاكتئاب، والاحتراق النفسي، والنظرة السلبية للأمور وكذا انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد.[4]
- **أعراض سلوكية**:

الأعراض السلوكية المرتبطة بالضغوطات تشمل مجموعة من السلوكيات والتصرفات كزيادة معدلات التدخين استهلاك الكحوليات، والتعرض للحوادث نتيجة عدم التركيز، وكذا ارتفاع معدل العنف وسوء العلاقة الاجتماعية مع الآخرين، وزيادة معدلات التمارض، والتغيب، والاستقالة، إضافة إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.

أما بالنسبة للآثار السلبية فقد اهتم العديد من الباحثين بها وهذا راجع أثرها على الفرد والمؤسسة وكذلك المجتمع بصفة عامة، ونذكر منها :[1]

---

[1]– عبد الغفار حنفي وآخرون– **محاضرات في السلوك التنظيمي** – مكتبة الإشعاع الفنية –ط1– مصر –2002 ص217 .

[2]–. كعبار جمال– **ضغوط العمل وأثرها على القيادة الإدارية لدى رؤساء المجالس الشعبية البلدية بولاية جيجل**– جامعة محمد الصديق بن يحي– عدد 1 – المجلد 12 – ديسمبر 2017–ص 81

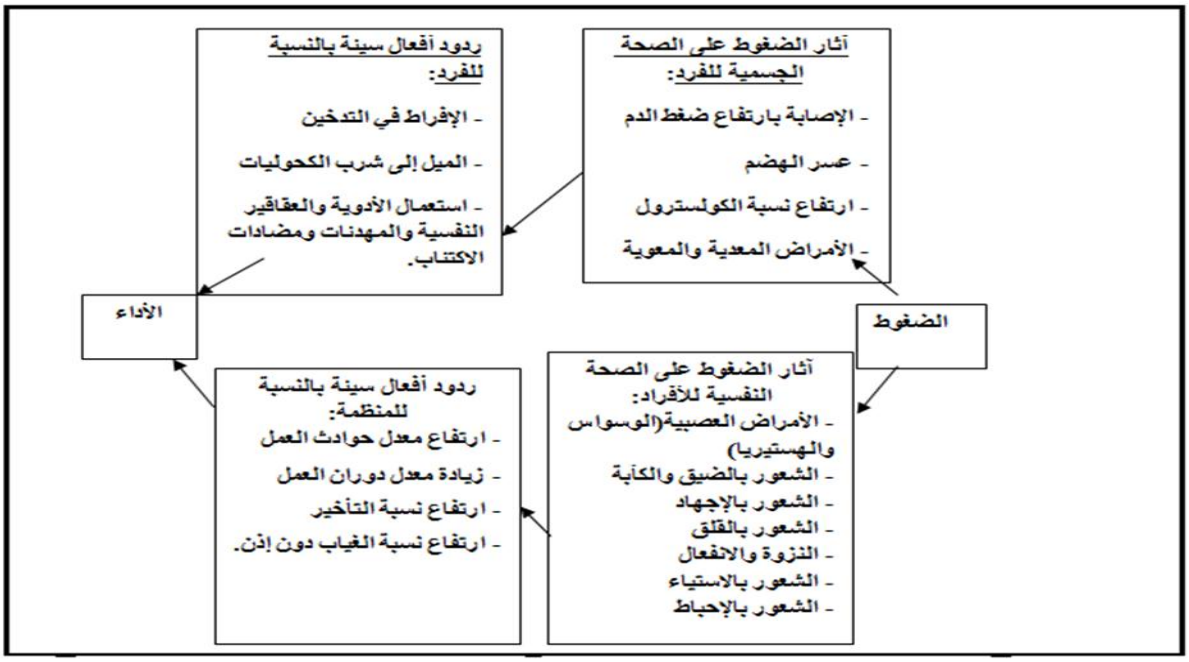
[3] عثمان حمود الخضر، مرجع سابق، ص 84.

[4] ماجدة العطية– **سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة** – دار الشروق للنشر والتوزيع – ط1– عمان 2003،ص 377.

- عدم القدرة على فعل أي شيء
- العدوانية في التعامل.
- الاستهلاك في الطعام الزائد عن الحد .
- التعامل مع الموقف بكل برود .
- الهروب من الموقف.
- فقدان الشهية وعدم القدرة على الأكل.
- ارتفاع معدلات التدخين وتعاطي المخدرات .
- اللامبالاة.

وهناك من يلخص الآثار الناتجة عن الضغوط على الحالة الصحية للأفراد وردود الأفعال السيئة بالنسبة للفرد في الشكل التالي:

شكل رقم(03): تأثير الضغوط على الحالة الصحية للأفراد وردود الأفعال السيئة بالنسبة للفرد والمنظمة.



المصدر: – صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 345.

[1] فارس بوشريط - براهمي ياسر- **أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين في المؤسسة** - مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير - تخصص إدارة الموارد البشرية -2021 ص20

المبحث الثالث: نماذج ونظريات ومستويات ضغوط العمل:

لايزال موضوع ضغوط العمل يحظى باهتمام الكتاب والباحثين من مختلف المجالات والتخصصات، النفسية، و الاجتماعية، و التنظيمية والإدارية وغيرها. الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من النماذج أو الأطر الفكرية لدراسة ضغوط العمل فقد حاول العديد من الباحثين تقديم نماذج تساعد على دراسة ضغوط العمل بشكل اسهل.

المطلب الاول : النماذج المفسرة لضغوط العمل:

نظرا لأهمية موضوع ضغوط العمل، اتجهت جهود الباحثين والعلماء لفهم مسبباتها والآثار التي تنجم عنها ، وقد ظهرت عدة نماذج تحاول فيها تفسير ضغوط العمل والتي سنحاول عرض بعضها فيما يلي:

أ. **النموذج الاجتماعي البيئي ل: "كاتز وكان" "kahn " katz and**

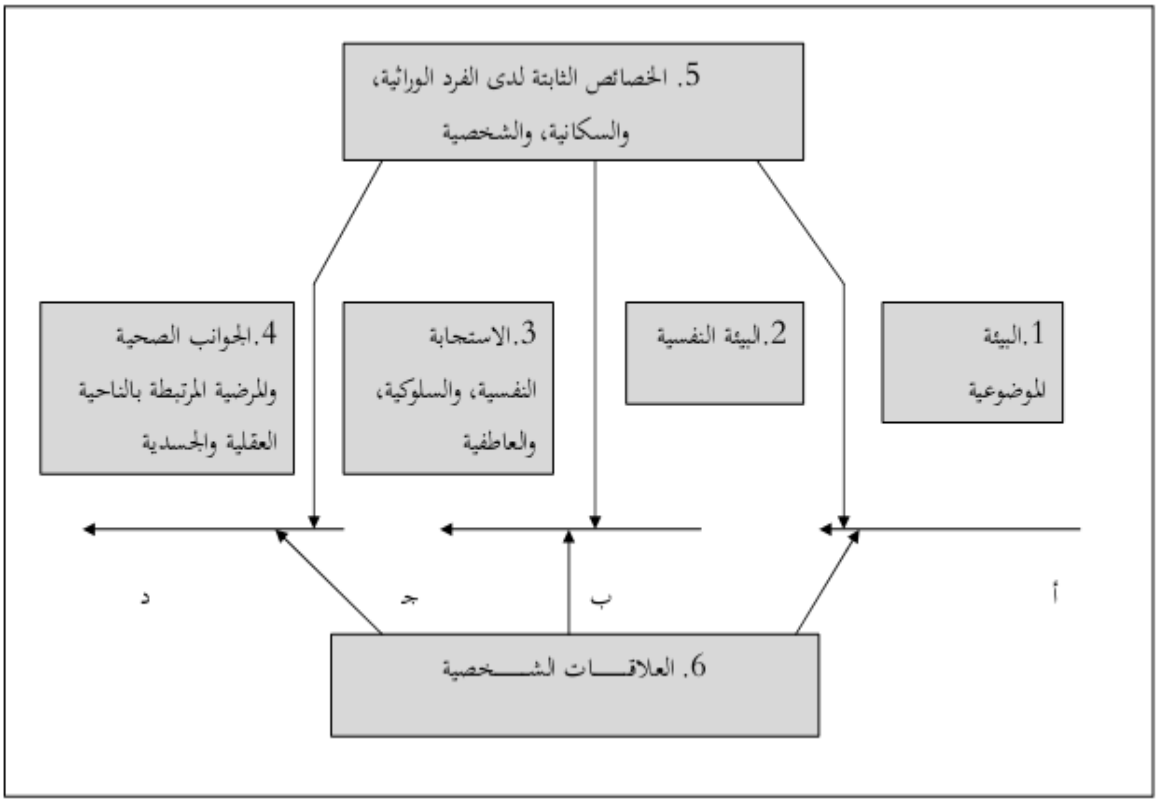
اقترح هذا النموذج كل من **كاتز وكان" "katz and kahn"** على إثر الدراسات التي أجرياها في معهد البحث الاجتماعية بجامعة ميتشغان وظهر عام 1978. وقد سمي هذا النموذج بنموذج ميتشغان نسبة إلى هذه الجامعة التي تمت فيها تلك الدراسات ، ويشير هذا النموذج إلى أن العوامل البيئية تعد أولى العوامل التي تعرض الفرد للضغوط وتشمل :

- **البيئة الموضوعية:** مكان العمل وترتيبه، وسائل الصحة والسلامة.....الخ.
- **البيئة النفسية:** وتتضمن الاضطرابات النفسية كالقلق والشعور بالاكتئاب ....الخ.

وتأثير هذه العوامل البيئية يتوقف على مدى إدراك الأفراد لها أي تبعا للفروق الفردية ، وكذا الجوانب الصحية والمرضية المرتبطة بالناحية العقلية أو الجسدية لهم ، بالإضافة إلى طبيعة الخصائص الثابتة لدى الأفراد والمتمثلة في الخصائص الوراثية والسكانية والشخصية ، وأخيرا العلاقات التي يتمتع بها الأفراد في محيطهم البيئي حيث من الممكن أن تغير هذه العوامل استجابات الأفراد نحو المثيرات التي يتعرضون لها في بيئة العمل كما يظهر الشكل التالي:[1]

الشكل رقم (04):نموذج كاتز وكان" "katz and kahn" لتفسير ضغوط العمل.

[1] رشيد حمدوني- **الضغوط المهنية وأثارها على الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي**- مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص ادارة أعمال الموارد البشرية- الملحقة الجامعية – مغنية- تلمسان – 2016 ص36



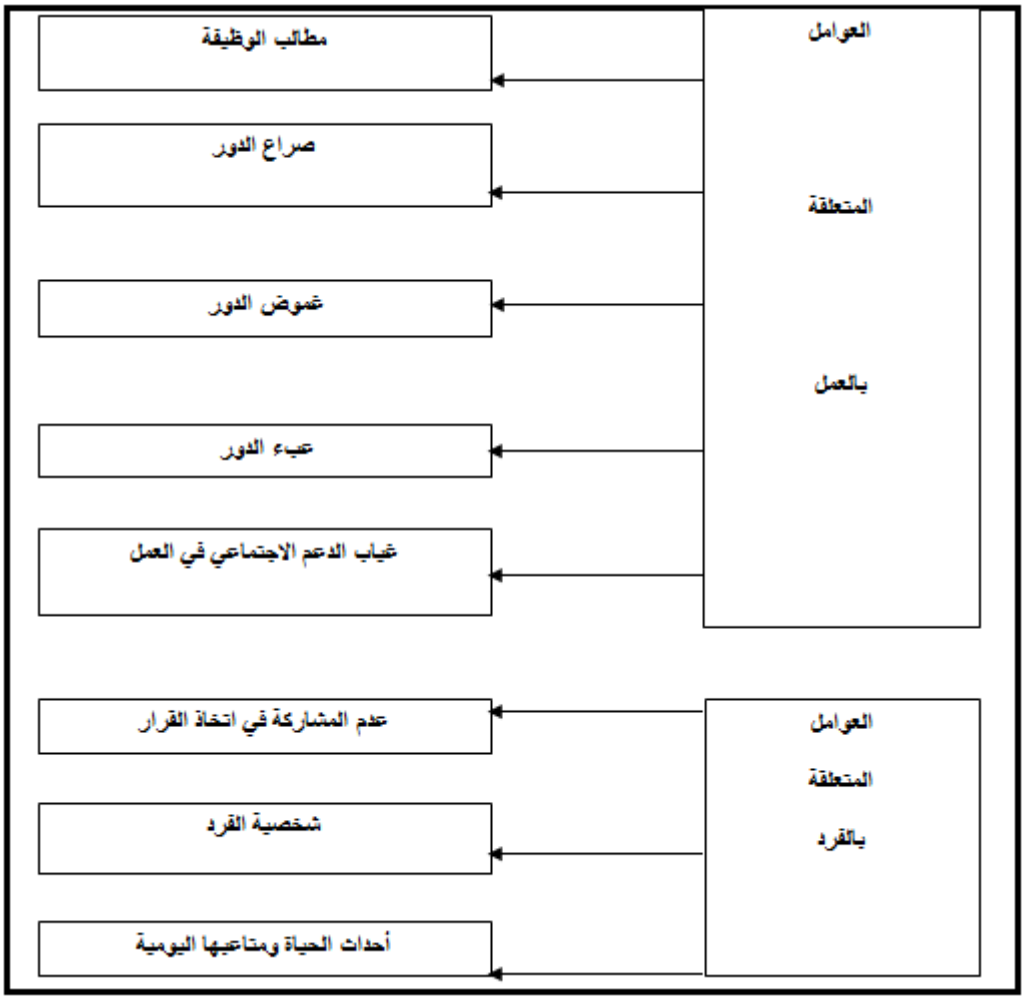
المصدر : رحيمــة رحيــم .**أثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي** دراسة حالة مؤسسات صناعات الكوابل بسكرة –ENICAB–مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة الموارد البشرية جامعة محمد خيضر –بسكرة –السنة الدراسية 2020/2019 ص35

ب. نموذج "روبرت بارون و غيرالد غرين بيرغ R. Baron, Gran Berg

و هو نموذج طوره كل من" روبرت بارون و غيرالد غرين بيرغ" في سنة 1990 وهو على الشكل التالي:[1]

الشكل رقم (05):نموذج "روبرت بارون وغيرالد غرين بيرغ" لتفسير ضغوط العمل.

[1] السيد فاروق عثمان - **القلق وإدارة الضغوط النفسية** - دار الفكر العربي للنشر والتوزيع - الطبعة 01 –16 - القاهرة – مصر 2001،ص 99



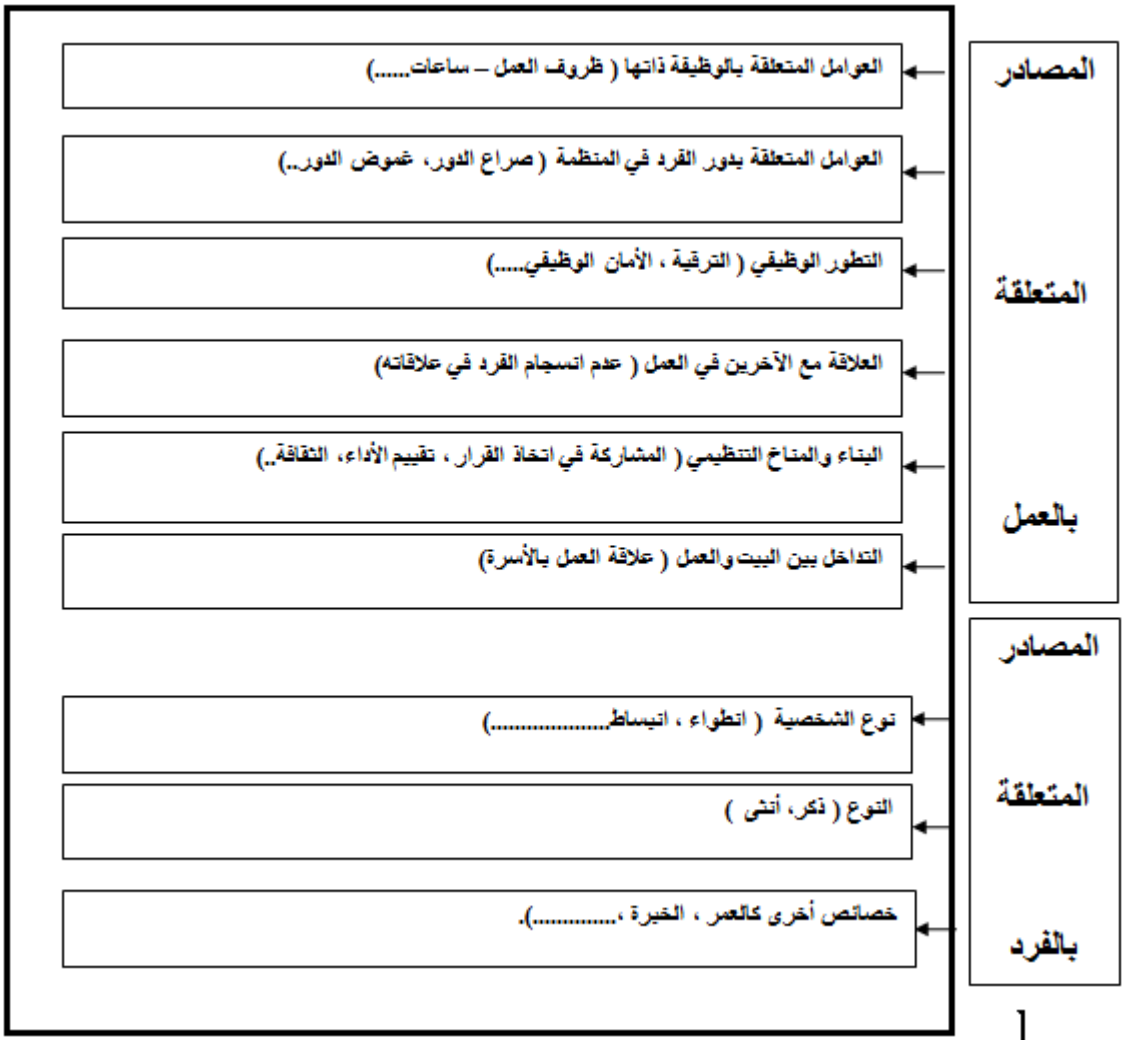
المصدر : محمد مكناسي- **مصادر ضغوط العمل: تحليل ومناقشة** -كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 4 - ،عدد 10جوان جامعة 8 ماي1945 – قالمة 2017 ص219

من خلال ملاحظة النموذج يتضح لنا أنه تم تقسيم مصادر ضغوط العمل إلى فئتين الفئة الأولى تتمثل في العوامل المتعلقة بالعمل(كصراع الدور، عبء الدور...)،أما الفئة الثانية فتتمثل في العوامل المتعلقة بالفرد(كشخصيته، وأحداث الحياة ومتاعبها اليومية)، لكن ما قد يؤخذ عن هذا النموذج أنه اكتفى بتحديد مصادر الضغط دون التفصيل في كيفية حدوثه وكذا الآثار الناجمة عنه ، وكذا تغيبه لمجموعة أخرى من العوامل والمصادر التي تتسبب في ضغوط العمل.[1]

ت. نموذج هاوراد كان وكاري كوبر 1993 "H. KAKN AND K.COPPER "

الشكل رقم : (06)نموذج هاوراد كان وكاري كوبر 1993.

[1] محمد مكناسي- **مصادر ضغوط العمل: تحليل ومناقشة** - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 4 - ،عدد 10جوان جامعة 8 ماي1945 – قالمة 2017 ص219



المصدر : حدة لحمر. مريم بوعثمان .دور إدارة ضغوط العمل في تحسين جودة حياة العمل ص31

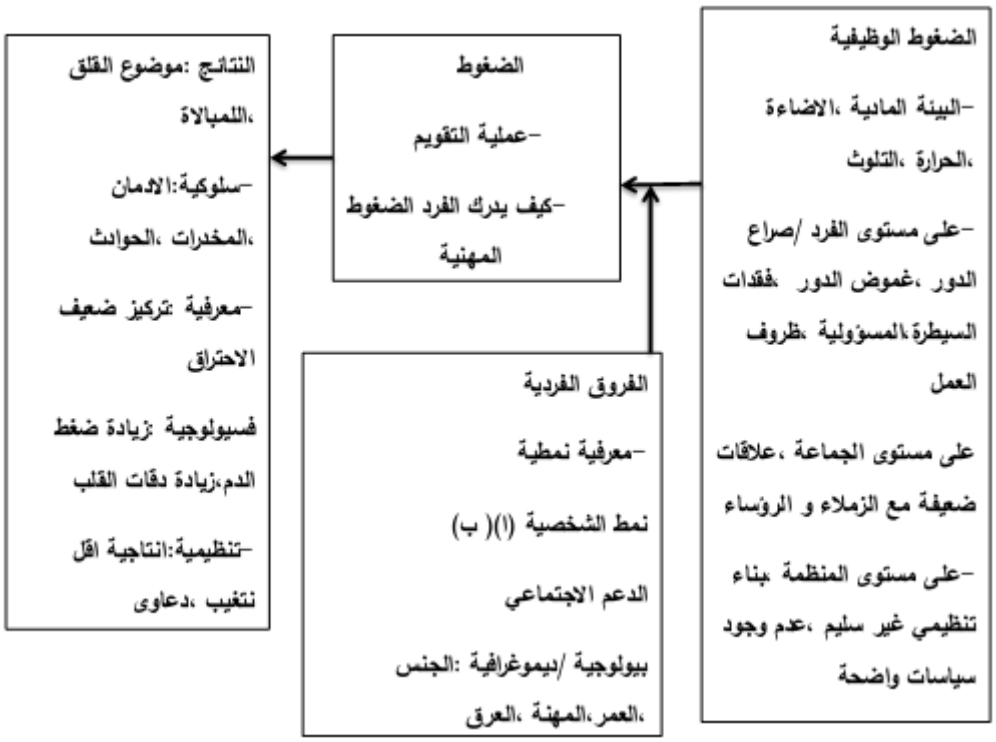
يتضح من هذا النموذج أنه تم تقسيم مصادر ضغوط العمل إلى فئتين ، الفئة الأولى مصادر تتعلق بالمنظمة ، أما الفئة الثانية فهي مصادر تتعلق بالمنظمة وبذلك فهو يشبه كثيرا نموذج "روبرت بارون، غيرالد غرين بيرغ "1990" ، **إلا أن** نموذج "هاوراد كان وكاري كوبر" 1993 فقد فصل نوعا ما في المصادر بشكل أوضح وأوسع.[1]

[1] حدة لحمر– مريم بوعثمان – **دور إدارة ضغوط العمل في تحسين جودة حياة العمل**– مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص– تسيير الموارد البشرية – جامعة جيجل – 2015 ص31

ث. نموذج جيبسون وزملائه:

يوضح هذا النموذج مصادر الضغوط الوظيفية المختلفة ،وتأثير عملية إدراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر الفرد وبالتالي على نتائج وآثار الضغط . ويشير النموذج إلى دور الفروق الفردية – معرفية/ عاطفية/ بيولوجية / ديمغرافية – على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها ويوضح الشكل الآتي عناصر النموذج والعلاقات فيما بينها.[1]

الشكل رقم (07):نموذج جيبسون وزملائه لتفسير ضغوط العمل:



المصدر بوسباطة كنزة- **ضغوط العمل وتأثيرها على التوافق المهني** – مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تخصص- تنمية وتسير الموارد البشرية –كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية –جامعة العربي بن مهيدي – ام البواقي - 2016- ص45

ج. نموذج كينيكي وكرينترت Kinicki et kreintrt :

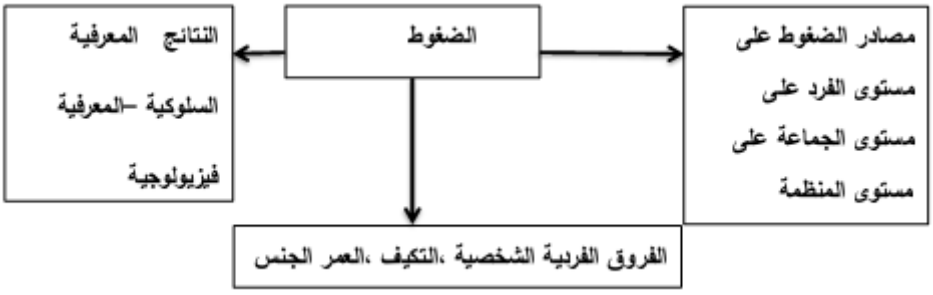
ولا يختلف هذا النموذج كثيرا عن نموذج جيبسون وزملائه ، حيث يوضح هذا النموذج مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد، والجماعة ، والمنظمة) ، والخارجية كالأوضاع الاقتصادية والأسرية ، ونوعية الحياة وغيرها ، وهناك الفروق الفردية التي تؤثر على

[1] السيد فاروق عثمان – القلق وإدارة الضغوط النفسية – دار الفكر العربي للنشر والتوزيع – الطبعة 01 –16 – القاهرة – مصر 2001،ص 99

إدراك الفرد لمصادر الضغوط وبالتالي على مستوى الضغوط ونتائجها كما يناقش النموذج إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة .

ويوضح الشكل الآتي عناصر النموذج والعلاقات فيما بينها:[1]

الشكل رقم(08) : نموذج كينيكي وكرينترت Kinicki et kreintrt لدراسة ضغوط العمل :



المصدر: بوسباطة كنزة- مرجع سبق ذكره ص45.

ح. نموذج عبد الرحمن بن أحمد الهيجان لتفسير ضغوط العمل:

وقد قدمه بعد استعراض مجموعة من آراء الباحثين حول مصادر و مسببات ضغوط العمل ، وقد شمل نموذجه الأبعاد التالية :

1-مصادر ضغوط العمل: وقد حدد في هذا الصدد مجموعتين من المصادر هما:

- **مصادر تتعلق بالفرد:** (شخصية، نفسية، سلوكية) .
- **مصادر تتعلق بالمنظمة:** (منها ما يتعلق بالوظيفة، و الثقافة السائدة، وظروف العمل) .

2- **نتائج ضغوط العمل:** وقد حددها في جانبين:

- **نتائج الضغوط على الفرد:**(نفسيا ،فسيولوجيا، سلوكيا).

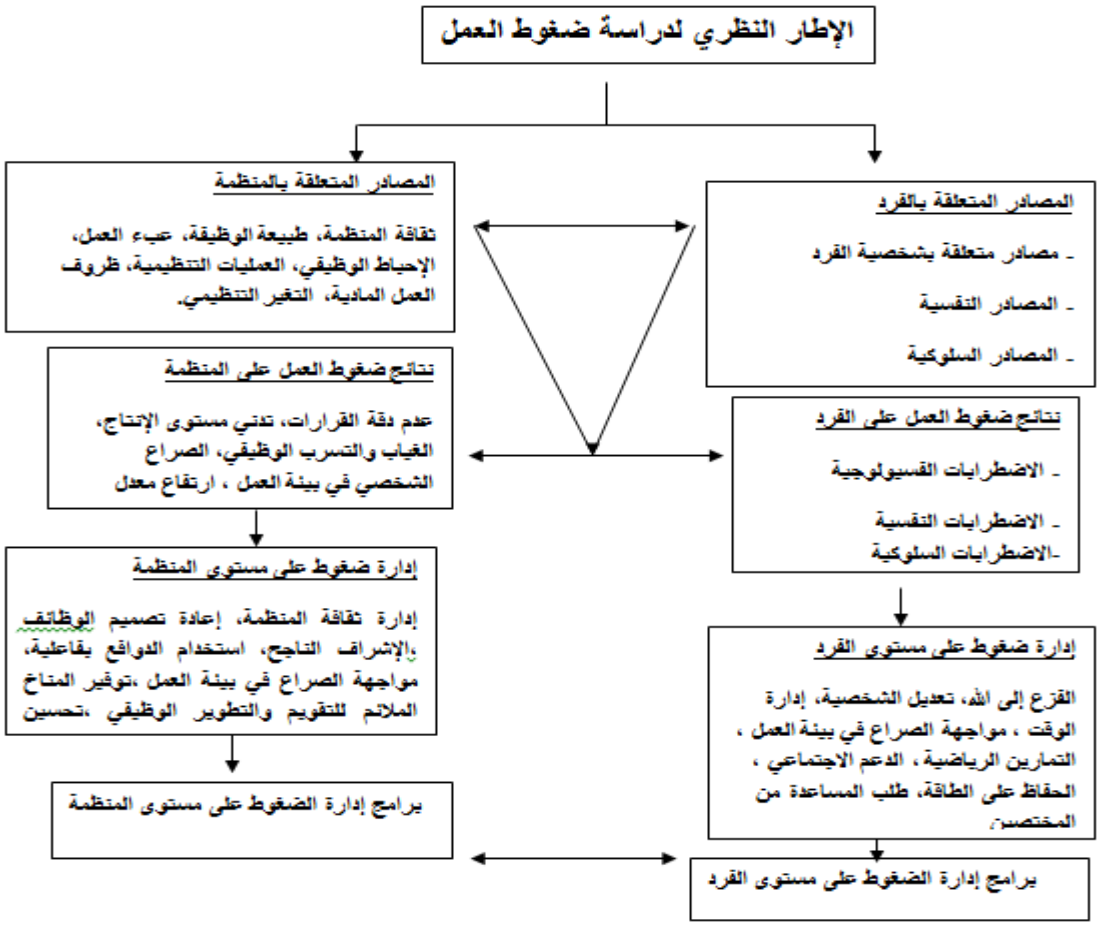
- **نتائج الضغوط على المنظمة:** وقد مس فيها بعض الأمور كعدم دقة القرارات ،و تدني مستوى الإنتاج، الغياب والتسرب الوظيفي، الصراع الشخصي في بيئة العمل ، ارتفاع معدل الشكاوي والحوادث.

3- **إدارة ضغوط العمل** :بعد تحديده لأهم مصادر ضغوط العمل عرج صاحب النموذج للتطرق إلى كيفية إدارة الضغوط من أجل تفادي الآثار السلبية التي قد تنجم عنها وقد تطرق في هذا الصدد إلى أسلوبين من الإدارة، الأول يتعلق بالفرد التوجه إلى الله من العبادات والدعاء، وكذا التمارين الرياضية....الخ، أما الثاني فهو على مستوى المنظمة كإعادة تصميم الوظائف، تحسين

[1] حسين حريم - **السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)**- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع- الطبعة 01 - عمان - الاردن 2009 ص285.

الإشراف، استخدام الدوافع بفاعلية، مواجهة الصراع في بيئة العمل ،توفير المناخ الملائم للتقويم والتطوير الوظيفي ،تحسين ظروف العمل المادية. ويتجلى هذا النموذج في الشكل التالي:[1]

الشكل رقم (09): نموذج هيجان لتفسير ضغوط العمل:



المصدر : بوسباطة كنزة– مصدر سبق ذكره ص47.

يتضح من هذا النموذج أن صاحبه قد غطى مجموعة من الأبعاد بدأها بتحديد مصادر ضغوط العمل ، ثم عرج على آثارها ليصل إلى طرق إدارتها على العكس مع الآخرين الذين اكتفوا بتحديد المصادر.

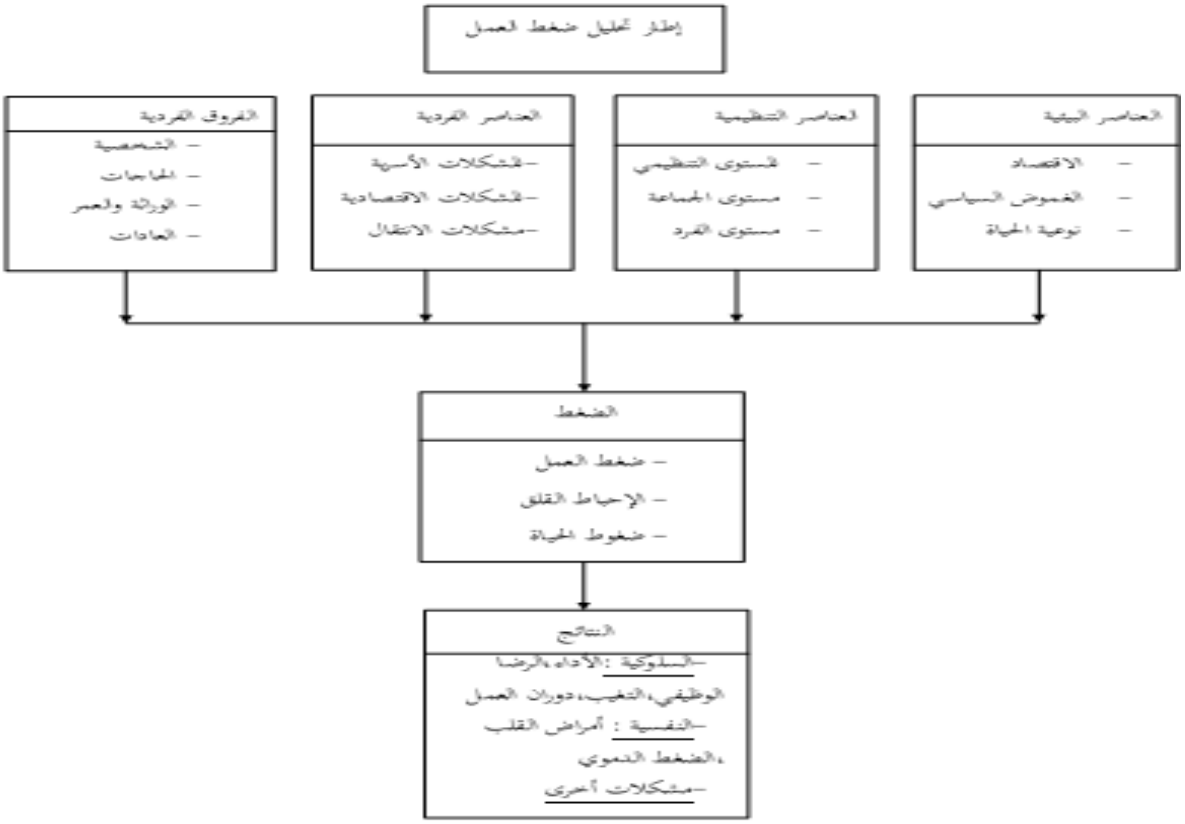
خ. **نموذج " سيزلاقي ووالاس:** قام بإعداد هذا النموذج كل من سيزلاقي و ولاس في عام 1987،

لاستخدامه كإطار لتحليل ضغوط العمل ، وتقوم فلسفة هذا النموذج على أن الضغوط تنبع من ثلاث مصادر :بيئية، تنظيمية ، فردية.

[1] عبد الرحمن بن أحمد الهيجان – **ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998. ص91

وتعمل هذه المصادر مجتمعة على خلق ضغوط على الأفراد، لكن تتفاوت آثارها على الأفراد من فرد إلى آخر بسبب الفروق الفردية ،ومن ثم تتجلى الآثار التي تنجم عن الضغوط على مستوى السلوكيات، كذلك على صحة العاملين من خلال الإصابة بعدة أمراض خطيرة. [1]

الشكل رقم(10): نموذج" سيزلاقي ووالاس 1987 لتفسير وتحليل ضغوط العمل:



المصدر :بوسباطة كنزة. مرجع سبق ذكره ص48

لكن ما قد يؤخذ على هذا النموذج أنه عمد على تحديد مصادر ضغوط العمل لكنه لم يبين آلية وكيفية حدوث هذه الضغوط نتيجة لتعرض الفرد للعوامل التي تضمنها النموذج.

د. نموذج كاري كوبر وديريك تورنجتون "K. Copper and D.Trarington"

[1] حسين حريم ،مرجع سابق، ص289.

ويسمى بالنموذج متعدد الأبعاد بحيث يرى أصحاب هذا النموذج أن هناك تعدد وتنوع في مصادر ضغوط العمل ، مما أدى في نظرهم إلى خلق صعوبة في حصرها ضمن فئتين أو ثلاث / لذا نجدهم يحاولون التطرق إلى مداخل لمصادر ضغوط العمل تتفاعل مع الخصائص الشخصية للفرد ، بحيث أصحاب النموذج إلى الأبعاد التالية :[1]

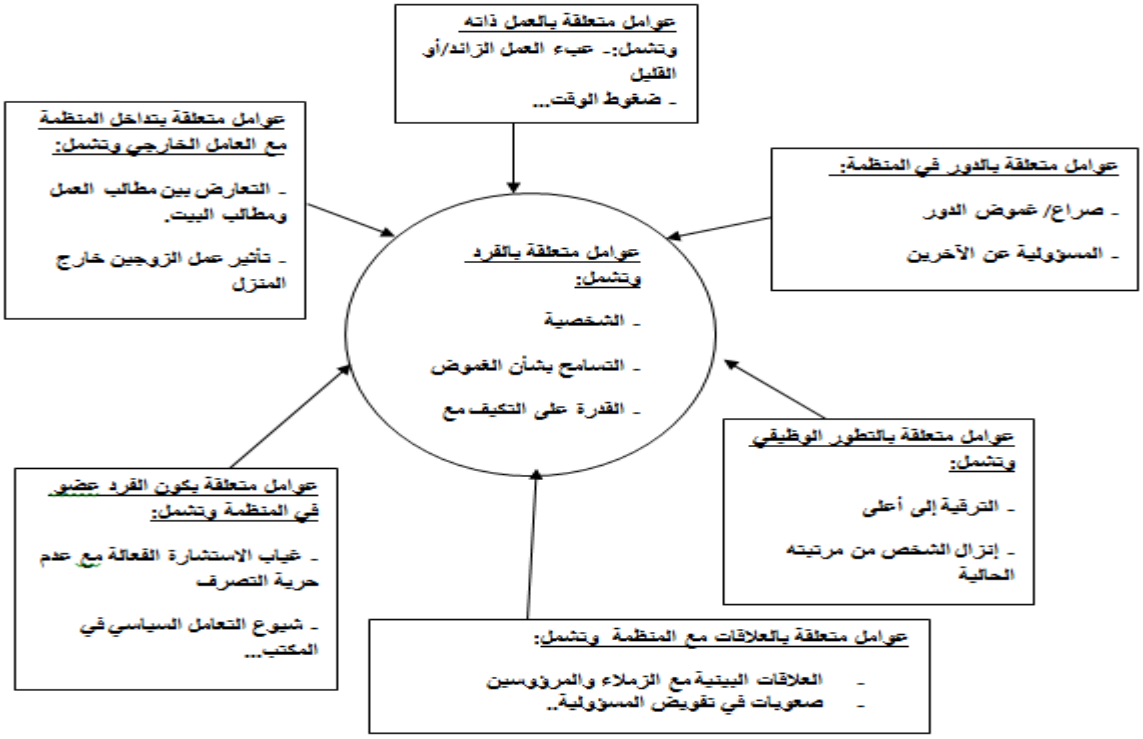
- العوامل المتعلقة بالعمل ذاته.
- العوامل المتعلقة بالدور .
- العوامل المتعلقة بالتطور الوظيفي.
- العوامل المتعلقة بالمنظمة .
- العوامل المتعلقة بعضوية الفرد بالمنظمة.
- العوامل المتعلقة بالعالم الخارجي.
- العوامل المتعلقة بالفرد.

ويتجلى هذا النموذج في الشكل التالي:[2]

[1] حسين حريم ،مرجع سبق ذكره، ص290.

[2] جمعة سيد يوسف- **إدارة ضغوط العمل (نموذج للتدريب والممارسة)** إيتراك للنشر والتوزيع- طبعة01- مجلد01- ص30

الشكل(11): نموذج كاري كوبر وديريك تورنجتون:



المصدر : جمعة سيد يوسف – مرجع سبق ذكره – ص31.

من خلال استعراضنا للنماذج السابقة نلمس اجتهاد العلماء والباحثين في إيجاد تفسيرات علمية لضغوط العمل في شكل نماذج، وقد جاءت هذه النماذج كمطلب هام من أجل فهم أهم مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في المنظمات وكذا الآثار التي تنجم عنها، ليتسنى بعدها للقائمين على أجهزة الصحة والسلامة بناء استراتيجيات بناءة من أجل التقليل من حدتها على الأفراد من حيث الأداء ،و الأفعال والسلوكيات الأخرى ، وكذا الصحة النفسية والجسمية.

المطلب الثاني :النظريات المفسرة لضغوط العمل:

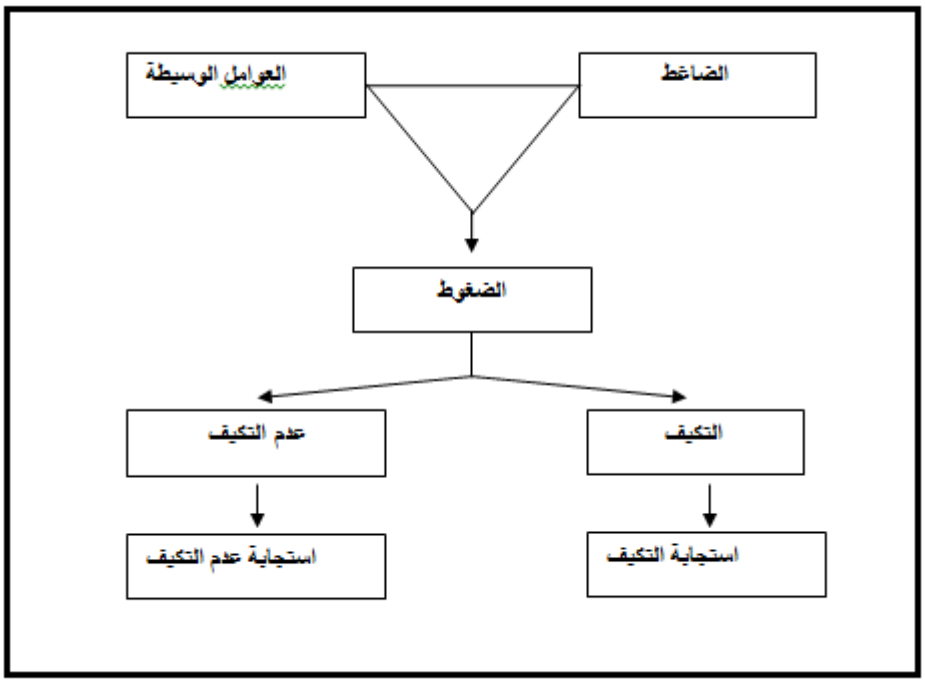
تعد الضغوط النفسية من الظواهر الإنسانية المعقدة التي تفسر على أسس بدنية بيولوجية، عقلية معرفية سيكولوجية وأخرى اجتماعية، وقدمت في مجالها كثير من القواعد والمبادئ النظرية التي كشفت عن بعض من طبيعتها وديناميكيتها والنتائج التي تنتج عن أثارها وسوف يتم تناول ثلاث من وجهات النظر التي تمثل ثلاثة من الأنساق الفكرية التي اهتمت بتفسير الضغوط النفسية.

وفي هذا الصدد تحصلنا على ثلاث نظريات فسرت ضغوط العمل سنحاول عرضها كالآتي:

1. **نظرية سيلي Selye** :

قدم "**هانز سيلي**" "**Hans Selye**" نظريته لتفسير ضغوط العمل عام 1936 وأطلق عليها اسم زملة التوافق العام ، تنطلق هذه النظرية من مسلمة ترى أن الضغط متغير غير مستقل ، وإنما هو استجابة لعامل ضاغط يميزه الشخص ويصفه على أساس استجابته للبيئة الضاغطة ،و إن هناك استجابة أو أنماط معينة من الاستجابات يمكن الاستدلال منها على أن الشخص يقع تحت تأثير بيئي مزعج ويعتبر "**سيلي**" أن أعراض الاستجابة الفيسولوجية للضغط عالية وهدفها المحافظة على الكيان والحياة [1].

الشكل رقم(12): تخطيط عام لنظرية "سيلي" "Selye"



المصدر: السيد فاروق عثمان ،مرجع سبق ذكره ،ص 99.

2. نظرية "هنري موراي" "Murray"

يعتبر "موراي" أن مفهوم الحاجة تمثل المحددات الجوهرية للسلوك ، ومفهوم الضغط يمثل المحددات المؤثرة والجوهرية للسلوك في البيئة، ويميز "موراي" بين نوعين من الضغوط هما : ضغط **بيتا** Beta Stress وهو يشير إلى دلالة الموضوعات البيئية والأشخاص كما يدركها الفرد ، أما النوع الثاني فهو ضغط آلفا Alpha Stress ويشير إلى خصائص الموضوعات ودلالتها كما هي . ويوضح "موراي" أن سلوك الفرد يرتبط بالنوع الأول ويؤكد على أن الفرد بخبرته يصل إلى ربط موضوعات معينة بحاجة

[1] السيد فاروق عثمان- **القلق وإدارة الضغوط النفسية** - دار الفكر العربي للنشر والتوزيع ط1، القاهرة – 2001- ص 98

معينة ، ويطلق على ذلك مفهوم تكامل الحاجة عندما يحدث التفاعل بين الموقف الحافز والضغط والحاجة الناشطة فهذا ما يعب عنه بمفهوم آلفا Alpha [1].

3. نظرية التوافق البيئي :

تعد نظرية التوافق البيئي من نظريات الضغط الشهيرة ، والتي توصل إليها معهد الأبحاث الاجتماعية بجامعة ميتشغان، وتشير هذه النظرية إلى وجود نوعين من عدم المواءمة بين الفرد والبيئة قد يكون لهما تأثير سلبي على صحة الفرد والرضا الوظيفي للعاملين وهما:

- عدم تطابق حاجات الفرد وتوقعاته مع مكافآت المنظمة أو الوظيفة التي يشغلها.
- عدم تطابق قدرات الرد ومهاراته مع متطلبات الوظيفة أو العمل ويترتب على ذلك الخلل حدوث الضغوط لدى الفرد في العمل.

وتشير النظرية إلى أن المواءمة بين الفرد والبيئة لا تكون مطلقة في جميع الحالات وإنما مرتبطة بتوفر شروط محددة بعضها بطبيعة الأعمال التي يمارسها الفرد والكيفية التي يتم بها إنجاز تلك الأعمال و الوقت المخصص لإنجازها ، وبعضا مرتبط بالفرد ذاته من حيث خصائصه الشخصية أو الصحية .[2]

ووفقا لهذا النموذج هناك نوعان للتوافق بين الفرد وبيئته وهي:

1- التوافق بين احتياجات وأهداف الفرد (العامل مع المزايا التي تحققها له الوظيفة كالشعور بالإنجاز أو التحمل المسؤولية على سبيل المثال.

2- التوافق بين مطالب العمل وقدرات ومهارات العامل، وتفرق هذه النظرية بين التوافق النسبي والذي يحكمه إدراك الفرد والتوافق الموضوعي والذي يعتمد على الحقاق.

ولا تقدم هذه النظرية تصورا لماهية المطالب أو الدوافع المرتبطة، إلا أنها تؤكد على أن اختلال التوافق وبالضرورة يسبب الضغوط.[3]

---

[1]- السيد فاروق عثمان، مرجع سبق ذكره ص 100.

[2] السيد فاروق عثمان، مرجع سبق ذكره ص 101.

[3] موقع المعهد -https://elma3had.com/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AA%D8%A7%D9%84%D8%B6%D8%BA%D8%B7 بتاريخ 2023/05/15 على الساعة 14:27

المطلب الثالث :مؤشرات ضغوط العمل:

لأي ظاهرة مؤشراتها الخاصة بها والتي تتجسد في مظاهر او سلوكيات معينة يسلكها الافراد ولضغوط العمل مؤشرات عدة. وبسبب مصادر المختلفة للضغوط العمل فان العاملين يتعرضون لها بشكل او باخر. ونظرا لوجود الاختلافات الفردية فان يتباينون في مواجهتها. ويمكن تصنيف مؤشرات ضغوط العمل في المظاهر التالية:

- مظاهر فيزيولوجية.
- مظاهر نفسية سيكولوجية.
- ومظاهر سلوكية الاجتماعية.

وفيما يلي تحليل اهم المؤشرات بضغوط العمل من خلال مظاهرها العامة:

1/ المظاهر الفيزيولوجية:

توجهت الاهتمامات الأولية فيما يتعلق بنتائج الضغوطات الى المؤشرات الفيزيولوجية وقد يعود سبب ذلك الاهتمام بشكل اساسي الى حقيقه ان الموضوع تم بحثه من قبل المختصين في العلوم الصحية والطبية وأدت هذه الابحاث لاستنتاج بأن الضغط المهني وغيره يمكن ان يؤدي الى تغيرات في التمثيل الغذائي وزياده ضربات القلب وتسارع التنفس وارتفاع ضغط الدم والصداع وربما الاتجاه الى السكتة القلبية والعلاقة بين الضغوط العمل والاعراض الفيزيولوجية ليست واضحة تماما لتعقيد الأعراض وصعوبة قياسيه بشكل موضوعي.[1]

2/ المظاهر السيكولوجية النفسية:

نظرا لكون الجسم كنظام متكامل فان اي خلل الجسم من شأنه تأثير على الجانب العقلي او النفسي فالفرد في الواقع تحت الضغوط المهنية يوصف بأنه سريع التحول في مزاجه وانفعالاته لديه تقدير منخفض للذات غير راضي عن عمله اتجاهات سلبية نحو عمله ويمكن توضيح مؤشرات ضغوط العمل في مجال السيكولوجية في النقاط التالية: [2]

– التحول في المزاج والانفعال:

[1] بشير لعريظ – **دراسة تشخيصية لمصادر ومؤشرات ضغوط العمل**– مجلة العلوم الإنسانية– العدد 04– ديسمبر 2015– ص 208

[2] بشير لعريظ. مرجع سبق ذكره ص – ص208 –209

عندما يشعر الفرد بالضغط يصوب بحالة من التوتر والاجهاد تنبئ بأن الجسم مهدد باختلال التوازن وهنا يحاول استخدام بعض الوسائل الدفاعية لتخفيف هذه الضغوط واذا فشل فأنه تظهر بعض الاعراض الانفعالية مثل:

– **الاحباط**: هو من ابرز علامات الضغوط ويعني الاحساس القاتم الكئيب عن مجمل مواقف الفرد في الحياة توصف هذه الحالة عادة بالحزن والخمول وعدم التحمس للعمل مع صعوبة الاستمرار في التركيز الذهني وتؤدي هذه الرؤية السوداء وعدم الاكتراث بأمور الحياة الى عدم قدرة الفرد المحبط على اداء ابسط المهام اليومية.

– **القلق**: الذي ينبع مصدره الجوهري من الاهتمامات الشخصية الزائدة رد فعل عندما توقع خطر ما هناك موضوعات متعلقة بالعمل يمكن ان تحرك القلق لدى العاملين تتضمن بيئة ادارية متقلبة. او بيئة اقتصادية غير مستقرة. عدم وضوح العمل. العزلة الاجتماعية عن الزملاء.

– **الاكتئاب**: وهو من بين الاعراض النفسية التي يتعرض لها الفرد في ميدان العمل كحالة انفعالية وجدانية تتميز بالحسرة والحزن وخيبه الامل ناجمة عن مثير مفاجئ مصدره ضغوطات يعاني منها داخل ميدان العمل على الخصوص.

– **كراهية العمل**: حيث نتيجة للظروف الاقتصادية وضيق فرص العمل ومحدودية المجالات التي يمكن الفرد ان يعمل فيها يقبل العامل على الحصول على اي وظيفة للحصول على اي دخل يكفي للمعيشة ومن ثم يشعر العامل بالإجبار والاكراه ويتولد لديه حالة اغتراب بين امانيه و طموحاته وما بين الوظيفة او العمل الذي عثر عليه والتحق به ويزداد هذا لا الشعور ويتنامى داخل نفس الفرد حتى يكره عمله وبالتالي تنخفض انتاجيته ويتدنى في انتاجه بل قد يصل الى الامر الى ان يكون مدمرا للعمل والاخرين جماعات العمل وقد يسعى الى افشالهم واجبارهم على كراهية العمل والانتقال الى اعمال ادنى لا تناسبهم ليصبحوا صورة للفشل الذي هو مثالا ونموذجا له.

– **عدم الرضا الوظيفي**:

حيث مع استمرار وجود الفرد في الوظيفة التي لا يرغبها ومع الزملاء غير المناسبين سواء من حيث الميول والمؤهلات والعادات ووجوده في ظروف عمل غير مناسبة من حيث الإضاءة والتهوية وترتيب وتصميم المكان واجراءات الامن والنمط الاشراف والاداري التي تتبعه المؤسسة من شأنه بهذه الضغوطات كلها ان يحدث عدم الرضا عن الوظيفة ومن ثم تدني انتاجيه الفرد وينخفض انتاجه.

وفي الواقع عدم الرضا عن العمل يعتبر النتيجة الابسط والاكثر وضوحا من التأثيرات السيكولوجية الاخرى للضغوطات المهنية كالتوتر والقلق والانفعال والملل والمماطلة.

وتشير الدلائل الى انه حينما يطلب من الأفراد القيام بأعمال ذات متطلبات عديده ومتعارضة وغامضة وعدم وضوح المسؤولين كل ذلك يؤدي لعدم الرضا لديهم ومؤشرات تبين ان الاعمال التي توفر مستوى منخفض من التنوع والأهمية والاستقلالية كلها عوامل مؤدية للضغوط من شأنها تقلل من الرضا والانغماس في العمل

3/المظاهر السلوكية والاجتماعية:

تشمل مظاهر السلوكية والاجتماعية المرتبطة بالضغوط المهني كمؤشرات لها متغيرات عدة اهمها ما يلي: [1]

– عدم الانتظام في العمل والتغيب:

حيث مع شيوع مناخ غير صحي وبيئة غير سليمة وظروف سيئة للعمل ينقطع الافراد عن الحضور او الانتظام في العمل وتزداد حالات التغيب واختلاف الاعذار للانصراف عن العمل مبكرا الى اعمال اخرى او تضيع الوقت والجهد في مناقشات عقيمة او مشاجرات او صراعات وظيفية غير مسؤولة وهو ما يؤدي الى تراجع بازدياد حجم الفاقد والمهدر من ساعات العمل.

– شيوع العادات السلوكية غير سليمة:

والتي تنجم عن ضعف الرقابة وانعدام الجدية وازدياد التسيب ومن ثم تشيع سلوكيات ضارة ومدمرة والتي من أهمها الإسراف التدخين تغيرات في عادات الطعام مشاكل في النوم عدم الالتزام بالمواعيد والتشاجر والتناحر مع الزملاء عدم الطاعة للمشرفين، تعطيل الآلات او تخريبها والبطء في انجاز ما يكلفون به من اعمال.

– انخفاض الأداء والقدرة على العمل:

ان ارتفاع واستمرار الفرد لضغوط مهنيه مختلفة يمكن ان يؤدي الى اختفاء الدافع لدى العامل على فهم ما يقوم به او عدم حرصه على معرفة ما ينبغي وما يجب ان يقوم به وعدم الرضا عن اوضاعه اضافة الى انخفاض معنوياته وهي كلها مؤشرات تقيس مدى فقد حيوية الفرد جراء الضغوط والتي تنتهي بضعف أداء الفرد العامل وما يرتبط بهذا الاخير من حوادث وشكاوي وتظلمات تسفر عن انخفاض في الإنتاجية ودوران العمل.

[1] علي سليمان العلاونة – **أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية في إنتاجية الشركة**– دراسة ميدانية– مجلة الإداري–العدد (92)، معهد الإدارة العامة– عمان– الاردن 2003.ص 96

– انهيار علاقات العمل او ضعفها:

يترتب عن ضغوط العمل المرتفع ان يكون الافراد اقل ثقه واكثر كرها وحقدا وعداوة واقل حبا واحتراما لزملائهم الذين يعملون معهم ومن ثم يصبح جو العمال غير صحي ومن ثم ينخفض الجو والدعم الاجتماعي بينهم

بضعف علاقات العمل يترتب عليه وجود الصراعات الهدامة والعداوة بين العاملين وبالتالي تنخفض الجهود الموجهة للأداء فينخفض مستوى الرضا عن العمل

– ضعف الاتصالات:

يؤثر المستوى المرتفع من ضغوط العمل على أنماط الاتصالات بين الافراد العاملين في المؤسسات فتشير الدراسات الى أن الصراع وغموض الدور يؤديان الى انخفاض في معدل تكرار الاتصالات بين الافراد العاملين في بيئة العمل ويترتب ذلك سوء فهم في انجاز المهام و الأنشطة خاصة التي تعتمد على بعضها البعض. بالإضافة الى ذلك. فإن الضغوط العمل يترتب عليها تحريف وتشويه الرسائل المرسلة الى الأطراف المعنية في المؤسسة وهذا يؤدي الى تعطيل العمل وعدم السرعة في اتخاذ القرارات ومن ثم ستكون النتائج اسوء .

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم التعرض له، نجد أن ضغوط العمل هي عبارة عن "حالة تصيب الفرد نتيجة لعدم توافقه مع بيئة العمل، إثر تعرضه لمثيرات ذاتية أو بيئية تفوق طاقته في التعامل والتكيف مع هذه المثيرات، وينتج عنها مجموعة من الآثار النفسية والفسيولوجية والسلوكية والذهنية"، و بالرغم من اختلاف تعاريف ضغوط العمل، وتباين مصادرها وأنواعها واختلاف نماذج دراستها، إلا أن خطورتها على كل من الأفراد والمنظمة، دفعت الكثير من الباحثين إلى البحث عن آلية لتفسيرها كل حسب تخصصه، وميدان بحثه، وذلك لأنها ظاهرة ذات صفة عمومية، اقتحمت جميع أنواع المنظمات، ومست جميع الأفراد باختلاف مستوياتهم الإدارية، هذا إلى جانب كونها ظاهرة لا تتصف بطابع الثبات، على الرغم من عموميتها، لأن الظروف المؤدية لحدوثها غير ثابتة، وهذا يقودنا للقول أن مسألة ضغوط العمل هي مسألة هلامية، ومرض خفي يجب تشخيصه بالشكل الصحيح.

الفصل الثاني: اساسيات حول الرضا الوظيفي

تمهيد :

يعتبر العنصر البشري الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها، لذلك لابد من زيادة الاهتمام به، والعمل على إرضائه وتحقيق أهدافه .

وقد ساد الاعتقاد في حالات خاصة أن الفرد مجبر على العمل بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عن وظيفته التي يشغلها، وقد ترتب على ذلك إهمال العنصر البشري وخاصة في المنظمات الحكومية، وبالتالي حدث الانخفاض الملحوظ في أداء العاملين في الأجهزة الحكومية، ولذلك أصبح من الضروري البحث عن حل لهذه المشكلة، وذلك عن طريق واحد وهو تحسين مستوى رضا العاملين.

ونسجًا على هذا الطرح، سنتطرّق في محتوى هذا الفصل المعنون بمدخل نظري للرضا الوظيفي إلى أهم العناصر في المباحث الثلاثة الآتية:

المبحث الأول.: ماهية الرضا الوظيفي وأهميته.

المبحث الثاني.: النظريات والنماذج المفسرة للرضا الوظيفي.

المبحث الثالث:. أنواع وأساليب قياس وانعكاسات الرضا الوظيفي.

المبحث الاول : ماهية الرضا الوظيفي وأهميته :

لقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راضي عن هذا العمل.

يعتبر العنصر البشري الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها، لذلك لابد من زيادة الاهتمام به، والعمل على إرضائه وتحقيق أهدافه .

وقد ساد الاعتقاد في حالات خاصة أن الفرد مجبر على العمل بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عن وظيفته التي يشغلها، وقد ترتب على ذلك إهمال العنصر البشري وخاصة في المنظمات الحكومية، وبالتالي حدث الانخفاض الملحوظ في أداء العاملين في الأجهزة الحكومية، ولذلك أصبح من الضروري البحث عن حل لهذه المشكلة، وذلك عن طريق واحد وهو تحسين مستوى رضا العاملين.

المطلب الاول :لمحة تاريخية عن الرضا ومفهومه :

لقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راضي عن هذا العمل.[1]

يعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساس بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.

[1] ثائر سعدون محمد – **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** – مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث– الأردن– 2016 ص 27.

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير.

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل، وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع.

وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفي اً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين، وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم والعكس صحيح. [1]

الفرع الاول: الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي :[2]

- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسّات المختلفة.
- أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكنون أقل عرضة لحوادث العمل.

[1] **جاسم مزهر الحسناوي مقال علمي تحت عنوان (الرضا الوظيفي) رابط الموقع https://www.uomus.edu.iq/NewDep.aspx?depid=7&newid=7315 بتاريخ 16/05/ 2023 على الساعة 08:50**

[2] سهيلة محمد عباس- **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**- دار وائل للنشر- ط 02- عمان- 2006 ص- ص 176-178

– هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

– كذلك يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتشكل من عوامل الرضا التالية:

أ– الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.

ب– الرضا عن الأجر وملحقاته.

ج– الرضا عن علاقات العمل (الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن المرؤوسين.

د– الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة.

هـ– الرضا عن بيئة العمل المادية.

و–الرضا عن سياسات الأفراد "الرضا عن تقييم الأداء، الرضا عن نظام الترقي".

ز– الرضا عن طرق التحفيز وأسسهم ومعاييرهم.

ح– الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين.

ان الاهتمام بهذا المفهوم وتأثيره على سلوك الافراد بدأ في اواخر القرن 20 ذلك نتيجة لظهور عدد من المفكرين المختصين في مجال الإدارة وتنظيم، بحيث كانت البداية مع فريديريك تايلر الذي يعد المنظر الرئيسي في حركة الإدارة العلمية، وقد كانت دراسته منطلقة من مكان عمله حيث كان يعمل في مصنع لإنتاج الصلب وقد لاحظ ان هناك تدني في مستويات الانتاج وخلص الى ان الأمر يرجع الى أمرين هما : "الوقت ورضا العاملين "،وقد عالج هذا الاخير بزيادة الاجور مع توفر ظروف العمل الملائمة.

وتعتبر دراسة (هوبك) البداية الحقيقية لأعمال الرضا الوظيفي، غير ان الاوضاع الاقتصادية والحرب العالمية الثانية سبب في تأخر هذه الدراسة، كانت روح التغيير قد توفرت الظروف الملائمة لقيام هذه الابحاث .

لقد كانت نظرية العلاقات الإنسانية من اهم الدراسات اللي ساهمت بضرورة الاهتمام الوظيفي وذلك من خلال التجارب التي اجريت في شركه ونستر ليستريك بمصنع هرتون لصناعة الورق. حيث قامت بإجراء عدة تجارب وتوصلت الى انتاج عكس (فريديريك تايلر) وجاءت بمتغير جديد الا وهو ضرورة الاهتمام بحالة العامل النفسية، فقط توصل (التون مايو) الى ان الافراد يميلون الى العمل في جماعة، كما انا للحوافز المعنوية دورا كبير في تحفيز العاملين فكل هذا يؤدي الى شعور العمال بالرضا، وفي اواخر السبعينات من القرن 20 تطورت الدراسات والبحوث في مجال السلوك الانساني والتنظيمي واصبحت تهتم بالعامل وجماعات العمل .

ونتيجة لهذا اصبح الرضا الوظيفي مجالا مستقلا بذاته، له معاييره ونظرياته وتوصلوا الى ان الرضا الوظيفي هو اساس التوافق المهني والاجتماعي والنفسي للعامل وله علاقات بالإنتاجية، وتعميق الولاء وانتماءه للمنظمة وبانتقال الخبرات والقوانين والأنظمة والتشريعات الى ميادين العمل ساهم ذلك في تفعيل الرضا الوظيفي للعاملين وذلك حتى يشعر بالطمأنينة والراحة .

الفكر الاداري الحديث الرضا الوظيفي من اهم السبل للوصول الى انتاجيه مرضيه، ولهذا عملت على وضع برامج داعمه له ، و الرضا الوظيفي يعد موضوعاً مهماً لكل من يعمل في المنظمات، ويعد من أكثر المتغيرات تكراراً في بحوث السلوك التنظيمي .

إن المفهوم التقليدي للرضا هو شعور العامل إزاء وظيفته، ولا يعتمد الرضا على طبيعة المهمة فحسب، بل توقعات العامل من وظيفته. وهو من وجهة نظر سبكتور(Spector) ، المتغير الأكثر شيوعاً الذي تم بحثه في السلوك التنظيمي، وهو مجموعة من العواطف والمعتقدات التي لدى الناس عن وظائفهم الحالية، وهو دالة للاتجاه من الوظيفة، وقد درس على نطاق واسع، إنه اتجاه ذو أهمية كبيرة للمدراء وقادة الفرق .

ويشير إلى الدرجة التي يحب فيها الناس عملهم، ويتم تحديد ذلك عن طريق المعلومات الذاتية. وهو تقييم شامل لجميع الميزات المختلفة المرتبطة مع وظيفة الفرد، وتشمل مشاعر وسلوكيات وتوقعات الأفراد. يتم تحديد الرضا الوظيفي عن طريق التقييمات الوجدانية والمعرفية للوظيفة. وهو مفهوم متعدد الأبعاد يشمل السمات الشخصية والعوامل البيئية. ويستند الرضا الوظيفي للموظف على الرضا عن عناصر الوظيفة التي هي مزيج من المهام، والأدوار، والمسؤوليات، والعلاقات، والمزايا والمكافآت.[1]

الفرع الثاني : مفهوم الرضا الوظيفي :

أورد الباحثون تعاريف عديدة تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي، ولكن ليس هناك تعريف موحد وعام لمفهوم الرضا الوظيفي نظرا لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة، حيث تحاول كل منها أن تطور مفهوم يساعد على متطلبات البحث أو الدراسة وتعبر عن وجهة نظر أصحابها، وتوافق الظروف الزمانية والمكانية لها، بالإضافة إلى أن موضوع الرضا غالبا ما ينظر إليه على أنه موضوع شخصي ونسبي أي لأن الشيء الذي يمكن أن يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر بسبب اختلاف الحاجات والدوافع بينهما، فمثلا عن كون الرضا عن هذا الشيء قد يكو تام أو يعني جزء من هذا الشيء، ولذلك سوف يتم التطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم.

اولا/ التعريف اللغوي :

الرِّضا لغةً: ضد السُّخط، والرضا بالشيء الركون إليه وعدم النفرة منه.

وارْتَضَيْتُهُ فهو مَرْضِيٌّ ومَرْضُوٌّ أيضا على الأصل ورَضِيَ عنه بالكسر رِضَاً مقصور مصدر محض والاسم الرِّضَاءُ ممدود، عن الأخفش: (وعيشة رَاضِيَةٌ) أي مَرْضِيَّةٌ، لأنه يقال رَضِيْتُ معيشته على ما لم يسم فاعله ولا يقال رَضِيَتْ ويقال رَضِيَ به صاحبا وربما قالوا رضي عليه في معنى رضي به وعنه وأرْضَيْتُهُ عني ورَضَّيْتُهُ أيضا تَرْضِيَةً فَرَضِيَ وتَرَضَّاهُ أرْضَاهُ بعد جهد واسْتَرْضَيْتُهُ فَأَرْضَانِي. وأرضاه: أي أعطاه ما يرضى به، وترضَّاه: أي طلب رضاه. والرضوان: الرضا الكثير [2].

ثانيا :التعريف الاصطلاحي :

[1] نور الدين شنوفي- **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز** - أطروحة لنيل درجة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية- تخصص علوم التسيير- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير –جامعة الجزائر – الجزائر 2005 ص 195

[2] ابن منظور- **كتاب لسان العرب** - دار صادر للنشر والتوزيع – بيروت ط 01- المجلد 14 - 1997- ص 324

- يعد هوبوك (Hoppock) من أوائل الباحثين في مجال الرضا عن العمل الوظيفي، إذ وصف الرضا الوظيفي بأنه "**تأملات الموظفين الذاتية لسيناريوهات العمل، أي الانعكاس الوجداني للموظفين في العمل أو المشاعر الذاتية عن بيئة عملهم**"[1]، ويعتقد أيضاً أنه تقييم شخصي، نفسي وجسدي، حول العمل وبيئته بمعنى المساواة في الشعور بالانسجام والارتياح الذي تحققه نواتج الوظيفة للعامل في مقابل ما يجب عليه من جهود ومهام يبذلها أو يتحمله .

- وقدم لوك (Locke) مفهوماً شاملاً للرضا الوظيفي، ينطوي على ردود الفعل أو الاتجاهات المعرفية، والفعالة، والتقييمية، إذ يبين أن الرضا الوظيفي هو "**نوع من حالة عاطفية لطيفة أو إيجابية، التي تنمو من خلال عملية تقييم تجربة الفرد لعمله، وبالتالي فهو يتضمن كلاً من العنصر المعرفي والوجداني**". وبعبارة أخرى، "**الرضا الوظيفي هو طريقة شعور الموظف حول وظيفته، وهو نتيجة إدراك الموظف لمدى النجاح الذي توفره وظائفهم**".[2] يؤكد على أن فهم الرضا الوظيفي يحتاج إلى فهم أبعاد الرضا الوظيفي، لأنه من الصعب الحكم على الرضا الوظيفي بصفة مطلقة فقد يكون الرضا جزئي أو غير تام وبعبارة أخرى رضا عام؛ بمعنى يكون الرضا فقط على أحد أبعاد الوظيفة أو العمل، ويبقى ترجيح الرضا الوظيفي حسب أهمية البعد، وكمثال عن الرضا العام أن يعبر الفرد بقوله بصفة إجمالية أنا راض عن عملي بالرغم من وجود بعض العوامل التي تقف حائلا لتحقيق بعض التحسينات، وبهذا يمكن أننجد فردين يعبران عن نفس المستوى العام ولكن لأسباب مختلفة.

- ويعرّف بريف (Brief) الرضا الوظيفي بأنه "**بيان الحالة الداخلية، التي تعكسها العاطفة أو الإدراك، حول درجة حب أو كره الوظيفة**". وعرّفه بأنه " **حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم وظيفة الفرد أو خبرة الوظيفة** ". وذكر بأنه " **اتجاه يعكس مشاعر الشخص الإيجابية والسلبية حول الوظيفة، وزملاء العمل، وبيئة العمل** ".[3]

- وعرّفه (Daft) بأنه " **الاتجاه الإيجابي للفرد نحو عمله** ". **وهو " شعور إيجابي حول وظيفة الفرد ناتج عن تقييم خصائصها " وأنه " المدى الذي يجد فيه الناس المتعة أو الوفاء بمتطلبات عملهم** ".[4]

- كما يشير الرفاعي الى ان الرضا الوظيفي "**هو ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوه داخليه قائمة على شعور داخلي لدى العامل، حيث يمكن ارجاع هذا الشعور الى جهات ثلاث العلاقة بين العامل وعمله، وموقفه من عمله، والعلاقة بين العمل والإدارة، والعلاقة بين العمل وزملائه**".[5]

---

[1] محمد الصيرفي- **السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية**- دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر- ط 01- الإسكندرية، مصر- 2007، ص131

[2] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره - ص131

[3] محمد السعيد أنور السلطان- **السلوك التنظيمي**- دار الجامعة- مصر- 2003 -ص195.

[4] هاشم عبد الرزاق - **القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي**- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع- عمان- الأردن-ص 08

[5] محمد السعيد أنور السلطان- مرجع سبق ذكره - ص195

- ويرى عبد الخالق ان الرضا الوظيفي هو: " **عبارة عن مفهوم متعدد الابعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الموظف من وظيفته وجماعات العمل التي يعمل معها، ورؤساءه الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المنشأة والبيئة التي يعمل فيهما، وبالنمط التكوني لشخصيته.**".[1]

عموماً، هناك ثلاثة أبعاد مقبولة للرضا الوظيفي:[2]

أولاً: إنّ الرضا الوظيفي هو استجابة عاطفية لأوضاع العمل. وبذلك، لا يمكن ملاحظته، بل يمكن الاستدلال عليه فقط.

ثانياً: غالباً ما يتم تحديد الرضا الوظيفي بالمدى الذي تتطابق فيه النتائج مع التوقعات أو تتجاوزها. على سبيل المثال، العاملون الذين يشعرون بأنهم يعملون بجد أكثر من غيرهم في المنظمة ولكن يتلقون مكافآت أقل، ربما يكون لهم موقف سلبي تجاه عملهم، ورئيسهم، و/ أو زملاء العمل، وسيكونون غير راضين. من ناحية أخرى، إذا ما شعروا بأنهم يعاملون بشكل جيد للغاية، وتدفع لهم الأجور والمكافآت بعدالة، فمن المرجح أن يكون لهم موقف إيجابي تجاه عملهم. وسوف يكونون راضين.

ثالثاً: يمثل الرضا الوظيفي العديد من الاتجاهات المترابطة، والتي تعد من أهم صفات الوظيفة، مثل العمل نفسه، والراتب، وفرص الترقية، والإشراف، وزملاء العمل.

المطلب الثاني :أهمية الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه :

إن دراسة الرضا الوظيفي ذات أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فعن طريقه نتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب عملهم، ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيها، ويتم أيضاً معرفة المشكلات التي تهم الأفراد العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل التقدم، وزيادة الإنتاجية، والجودة العالية في تقديم الخدمات. وعدم الرضا الوظيفي والعلاقات العدائية مع زملاء العمل تؤدي إلى مجموعة متنوعة من السلوكيات الغير مرغوب فيها في المنظمات، بما في ذلك محاولات التنظيم النقابي، والسرقة، والتأخر. وأن هذه السلوكيات هي مؤشرات لمتلازمة أوسع تسمى السلوك المنحرف في مكان العمل أو "**السلوك المؤدي إلى نتائج عكسية**". كما يؤدي عدم الرضا إلى الملل الوظيفي، وضعف الأداء في العمل .

[1] حسن محمد الدلكي- **العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية لترك العمل في قطاع البنوك الأردنية**- رسالة ماجستير جامعة اليرموك-كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - 1998- ص23

[2] عبدالوهاب علي محمد خطاب- عايده سيد- **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**- مكتبة عين شمس- القاهرة-1993 ص 97

أولا :أهمية الرضا الوظيفي :

أظهرت العديد من الدراسات أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين الرضا عن الحياة، الذي يعني مدى رضا الفرد عن حياته بصورة عامة والرضا الوظيفي، والتي تنعكس آثارها على الصحة البدنية والعقلية وطول العمر. ويؤثر أيضاً في تفسير السلوك، إذ أن زيادة الرضا الوظيفي تؤدي إلى تقليل الاحتراق النفسي. والفرد الراضي عن عمله أكثر إبداعاً، ولديه مستوى عالٍ من التقدم بصورة عامة، وأن زيادة الرضا تؤدي إلى تقليل دوران العمل ، وكذلك انخفاض التغيب. ويعزز الرضا حالات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد تجاه المنظمة. والموظفون الراضون يزيدون أيضاً من رضا الزبون وولاءه.

يلعب الرضا الوظيفي دوراً مهماً في التنمية المستدامة لأية منظمة، لأن خسارة المنظمة للموظف تعني خسارة للموجودات غير الملموسة التي لا تقدر بثمن، وكذلك في القدرة التنافسية للمنظمة ، كما يعد اتجاهاً مهماً يساعد المنظمة على التنبؤ بالسلوك، إذ يؤدي ارتفاع الرضا الوظيفي إلى انخفاض الشائعات في مكان العمل، وقلة الشكوى من جانب العاملين، ودرجة مقاومة التغيير، وزيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وانخفاض الصراع داخل المنظمة، كما يلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة. وهنا كعلاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والرضا الوظيفي وإدراك العدالة التنظيمية.[1]

إنّ الرضا الوظيفي ليس مهماً للموظفين فقط، وإنما لأصحاب المصالح أيضاً، لأنه يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل دوران العمل. والمستوى العالي من الرضا الوظيفي يؤكد فعالية المنظمة ورفاهية الموظفين، بينما بالمقابل؛ تتحمل المنظمة تكاليف باهظة إذ المتواجه انخفاض مستوى الرضا الوظيفي بين موظفيها. ويؤثر الرضا الوظيفي على رغبة الأفراد في مشاركة ما لديهم من المهارات، والمعارف، والخبرات مع الآخرين. وقد وجد الباحثون أن زيادة الرضا الوظيفي للفرد يزيد من مشاركة المعرفة، والذي بدوره يؤدي إلى أداء أفضل.

واعتماداً على ما سبق، فللرضا الوظيفي أهمية كبرى للأفراد والمنظمة، وكذلك للمجتمع، وذلك لأن رضا الفرد عن وظيفته هو الأساس لتحقيق توافقه النفسي والتنظيمي والاجتماعي. فأهميته بالنسبة للفرد، ترفع لديه القدرة على الإبداع والابتكار، والدافع على الإنجاز وتحسين الأداء، والقدرة على تحقيق الملائمة مع البيئة التي يعمل بها. أما أهميته بالنسبة للمنظمة، فهي تقديم خدمات ذات جودة عالية وخفض معدلات دوران العمل والغيابات والتأخير عن مواعيد العمل الرسمي، وزيادة انتماء الأفراد للمنظمة

[1] سالي علي محمد حسن-**العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي**- رسالة ماجستر، جامعة عين شمس، القاهرة، 2000 ،ص147 .

وولائهم، والرغبة القوية للبقاء فيها. أما أهميته بالنسبة للمجتمع، فترتفع معدلات تقديم الخدمات والكفاءة الاقتصادية، وانخفاض معدلات ترك العمل، مما يؤدي إلى الاستقرار الأسري، وتماسك المجتمع وتقدمه.[1]

تظهر أهمية الرضا الوظيفي من عدة زوايا تتمثل في .[2]

❖ **أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري:** إن ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- **القدرة على التكيف مع بيئة العمل:** حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به .

- **الرغبة في الإبداع و الابتكار:** فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها من أكل وشرب، سكن ....إلخ، وغير مادية من تقدير و احترام ,أمان وظيفي ....إلخ، مشبعة بشكل كافي مما تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة .

- **زيادة مستوى الطموح و التقدم:** فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي .

- **الرضا عن الحياة:** حيث أن المزايا المادية وغير مادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشرية تساعد هذه الأخيرة على مقابلة متطلبات الحياة.

- وكشفت بعض نتائج البحوث عن الأفراد الراضين وظيفيا يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضيين وأنهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقدير للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى إن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي أي بمعنى أن الراضيين وظيفيا راضين عن حياتهم والعكس صحيح.

❖ **أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة** :ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجابيات على المؤسسة في صورة :

- **ارتفاع مستوى الفعالية و الفاعلية:** فالرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزا على عملها

- **ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة** :فلما تشعر الموارد البشرية بأن وظائفها أشبعت حاجاتها المادية وغير المادية يزيد تعلقها بمؤسستها. كما تبين من الدراسات العديد حول موضوع الرضا الوظيفي أن المستوى المرتفع لهذا الأخير غالبا ما يزيد الإنتاجية وتقلل معدل دوران العمل، ويخفض نسبة الغياب ويرفع المعنويات ويجعل الحياة ذات معنى أفضل عند الأفراد العاملين.

[1] احمد صقر عاشور- **إدارة القوى العاملة للأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**- الدار الجامعية للنشر والتوزيع – ط01– مجلد 01 – الإسكندرية – مصر 1986 ص 154.

[2] عويد الشمعان – **دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي**- دار القلم للنشر والتوزيع – ط1 – الكويت 1993 ص65.

❖ **أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع :** ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة :

- ارتفاع معدلات الإنتاج و تحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع .

من خلال ما تقدم ذكره نستنتج إن الرضا الوظيفي يعتبر من المفاهيم المعقدة نسبيا لارتباطه باتجاهات الموارد البشرية و انطباعاتها عن الوظائف و التي تختلف بين الموارد البشرية باختلاف شخصياتها و حاجاتها و طموحاتها و إذا كانت الدول المتقدمة قد اهتمت و ما تزال تهتم بالبحث عن الرضا الوظيفي فيجب على الدول النامية إن تكون أكثر اهتماما نظرا لتأثيره المباشر على تقدم المجتمع وتطوره فالرضا الوظيفي ما هو إلا تجمع للظروف النفسية و الفيزيولوجية و البيئة التي تحيط عالقة الموظف بزملائه و رؤسائه وتتوافق مع شخصيته والتي تجعله يقول بصدق انا سعيد .

ثانيا :العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

تقسم العوامل المؤثرة على الرضا حسب مصدرها، إلى عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة، والأخرى ذاتية متعلقة أساسا بطبيعة العامل نفسه.

الفرع الأول : العوامل التنظيمية :

أ– نظام العوائد:

تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم وأهمها : الأجر، الحوافز والمكافآت والترقية فيشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقا لنظام محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل .[1]

أولا – الأجر: إذا اعتمد على الربط بين الرضا وإشباع الحاجات خاصة الفيزيولوجية فإن هذا العامل ضروري جدا لتحقيق الرضا، ومهما يكن المنطلق فإنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، وكأنه الاعتراف بما قدمه، ولكون النقود أو المال الوسيلة الوحيدة لاقتناء متطلبات الحياة المادية، وكونها وسيلة لتحسين ظروف الجوانب الأخرى من الحياة خارج المنظمة وهذا يعزز العلاقة بين مختلف جوانب حياة العامل .[2]

---

[1] عبدالمنعم صالح ابو نيران قريره– أنبية صالح علي الفيض – **العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة سبها**. مجلة جامعة سبها للعلوم البحثية والتطبيقية 28 أفريل 2021 ص147 رابط الموقع https://sebhau.edu.ly/journal/index.php/jopas/article/view/1206/626 بتاريخ 2023/05/16 على الساعة 11:51

[2] حمد صقر عاشور – **إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي**– دار النهضة العربية– بيروت– لبنان– 1983 –ص154

ثانيا – الحوافز: الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المنظمة والقادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من الأداء.[1]

ويتفق الجميع على أن الحوافز تشكل أحد أهم المتغيرات المستقلة للرضا والدافعية والأداء كما تؤثر على سلوك العاملين بوجه عام وليس على الرضا فحسب .

ثالثا– الترقية :

يقصد بالترقية " **تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها** ". ولفرص الترقية علاقة قوية بالرضا إذ أنها ترتبط بزيادة المرتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول والالتزام، كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات العامل، إذ تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي، كما يرى فروم أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد لفرص الترقية، وعلى هذا يجب على المنظمة إشباع هذا الطموح بتوفير فرص الترقية وإلا انخفض رضا كل عامل طموح .[2]

ب – السياسات التسييرية :

أولا – نمط الإشراف:

يعتبر نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم والذي لا يقل أهمية عن العوائد المادية .

معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين، وأن معاملة المشرف اليومية لهم لها تأثير كبير على رضاهم.

إن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين لمرؤوسيهم وكيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية، فهناك القيادة الاستبدادية (الدكتاتورية)، الفوضوية والديمقراطية، وجل التجارب تؤكد على أن أفضلها وأكثرها تحقيقا لرضا العامل هي القيادة الديمقراطية لما تشمله من مبادئ إنسانية واجتماعية كتكافؤ الفرص، حرية الرأي، المساواة أمام القانون، العدالة والتعاون، في حدود الأهداف التنظيمية. [3]

ثانيا– قيم وأهداف المنظمة :

[1] زكي حنوش– **الحوافز والتنمية الشاملة** – مجلة الإدارة العامة، العدد47 ،لشهري سبتمبر و أكتوبر– حلب– سوريا– 1985 – ص8

[2] أحمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره ، ص 147

[3] أحمد صقر عاشور مرجع سبق ذكره ص148

كلما شعر الفرد في أي منظمة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على رضاه لأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد والعرق.[1]

ثالثا– سياسة المنظمة:

وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه فكلما كانت هذه السياسة تتصف بالمرونة، التكامل

الاستقرار وتوافر المعلومات الكاملة يكون هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي.[2]

ج – ظروف العمل :

أولا : ظروف العمل المادية:

بدأ الاهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي (أعمال إلتون مايو وتجارب هاوثورن) فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه، إذ أن للإنسان حدود وعتبات التحمل إزاء هذه العوامل الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، الإهتزاز، النظافة، وسائل العمل وغيرها.

وانطلاقا من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تأثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعدية وبالتالي على رضاه عن عمله، كما تشير معظم هذه الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعيات العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه، وملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي.[3]

ثانيا : الظروف الاجتماعية (جماعة العمل):

يطلق اصطلاح الجماعة على أي صورة من صور التشكيل الاجتماعي المؤسس على إشباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة .

يشير جمال الدين محمد المرسي إلى أهمية الجماعات وتأثيرها على سلوك الأفراد بصفة عامة وعلى رضاهم بصفة خاصة، حيث تؤثر جماعات العمل على الأداء والعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية وهي كلها ذات علاقة متعدية بالرضا الوظيفي .[1]

[1] محمد سعيد سلطان– **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003 ،ص235

[2] أحمد صقر عاشور– مرجع سبق ذكره، ص151

[3] أحمد صقر عاشور – مرجع سبق ذكره، ص151

ثالثا: محتوى العمل:

يقصد بمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة للعمال في المنظمة فالعامل الحارس محتوى عمله هو الحراسة والإداري مهمته الأعمال الإدارية وهكذا، ولاشك أن لهذا المضمون أثره النفسي على العامل وهو ما أشار إليه هرزبرغ في أبحاثه.

ويعتبر هرزبرغ أن للمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل كذلك دور في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام، مستوى الصلاحيات الممنوحة، إمكانيات المبادرة والمشاركة في العمل وغيرها، كما يقترح هرزبرغ الحلول التالية :[2]

– الإثراء الوظيفي :

إن مدخل الإثراء الوظيفي يفترض أنه على المديرين زيادة عدد المهام التي يؤديها العامل وكذلك درجة سيطرة الفرد على ما يؤديه من مهام مع استبعاد بعض نواحي الرقابة على الوظيفة وتفويض متزايد من السلطة للعاملين.

– التكبير الوظيفي :

باعتبار أن الفرض الأساسي لشعور الأفراد بالإحباط وعدم الرضا عما يؤدونه من عمل هو أداء نفس العمل كل يوم فإن التكبير الوظيفي قد استخدم لزيادة عدد ونوع المهام التي يقوم بها الفرد في مجال عمله، ونتيجة لذلك فإن العاملين يقومون بأداء عدد متنوع من المهام والتي تؤدي إلى التقليل من الروتين وبالتالي التقليل من شعورهم بعدم الرضا الوظيفي.

– التدوير الوظيفي :

يتضمن التدوير الوظيفي تحريك العاملين بشكل منتظم من وظيفة إلى أخرى ، ويستعمل هذا المدخل خاصة في أغراض التدريب وزيادة مهارة ومرونة الأفراد في أداء العمل.

رابعا : ساعات العمل (برنامج العمل) :

يختلف الأفراد في الوقت المفضل للعمل، فمنهم من يفضل العمل نهارا ومنهم من يفضله ليلا ومنهم من يميل للعمل بلا انقطاع كما فيهم من يرتاح لنظام الذي يحتوي فترات راحة أكثر وهكذا.

---

[1] جمال الدين محمد المرسي– ثابت عبد الرحمن إدريس – **السلوك التنظيمي** – الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ط01– م01 – الاسكندرية – مصر – ص66.

[2] جلال إبراهيم العبد– ال فريد مصطفى، **إدارة اللوجستيات**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1 ،2003 ،ص– ص 163–166

وعليه فإن للتفضيلات الساعية للعمل أثرا بالغ الأهمية على رضا العاملين وإن كانت مدة العمل متفق عليها، فلا بد من إدخال فترات راحة كإجراء للحفاظ على نمط جيد للأداء ذلك لما لها من تأثير إيجابي على الفرد نفسيا وعضويا، وبناءا على ذلك راح الكثير من الباحثين يجربون الأوقات المناسبة لإدخالها والمقدار اليومي أو الشهري الملائمين، ومهما كانت النتائج فإنه كلما وفرنا للفرد حرية استخدام وقت للراحة وزدنا من هذا الوقت كلما زاد رضاه عن عمله، وكلما تعارضت ساعات العمل مع وقت الراحة أو حرية الفرد في استخدامه له كلما انخفض رضاه.[1]

الفرع الثاني :العوامل الشخصية للرضا:

أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبائعهم وشخصياتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء ومن أهم هذه المسببات ما يلي:

أ – إحترام الذات:

كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو في قيمتها وقدرها كلما كان أقربا إلى الرضا الوظيفي، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بانتقاص في قيمتهم وقدرهم فإنهم عادة ما يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم.[2]

ب – تحمل الضغوط :

كلما كان الفرد أكثر تحملا للضغوط **في** العمل، وحسن تصرفه في التعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا مقارنة مع غيره، أما الأفراد الضيقة صدورهم من المشاكل التنظيمية والتفاعلات العمالية فإنهم ما يلبثوا أن يفقدوا رضاهم الوظيفي.[3]

جـ – المكانة الاجتماعية:

المكانة الاجتماعية للعامل أو في السلم الوظيفي تدعم رضاه وتعزز شعوره، في حين أن تدهور هذه المكانة غالبا ما تؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا.[4]

[1] أحمد صقر عاشور- ، مرجع سابق، ص157.

[2] أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط7 ،2000 ،ص243

[3] أحمد ماهر مرجع سبق ذكره ، ص243.

[4] أحمد ماهر مرجع سبق ذكره ، ص243.

د – الرضا العام عن الحياة:

يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم، أما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عدم رضا ومشاكل وصراعات تنظيمية.[1]

ويمكن تلخيص وتدعيم أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بالجدول التالي:

الجدول رقم(01) : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها.

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين				
عوامل متعلقة بالعامل	عوامل متعلقة بالوظيفة		عوامل متعلقة بالمؤسسة	عوامل متعلقة بالبيئة
	من حيث طبيعة تصميم الوظيفة:	من حيث أداء العامل للوظيفة		
*عامل السن. *الأقدمية في العمل *نوع الجنس. *المستوى التعليمي. *أهمية العمل للعامل. *شخصية العامل (إتجاهاته، قيمه،معتقداته، وطموحه).	*درجة تكبير الوظيفة. *درجة إثراء الوظيفة. *السيطرة على الوظيفة. *طبيعة الوظيفة. *المشاركة في اتخاذ القرار. * المستوى التنظيمي للوظيفة.	* الشعور بالإنجاز. * الأجر و الحوافز. * فرص الترقية. * الشعور بالأمن الوظيفي. * العلاقات مع الآخرين.	* مدة و توقيت العمل. * ظروف العمل المادية. * أساليب العمل. * الإجراءات القانونية للعمل. * نظم الاتصال. * التكنولوجيا. * نمط القيادة و الإشراف.	* مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة. * نظرة المجتمع للموظف. *الانتماء الديموغرافي (حضري،ريفي). * إختلاف الجنسية. * البيئة الاجتماعية و الثقافية الداخلية والخارجية.

المصدر :نور الدين شنوفي ، مرجع سبق ذكره، ص192

[1] محمد سعيد أنور سلطان : مرجع سبق ذكره ، ص204.

المطلب الثالث :خصائص الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة بالنسبة للعاملين:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج وتحدد مهارته مدى كفاءته، وقد تترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات والمؤسسات وأن تختلف وتقصت إنتاجيتها وهذا مما يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية تطبيقية وعملية .ويعد الرضا الوظيفي من أهم مقومات التوافق الوظيفي السليم ، لذا فإن من أهم الخدمات النفسية في هذا الصدد خدمات التوجيه والانتفاء المهني بحيث يحققون أفضل درجة ممكنة من التوافق مع ظروف عملهم ومتطلبات الأداء فيه.

اولا: خصائص الرضا الوظيفي :

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:[1]

1-تعدد مفاهيم طرق القياس:

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

2-النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

3-الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:

نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.[2]

4-الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

[1] سيد محمد غازي، **إدارة الصراعات التنظيمية كأحد العوامل المحددة لكفاءة الإدارة العليا في المنظمة**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد 01، 1998-ص231.

[2] هشام محمد صبري-**الأساليب المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي وأثرها على درجة رضا العاملين**- دار المعرفة للنشر والتوزيع - ط01- القاهرة – مصر - 1994-ص345.

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6-رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم

1) حيث توجد العديد من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا عن المهنة منها:[1]
2) للرضا عن المهنة أهمية على الصحة النفسية حيث أن الحالة النفسية للعامل لها تأثير واضح على الناحية العضوية وبهذا يعد الرضا أحد أهم مسببات التوازن النفسي على الصحة العضوية.
3) إسهام الرضا عن المهنة في التأثير على كل سلوكيات العامل .
4) ارتفاع درجة الرضا عن المهنة يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى
5) العامل في المؤسسات المختلفة.
6) ارتفاع مستوى الرضا عن المهنة يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين
7) والموظفين في المؤسسات المختلفة.
8) إن العامل او الموظف ذو الرضا المرتفع عن العمل يكون أقل عرضة لمشاكل العمل
9) وأكثر رضا عن الحياة بصفة عامة

[1] حسين خضير- محمد مشهدي- **الرضا الوظيفي وتأثيره على الابناء** .المجلة العلمية لكلية رياض الاطفال ـــمجلد 05 -عدد 01 – جامعة المنصورة – مصر - يوليو 2018 ص395

10)العلاقة الوثيقة بين الرضا عن المهنة وزيادة الإنتاجية في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا عن المهنة أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

ثانيا :العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين:

يمكن أن نستدل على العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي بالنسبة للموظفين او العمال عند أدائه لعمله من خلال بعض المظاهر التي سوف تتصل بسلوكه في العمل هي:[1]

❖ **أولا: عوامل الرضا الوظيفي الخاصة بالفرد :**

1. **حاجات الفرد:** حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابلة الرضا المناسب.

أ –اتفاق العمل مع قيم الفرد: توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.

ب –الشعور باحترام الذات: فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة الدائرة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للدائرة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

ت– خصائص شخصية الفرد وظروفه : والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاءه ومدى ولاءه وانتمائه للدائرة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا.

1– محتوى الوظيفة:

من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا لوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل

[1] محمد أحمد إسماعيل, **عوامل الرضا الوظيفي –الرابط متاح على الموقع** https://hrdiscussion.com/hr85308.html **تاريخ النشر 16/4/2014 23:56 تمت المشاهدة بتاريخ 2023/05/15 على الساعة 20:05**

أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

2- عوامل خاصة بالأداء:

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

أ-ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتلاءم مع الأهداف المحددة.

ب-إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين.

3- مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:

وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أداءه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسيب الوظيفي ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر.

❖ **العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي الخاصة بالوظيفة:**

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسبا للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للترقي بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على الفرد.

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لابد للإدارة من أن تركز

عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وأهم هذه العوامل ما يأتي:[1]

1-الاجور والرواتب:

[1] وفاء احمد محمد- **اثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل بحث تطبيقي في مصرف الرشيد (الادارة العامة)** -كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد19- بغداد – العراق- 2009 ص- ص 06 -07

يعد الاجر وسيلة مهمة لاشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد اشارت الكثير من الدراسات الى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الافراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس هو الصحيح. ومن الجدير ذكره ان هرزبرج خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الاجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي الى الرضا، وانما فقط تمنع عدم الرضا وهذا الرأي عليه بعض الملاحظات التي منها:

a) .يختلف الافراد في درجة تفضيلاتهم للحاجات، كما وان المجتمع يؤثر هو الآخر على حاجات الافراد، وتبرز اهمية الاجور في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الافراد في النظام الرأسمالي.

b) تعد الاجور احدى المشبعات لحاجات مختلفة اخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجة للتميز والتفوق والنجاح.

2- محتوى العمل وتنوع المهام:

يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحية ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل. ان هذه النتيجة متوافقة مع نظرية هرزبرج فيما يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بإثراء الوظيفة. يرغب الافراد ذوي الحاجات العليا في منحهم الاستقلالية وتوفير بعض العناصر الاخرى للإثراء الوظيفي كالتغذية العكسية واناطة مهام متنوعة ومتحدية لهم، ولذلك فإن اشباع هذه الرغبة من خلال اعادة تصميم الوظائف يؤدي الى رفع معدلات الرضا لديهم.

3- امكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:

يتوقف الاداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة. ان اناطة اعمال او مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي الى تدعيم ادائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك.ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وامكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.

4- فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:

تساهم الكفاءة، في تحقيق الرضا الوظيفي، ان المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا إذ إن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الافراد ذوي الحاجات العليا.

5- .نمط القيادة:

توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي الى تنمية المشاعر الايجابية نحو العمل والمنظمة لدى الافراد العاملين، حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الاوتوقراطية، إذ إن هذا الاسلوب في القيادة يؤدي الى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

6- الظروف المادية للعمل:

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية واضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فان الظروف البيئية الجيدة تؤدي الى رضا الافراد عن بيئة العمل.

7- عدالة العائد:

أوضح آدمز في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا.(بمدخلاته مهارته، قابلياته، خبراته، مستوى تعليمه.. الخ) مع معدل عوائد الافراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم وان نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا.

المبحث الثاني :النظريات والنماذج المُفسرة للرضا الوظيفي:

مع تطور مفهوم الإدارة، نظرياتها وأساليبها، وتعقد المؤسسات وزيادة المسؤوليات والمهام وعدد العاملين فيها، جاءت المحاولات الكثيرة لصياغة نظريات تتعلق بالرؤية الإدارية، حيث اعتمدت كثير من المؤسسات تركيباً وظيفياً يستلزم قيادات فاعلة لدعم الأداء الوظيفي وتحسينه، لما له من أثر في زيادة كفاءة العاملين وفاعليتهم، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الاول: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي :

هناك العديد من النظريات التي تفسر ظاهرة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي , وتُعد النظريات التي تناولت موضوع الدافعية والحوافز نظريات مُفسرة للرضا الوظيفي حيث يوضح العديلي أن كلا من الرضا الوظيفي والدوافع والحوافز تعتبر عملية واحدة متداخلة الأبعاد لارتباطها جميعا بمشاعر الموظف وميوله وتوقعاته.

ومن أهم هذه النظريات التي نتعرض لها ما يلي :

1/ نظرية ماسلو سلم الحاجات (Masslow s Need Herarchy Theory):

لقد ركزت نظرية ماسلو على الحاجات الانسانية مرتبة هرميا حسب أهميتها وهي :[1]

1/ الحاجات الفسيولوجية .

2/ حاجات الأمن والحماية .

3/ الحاجات الاجتماعية (أو الحاجة إلى الانتماء والحب) .

4/ حاجات التقدير والاحترام .

5/حاجات تقدير الذات .

وتستند هذه الهرمية أو تدرج الحاجات الى افتراضين أساسيين هما:

- الحاجة غير المشبعة هي التي تدفع السلوك .
- اذا تم إشباع الحاجة فإنها تكون دافعه للسلوك .

ولهذا فان الحاجات العليا عند غالبية الناس تكون هي الأقل اشباعا بالمقارنة مع الحاجات الدنيا .

2/ نظرية العاملين لهير زبرج (Harzberg Tow –Factor theory):

تسمى هذه النظرية بنظرية العاملين وتُعد محاولة للتعرف على المؤثرات المحفزة للعمل، وتستند هذه النظرية إلى عدة افتراضات أهمها :[2]

- إن تبني الأفراد لسلوكيات معينة تدفعهم إلى إشباعها على مستويات الحاجات , وبالرجوع إلى نظرية ماسلو للحاجات فإن (مستوى الحاجات السفلي) و يطلق على المستويات الثلاثة الاول والثاني والثالثة أي الحاجات الأساسية وحاجة الأمن والحاجات الاجتماعية من هرم ماسلو وهذا يقابل العوامل الصحية أو الوقائية لدى هرزبرج .
- أما (المستوى العلوي للحاجات) ويضم حاجات تقدير الذات وتحقيقا للذات أي المستويين الرابع والخامس من هرم ماسلو في يقابل العوامل الدافعة لدى لهرزبرج ،حيث رأى هرزبرج أنهما كمجموعتين من العوامل أحدهما تعتبر بمثابة دوافع تؤدي

[1] دلال النصير –"**الرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين بكليات المعلمين وكليات البنات في مدينة الرياض**" رسالة التربية وعلم النفس , العدد(29) المملكة العربية السعودية– رجب 2007.ص33

[2] نجيب هيام شريدة – **بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرموك بالمملكة الاردنية الهاشمية** جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والانسانية , المجلد 14– العدد 02 – 2002 ص34

الى رضا العاملين عن أعمالهم واطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل لنفسه ، وقد حصرها في إحساس الفرد بالإنجاز ، وتحمل المسئولية ، وتوفر فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ,

- أما المجموعة الاخرى من العوامل فأعتبرها بمثابة دوافع تؤدي الى عدم رضا العمال عن أعمالهم . وأطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل وقد حصرها في تلك الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الادارة أو الاشراف أو نمط القيادة وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه , وبين الفرد و رؤسائه ، وظروف البيئة المحيطة بالعمل ،وتعد هذه النظرية من أهم النظريات التي عالجت موضوع الدافعية وأثره في الرضا الوظيفي.

3/نظرية التوقع لفروم :(Vroom s Expectancy Theory):

طور فروم هذه النظرية عام (1964) وهي تفسر قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره ، أي أن سلوك الفرد يكون نتيجة اختيار واع بين عدة بدائل ، وترى هذه النظرية أن دافعية الفرد لاختيار سلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد أن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك ، وأن القيام به سيؤدي إلى نتيجة معينة ، وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد وهذا يعني أن تحفيز الفرد يعتمد على توقعات الفرد والتوقع يكون كالتالي :

الأول : أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الانجاز المطلوب .

الثاني : أن الانجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد التي بدورها تشبع حاجاته وبالتالي تحقق الرضا ، وهذا يعني أن الفرد لن يختار سلوكا يتوقع أن له مكافأة منخفضة ،كما أنه لن يختار سلوكا يحقق له مكافأة لا تشبع حاجاته وتتضمن نظرية التوقع العناصر التالية :[1]

1/التوقع (Expectancy) : هو اعتقاد الفرد أن اتجاها أو سلوكا معينا في العمل سيتبعه نتيجة ايجابية

2/ القيمة (Valence): هي درجة الجاذبية التي يعطيها الفرد للمكافأة .

3/ النفع (Instrumentality) : هو الاعتقاد بأن تحقيق أداء معين يعد أساسا للحصول على مكافأة ما ، أي أن مبدأ النفع هو الارتباط المتصور بين القيام بعمل جيد والحصول على المكافأة، ويشير فروم الى أن على المديرين معرفة الجوانب التي يهتم بها الأفراد إذا رغبوا في الحصول على أداء أفضل وعليهم توضيح العلاقة بين الأداء الجيد والمكافأة التي يمكن أن يحصلو عليها

[1] محمود عبد السلام الصليبي – **الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقا لنظرية هيرسي وبلا تشارد وعلاقتهما بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم** – دار الحامد للنشر والتوزيع ، الاردن– 2008 ص– ص120 -121

نتيجة أدائهم الجيد ، بمعنى أن نظرية التوقع تتطلب من القائد الإداري أن يعمل جاهدا على الربط بين أداء الأفراد وتوقعاتهم والمكافآت بحيث تتوافق توقعاتهم مما يؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من الرضا وبالتالي دفعهم للعمل.

المطلب الثاني: النماذج المفسرة والأساليب المستخدمة لزيادة الرضا الوظيفي:

الفرع الاول : النماذج المفسرة للرضا الوظيفي :

إن الرضا يتكون من عدد غير محدد من الميول المفضلة، ولكن هناك نوعا من الاتفاق على المجالات الواسعة لرضا الأفراد، وهذه المجالات تسمى عناصر أو عوامل الرضا الوظيفي، وهذه العوامل هي محاولة لتقسيم مكونات الرضا الوظيفي في مجموعات يتوجب على الإدارة الناجحة دراستها لتتعرف على نوعية الرضا الوظيفي، وهذه الدراسة تتم عن طريق المقابلات والمشاهدات وكذا الإستقصاءات، ومن ثم فإنه يوجد اختلاف بني العلماء الإداريون في تحديد عناصر الرضا الوظيفي أو عوامله ، لذا سوف نتطرق إلى بعض نماذج الرضا الوظيفي كل حسب وجهة نظره المتمثلة فيما يلي:[1]

اولا/ نموذج بورترولولر (1986) :

طور بورترولولر (1986) نموذج فروم حيث ربطا الرضا بكل من الانجاز والعائد ، فهم يضعون حلقة وسيطة بين الانجاز والرضا ، وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد أنها عادلة ومنسجمة مع الانجاز أو الجهد المبذول ، فإذا كانت العوائد الفعلية مقابل الانجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد أنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد ، أما إذا كانت العوائد الفعلية أقل من المتوقع فسينتج عن ذلك حالة عدم رضا يقلل من الدافعية وبالتالي الجهد وعلى ذلك فإن اضافة نموذج بورتر ولولر إلى نظرية فروم هو استمرار الاداء يعتمد على قناعة العامل ورضاه وأن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها والعوائد التي يعتقد الفرد أنها عائدة منها.[2]

ثانيا/ نموذج "دوريو" "Durieux " للرضا الوظيفي : يرى Durieux في هذا النموذج أن الرضا الوظيفي يتأثر بثلاث عوامل رئيسية تتوزع بدورها إلى عوامل فرعية وهي :[3]

---

[1] حنان محمد أحمد ناضرين- **أبرز العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة**- رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية- 1991 ، ص18.

[2] مصطفى محمد -**الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء** - دار ابن النفيس للنشر والتوزيع الطبعة 01 عمان –الاردن- 2018 ص 33

[3] مزيان التاج - **الرضا الوظيفي وأبعاد جودة الخدمات من منظور تسيري الموارد البشرية في الوظيفة العمومية**- أطروحة دكتوراه في علوم التسيير- جامعة أبوبكر بلقايد- تلمسان- الجزائر - 2014- ص-ص- 82-83

1 – الوظيفة: ويقصد بها حدود السلطة والمسؤولية، بحيث تتأثر هي الأخرى بأربع متغيرات فرعية

- **التطور المهني:** ويعني هذا التكوين والتدريب، فتطوير المهارات وخبرات العمال هي التي تتيح فرص الترقية.

- **فرص الترقية:** ويعني هذا غريزة التطلع نحو النمو والترقية في العمل أو الوظيفة، كما أكد "Durieux" أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو توقعاتهم للترقية التي سوف يحصلون عليها مستقبلا، ذلك كون طموحات الفرد وتوقعاته تتماشى مع منصب العمل، إذ كلما كانت هناك آمال وطموحات للترقية لمستوى وظيفي أعلى كلما زادت درجة الرضا .

- **الاستقلالية:** سياسة المؤسسة، نمط الإشراف والتوجيه، فرص المبادرة الشخصية، الإبداع وحرية المناورة كلها تؤثر في مستوى الرضا .

- **التوفيق بين العمل والحياة الخاصة** تؤثر إيجابا أو سلبا على مستوى الرضا .

2– المؤسسة: إن اللوائح التي تنظم العمل وتحدد المهام والمسؤوليات فضلا عن الظروف المادية التي تحيط بالفرد وبيئة العمل تؤثر بشكل كبير على تغير أنماط السلوك وتفاوت درجات الرضا والأداء لديهم .

3–المحيط: السياسة العامة للدولة وتدخلا تؤثر بالشكل الذي يتماشى مع هذه الظروف، وعلى هذا فصل "Durieux" تأثيرات المحيط إلى قسم يتعلق بموقع المؤسسة في المحيط وقسم بأوضاع القطاعات المحيطة بالمؤسسة كارتفاع معدلات الرسوم والضرائب، التضخم وارتفاع القدرة الشرائية وغير ذلك.

ثالثا /نموذج "Keith Davis" : لقد حدد "Davis" ستة عوامل هامة للرضا الوظيفي، تتصل الثلاثة منها بالعمل مباشرة والثلاثة الأخرى تتصل بظروف أو جوانب العمل:[1]

– الجوانب التي لها صلة مباشرة بالعمل:

– كفاية الإشراف المباشر، فالمشرف له أهمية كبرى في هذا المجال، لأنه يشكل نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد ويكون له تأثير كبير فيما يقومون به من أنشطة يومية.

– طبيعة العمل نفسه، فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه، ويكون هذا الرضا دافعا له في إتقان عملهم وبذل ما لديهم من طاقة للقيام به.

[1] عادل بضياف**– مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين**– رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الاخوة منتوري – قسنطينة– الجزائر – 2010 ص187

– العلاقة مع الزملاء في العمل، فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يمنحه الفرصة لصداقة الآخرين والاتصال.

– الجوانب التي تتصل بظروف وجوانب العمل.

– تحديد الأهداف في التنظيم، بحيث يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف فعال.

– تحقيق العدالة والموضوعية في العمل وخاصة توزيع الأدوار.

– الحالة الصحية البدنية والذهنية، إذ أنه هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية وأثرهما على الفرد وأدائه ومعنوياته.

رابعا/ نموذج كلارك « Clark » للرضا الوظيفي: طور هذا النموذج من قبل Clark سنة 2004 بعد دراسة وتحليل أقوال وسلوكيات 14000 موظف من 19 دولة مختلفة، لقد اكتشف كلارك أن الرضا الوظيفي تربطه علاقة قوية بالمردود المالي والعوائد المادية التي يحصل عليها الفرد مقابل انجازه لعمله.[1]

الفرع الثاني : الأساليب المعتمدة لزيادة الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي مهم للغاية سواء بالنسبة للعامل والإدارة، وذلك نظرا لعلاقته بالأداء، الغياب، ترك العمل، لذلك أقدمت المؤسسات على تطوير عدة برامج لزيادة الرضا الوظيفي، وتعتمد هذه البرامج على عدة أساليب، بعضها يدخل تغيريا في بناء العمل وأنظمته، أما البعض الآخر فيعتمد على تغيري التعويض والمكافآت، وهناك مؤسسات أخرى مثل إلى الاعتماد على الفوائد الجانبية، ومن بني هذه الأساليب

والبرامج ما يلي :[2]

1- **أساليب تغيري بناء (مكونات) الوظيفة**: تم استخدام ثلاثة أساليب بغية زيادة الرضا الوظيفي عن طريق تغير بناء الوظيفة:

❖ **أسلوب دوران العمل**: ويتضمن انتقال الفرد من عمل متخصص إلى عمل آخر، ومن فوائده تدريب العاملين على عدة واجبات متباينة، وتخفيض معدل الملل والرتابة (الروتيني) الناجم عن أداء واجبات تتميز بالتكرار الشديد.

[1] صبيان إيمان– **أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة بمؤسسة نسج و طبع الحريريات SOITINEندرومة– تلمسان–** مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير– تخصص– إدارة الأفراد –كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير– جامعة أبوبكر بلقايد 2012–ص–ص–87–88

[2] دوادي علي– **الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعوان الحامية المدنية** رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم–كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية –جامعة وهران– 2014 ص– ص – 86–87

❖ **أسلوب زيادة واجبات الوظيفة:** يسمح هذا الأسلوب للعاملين بأن يضيفوا إلى أعبائهم واجبات أخرى مختلفة عم يؤدونه من واجبات، وذلك بغية مضاعفة احساسهم بأهميتهم للمؤسسة ويؤدي استخدام هذا الأسلوب بمهارة إلى التأثري الإيجابي في الرضا الوظيفي بإعطاء العاملين إحساسا أكبر بالإنجاز وتحسين مهارتهم في العمل.

❖ **أسلوب إثراء الوظيفة:** ينطوي هذا الأسلوب على زيادة المسؤولية المتصلة بالوظيفة والسماح للعاملين بالاشتراك في تخطيط نشاطاتهم وتنفيذها وتقدميها، فعلى الرغم من تشابه إثراء الوظيفة وزيادة الواجبات فالفرق الأساسي يكمن في أن إثراء الوظيفة يتضمن رفع مستوى الواجبات وزيادة المسؤولية المرتبطة بالعمل.

2- **أسلوب تغيري مكونات الراتب:** هناك من يشير إلى أن الذين يحصلون على رواتب جيدة يفضلون في غالب الأحيان البقاء في المؤسسات التي يعملون بها ولا يبحثون عن اعمال في مؤسسات أخرى، وذلك على الرغم من أن العلاقة بين الرواتب والرضا الوظيفي التي ليست دائما مباشرة وموجبة، وبهذا تعمل معظم المؤسسات على تطوير أنظمة الرواتب بهدف تحسني الأداء، غير أن كثيرا من التغييرات تؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي أيضا.

وتوجد عدة أنظمة للرواتب لا سيام منها: نظام رفع الرواتب على أساس الساعة، نظام رفع الرواتب على أساس الأداء المباشر.....الخ.

3- **برنامج المنفعة الإضافية (الميزات):** بدأت المؤسسات في السنوات الأخيرة بتطوير عدة برامج المنفعة الإضافية المصممة خصيصا لزيادة الرضا الوظيفي، وأصبحت هذه البرامج تمثل حوالي 28% من الأجور التي تدفعها المؤسسة للفرد. وتتضمن هذه البرامج إجراءات معينة مثل: المرونة في ساعات العمل، توفري عدد من البرامج الصحية ليك يختار من بينها العاملون، وبرنامج التقاعد، ومشاركة الأرباح وبرامج خاصة للتطوير المهني وكذا الاهتمام بالصحة العامة والعناية بأطفال العاملين، ويفيد البرنامج في تخفيض معدلات الغياب الناجمة عن عدم قدرة العاملين على توفري عناية مناسبة لأطفالهم.[1]

المطلب الثالث: آثار الرضا الوظيفي :

إن العمل أو الوظيفة من ضمن الأسس الهامة لبناء المجتمع، لذلك على كل إنسان السعي وراء الوظيفة التي يطمح إليها لكي يكون راضيا عنها وعن عمله بشكل عام، لأنه في حالة عدم رضا الموظف عن الوظيفة تنتج بعض الأمور الغير مستحبة والتي تعقبها نتائج غير مجيدة تماما على كلا من الموظف، وصاحب العمل أو المدراء، والمؤسسة التي يعمل بها الموظف أول الشركة.

[1] مصطفى محمد – مرجع سبق ذكره ص 39

آثار عدم الرضا الوظيفي:

لعدم الرضا الوظيفي آثار سلبية على المنظمات، والتي تظهر من خلال الغياب، دوران العمل التمارض، الإصابات، الشكاوى، الإضراب واللامبالاة والتي يمكن حصرها على سبيل المثال كما يلي:[1]

أ- الغياب ودوران العمل:

يشكل الغياب ودوران العمل ظاهرتين مكلفتين بالنسبة لأي منظمة مهما كانت صفتها، فهما تؤديان إلى زيادة العمالة وبالتالي تخفيض الإنتاجية ومن ثم مردودية العامل من جهة، ومن جهة أخرى التكاليف التي تكبدها المنظمة حينما تصرف أموالها في توظيف وتدريب من يحل محل التاركين للوظيفة أو المتغيبين عن العمل.

أولا: التغيب:

هناك فرق بين مصطلحي التغيب و الغياب ، فالتغيب مفهوم يحوي الإرادة الفردية في الانقطاع عن العمل، أي عدم حضور الشخص إلى العمل رغم أنه مدرج في جدول العمل، أما الغياب فهو مصطلح يحوي معنى الغياب بسبب خارجي عن إرادة الفرد تتمثل في : المرض، عطل الأمومة، حوادث العمل، عطل لأسباب عائلية أو إدارية عطل غير موافق عليها أو التكوين خارج المنظمة.[2]

– العوامل الشخصية : وتشمل العوامل الشخصية: السن، الحالة الصحية، الجنس، الحالة العائلية، المستوى التأهيلي الأقدمية، النشاطات الشخصية بالعمل وظروف السكن والمواصلات.

– العوامل المهنية :

وتحتوي تأثير مستوى العمل بمختلف أنواع الإنتاج، مستويات التأهيل، تأثير ظروف أداء المحيط وأوقات العمل ثم تأثير الظروف الاجتماعية للعمل والتي تشمل نمط الاتصال وطريقة المكافأة، إلى جانب كل الإجراءات ذات التأثير النفسي كالمعاملة والإشراف وجماعة العمل.

ثانيا: دوران العمل:

[1] نادية بلخادم – بغاش سميرة – **نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي** – مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تسويق- جامعة بن خلدون –تيارت السنة الدراسية 2017/2016 ص – ص 65-66

[2] محمد سعيد سلطان، **سلوك الإنساني في المنظمات**- دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع- ط 1 - الإسكندرية، مصر-2002 - ص 104

يعبر ترك العمل عن استقالة العامل من منظمته طواعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة الإحلال، تكلفة التدريب وتكلفة التعيين والتي تزداد كلما ارتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي، بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة (التكاليف الخفية في الموارد البشرية) مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقيل، وتعظم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية.

❖ **التمارض والإصابات:**

وهي وسائل الانسحاب غير المباشر من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع والحجج.

أولا: التمارض:

التمارض "ادعاء المرض" ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل؛ وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجه داخل المنظمة أو خارجها، ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهربا من الواقع المعيش فيها أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.[1]

ثانيا: الإصابات:

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، وإنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي؛ وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة؛ إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب.

ج– الشكاوى والإضراب واللامبالاة :

الشكاوى والإضراب واللامبالاة وسائل احتجاجية يتخذها العمال كرد فعل على عدم الرضا الوظيفي .

أولا : الشكاوى :

تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشرا لانخفاض الروح المعنوية الفردية، وتنصب معظمها على ساعات العمل الزائدة والترقيات، ونظام الإشراف والأجور

ثانيا :الإضراب :

يعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة، حيث يعبر عن التذمر وحالة من الفوضى والإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة ويلجأ العمال إلى هذا الشكل (الإضراب) سواء كانوا في جماعة صغيرة أو كبيرة العدد، ردا على الوضعية التي يعيشونها

[1] راوية حسن، **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، ط1 -الإسكندرية، مصر، - 2001 – ص 135

(الأجر المنخفض، طرق الإشراف، الترقية..) عاكسا لطموحهم وتطلعهم إلى زيادة الأجر، تحسين ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير وغيرها. [1]

ثالثا : اللامبالاة والتخريب :

المسؤولون عادة يحافظون على صيانة الآلات من الأعطال كي لا تؤثر على سلامة المنتجات وتجهيزات المنظمة، غير أنهم لا يدركون أن حجر الزاوية في المنظمة هو العامل، وأن انخفاض درجة الرضا ينعكس على مدى اهتمامه وانضباطه أثناء تأديته لواجباته مما ينجر على ذلك وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة واللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته .[2]

اضافة الى هذه المؤشرات نلاحظ ايضا بعض الصفات التي يمكن حصرها على سبيل المثال :[3]

- **التقلبات المزاجية** :وهي أول نتيجة تظهر على الموظف الذي يشعر بعدم الرضا الوظيفي، وأسباب عدم الرضا عن الوظيفة عديدة، لكن تقلب المزاج لا بد أن يؤثر بشكل سلبي على العمل والمعاملة بين أفراد العمل.
- **الشعور بالاستياء والخيبة** :فخيبة الأمل نتيجة صريحة لعدم الرضا الوظيفي، ففي هذه الحالة لن يستطع الموظف على تقديم كل ما هو أفضل تجاه عمله، لأن العطاء في العمل وبذل الجهد ناتج عن الأمل والتطلع إلى كل ما هو أفضل.
- **الشعور بالضيق والانزعاج** :إن الشعور بالضيق في العمل قد يسبب للموظف العديد من المشكلات التي تؤدي إلى استبعاده بشكل تام عن العمل أو تحويله إلى التحقيق والمساءلة القانونية، لأن حالة الضيق التي يمر بها قد تؤثر سلبيا على علاقته بزملائه أو صاحب العمل، وفي بعض الأحيان يؤول الأمر إلى التصرف بشكل غير لائق ووقح مع من حوله.
- **الشعور بالعجز**: وفي هذه الحالة لن يتمكن الموظف مطلقا من أداء أي عمل مطلوب منه بشكل كامل لأنه غلب عليه اليأس والحسرة والشعور بالعجز الذي يجعله غير قادرا على أداء المهام لكونه أقل قدرة منها، وفي حقيقة الأمر هذا الشعور يعد أسوأ شعور قد يصيب الإنسان المسؤول.

---

[1] عيساوي وهيبة – **أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي** مذكرة ماجستير تخصص حوكمة الشركات ، جامعة ابو بكر ،بالقايد تلمسان ، 2011 ص82

[2] راوية حسن، مرجع سبق ذكره ص 136

[3] رويدا أحمد– **ما هي نتائج عدم الرضا الوظيفي** المقال متاح على الرابط التالي – نشر في: 28 أغسطس، 2022 تمت المشاهدة في 2023/05/17على الساعة 14:19

https://www.m5zn.com/what-are-the-consequences-of-job-dissatisfaction

المبحث الثالث :أنواع وأساليب قياس وانعكاسات الرضا الوظيفي:

في هذا المبحث سنتطرق إلى معرفة أنواع الرضا الوظيفي بالإضافة إلى معرفة مظاهر الرضا والى المقاييس التي يمكن قياس الرضا الوظيفي عن طريقها وسنتطرق إليها بشيء من التفصيل .

المطلب الأول :أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي:

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل ،سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو نحو العمل أو ظروف العمل هناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية ،فإنه يمكننا تقسيم الرضا إلى عدة أقسام وفقا لاعتبارات مهنية كالتالي:

أولا – انواع الرضا الوظيفي:

توجد عدة تصنيفات للرضا الوظيفي نذكر منها ما يلي:[1]

1. أنواع الرضا الوظيفي وفقا للشمولية:

أ) **الرضا الوظيفي الداخلي**: ويتعلق بالجوانب الذاتية للموظف مثل: الاعتراف والتقدير، القبول والشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.

ب) **الرضا الوظيفي الخارجي**: ويتعلق بالجوانب الخارجية "البيئة" للموظف في محيط العمل مثل: المدراء، زملاء العمل، طبيعة ونمط العمل.

ج) **الرضا الكلي العام**: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.

وهناك تصنيف آخر وفقا للشمولية:

أ) **الرضا الوظيفي الكلي**: ويمثل رضا الموظف عن جميع جوانب العمل ومكونات العمل،

ب) **الرضا الوظيفي الجزئي**: وهو يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل.

2. أنواع الرضا الوظيفي وفقا للزمن:

أ) **الرضا الوظيفي المتوقع**: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي.

[1] زاهر محمد ديري، **السلوك التنظيمي** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1- الأردن، ، 2011ص 45

ب) الرضا الوظيفي الحالي(الفعلي): يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر بالرضا الوظيفي.

ثانيا – مظاهر الرضا الوظيفي:

هناك مظاهر عديدة للرضا الوظيفي، هذه المظاهر مع اختلافها تعددها إلا أنها تؤثر بشكل على العمل معدلاته، فالعامل عندما يرضى عن العمل فذلك يجعله شخصًا قادرًا على الأداء. وعموماً يمكن تقسيم مظاهر الرضا إلى مظاهر إيجابية ومظاهر سلبية وذلك على النحو التالي:

1- المظاهر الإيجابية للرضا الوظيفي:[1]

أ) زيادة معدل الأداء والإنجاز:

وهي إما تكون معدلات كمية أي تحديد كمية معينة من وحدات الخدمات التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أو معدلات نوعية أي وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، أو معدلات كمية نوعية وهو خليط من النوعين السابقين.

ب) زيادة معدل الحضور:

الرضا الوظيفي المرتفع عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمل، أي أنه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب.

ج) الرضا العام عن الحياة:

يعتبر الرضا عن العمل أحد المؤثرات المحددة للرضا العام عن الحياة، حيث توجد علاقة طردية بينهما.

2- المظاهر السلبية للرضا الوظيفي:

1. التغيب عن العمل: ويقصد به تخلف العامل عن عمله الموكل به دون سابق إنذار.

2. سوء التوافق المهني: مما يؤثر بدوره على الإنتاج.

[1] بدون كاتب -**الحقيبة التدريبية لمنهج التوجيه المهني والتميز**- إنتاج وتطوير : المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني لتأهيل الكوادر الوطنية المدربة- المقال متاح على الرابط:https://engmohannadb.github.io/etccourse7/inner-page/U1-L13.html بتاريخ 04/16/ 2019 تمت المشاهدة في 2023/05/19 على الساعة 11:50

3. تزايد إصابات العمل والأمراض المهنية: نتيجة عدم التزام العامل بتعليمه الأمن وعدم ملائمة ظروف العمل وعدم توفر معدات الوقاية المهنية.

ثالثا :عوامل الرضا الوظيفي:[1]

1- العوامل المرتبطة بالفرد:

- حاجات الفرد.
- اتفاق العمل مع قيم الفرد.
- الشعور باحترام الذات.
- خصائص شخصية الفرد وظروفه.
- مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد.
- تمكين العاملين.

2- العوامل المرتبطة بشروط العمل:

- مستوى الأجور.
- فرص التطوير والترقية المتاحة للفرد.
- محتوى العمل.
- ساعات العمل.
- درجة تنوع المهام.
- العوامل الفيزيقية.
- نمط الإشراف.
- العمل الجماعي.
- ظروف العمل المادية.

[1] محمد سعيد سلطان- **إدارة الموارد البشرية**- الدار الجامعية للطباعة والنشر التوزيع، الإسكندرية، سنة 2005 ،ص170.

المطلب الثاني :أساليب قياس الرضا الوظيفي:

تندرج أهمية قياس الرضا الوظيفي من أهمية المقاس (الرضا) كأحد أهم أهداف وبرامج الإدارات في العصر الحالي، و لقد كان سائدا في ما سبق أنه من الصعب قياس الرضا الوظيفي بدقة، وهو ما يعتبر خطأ في حق التقدم الهائل الذي حدث في العقود الستة الماضية في قياس المتغيرات الضمنية الكيفية المتعلقة بخصائص الأفراد مثل الشخصية، الاتجاهات النفسية، الدافعية، الرضا وغيرها.

الفرع الأول : المقاييس الموضوعية للرضا.

ويقصد بها كل المقاييس التي تفيد في معرفة درجة الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب ودوران العمل، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي لأنه يستخدم الأساليب الموضوعية إذ هو عبارة عن رصد مضبوط لسلوك العمال كمسك السجلات للغيابات ودوران العمل.

أ- **معدل الغياب** :

معدل الغياب يعكس مدى انتظام الفرد في عمله، وهو مؤشر يمكن استخدامه للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل؛ فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطا بالعمل وأشد حرصا على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء من عمله، لذلك فإن احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المنظمة يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج.

ويحسب معدل الغياب عادة كالتالي:[1]

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع عدد أيام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين}} \times 100$$

ب- دوران العمل :

يمكن استخدام معدل دوران العمل أو ترك الخدمة الذي يتم باختيار الفرد (إستقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامه لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا.

[1] احمد صقر عاشور – **ادارة القوى العاملة الأسس السلوكية و ادوات البحث التطبيقي** – ط 2 – بيروت دار النهضة العربية للطباعة والنشر1979 .ص 405

ويحسب معدل دوران العمل كما يلي:[1]

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

وينتقد المقياسين السابقين بـ:

– معدلي الغياب ودوران العمل يشيران على وجود مشاكل في التنظيم دون تحديدها.

– لا يطبق هذين المقياسين في كل المجتمعات بشكل معياري، فعدم ترك الخدمة وعدم الغياب لا يعبران عن رضا الأفراد في المجتمعات الفقيرة، خاصة في ظل كساد سوق العمل.

– تختلف ظروف الغياب وترك العمل بين العمال إلا أن المعدلين يساويان بين هذه الظروف ولا ينظران في حقيقتها.

– تحتاج المنظمة إلى استجواب العمال لدعم مصداقية المعدلين وتصحيحهما.

الفرع الثاني : المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي :

ويقصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي سواء كتابية (الإستمارة) أو شفهية (مقابلة شخصية).[2]

أ– الإستمارة :

" وهي نموذج يظم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما.

أولا: الإستمارات الأكثر شيوعا:

تحضى الاستمارة برواج في الاستعمال في مختلف البحوث الاجتماعية ومن الاستمارات الأكثر شيوعا:

دليل وصف العمل:

وتحتوي على خمسة أسئلة حول العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء أما الإجابات فهي: نعم، لا، لا أعرف .

وصمم هذا النموذج كل من: Kendall ,Smith, Hulin.

[1] أحمد صقر عاشور مرجع سبق ذكره ، ص 407.

[2] رشيد زرواتي – **تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**– دار هومة للنشر، الطبعة 01– الجزائر، 2002، ص123.

إستبيان جامعة منسوتا للرضا:

وهو يستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونون إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة من وظائفهم (الأجر، فرص الترقية والتقدم، النقل ..)؛ أما الإجابات المقترحة فهي متدرجة من راضي تماما إلى غير راضي وهاتان الطريقتان السابقتان تركزان على جوانب متعددة من الرضا الوظيفي.

إستبيان بيان الرضا الوظيفي : وهو يشمل أسئلة متنوعة حول كل جوانب الوظيفة التي يشغلها العامل، والذي صممه كل من ViaTor وَ Laroche .

استبيان الرضا عن الأجر :

وهو استبيان حول أنظمة الأجور و يتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية وإدارة نظام الأجر.

ثانيا: محتويات الاستمارة:

تتضمن الاستمارة عامة على محورين أساسيين هما :[1]

تقسيم الحاجات :

في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحاجات الإنسانية؛ مما يمكن من الحصول على معلومات من الفرد عن مدى إشباع العمل لمجموعات الحاجات المختلفة لديه.

تقسيم الحوافز:

في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحوافز المقدمة من طرف المنظمة والتي تعتبر من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

ب– المقابلة الشخصية :

للمقابلة أنواع فقد تكون منظمة (إجماع رسمي) أو غير منظمة (لقاء عفوي)؛ فتسمح المقابلة بوصف وكشف جوانب العمل التي لا يمكن تقديرها عن طريق المقاييس الأخرى، بالإضافة إلى أنها مفيدة في استجواب الأميين أو الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الاستمارة كتابة، كما أنها تزيل اللبس والغموض في الأسئلة والتحقق من صحة الإجابات.

[1] أحمد صقر عاشور –مرجع سبق ذكره– ص 407-408.

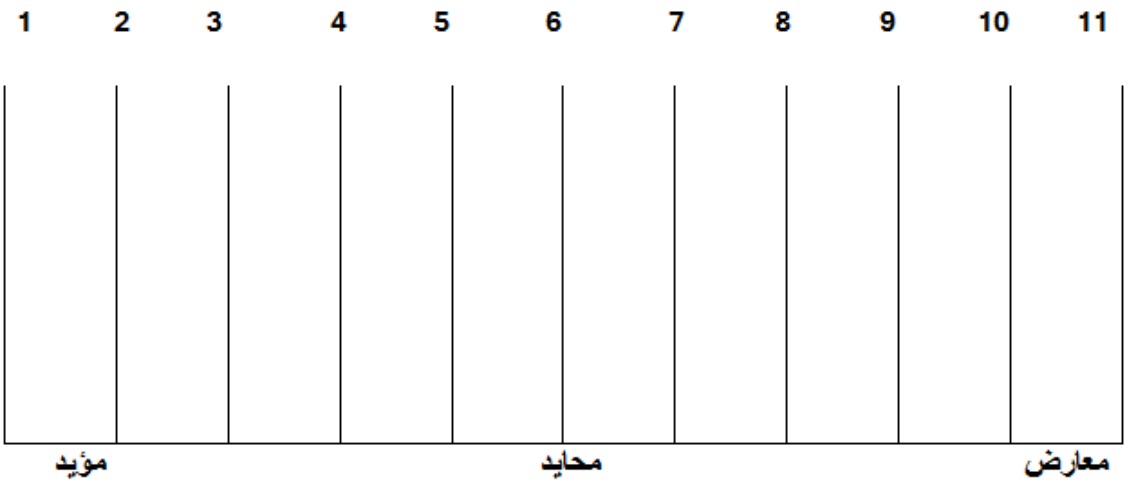
الفرع الثالث : طرق شهيرة لقياس الرضا:

أ- طريقة ثيرستون:

يبنى هذا المقياس باستعمال عبارات عادة ما تفوق المائة عبارة لوصف مختلف العناصر التي تمس الرضا،ثم يقيم الحكام (أو المختصون) درجة الرضا التي تعبر عنه هذه العبارات، وبعد ذلك يتم استبعاد القيم ذات التباين العالي، وبذلك يتكون المقياس النهائي للرضا من العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار، ويكون متوسط تقييم هذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا التي تشير إليها العبارات وفق تقييم الحكام.[1]

وفيما يلي نموذج ثيرستون الذي وضعه لأول مرة لقياس الرضا:

الشكل رقم (13): مقياس ثيرستون للرضا.



المصدر: محمد عبد الرحمان عيسوي : **دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية** ، بيروت ، لبنان،1949، ص236.

ب- طريقة ليكرت:

تعتبر هذه الطريقة أسهل من سابقتها (طريقة ثيرستون)؛ إذ لا يبذل فيها جهد كبير في حساب قيم درجات العبارات حيث تتطلب المراحل التالية : [2]

- بناء مقياس ما يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الإيجاب والبعض الآخر بصيغة السلب، وتتبع كل عبارة بخمسة آراء متراوحة بين الموافقة القوية والمعارضة الشديدة .

---

[1] سعد جلال - **المرجع في علم النفس**- دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1985، ص771.

[2] الطيب سويدة - **الاختيار المهني وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط "دراسة ميدانية بمتوسطتا أول نوفمبر 54 وعين العلق"**- مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التربية تخصص: تكوين وتسيير- كلية الآداب والعلوم الاجتماعية- جامعة المسيلةص53

- اختيار العينة لإجراء البحث وجمع الإجابات المختلفة.
- جمع كل النقاط بمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة.
- فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة، ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها.
- استبعاد العبارات غير المنسجمة مع مجموع العبارات الأخرى.

وبالإضافة إلى سهولة هذه الطريقة يلاحظ أنها لا تحتاج إلى خبراء وحكام، كما أنها تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة والمعارضة العامة (موافق بشدة، موافق، لا أدري، غير موافق، غير موافق بشدة).

كل نوع من العبارات السابقة يمدنا بمعلومات تفصيلية عن كل مفحوص وهي نقطة إيجابية تحسب لهذه الطريقة.

تسمى هذه الطريقة بـ: **طريقة التدرج التجميعي**.

جـ- طريقة أسكود:

تتكون طريقة أسكود والتي قدمها كل من أسكود وزميليه "سيسي وَ تيني بوم" سنة 1957 من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل؛ بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتين متعارضتين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من الفرد المبحوث قياس رضاه بأن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي كالتالي :[1]

الشكل (14): مقياس أسكود وزملائه للرضا الوظيفي.

[1] أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص414-415.



المصدر : أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 60.

يختار الفرد الدرجة التي تمثل مشاعره نحو كل المقاييس الجزئية ثم يتم جمع كل الدرجات في جميع المقاييس الجزئية الممثلة لجوانب العمل ليكون المجموع ممثلا لدرجة رضاه ولاستخراج المتوسط الحسابي نقوم بقسمة مجموع النقاط على عدد الصفات أو المقاييس .

تسمى هذه الطريقة بـ: **طريقة الفروق ذات الدلالة** .

د- طريقة هرزبرغ: [1]

تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم على النحو التالي :

- يطلب محاولة تذكر الأوقات التي يشعر فيها العامل بالسعادة الغامرة التي تتعلق بعمله خلال الفترات الماضية (شهر، سنة، شهرين...إلخ) ثم وصف بالتفصيل لكل مرة شعر بهذا الشعور (الأسباب).

[1] أحمد صقر عاشور - مرجع سابق، ص 416

لقد كانت هذه الطريقة تسأل عن واقعة واحدة بالنسبة لكل سؤال من السؤالين السالفي الذكر، غير أن الحصول على معلومات أوفر عن الوقائع المسببة للسعادة وتلك المسببة للاستياء يقتضي توسيع دائرة الأسئلة لتشمل أكثر من واقعة حسب ما يدلي بها الفرد .

وتسمى هذه الطريقة بـ:**طريقة الوقائع الحرجة** .

وفي خلاصة هذه المقاييس تجدر الإشارة إلى أن هناك مقاييس أخرى لقياس الرضا كسلم "بوجاردوس" الذي استعمل سنة 1925، وهو نوع من الاختبارات يشمل عدة إجابات متفاوتة في الدرجات تدرجها من السلب إلى الإيجاب، وسلم "غوتمان" الذي يقوم على اعتبار أن المفحوص يجيب على أسئلة لا تبدو ذات علاقة مباشرة بالرضا، تتكون الإجابة من اقتراحات مغلقة من نوع : "نعم" وَ "لا" مرتبة حسب سلم تصاعدي من السلب إلى الإيجاب .إلا أن هذه المقاييس غير رائجة الاستعمال لأنها تركز على مبادئ على شاكلة مبادئ الطرق السابقة.

المطلب الثالث :انعكاسات الرضا الوظيفي :

تواجه الإدارة صعوبةً في رصد وقياس معدلات الرضا الوظيفي، ولذلك تلجأ إلى مبدأ "علاج معوقات الرضا الوظيفي" حتى إن كانت نتائج دراسة ومسح الرضا الوظيفي في المؤسسة جيدة، حيث تهتم الإدارة الحكيمة بالعمل دائماً على حل مشاكل الرضا الوظيفي ومواجهة العوائق التي قد تسبب عدم الرضا، حتى إن كان حلّ هذه العوائق لا يقود بنفسه إلى تحقيق الرضا الوظيفي؛ لكن وجودها يحول دون تحقيقه.

أ – معوقات الرضا الوظيفي العشرة:

عوائق الرضا الوظيفي هي العوامل الأساسية التي تقف حاجزاً أمام تحقيق الرضا الوظيفي أو تقود إلى عدم الرضا، ومعوقات الرضا الوظيفية العشرة هي:[1]

1. **الصراعات الشخصية وكره الإدارة:** من أهم معوقات الرضا الوظيفي وجود الصراعات والنزعات الشخصية بين الموظفين أو بين الموظف والإدارة. أشارت دراسة عام 1995 أن النزاعات الشخصية هي الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي

[1] عامر العبود- **معوقات الرضا الوظيفي وحلول مشاكل الرضا الوظيفي** المقال متاح على الرابط التالي : تم نشره بتاريخ :29-01-2021 https://www.hellooha.com/articles/3251- بتاريخ 2023/05/17 الساعة 15:43

ومعدلات الإنتاج، حيث شكّلت النزاعات الشخصية والتنظيمية وكره الإدارة؛ حواجزاً مهمة أمام تحقيق الرضا الوظيفي وشعور العاملين تجاه عملهم.

2. **عدم الوضوح:** غياب الوضوح والشفافية في بيئة العمل من أهم عوائق الرضا الوظيفي، حيث يعاني الموظفون من سوء فهم السياسيات التنظيمية والقرارات التي تعتمدها الإدارة، كما يفاقم عدم الوضوح من مشاكل التواصل بين الموظفين والإدارة، ما ينعكس بشكل مباشر على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة.

3. **غياب التكافؤ:** لا يعتقد خبراء الموارد البشرية أن الأجور بالمفهوم العام هي العامل الأهم في الرضا الوظيفي، لكن وجود فجوات كبيرة في الأجور أو المكافآت هو فعلاً من أهم معوقات تحقيق الرضا الوظيفي، ما يعني أن الإنصاف والعدالة في الأجور وتناسبها مع المهام؛ هي العوامل الحاسمة في رضا الموظفين، إضافة إلى العدالة في منح الفرص والإنصاف في تقدير المسؤولية.

4. **البيروقراطية:** تستند البيروقراطية الإدارية إلى القاعدة التي تقول "تسلسل الإجراءات والسيطرة أهم من النتائج" ما يعني أن الالتزام باللوائح والأنظمة مهما كانت معقدةً وغير ملائمة؛ أهم من فاعلية هذه الأنظمة، بالتالي يجب على الموظفين اتباع قواعد غير مرنة بغض النظر عن مدى ملاءمتها أو فاعليتها، كما تقود البيروقراطية إلى عائق مهم من عوائق الرضا الوظيفي وهو الرتابة بالمهمات والملل الوظيفي، وهذا الأسلوب الإداري يقف عائقاً أمام تحقيق الرضا الوظيفي لأنه يحرم الموظفين من المرونة والمساهمة.

5. **النظرية المتشائمة في الإدارة:** تقوم النظرية المتشائمة في الإدارة على تحديد دوافع الموظفين للإنجاز بالمنفعة المباشرة والأنانية والمصلحة الشخصية، ما يقلل من اهتمام الإدارة بالتواصل والمشاركة والتحفيز، وتعمل على تحقيق أقصى منفعة من الموظفين بأقل ما يمكن من التضحيات! وعادةً ما تنتقل عدوى النظرية المتشائمة هذه إلى الموظفين، فينظرون إلى الإدارة بوصفها كيان متوحش يسعى لأخذ أقصى قدر ممكن من جهدهم بأقل مقابل.

6. **القرارات السيئة للإدارة:** في علم الإدارة القرار الجيد ليس فقط ما يحقق مصلحة المؤسسة، بل هو القرار الذي يتم اتخاذه وإعلانه وتنفيذه بطريقة صحيحة، فعندما تقوم الإدارة باتخاذ قرارات مبنية على بيانات ومعلومات دون مشاركة الموظفين، ثم تقوم بتعديل هذه القرارات بشكل متكرر دون فهم تأثيرها على العاملين؛ ذلك يقود إلى شعور الموظفين بالانفصال التام عن الإدارة، ما يحوّلهم إلى آلات تنفّذ الأوامر والقرارات دون التفكير بالمصلحة العامة ودون تقديم أي ملاحظات مفيدة، وهذا التخاذل هو نتيجة طبيعية لانعدام الرضا الوظيفي.

7. **غياب التوازن بين العمل والحياة:** قد يبدو التوازن بين العمل والحياة مسؤولية الموظف، لكن الحقيقة أن سياسات الإدارة تلعب دوراً كبيراً في منح الموظفين الفرصة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة، من خلال ساعات العمل المعقولة ونظام الأجور والمكافآت العادل ونظام الإجازات المناسب، ومن البديهي أن غياب التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين يعتبر من أهم عوائق الرضا الوظيفي.

8. **فقدان الاتصال:** التواصل من أهم مقومات الرضا الوظيفي، وفقدان التواصل الفعّال بين المستويات الإدارية المختلفة ينعكس بشكل كبير على تقدير الموظفين لقيمتهم في المؤسسة ولمدى توافقهم مع أعمالهم، حيث يعتبر اتساع فجوة الاتصال بين الإدارة والموظف من المشاكل الرئيسية للرضا الوظيفي.

9. **صعوبة الوصول:** المقصود بصعوبة الوصول هو عدم قدرة الموظفين على الوصول إلى المعلومات أو الأدوات اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب، فعندما لا يستطيع الموظف الحصول على بعض المعلومات بسبب البيروقراطية، أو عندما يتم منعه من استخدام بعض الأدوات استجابة للأنظمة بغض النظر عن حاجته لهذه الأدوات وأهميتها لأداء مهامه؛ ذلك ينعكس مباشرةً على رضاه الوظيفي.

10. **بيئة العمل غير المناسبة:** على الرغم من الاهتمام الكبير ببيئة العمل لكنها تصنف في آخر قائمة معوقات الرضا الوظيفي، هذا لا يقلل من تأثير بيئة العمل غير المناسبة –مثل الإضاءة والضجيج والحرارة والأمان– لكنه يعظّم من أهمية العوامل الأخرى لتحقيق الرضا.

ب– مشاكل الرضا الوظيفي وحلولها :[1]

1– حل مشكلة النزاعات الشخصية وتأثيرها على الرضا الوظيفي:

إدارة النزاع من أهم أهداف إدارة الموظفين، وتبدأ حلول إدارة النزاعات الشخصية من اتخاذ موقف عادل ومنصف حيال هذه النزاعات، ومحاولة التقليل من ربط النزاعات بشكل شخصي بالموظفين، كما يجب أن توفّر الإدارة وسيلة اتصال سريعة مع الموظفين تضمن البحث في حل أي صراع داخل المؤسسة بالسرعة اللازمة، وعادةً ما يكون هناك موظفون يمتلكون الخبرة اللازمة لحل النزاعات بين الموظفين أو مع الإدارة.

[1] عامر العبود– **معوقات الرضا الوظيفي وحلول مشاكل الرضا الوظيفي** مقال تم نشره بتاريخ :29-01-2021 https://www.hellooha.com/articles/3251– تم مشاهدته بتاريخ 2023/05/09 على الساعة 18:42

- **حل مشاكل التواصل والشفافية:**

بما أن التواصل والشفافية من أهم معوقات الرضا الوظيفي؛ يجب على الإدارة أن تعمل على توضيح سياساتها للموظفين بشكل مباشرٍ وكافٍ، هذا لا يعني بشكل من الأشكال الإفصاح عن أسرار الإدارة أو الكشف عن معلومات لا يجب أن يعرفها الموظفون، وإنما منحهم المعلومات المهمة لأداء أعمالهم بشكل جيد، والسماح لهم بالوصول إلى ما يسهّل عليهم المهام ويدفعهم للمشاركة، وذلك يعتمد بشكل كبير على نوعية الاتصال بين الإدارة والموظفين.

- **حل مشكلة البيروقراطية:**

البيروقراطية ليست مشكلة في الرضا الوظيفي فقط، بل تؤثر على مجمل عمل المؤسسة وتجعله أكثر تعقيداً لأنها تهدف إلى تكريس سلطة المكاتب المنفصلة نسبياً عن العملية الإنتاجية للمؤسسة، بالتالي تعتمد على وضع القرارات في يد قلة من الأفراد حتى القرارات الإجرائية الصغيرة.

والحل الأفضل لتجنب الوقوع في فخ البيروقراطية وتجنب تأثيره على الرضا الوظيفي؛ أن يمتلك الموظفون سلطة اتخاذ القرار السريع في أماكنهم وضمن مسؤولياتهم، وأن تكون القرارات التي تخرج من المكاتب قد أخذت بعين الاعتبار رضا الموظفين وآرائهم ومدى تناسب هذه القرارات مع المستويات المختلفة، والأهم من هذا كله أن تتمتع الإدارة بالقدر الكافي من المرونة التنظيمية.

- **حل مشاكل التكافؤ والعدالة:**

تحقيق التكافؤ والعدالة في أي منظمة أو مؤسسة يبدأ من وضع النظام الأساسي أو دستور المؤسسة، حيث تعمل الإدارة الحكيمة على توزيع الأجور بشكل مناسب ومتكافئ، وترك الباب مفتوحاً أمام الموظفين للتقدم والتطور في مكان عملهم وتسلق السلم الوظيفي.

- **حل مشكلة بيئة العمل غير المناسبة:**

حل مشكلة الرضا الوظيفي المتعلقة ببيئة العمل يتطلب إجراءات لوجستية على الأرض، مثل إعادة تجهيز مكان العمل بطريقة تراعي شروط التهوية والإضاءة وتخفيف الضوضاء، والاهتمام بشروط السلامة أثناء العمل، إضافة إلى ترتيب مكان العمل بحيث يكون من السهل التنقل بين أقسامه.

- **حل مشكلة التوازن بين العمل والحياة:**

التوازن بين العمل والحياة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنظام الأجور وساعات العمل والإجازات، حيث يجب أن تقوم الإدارة بدراسة عميقة لتناسب الأجور مع متطلبات الحياة من جهة، وساعات العمل من جهة أخرى، فإذا كان هدف الإدارة هو الالتزام بالقوانين والحد الأدنى للأجور ودفع أقل قدر من التكاليف؛ سيقود ذلك إلى زيادة عدد ساعات عمل الموظف داخل المؤسسة نفسها أو في أكثر من وظيفة، هذا يعني بطبيعة الحال سخط الموظفين وعدم رضاهم وعدم استعدادهم لتقديم أي نوع من التضحية أو الدفع لأي إنجاز.

2- حل مشكلة عدم الرضا الوظيفي:

حل مشكلة عدم الرضا الوظيفي يجب أن يكون حلّاً متكاملاً يستهدف التخلص من عوائق الرضا الوظيفي من جهة، والعمل على إيجاد عوامل ومقومات تحقيق الرضا الوظيفي من جهة أخرى، ويجب أن نأخذ بعين الاعتبار أن الكثير من عوائق الرضا الوظيفي قد لا يقود حلّها إلى تحقيق الرضا، لكن وجودها سيمنع ذلك بالضرورة.

حلول مشكلة عدم الرضا الوظيفي:[1]

1. **توضيح الأهداف والاستراتيجية:** عندما تقوم الإدارة بتوضيح أهدافها من المهمات أو القرارات وتوضيح استراتيجياتها العامة أو الرؤية الشاملة؛ ذلك يشجع الموظفين على تبني استراتيجية المؤسسة والعمل بإخلاص وجد لتحقيق الأهداف التي تتحول إلى أهداف شخصية لكل موظف، وهذا جزء أساسي من رضا الموظف عن عمله وشعوره بالأهمية والقيمة، فهو يشعر عند تحقيق هدف معين أنه جزء من هذا الإنجاز وليس مجرد أداة.
2. **التنويع في المهام وتجنب الرتابة:** المهام المتكررة والرتيبة تعوق تحقيق الرضا الوظيفي وتخلق حالة من الملل لدى الموظفين، لذلك يجب إتاحة الفرصة أمام الموظفين للتنقل بين المهمات المختلفة وأداء مهمات جديدة، كما تعتبر خطط التطوير والتدريب المهني من أهم عناصر مكافحة عدم الرضا الوظيفي.
3. **التواصل المستمر والفعّال:** من خلال سياسة الباب المفتوح التي تسمح للموظفين بتقديم آرائهم أو اقتراحاتهم أو شكواهم، إضافة إلى الاجتماعات الدورية والضرورية التي تسمح للإدارة بنقل استراتيجيتها العامة وأهدافها للموظفين، والحصول على التغذية الراجعة منهم .

[1] بومعزة مسعودة- بو لطيف هدى – **الرضا الوظيفي والإبداع في العمل–** مذكرة تخرج لنيل شهاد الماستر تخصص تنظيم وعمل جامعة محمد الصديق بن يحي – جيجل السنة 2017/2016 ص 90

4. **الابتعاد عن المجاملات والمحسوبيات:** يجب أن تكون الإدارة منصفة في التعامل مع جميع الموظفين، فالمحسوبية والوساطة والمجاملات لا تؤثر على معدل الرضا الوظيفي فحسب؛ بل تخلق صراعات ونزاعات شخصية داخل المؤسسة.

5. **التقدير والاحترام في التعامل:** لا يعني تحقيق الرضا الوظيفي إعفاء الموظف من العقوبة أو منحه حرية كاملة في اختيار المهام أو تنفيذ الأوامر، وإنما أن تكون الأوامر مرنة ويتم تقديمها بشكل لائق، وأن تتسم العلاقة بين الموظف والإدارة بالاحترام أولاً حتى عند فرض العقوبات.

6. **جعل العمل ممتعاً:** من أسرار الرضا الوظيفي أن يكون العمل ممتعاً ومحفّزاً، هذا لا علاقة له بطبيعة العمل أو مدى صعوبته، فحتى عمال المناجم يقضون أوقاتاً ممتعة في أكثر ظروف العمل صعوبة.

7. **الاهتمام الشخصي بالموظفين:** المدير الذكي يخلق شعوراً بالاهتمام والرعاية لدى جميع الموظفين، وهذا الجانب يعتمد على التعامل الشخصي مع الموظف، والنظر في ظروفه الخاصة والتعاطف معه، فضلاً عن الاهتمام بالسلامة الشخصية لكل موظف .

❖ سلبيات الرضا الوظيفي:

نظرياً يعتبر الرضا الوظيفي إيجابياً في كل الأحوال، مع ذلك يمكن رصد بعض سلبيات الرضا الوظيفي النادرة في ثلاثة نقاط أساسية:

1. **الحفاظ على منطقة الراحة:** شعور الرضا الوظيفي قد يخلق حالة من الاطمئنان والاستقرار لدى الموظف تجعله متمسكاً بمنطقة الراحة، هذا يمنعه من المجازفة من جهة، ويجعله أقل قدرة على قبول التغيرات التنظيمية من جهة أخرى، لذلك يجب أن تكون استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير جزءاً من دراسة الرضا الوظيفي.

2. **انخفاض الحوافز الذاتية:** في سياق متصل قد يقود الرضا الوظيفي لتقليل حوافز الموظفين الذاتية، وذلك ليس نتيجة مباشرة للرضا الوظيفي، وإنما بسبب سياسة المؤسسة التي تهمل التحفيز كضرورة مستمرة حتى عندما يكون الموظفون راضون عن عملهم.

3. **صعوبة قياس الرضا الوظيفي:** من سلبيات الرضا الوظيفي صعوبة قياسه وعدم دقة مؤشراته، هذا يخلق عقبات جديدة أمام الإدارة وقد يقودها إلى بعض الإجراءات غير الضرورية أو غير المدروسة، منها مثلاً تكثيف الاجتماعات غير الضرورية أو زيادة النفقات غير المدروسة.

المبحث الرابع : علاقة ضغوط العمل وأثرها على الرضا الوظيفي:

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

المطلب الأول: تأثير ضغوط العمل التنظيمية على الرضا الوظيفي:

تعتبر ضغوط العمل التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل حمل اهتمام الباحثين كونها تؤثر في شعور الأفراد بالرضا الوظيفي، وسنتناول في هذا المطلب أثر هذه المصادر على الرضا الوظيفي.

اولا: غموض الدور والرضا الوظيفي:

غموض الدور هو الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد في أداء دوره بالمنظمة، مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته، ومسؤولياته والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة... إلخ، الأمر الذي يؤدي إلى الحرية والإحباط ومن ثم الشعور بالضغوط، مما يؤدي إلى زيادة التوتر وانخفاض الرضا الوظيفي وعدم الثقة بالنفس، مما يؤدي في النهاية إلى التفكري في ترك العمل[1].

وهناك احتمال أكبر لحدوث الغموض في المنظمات المعقدة وكبيرة الحجم ويحدث الغموض في حالة:

-عدم فهم الأفراد جوانب عمله.

-عدم توافر المعلومات اليت يحتاجها الفرد في عمله.

-قصور قدرات الفرد.

ثانيا: صراع الدور والرضا الوظيفي:

يحدث صراع الدور إذا كان هناك تعارض بين متطلبات الدور، فالفرد الذي يتعرض لموقف معين يفرض عليه متطلبات متعارضة مع بعضها البعض، أو متعارضة مع متطلبات أشخاص آخرين سواء في جماعة عمله أو جماعة أخرى، فالفرد هنا يعاني من صراع الدور، فمثلا قد تتطلب وظيفة الفرد العمل لساعات طويلة والسفر لسافات بعيدة، وقد يتعارض ذلك مع متطلبات دوره كزوج أو كأب،وتؤكد العديد من الدراسات على وجود علاقات إيجابية بين صراع الدور ومتغيرات التوتر والتعب والغياب وترك العمل، إذ

[1] لبصري عبد الرحيم- ماطي راضية- **أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي**- دراسة حالة شركة الزخف الصحي بمليليه، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيري الموارد البشرية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016/ 2017 ص- ص 49-50

أن هذه المتغيرات تفرز تأثيرات متباينة على سلوك الفرد داخل العمل والذي من الممكن أن تنعكس على أدائه اليومي، وكذلك ظهور علاقة سلبية بين صراع الدور والرضا الوظيفي للأفراد مما يؤدي إلى تفكيره بترك العمل.

ويمكن توضيح صور صراع الدور في النقاط التالية :[1]

- **صراع الدور الذي يكون مصدره شخصا واحدا:** ويحدث ذلك النوع من الصراع عندما يتعرض الفرد في بيئة العمل لتوقعات متعارضة أو متناقضة من نفس الشخص .
- **صراع الدور الذي مصدره أكثر من شخص**: يحدث هذا النوع من الصراع عندما يواجه الفرد متطلبات متعارضة من شخصين أو أكثر في نفس الوقت .
- **صراع الدور الناتج عن التعارض بين متطلبات الدور والقيم الشخصية:** ويحدث هذا النوع من الصراع عندما تتعارض قيم ومعتقدات الفرد مع التوقعات المطلوبة منه في وظيفته.

ثالثا: عبئ العمل والرضا الوظيفي:

يقصد بعبء العمل" مجموعة المهام التي تسند للفرد القيام بها من خلال العمل ويأخذ عبء العمل صورتين هما :[2]

- **العبء الزائد للدور أو المهمة:** وهنا يكون عبء العمل كبير مقارنة بقدرات وموارد الفرد البشرية.
- **العبء الأقل للدور أو المهمة:** يمثل تحمل عبء أقل من اللازم نوعا آخر من الضغوط ويحدث هذا في حالة الأعمال التي ليس لها قدرا كافيا من التحدي، أو عندما لا يكون حجم العمل كافيا لشغل وقت الفرد، إن ارتفاع أو انخفاض عبء العمل سواء كان كمي أو نوعي عن الحد الذي يراه الفرد مناسبا له من شأنه أن يؤثر سلبيا على شعوره بالرضا الوظيفي، فبإرتفاع عبء العمل كميا كزيادة عدد ساعات العمل اليومي، أو تكليف الفرد بالقيام بأعمال كثيرة في وقت ضيق، ينعكس في النهاية على الوقت المتاح له للتواجد مع أسرته وزملائه وعلى صحته النفسية والجسدية، وهو ما يؤدي إلى انخفاض درجة شعوره بالرضا الوظيفي، كذلك الانخفاض الكمي أو النوعي في عبء العمل عن الحد الذي يراه الفرد مناسبا له يؤدي إلى انخفاض درجة شعوره بالرضا الوظيفي، حيث يتنامى بداخله شعور بالملل وبعدم الأهمية والقدرة على تحقيق التقدير والاحترام أمام رئيسه وزملائه في العمل.

رابعا: ظروف العمل والرضا الوظيفي:

[1] عبد السالم أبو قحف- **محاضرات في السلوك التنظيمي**- الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، 2005 ،ص- ص 189-190 .

[2] فريدة بوغازي- **تحليل أثر مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية**، جملة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 11، جامعة سكيكدة- الجزائر، 2015 ،ص 323.

تؤثر الظروف المادية للعمل على العاملين ومستوى أدائهم، حيث أن لكل عمل ظروف مختلفة، وبالتالي فظروف العمل البيئية تؤثر سلبا على اتجاهات الأفراد نحو العمل، وعلى الرغم من تباين درجة تعرضهم لهذه المصادر فإنها تمثل مصدر من مصادر الضغوط في بيئة العمل والتي تؤدي إلى انخفاض شعورهم بالرضا الوظيفي.

ومن أهم ظروف بيئة العمل المادية ما يلي :[1]

ساعات العمل: تعتبر من مصادر ضغوط العمل، وذلك يرجع إلى أن عدم تنظيم ساعات العمل يؤدي إلى إصابة الفرد بالإجهاد والتوتر، بالإضافة إلى أن طول ساعات العمل اليومي يؤدي يف كثري من الأحوال إلى إرهاق وملل الفرد وضعف صحته.

الإضاءة: تعد الإضاءة الجيدة من أهم ظروف العمل، حيث تساعد على زيادة الإنتاج وتخفيض التعب، فهي لا غنى عنها لصحة وسالمة وكفاءة العامل، فالإضاءة الجيدة تعني الفرد على رفع مستوى إنتاجيته ومجهوده أقل، أما الإضاءة السيئة، تسبب شعورا بالانقباض في نفوس الآخرين وإلى زيادة تعب وإنهاك الفرد بشكل عام.

التهوية: تؤثر التهوية تأثريا كبيرا في أداء الفرد ونشاطه وسلوكه عموما، وتبني الدراسات أن سوء التهوية سرعان ما يؤدي إلى الشعور بالنعاس والتعب والضجر والضيق والتفكري في ترك مكان العمل، ولهذا تعتبر التهوية مصدر من مصادر ضغوط العمل لما لها من تأثري على الفرد.

الضوضاء: تعتبر الضوضاء أحد مصادر الضغط التي يكون لها التأثير السلبي على قدرة الفرد الإنتاجية من ناحية سرعة الإنتاج ومدة التركيز لتلافي العيوب والأخطاء في المنتجات، وعادة ما تظهر أثار الضوضاء في سرعة تعب الأفراد ومللهم من العمل وفي أعصابهم المتوترة وعدم الرغبة في العمل ومحاولة ترك مكان العمل.

الأجور والحوافز: تعتبر الأجور والحوافز هي المصدر الأساسي لدخول الأفراد ويعتبر الأجر هو المحدد الرئيسي لمستوى معيشة الفرد، كما أنه يتوقف عليه مركزه ومكانته بين زملائه في العمل وفي المجتمع، ومما بل شك فيه أن درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا وعينا وعما إذا كان هذا الأجر يتناسب مع الجهد الذي يبذله في العمل.

الأمان الوظيفي: من بني مصادر ضغوط العمل اليت تزايد الاهتمام بها في بداية السبعينات الأمان الوظيفي، ويرتبط هذا الأخرى مبدئ وجود فرص مناسبة للترقية إلى مناصب أعلى، ومدى عدالة الأسس التي يعتمد عليها في الترقية، بالإضافة إلى معوقات الطموح وعدم التأكد من المستقبل المهين الذي يتعارض مع طموحات الفرد.

[1] عبد السالم أبو قحف، مرجع سبق ذكره – ص 196

خامسا: المشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي:

تمثل عملية اتخاذ القرارات جوهر الإدارة، لذا فإن عملية اتخاذ القرارات بطريقة عشوائية أو استبدادية قد تكون مصدرا من مصادر ضغوط العمل سواء كان ذلك بالنسبة للمدير أو بالنسبة للأشخاص المتأثرين بهذا القرار، خاصة إذا كانت هذه القرارات قائما على أساس المركزية الشديدة وعدم مشاركة العمال وتؤدي المركزية في اتخاذ القرار إلى فقدان الثقة بين الأفراد لعدم تعودهم على تحمل المسؤولية، لذلك فإن تهميش دور الفرد وعدم إشراكه في اتخاذ القرار يؤدي إلى شعوره بالإحباط وانخفاض مستوى الأداء لديه، وبالتالي فإن عدم مشاركة الفرد في اتخاذ القرار ينمي الإحساس بعدم اهميته في المنظمة وشعوره بالإهمال، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية ومستوى رضاه، وبالتالي انخفاض إنتاجيته .[1]

المطلب الثاني: علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي:

تشير الجهود البحثية إلى تنوع الآراء بخصوص طبيعة العلاقة التي تربط ضغوط العمل بالرضا الوظيفي والتي يمكن توضيحها في ثلاث اتجاهات رئيسية هي الاتجاه الذي يرى أن هناك علاقة طردية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، الاتجاه الذي يرى أن هناك علاقة عكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي و الاتجاه الذي يرى أن هناك علاقة شرطية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي.

أولا: هناك علاقة طردية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي:

يرى أنصار هذا الاتجاه أن ضغوط العمل تجعل المورد البشري ينظر إلى وظيفته بافتخار وعلى أنها مصدر للتحدي والإثارة، حيث أن ضغوط العمل تعطي الفرصة للمورد البشري ليظهر قدراته الإبداعية وطاقاته الكامنة أمام رئيسه وزملائه في العمل، وهو ما يزيد من ثقته، كما أن ضغوط العمل تجعل المورد البشري أكثر تفكيرا وتركيزا في العمل، وهو ما ينعكس في الأخير بالإيجاب على رضاه الوظيفي، ولقد لقي هذا الاتجاه تأييدا محدودا من الباحثين في الدراسات التطبيقية.

[1] لبصري عبد الرحمان–ماطي راضية– مرجع سبق ذكره، ص 53.

ثانيا: هناك علاقة عكسية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي:

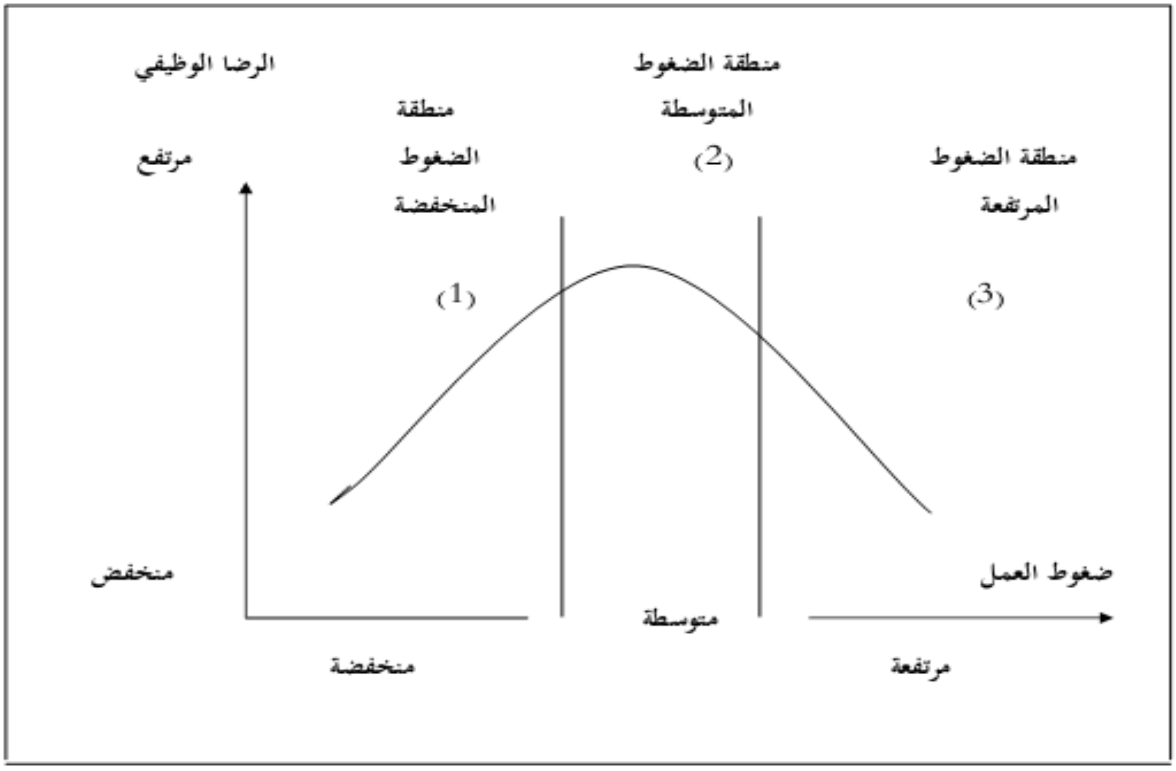
لقد لقي هذا الاتجاه تأييدا كبيرا من قبل الباحثين في الدراسات التطبيقية، حيث توصل كل من ستيفي وجونز عام 1988 إلى وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، إذ يترتب على ضغوط العمل آثار ضارة على صحة المورد البشري في بيئة العمل.

وتبين أيضا في دراسة أجراها كاربان عام 1994 على 168 مورد بشري يعمل في منظمات تستخدم تكنولوجيا عالية، أن فقدان الموارد البشرية للدعم من قبل الرؤساء و الزملاء وفقدانها للسيطرة على الأعمال والمهام اليومية، وكذا التزامها الكبير بتنفيذ القواعد والإجراءات البيروقراطية عزز من شعورها بعدم الرضا الوظيفي و بإحساسها بضغوط العمل بدرجة أعلى، وذكر أيضا أريس وأرنيت عام 1998 أنه يتم لم إذا الكشف مبكرا عن مستويات ضغوط العمل المرتفعة فإن ذلك سيؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، وما يترتب على ذلك من ارتفاع في معدلات الغياب و ترك العمل وانخفاض في الإنتاجية .[1]

ثالثا : هناك علاقة شرطية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي: يرى أنصار هذا الاتجاه أن العلاقة بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي تأخذ شكل مقلوب حرف" U "

الشكل رقم (15) العلاقة الشرطية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي:

[1] ايمان جودة – رندة اليافي – **ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي**– مجلة جامعة دمشق ،المجلد 18 ، العدد 01– سورية – 2002 ص– ص 78–79



المصدر: شاطر شفيق- **أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية –دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء– سونلغاز –جيجل** – مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009/2010 ص124.

وضح الشكل أعلاه ثلاث مناطق للضغوط، حيث تمثل المنطقة الأولى منطقة الضغوط المنخفضة السلبية، أين يتعرض المورد البشري لمستوى منخفض من ضغوط العمل يكون تأثيرها محدود على الرضا الوظيفي، فهي لا تخلق الحماس الكافي الذي يؤدي إلى تحقيق مستويات مثلى من الرضا الوظيفي . أما المنطقة الثانية فهي تمثل منطقة الضغوط المتوسطة الايجابية، أين يتعرض المورد البشري لمستويات معتدلة من الضغوط تدفعه للعمل وتنمي شعوره بالمتعة والإثارة والتحدي وهو ما يؤدي إلى تحسين مستوى رضاه الوظيفي . أما المنطقة الثالثة فهي تمثل منطقة الضغوط المرتفعة السلبية التي تزيد عن قدرة تحمل المورد البشري لها .فعندما يتعرض هذا الأخير لضغوط متزايدة نتيجة عوامل بيئية خارجية أو /و فردية /و أو فردية ، فعندئذ تكون ضغوط العمل ذات تأثير سلبي على الرضا الوظيفي.[1]

[1] شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 124

خلاصة الفصل :

و كخلاصة لما جاء في هذا الفصل، يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو اتجاه ايجابي نحو الوظيفة، وعلى الرغم من غموضه باعتباره حالة انفعالية متعلقة بالمورد البشري، يصعب فهمها، إلا أن ذلك لم يمنع من وجود العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولتها بالتحليل، وتجسدت في العديد من النظريات، إلى جانب ذلك توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي يتأثر بجملة من العوامل، منها ما يتعلق بالمنظمة ، ومنها ما يرتبط بالمورد البشري، أما بالنسبة لعملية قياسه، فهي عميلة ليست مستحيلة، وذلك من طريق المقاييس الموضوعية والذاتية، ليتم بعد ذلك الكشف نظريا عن أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي.

الفصل الثالث :الدراسة التطبيقية

تمـــهيد :

بعد دراستنا لموضوع ضغوط العمل وأثره على الرضا الوظيفي للأفراد في المنظمة من جانبه النظري من خلال الفصلين السابقين، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على أرض الواقع ، بغية تسليط الضوء على ضغوط العمل الموجودة في الثانويات التي هي قيد الدراسة و مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسات التربوية محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج و اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة:

نعرض في هذا المبحث نشأة الثانويات التي هي قيد الدراسة ثم التعريف بها بالإضافة شرح الهيكل التنظيمي الخاص بها مع إعطاء المهام التي يقوم بها العاملين والموظفين في كل ثانوية بالإضافة الى توزيع المكاتب والورشات وكذا توزيع التلاميذ حسب الافواج وسنوات الدراسية .

المطلب الاول : التعريف و التقديم بالمؤسسة:

قمنا بزيارة ميدانية الى المؤسسات التربوية (الثانويات)التي تقع بمدينة عين بوسيف حيث قمنا بالتعرف على مهام المؤسسة و الأهداف التي وجدت من اجلها و التعرف على هياكل المؤسسات من أقسام و مصالح و القيام بالملاحظة البسيطة لأفراد وعينة البحث و المهام التي يقومون بها وقمنا بعدة استفسارات وتساؤلات عن المهام و الواجبات التي يقوم بها الأفراد وأخذ صورة واضحة من أجل دراستنا التي سنقوم بها.

اولا /ثانوية راجي محمد :

1- الموقع :

تقع ثانوية راجي محمد الكائن مقرها في منطقة عين بوسيف في الجزء الجنوبي من ولاية المدية ، تتوسط حيث تبعد عن مدينة مقر الولاية بحوالي 80 كلم وتبعد ، وقد تم تسميتها بمتوسطة راجي محمد نسبة وذكرى للمجاهد راجي محمد وقد تم انشاء الثانوية في 2009/09/23 والتي هي تابعة لقطاع التربية والتعليم.

- تتربع ثانوية راجي محمد على مساحة اجمالية تقدر ب12000م ^{2} اما المساحة المبنية 7300فهي م ^{2} .

ثانيا /ثانوية الشهيد عامر قدور :

1- الموقع :

تقع ثانوية عامر الكائن مقرها ايضا في دائرة عين بوسيف في الجزء الجنوبي من ولاية المدية ، تتوسط حيث تبعد عن مدينة مقر الولاية بحوالي 80 كلم وتبعد ، وقد تم تسميتها بمتوسطة عامر قدور نسبة وذكرى للمجاهد عامر قدور وقد تم انشاء الثانوية في 2012/09/04 .

- تتربع ثانوية عامر قدور على مساحة اجمالية تقدر ب10200م ^{2} اما المساحة المبنية فهي 10000م ^{2} .

ثالثا :ثانوية بهلول عبد القادر :

1- **الموقع :**

تقع ثانوية بهلول عبد القادر الكائن مقرها في منطقة عين بوسيف ايضا في الجزء الجنوبي من ولاية المدية ، تتوسط حيث تبعد عن مدينة مقر الولاية بحوالي 80 كلم وتبعد ، وقد تم تسميتها بمتوسطة بهلول عبد القادر نسبة للمجاهد بهلول عبد القادر وقد تم انشاء الثانوية في 1985/07/07 .

- تتربع ثانوية بهلول عبد القادر على مساحة اجمالية تقدر ب30000م ^{2} اما المساحة المبنية 15000فهي م ^{2} .

هذا الجدول التالي يوضح اعضاء الطاقم التربوي من اساتذة والمواد التي يدرسونها و الذي تحتويه ثانوية بهلول عبد القادر موزعين حسب مناصبهم وعدد الموظفين فيها:

2/التأطير الاداري :

الجدول رقم (02) توزيع اعضاء الطاقم الاداري في كل من ثانوية راجي محمد وثانوية عامر قدور وثانوية بهلول عبد القادر حسب مناصبهم وعدد العمال والموظفين فيها:

البيان	توزيع عدد الاداريين		
	ثانوية راجي محمد	ثانوية عامر قدور	ثانوية بهلول عبد القادر
المدير	1	1	1
مقتصد	1	1	1
ناظر	1	1	1
مساعدو التربية	7	8	8
ع عمال مهنيون	17	16	24
مستشار التربية	2	2	2
مستشارة التوجيه	1	1	1
موظفو الأمانة	3	2	3
موظفو م الاقتصادية	1	2	1
أعوان وقاية والأمن	2	3	2

المصدر :بالاعتماد على وثائق تم جلبها من مقر المؤسسة .

3/التأطير التربوي :

الجدول رقم (03) توزيع اعضاء الطاقم التربوي من الاساتذة في كل من ثانوية راجي محمد وثانوية عامر قدور وثانوية بهلول عبد القادر موزعين حسب مناصبهم والمواد التي يدرسونها :

البيان	توزيع عدد الاساتذة		
	ثانوية راجي محمد	ثانوية عامر قدور	ثانوية بهلول عبد القادر
ت اقتصادي	2	2	2
هـ. مدنية	1	1	1
كهرباء	2	2	2
ميكانيك	1	1	1
تربية بدنية	1	2	2
إعلام الي	1	2	1
أسبانية	1	1	1
ع طبيعية	3	4	3
انجليزية	4	4	4
فرنسية	4	3	4
تا. جغرافيا	3	4	4
أدب عربي	4	4	4
ع اسلامية	2	2	2
فيزياء	4	4	5
رياضيات	4	3	5
فلسفة	2	2	2

المصدر :بالاعتماد على وثائق تم جلبها من مقر المؤسسة .

المرافق والوسائل:

الجدول رقم (04)يوضح توزيع المرافق والوسائل المستخدمة الذي تحتويه كل من ثانوية راجي محمد وثانوية عامر قدور وثانوية بهلول عبد القادر وذلك كما يلي:

البيان	توزيع الهيكل الاداري والتنظيمي		
	ثانوية راجي محمد	ثانوية عامر قدور	ثانوية بهلوا عبد القادر
عدد حجرات الدراسة	18	18	18
عدد السكنات الإلزامية	7	7	7
عدد المخابر العلمية	8	8	8
عدد المطاعم	1	1	1
عدد السكنات المشغولة	7	7	7
عدد الورشات	3	3	3
التجهيز العلمي	متوفر	متوفر	متوفر
عدد مخابر الإعلام الآلي	1	1	1
قاعة الاجتماعات	0	0	0
المكتبة	1	1	1
عدد المكاتب الإدارية	8	9	8
قاعة المطالعة	1	1	1
المساحات الخضراء	موجودة	موجودة	موجودة
عدد الفناءات	1	1	1
قاعة الرياضة	1	1	1
ملعب نوع ماتيكو	1	1	1
مضمار سباق السرعة	1	1	1
قاعة الارشيف	1	1	1
مدرج	1	1	1
الحجابة	1	1	1
مرقد	3	2	3

المصدر :بالاعتماد على وثائق تم جلبها من مقر المؤسسة .

الافواج التربوية وتعداد التلاميذ:

الجدول رقم (05)يوضح توزيع تلاميذ ثانوية راجي محمد حسب السنوات وتوزيع الافواج الدراسية :

		السنة الدراسية 2022/2023								
		ج,م,ع,ت	ج,م,ا	ا,فلسفة	لغات	ع تجريبية	رياضيات	ت.اقتصاد	ت.رياضي	المجموع
س1	الافواج	4	2							6
	تعداد التلاميذ	125	66							191
س2	الافواج			1	1	1	1	1	1	6
	تعداد التلاميذ			33	10	28	6	16	16	109
س3	الافواج			1	1	1	1	1	1	6
	تعداد التلاميذ			35	7	9	5	12	15	83
المجموع	الافواج	4	2	1	1	1	1	1	1	12
	تعداد التلاميذ	125	66	68	17	37	11	28	31	383
التلاميذ الداخلي		24								
نصف داخلي		145								

المصدر :بالاعتماد على وثائق تم جلبها من مقر المؤسسة .

الجدول رقم (06)يوضح توزيع تلاميذ ثانوية عامر قدور حسب السنوات وتوزيع الافواج الدراسية :

		السنة الدراسية 2022/2023								
		ج.م.ع.ت	ج.م.ا	ا. فلسفة	لغات	ع تجريبية	رياضيات	ت.اقتصاد	ت. رياضي	المجموع
س1	الافواج	4	2							6
	تعداد التلاميذ	80	71							151
س2	الافواج			1	1	1	1	1	1	6
	تعداد التلاميذ			30	12	26	10	21	18	117
س3	الافواج			1	1	1	1	1	1	6
	تعداد التلاميذ			28	10	32	10	25	13	118
المجموع	الافواج	4	2	1	1	1	1	1	1	12
	تعداد التلاميذ	80	71	58	22	58	20	46	31	386
التلاميذ الداخلي		15								
نصف داخلي		81								

المصدر :بالاعتماد على وثائق تم جلبها من مقر المؤسسة .

الجدول رقم (07)يوضح توزيع تلاميذ ثانوية بهلول عبد القادر حسب السنوات وتوزيع الافواج الدراسية:

		السنة الدراسية 2022/2023								
		ج.م.ع.ت	ج.م.ا	ا. فلسفة	لغات	ع تجريبية	رياضيات	ت.اقتصاد	ت. رياضي	المجموع
س1	الافواج	4	2							6
	تعداد التلاميذ	95	83							178
س2	الافواج			1	1	1	1	1	1	6
	تعداد التلاميذ			28	15	20	12	17	15	107
س3	الافواج			1	1	1	1	1	1	6
	تعداد التلاميذ			17	19	28	12	22	10	108
المجموع	الافواج	4	2	1	1	1	1	1	1	12
	تعداد التلاميذ	95	83	45	34	48	24	39	25	393
التلاميذ الداخلي		15								
نصف داخلي		81								

المصدر :بالاعتماد على وثائق تم جلبها من مقر المؤسسة .

المطلب الثاني: منهج ومجتمع وعينة الدراسة:

أولا: منهجية الدراسة:

قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل دراسة إشكالية البحث واختبار الفرضيات وتحليل البيانات وهو المنهج الذي يعتمده أغلب الباحثين للحصول على بيانات دقيقة وتصور صحيح للواقع الاجتماعي وتحقيق فهم أفضل و أدق للظواهر المتعلقة به، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة حمل الدراسة و المتمثلة في ضغوط العمل وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العمال .

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة:

تعتمد الدراسة بصفة أساسية على استقصاء ميداني لعمال الثانويات سابقة الذكر ، ولتحقيق أغراض هذه

الدراسة تم تصميم استبيان والقيام بتوزيعه على عينات من عمال الثانويات ، فقد تم اختياره بطريقة عشوائية وذلك قصد تحقيق الهدف من الدراسة المراد القيام هبا وتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها، وقد أخذنا عينة من 135 فرد من العمال العاملين بالثانويات الثلاث بالمجمل، وتم استجاع 129 استبيانه صالحة تم استخدامها في الدراسة .

ثالثا: أدوات الدراسة:

مت إعداد استبانة صممت خصيصا لغرض جمع البيانات وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss ،وقدمت إعداد الاستبانة على النحو الاتي:

-إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

-عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

-تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

-توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبيانة إلى جزأين كما يأتي:

- الجزء الأول: يتكون من البيانات العامة لعينة الدراسة :الجنس، السن والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة .

- الجزء الثاني: قسم على حمورين:

المحور الأول: يتعلق بضغوط العمل والذي يتكون من الأبعاد التالية:

اولا: محور الأجر.

ثانيا: محور نمط الاشراف.

ثالثا :محور الترقية.

رابعا: محور محتوى العمل.

خامسا: محور جماعة العمل.

سادسا: محور ظروف العمل المادية.

سابعا: محور متطلبات الدور.

ثامنا: محور متطلبات الحياة.

المحور الثاني: يتعلق بالرضا الوظيفي والذي يتكون من الأبعاد التالية:

اولا :محور الرضا عن الحوافز والمكافآت.

ثانيا :محور الرضا عن الاشراف .

ثالثا :محور الرضا عن الترقية .

رابعا: محور الرضا عن ساعات العمل .

خامسا: محور الرضا عن جماعة العمل.

سادسا: محور الرضا عن ظروف العمل المادية.

سابعا: محور التقدير واحترام الذات .

ثامنا: محور الرضا عن الامن والاستقرار الوظيفي.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرث الثلاثي لقياس متغيرات الدراسة والذي يعتمد على درجات قياس الموافقة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) يمثل درجات مقياس ليكرث الثلاثي.

الإجابة	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات اكسال .

وانطلاقا من هذه الدرجات ولتحديد الحدود والاتجاهات لكل فئة من فئات ليكرت الثلاثي تم حساب طول المدى(3-1=2)ثم قسمة طول المدى على عدد الفئات 3/2 =0.66بعد ذلك إضافة العدد 0.66 إلى كل فئة تدريجيا ابتداءا من الفئة الأولى، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم(09) يمثل تقدير الاتجاهات وفقا لمقياس ليكيرت الثلاثي:

الاتجاه العام	المتوسط
غير موافق	[1.00 – 1.66]
محايد	[1.67 – 2.33]
موافق	[2.34 – 3.00]

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات اكسال .

رابعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، قمنا بالاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج Spss ، والمتمثلة فيما يلي:

-اختبار التوزيع الطبيعي لعينات الاستبيان.

-قياس معامل ثبات الاستبيان ألفا كرو نباخ.

-التكرارات والنسب المئوية.

-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

-معامل الارتباط الخطي لبيرسونPearson

- الانحدار الخطي البسيط.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة :

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي :

لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، قمنا باستخدام اختبار (كولجموروف- سميرنوفK-S)، حيث أن هذا الاختبار يساعدونا على تحديد الاختبارات التي جيب تطبيقها على بيانات العينة المدروسة، فإذا كانت القيمة الاحتمالية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية 5 %نقول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، أما إذا كانت أقل من مستوى المعنوية 5 %فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي .والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10)اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف– سميرنوف لبيانات عينة الدراسة.

البيان	قيمة الاختبار K–S	درجة التوزيع DDL	Sig مستوى المعنوية
ضغوط العمل	0.766	48	0.600
الرضا الوظيفي	1.04	50	0.230

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج.spss

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار كولمجروف– سميرنوف لكل من المتغيرين: ضغوط العمل والرضا الوظيفي، كانت أكرب من 0.05 وهذا ما يدل على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي فهي تخضع لاختبارات المعلمية.

ثانيا: صدق وثبات أداة الاستبيان :

1– اختبار مدى صدق وثبات الاستبيان: للتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان لكل محور على حدى فقد تم استخدام معامل آلفا كرونباخ لتحقق من ذلك.

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(11) نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان.

ترتيب المحاور	عنوان المحور	معامل الثبات	عدد العبارات
1	ضغوط العمل	0.800	30
2	الرضا الوظيفي	0.752	29
	جميع محاور الاستبيان	0.600	59

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل من المحور الأول: ضغوط العمل بلغ 0.80 أي 80%والمحور الثاني: الرضا الوظيفي كان 0.75 أي اكثر من 75 %كما بلغت قيمة المعامل الإجمالية لأداة الاستبيان ككل 0.60 أي 60%وهي قيمة ليست مرتفعة تماما مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة متوسطة من الثبات ويعتبر صادق بدرجة معينة لما وضع لأجله.

2– العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي :

الجدول رقم(12) نتائج معامل الارتباط ومستوى المعنوية لأداة الاستبيان.

ترتيب المحاور	عنوان المحور	معامل الارتباط	مستوى المعنوية Sig
1	ضغوط العمل	−0.421**	0.000
2	الرضا الوظيفي		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط لبيرسون بين المحور الأول: ضغوط العمل والمحور الثاني الرضا الوظيفي كان معامل الارتباط سالب عند مستوى معنوية أقل من 0.05 وهذا ما يدل على علاقة عكسية بين محور ضغوط العمل والرضا الوظيفي .

ثالثا: الاتساق الداخلي للمحاور :

بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون قمنا بقياس مدى توافق واتساق كل محور على حدى مع العبارات التي يتضمنها.

الجدول رقم(13) نتائج معامل الارتباط ومستوى المعنوية لمحور ضغوط العمل .

البيان	معامل الارتباط	مستوى Sig المعنوية
اولا: محور الأجر:		
هل أجرك لا يتناسب مع الجهد الذي تبذله في عملك.	0.109	0.218
هل أجرك غير كاف، ولا يشبع لك حاجاتك الكثيرة.	0.265**	0.002
هل تعتقد ان هذا الأجر ليس فيه عدل.	0.393**	0.000
هل أجرك يسبب لك القلق والإحباط.	0.443**	0.000
ثانيا: محور نمط الاشراف:		
هل تشعر أن المشرف هو سبب التوتر في عملك.	0.443**	0.000
هل تعتقد ان المشرف يستخدم أساليب تسلطية مع العمال.	0.502**	0.000
هل تشعر بالقلق من تفضيل المشرف لبعض العمال على الآخرين.	0.330**	0.000
هل تشعر ان المشرف يعاملنك بشدة أكثر من اللازم.	0.404**	0.000
ثالثا :محور الترقية:		
هل بقائك في رتبتك الحالية مدة طويلة دون ترقية سبب لك الملل من العمل.	0.323**	0.000
هل تشعر بعدم التقدم في حياتك الوظيفية.	0.407**	0.000
هل تعتبر الترقية مسألة حظ وليست كفاءة في المؤسسة التربوية.	0.404**	0.000
هل تشعر بألإحباط لأن عملك لا يمنحنك فرصة للنمو والتقدم.	0.463**	0.000
رابعا: محور محتوى العمل:		
هل ترغب في تغيير عملك لو اتيحت لك فرصة العمل في مكان افضل.	0.331**	0.000

هل تستطيع التكيف مع العمل الذي تؤديه.	0.150	0.089
هل تشعر بالملل من عملك الروتيني.	0.341**	0.000
هل مركز عملك لا يمنحنك قدرة المشاركة في اتخاذ القرارات.	0.349**	0.000
خامسا: محور جماعة العمل:		
هل تعتقد ان جماعة العمل غير متماسكة وفي صراع وعداوة.	0.406**	0.000
هل تهرب من العمل بسبب جماعة العمل المتصارعة.	0.489**	0.000
هل زملائك في العمل مصدر قلقك وتوترك.	0.471**	0.000
هل تشعر أن زملائك في العمل يشعرون بالإحباط عند أدائهم لعملهم	0.384**	0.000
سادسا: محور ظروف العمل المادية:		
هل اعصابك متوترة بسبب الضوضاء العالية.	0.491**	0.000
هل مكان عملك غير مريح بسبب درجة الحرارة العالية.	0.363**	0.000
هل تشعر بضيق في التنفس بسبب نقص في التهوية.	0.475**	0.000
هل ساعات عملك كثيرة أثرت على أدائك للعمل.	0.292**	0.001
سابعا: محور متطلبات الدور:		
هل تتوقع الإدارة منك جهدا أكبر من طاقك ومهارتك.	0.430**	0.000
هل تعمل في ظل سياسات وإرشادات متعارضة.	0.425**	0.000
هل مهام عملك يشوبها الغموض وعدم الوضوح.	0.461**	0.000
ثامنا: محور متطلبات الحياة:		
هل متطلبات حياتك الكثيرة أثرت بالسلب على عملك.	0.553**	0.000
هل تشعر بالضغط في عملك أمام متغيرات الحياة وأحداثها.	0.517**	0.000
هل تتغيب عن العمل لتعالج شؤون حياتك المختلفة.	0.264**	0.002

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج .SPSS

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط لبيرسون لعبارات المحور الأول: ضغوط العمل كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0.05 وهذا ما يدل على علاقة طردية بين محور ضغوط العمل والعبارات الدالة وهناك اتساق وصدق في العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله.

2- الاتساق الداخلي للمحور الثاني: الرضا الوظيفي

الجدول رقم(14) نتائج معامل الارتباط ومستوى المعنوية لمحور الرضا الوظيفي :

البيان	معامل الارتباط	Sig مستوى المعنوية
اولا :محور الرضا عن الحوافز والمكافآت:		
هل تعتقد ان راتبك مناسب مقارنة برواتب من يحملون نفس المؤهل خارج المؤسسة .	-0.081	0.359
هل تشعر ان راتبك يشبع لك جميع حاجاتك ورغباتك .	-0.114	0.198
هل تعتقد ان راتبك يمنحنك الطمأنينة والسعادة .	0.081	0.361
هل تشعر ان راتبك لا يقل عن رواتب زملاءك في وظائف أخرى .	0.131	0.140
ثانيا :محور الرضا عن الاشراف :		
هل ترتاح للمشرف وترغب في العمل معه .	0.013	0.879
هل يعامل المشرف الموظفين بتفهم وانسانية .	0.220*	0.012
هل يتصف المشرف بالعدالة والجدارة في اتخاذ القرارات.	0.092	0.301
هل علاقاتك مع المشرف ودية .	0.109	0.220
ثالثا :محور الرضا عن الترقية :		
هل ترقيت في عملك وهل لك أمل في الترقية مستقبلا .	0.029	0.748
هل تعتمد المؤسسة اساليب صحيحة في ترقية عمالها .	0.095	0.286
هل تعتقد ان عملك يمنحنك فرصة لتطوير قدراتك ومهاراتك .	0.241**	0.006
رابعا محور الرضا عن ساعات العمل :		
هل انت غبر راضي عن الحجم الساعي للعمل .	-0.263**	0.003
هل انت غير راضي عن عدد الايام التي تعمل فيها.	-0.007	0.941
هل تتيح لك المؤسسة وقت كافي للراحة في العمل .	0.210*	0.017
خامسا: محور الرضا عن جماعة العمل:		
هل تعتبر ان هناك اتصال وتفاعل بين العمال في المؤسسة.	0.245**	0.005

هل تشعر انك جزء من الجماعة التي تعمل معها.	0.064	0.474
هل تعتبر انتمائك لجماعة العمل يمنحنك الشعور بالتقدير والأمن.	0.058	0.513
هل ترتاح لزملائك في العمل وترغب في العمل معهم دائما .	0.224*	0.011
سادسا: محور الرضا عن ظروف العمل المادية:		
هل وسط عملك خال من الضوضاء العالية.	0.485**	0.000
هل تمارس عملك في ظل درجة حرارة ملائمة خلال أشهر السنة.	0.142	0.108
هل وسط عملك مناسب من حيث التهوية.	0.464**	0.000
هل مكان عملك ملائم ومريح وخال من المخاطر.	0.437**	0.000
سابعا: محور التقدير واحترام الذات :		
هل تشعر انك عضو فعال في جماعة العمل التي تعمل معها .	0.081	0.361
هل ترى ان عملك يتناسب مع رغباتك واهتماماتك .	0.111	0.212
هل تشعر ان ارائك تجد اهتماما من قبل المسؤول عند اتخاذ القرارات .	0.191*	0.030
هل تحصل على قدر مناسب من التشجيع من قبل الزملاء .	0.252**	0.004
ثامنا: محور الرضا عن الامن والاستقرار الوظيفي:		
هل تعتقد ان الاستقرار في العمل ناتج عن الاستقرار الاجتماعي.	-0.029	0.740
هل تشعر بالراحة في عملك رغم أحداث الحياة المتقلبة .	0.063	0.477
هل ترى ان عملك يوفر لك استقرارا نفسيا واطمئنانا بشكل عام .	0.123	0.166

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط لبيرسون لعبارات المحور الثاني : الرضا الوظيفي كانت معظمها موجبة الا العبارات 1و2 في محور الاجر والعبارة 1و2 في محور الرضا عن ساعات العمل والعبارة الاولى في المحور الرضا عن الامن والاستقرار حيث تدل على علاقة عكسية بين المحاور والعبارات المذكورة حيث نجد ان عند مستوى المعنوية هنا اكبر من 0.05 وهذا ما يدل على ان هناك علاقة عكسية بين محور الرضا الوظيفي والعبارات الدالة.

المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة:

1 /الجنس:

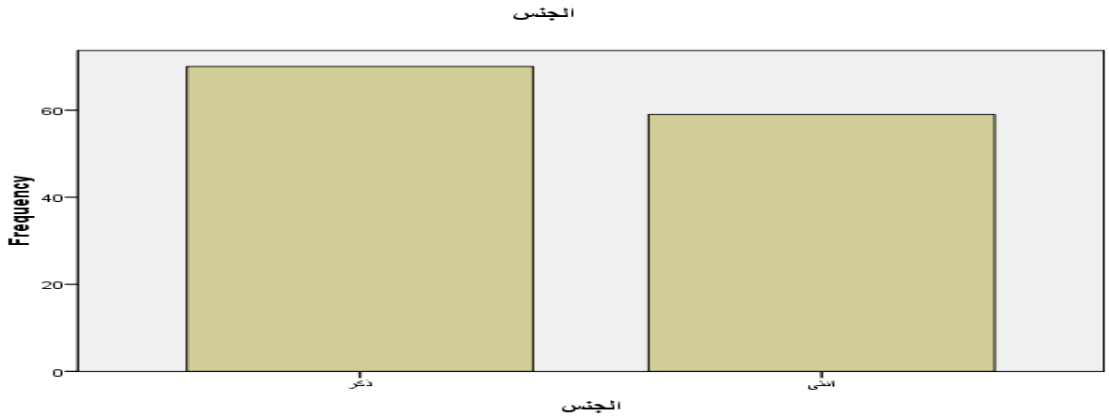
جدول رقم(15) توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

البيان	التكرار المطلق	النسبة
ذكر	70	54.3
انثى	59	45.7
المجموع	129	100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج.spss

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت 54.3،%حيث كان عدد المبحوثين 70 ذكرا ونسبة الإناث بلغت 45.7.%وكان عددهن 59 انثى، يلاحظ ان هناك تقارب كبير بين عدد الذكور والإناث ويعود ذلك إلى أن أنشطة المؤسسة يغلب عليها الطابع الإداري وهو ما يتسنى لكل الجنسين القيام به.

الشكل رقم (16) توزيع أفراد العينة حسب الجنس:



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

2/العمر:

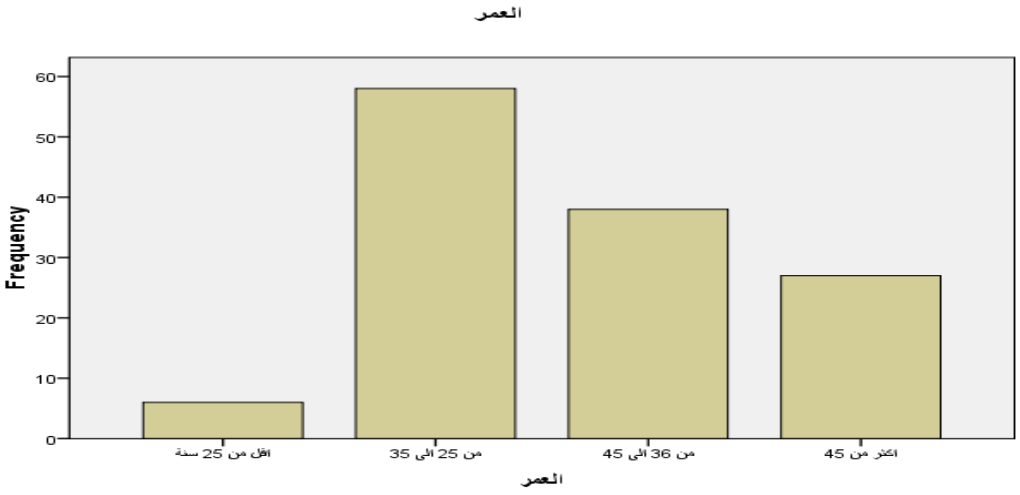
جدول رقم (16)توزيع أفراد العينة حسب العمر.

البيان	التكرار المطلق	النسبة
اقل من 25 سنة	6	%4.7
من 25 الى 35	58	%45.0
من 36 الى 45	38	%29.5
اكثر من 45	27	%20.9
المجموع	129	%100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن معظم أفراد العينة هم من فئة الشباب، حيث كانت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 25 و 35 سنة 45 % ،ونسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة 4.7 % ،فيما كانت نسبة الأفراد الذين تتراوح اعمارهم ما بين 36و 45 سنة 29 % اما الافراد الذين يزيد أعمارهم عن 45 سنة هي 20.9 %.وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على عامل الحيوية والنشاط وهو ما يتوفر لدى فئة الشباب مقارنة بغيرهم من الفئات الأخرى.

الشكل رقم (17)توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

3/الحالة الاجتماعية:

جدول رقم(17) توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:

البيان	التكرار	النسبة
متزوج	95	73.6
اعزب	34	26.4
المجموع	129	100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن معظم أفراد العينة هم من فئة المتزوجين ، حيث كان عدد الافراد الذين تم اختبارهم هو 95 فردا بنسبة 73.6% بينما بلغ عدد الأفراد العازبين 34 فردا بنسبة 26.4 %.

الشكل رقم(18) توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية .



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

4/المستوى التعليمي:

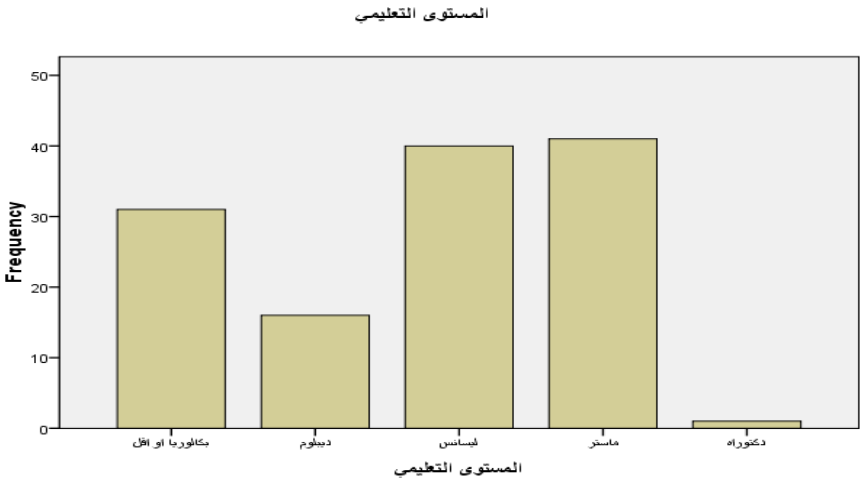
جدول رقم (18)توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :

البيان	التكرار	النسبة
بكالوريا او اقل	31	%24.0
ديبلوم	16	%12.4
ليسانس	40	%31.0
ماستر	41	%31.8
دكتوراه	1	%8
المجموع	129	%100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن معظم أفراد العينة ان مؤهلهم العلمي شهادة الماستر حيث بلغ عددهم 41 فرذا بنسبة 31.8 % يليهم فئة الحاصلين على شهادة الليسانس ب40 فردا وهو ما نسبته 31.0 % .يليهم فئة الدارسين بكالوريا او دون البكالوريا حيث بلغ عددهم 31 فردا وهو ما نسبته 24 % يليهم فئة الحاصلين على ديبلومات مهنية او تكوينية حيث بلغ عددهم 16 فردا والذي ما نسبته 12.4 % واخيرا فهاك فرد واحد حاصل على شهادة الدكتوراه وهو ما نسبته 8 % من اجمالي عدد الأفراد المبحوثين .

الشكل رقم (19)توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي :



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

5/سنوات الخبرة :

جدول رقم (19)توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

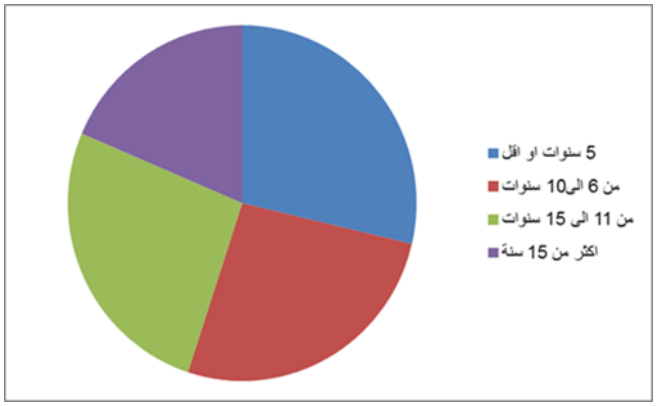
البيان	التكرار	النسبة
5 سنوات او اقل	37	%28.7
من 6 الى10 سنوات	34	%26.4
من 11 الى 15 سنوات	34	%26.4
اكثر من 15 سنة	24	%18.6
المجموع	129	%100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول نجد أن اكبر نسبة قدرت ب 28.7 %و هم الموظفين الذين لديهم الخبرة من اقل من 5 سنوات و يليها الموظفين الذي لديهم خبرة 5من الى 10 سنوات ومن11 الى 15 قدرت نسبتهم ب 26.4 %على التوالي

و هذه الفئة وصلت إلى سنوات و أخيرا نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة اكثر من 15 سنة قدرت ب 18,6 % و يعتبرون من أهم عناصر المؤسسة حيث تحافظ عليهم نظرا لخبرتهم العالية و الاستعانة بهم للتوضيح المهام و الإرشاد و التوجيه.

شكل رقم (20)توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان:

أولا: النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول عبارات المحور الأول: ضغوط العمل:

يوضح الجدول التالي نتائج الإجابات التي تم التوصل إليها من خلال عبارات المحور الأول من الاستبيان والمتعلقة بضغوط العمل في الثانويات التي تمت فيها الدراسة :

الجدول رقم (20)يمثل إجابات واتجاهات الأفراد حول ضغوط العمل:

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار			
		النسبة	النسبة	النسبة			
	اولا: محور الأجر:				2.4147	0,5655	
1	هل أجرك لا يتناسب مع الجهد الذي تبذله في عملك.	37	13	79	2.3256	0.89410	27
		%28.7	%10.1	%61.2			
2	هل أجرك غير كاف، ولا يشبع لك حاجاتك الكثيرة.	19	18	92	2.5659	0.73787	30
		%14.7	%14.0	%71.3			
3	هل تعتقد ان هذا الأجر ليس فيه عدل.	19	22	88	2.5349	0.74000	29
		%14.7	%17.1	%68.2			
4	هل أجرك يسبب لك القلق والإحباط.	39	21	69	2.2326	0.88839	25
		%30.2	%16.3	%53.5			
	ثانيا: محور نمط الاشراف:				1.5833	0.6086	
1	هل تشعر أن المشرف هو سبب التوتر	83	29	17	1.4884	0.71933	2

	في عملك.	%64.3	%22.5	%13.2			
2	هل تعتقد ان المشرف يستخدم أساليب تسلطية مع العمال.	79 %61.2	31 %24.0	19 %14.7	1.5349	0.74000	5
3	هل تشعر بالقلق من تفضيل المشرف لبعض العمال على الآخرين.	67 %51.9	28 %21.7	34 %26.4	1.7442	0.85036	14
4	هل تشعر ان المشرف يعاملنك بشدة أكثر من اللازم.	80 %62.0	25 %19.4	24 %18.6	1.5659	0.78904	8
	ثالثا :محور الترقية:				2.1531	0,6252	
1	هل بقائك في رتبتك الحالية مدة طويلة دون ترقية سبب لك الملل من العمل.	39 %30.2	19 %14.7	71 %55.0	2.2481	0.89295	26
2	هل تشعر بعدم التقدم في حياتك الوظيفية.	56 %43.4	13 %10.1	60 %46.5	1,4884	0.71977	3
3	هل تعتبر الترقية مسألة حظ وليست كفاءة في المؤسسة التربوية.	49 %38.0	28 %21.7	52 %40.3	1,5349	0.74000	6
4	هل تشعر بإحباط لأن عملك لا يمنحنك فرصة للنمو والتقدم.	33 %25.6	23 %17.8	73 %56.6	1,7442	0.85036	13
	رابعا: محور محتوى العمل:				2,3701	0.4872	
1	هل ترغب في تغيير عملك لو اتيحت لك فرصة العمل في مكان افضل.	28 %21.7	2 %1.6	99 %76.7	1,5659	0.78904	7
2	هل تستطيع التكيف مع العمل الذي نؤديه.	13 %10.1	7 %5.4	109 %84.5	2,2481	0.89295	24
3	هل تشعر بالملل من عملك الروتيني.	41 %31.8	25 ù19.4	63 %48.8	2.1705	0.88498	22
4	هل مركز عملك لا يمنحنك قدرة المشاركة في اتخاذ القرارات.	51 %39.5	25 %19.4	53 %41.1	2.0155	0.90125	19
	خامسا: محور جماعة العمل:				1.7073	0.5963	
1	هل تعتقد ان جماعة العمل غير متماسكة وفي صراع وعداوة.	66 %51.2	31 %24.0	32 %24.8	1.7364	0.83404	12
2	هل تهرب من العمل بسبب جماعة العمل المتصارعة.	70 %54.3	19 %14.7	40 %31.0	1.7674	0.89715	15
3	هل زملائك في العمل مصدر قلقك وتوترك.	89 %69.0	18 %14.0	22 %17.1	1.4806	0.77157	1
4	هل تشعر أن زملائك في العمل يشعرون بالإحباط عند أدائهم لعملهم	53 %41.1	43 %33.3	33 %25.6	1.8450	0.80477	16
	سادسا: محور ظروف العمل المادية:				1,7616	0,5803	
1	هل اعصابك متوترة بسبب الضوضاء العالية.	62 %48.1	17 %13.2	50 %38.8	1.9070	0.93074	17
2	هل مكان عملك غير مريح بسبب	89	16	24	1.4961	0.79179	4

	درجة الحرارة العالية.	%69.0	%12.4	%18.6			
3	هل تشعر بضيق في التنفس بسبب نقص في التهوية.	79 %61.2	12 %9.3	38 %29.5	1.6822	0.90125	10
4	هل ساعات عملك كثيرة أثرت على أدائك للعمل.	60 %46.5	14 %10.9	55 %42.6	1.9612	0.94706	18
	سابعا: محور متطلبات الدور:				1,7829	0.6033	
1	هل تتوقع الإدارة منك جهدا أكبر من طاقك ومهارتك.	46 %35.7	28 %21.7	55 %42.6	2.0698	0.88553	20
2	هل تعمل في ظل سياسات وإرشادات متعارضة.	70 %54.3	28 %21.7	31 %24.0	1.6977	0.83483	11
3	هل مهام عملك يشوبها الغموض وعدم الوضوح.	81 %62.8	21 %16.3	27 %20.9	1.5814	0.81679	9
	ثامنا: محور متطلبات الحياة:				2.2429	0,6033	
1	هل متطلبات حياتك الكثيرة أثرت بالسلب على عملك.	53 %41.1	11 %8.5	65 %50.4	2.0930	0.95559	21
2	هل تشعر بالضغط في عملك أمام متغيرات الحياة وأحداثها.	28 %21.7	13 %10.1	88 %68.2	2.4651	0.82959	28
3	هل تتغيب عن العمل لتعالج شؤون حياتك المختلفة.	54 %41.9	17 %13.1	58 %45.0	2.1705	1.45304	23

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج.SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الأول: ضغوط العمل محصورة بين (1.4806 و 2.5659) والانحرافات المعيارية محصورة بين (0.71933و 0.95559) ، نلاحظ من خلال الجدول ان العبارة "هل زملائك في العمل مصدر قلقك وتوترك." جاءت بمتوسط (1.4806) وهي عبارة كانت تحتوي اقل مستوى متوسط حسابي وايضا جاءت بانحراف معياري قدره (0.77157) بينما العبارة "هل أجرك غير كاف، ولا يشبع لك حاجاتك الكثيرة." جاءت بمتوسط حسابي قدره (2.5659) وتعتبر هذه العبارة من اكثر العبارات التي تحتوي على متوسط حسابي كبير مقارنة بالعبارات الاخرى وبانحراف معياري قدره (0.73787) .

•ونلاحظ من خلال العبارة اتفاق كلي بين افراد العينة والذي بلغ عددهم 92 عامل على عدم رضاهم بالأجر والذي لا يناسب مع الجهد ولا يشبع حاجاتهم بالإضافة الى شعورهم بعدم العدل في الاجر مقارنة بالجهد المبذول بحيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد الاجر (2.4147) وهي قيمة كبيرة وقد بلغت الانحراف المعياري لها قيمة (0,5655) حيث نلاحظ ان 71.3 % من الافراد اجابوا بعدم رضاهم عن الاجر بينما يوجد 14.7% من الافراد يعتبرون ان الاجر مناسب ولا يشتكون من أي عجز مالي في حين ان 14.0 % من الافراد كانوا محايدين.

ثانيا: النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول عبارات المحور الثاني: الرضا الوظيفي.

يوضح الجدول التالي النتائج الإجابات التي تم التوصل إليها من خلال عبارات المحور الثاني من الاستبيان والمتعلقة بالرضا الوظيفي للعاملين في الثانويات التي تم عمل الدراسة فيها :

الجدول رقم (21)إجابات واتجاهات الأفراد حول الرضا الوظيفي:

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار			
		النسبة	النسبة	النسبة			
	اولا :محور الرضا عن الحوافز والمكافآت:				1.6279	0.5695	
1	هل تعتقد ان راتبك مناسب مقارنة برواتب من يحملون نفس المؤهل خارج المؤسسة .	75	13	41	1.7364	0.91446	4
		%58.1	%10.1	%31.8			
2	هل تشعر ان راتبك يشبع لك جميع حاجاتك ورغباتك .	96	14	19	1.4031	0.73441	1
		%74.4	%10.9	%14.7			
3	هل تعتقد ان راتبك يمنحنك الطمأنينة والسعادة .	76	17	36	1.6899	0.88210	3
		%58.9	%13.2	%27.9			
4	هل تشعر ان راتبك لا يقل عن رواتب زملاءك في وظائف أخرى .	75	20	34	1.6822	0.86589	2
		%58.1	%15.5	%26.4			
	ثانيا :محور الرضا عن الاشراف :				2,6356	0.4560	
1	هل ترتاح للمشرف وترغب في العمل معه .	19	21	89	2.5426	0.73959	18
		%14.7	%16.3	%69.0			
2	هل يعامل المشرف الموظفين بتفهم وانسانية .	9	23	97	2.6822	0.59928	24
		%7.0	%17.8	%75.2			
3	هل يتصف المشرف بالعدالة والجدارة في اتخاذ القرارات.	14	21	94	2.6202	0.67539	21
		%10.9	%16.3	%72.9			
4	هل علاقاتك مع المشرف ودية .	11	17	101	2.6977	0.62004	26
		%8.5	%13.2	%78.3			
	ثالثا :محور الرضا عن الترقية :				2,323	0.6613	
1	هل ترقيت في عملك وهل لك أمل في الترقية مستقبلا .	25	17	87	2.5659	1.22376	19
		%19.4	%13.2	%67.4			
2	هل تعتمد المؤسسة اساليب صحيحة في ترقية عمالها .	27	41	61	2.2636	0.78581	11
		%20.9	%31.8	%47.3			
3	هل تعتقد ان عملك يمنحنك فرصة لتطوير قدراتك ومهاراتك .	43	25	61	2.1395	0.89044	6
		%33.3	%19.4	%47.3			
	رابعا محور الرضا عن ساعات العمل :				2.1266	0,5851	
1	هل انت غير راضي عن الحجم الساعي للعمل .	43	11	75	2.2481	0.92729	9
		%33.3	%8.5	%58.1			
2	هل انت غير راضي عن عدد الايام التي تعمل فيها.	61	10	58	1.9767	0.96392	5
		%47.3	%7.8	%45.0			

3	هل تتيح لك المؤسسة وقت كافي للراحة في العمل .	43	23	63	2.1550	0.89660	7
		%33.3	%17.8	%48.8			
	خامسا: محور الرضا عن جماعة العمل:				2.6201	0,5078	
1	هل تعتبر ان هناك اتصال وتفاعل بين العمال في المؤسسة.	24	15	90	2.5116	0.79172	17
		%18.6	%11.6	%69.8			
2	هل تشعر انك جزء من الجماعة التي تعمل معها.	11	17	101	2.6977	0.62004	25
		%8.5	%13.2	%78.3			
3	هل تعتبر انتمائك لجماعة العمل يمنحنك الشعور بالتقدير والأمن.	16	14	99	2.6434	0.69370	23
		%12.4	%10.9	%76.7			
4	هل ترتاح لزملائك في العمل وترغب في العمل معهم دائما .	14	20	95	2.6279	0.67395	22
		%10.9	%15.5	%73.6			
	سادسا: محور الرضا عن ظروف العمل المادية:				2,4786	0,5962	
1	هل وسط عملك خال من الضوضاء العالية.	40	17	72	2.2481	0.90166	10
		%31.0	%13.2	%55.8			
2	هل تمارس عملك في ظل درجة حرارة ملائمة خلال أشهر السنة	29	14	86	2.4419	0.83766	14
		%22.5	%10.9	%66.7			
3	هل وسط عملك مناسب من حيث التهوية.	20	7	102	2.6357	0.73885	23
		%15.5	%5.4	%79.1			
4	هل مكان عملك ملائم ومريح وخال من المخاطر.	19	15	95	2.5891	0.73540	20
		%14.7	%11.6	%73.6			
	سابعا: محور التقدير واحترام الذات :				2,5135	0,5109	
1	هل تشعر انك عضو فعال في جماعة العمل التي تعمل معها .	11	15	103	2.7132	0.61484	28
		%8.5	%11.6	%79.8			
2	هل ترى ان عملك يتناسب مع رغباتك واهتماماتك .	32	9	88	2.4341	0.86463	13
		%24.8	%7.0	%68.2			
3	هل تشعر ان ارائك تجد اهتماما من قبل المسؤول عند اتخاذ القرارات .	29	17	83	2.4186	0.83570	12
		%22.5	%13.2	%64.3			
4	هل تحصل على قدر مناسب من التشجيع من قبل الزملاء .	23	20	86	2.4884	0.78179	16
		%17.8	%15.5	%66.7			
	ثامنا: محور الرضا عن الامن والاستقرار الوظيفي:				2.4651	0.4937	
1	هل تعتقد ان الاستقرار في العمل ناتج عن الاستقرار الاجتماعي.	8	14	107	2.7674	0.55215	29
		%6.2	%10.9	%82.9			
2	هل تشعر بالراحة في عملك رغم أحداث الحياة المتقلبة .	26	17	86	2.4651	0.81054	15
		%20.2	%13.2	%66.7			
3	هل ترى ان عملك يوفر لك استقرارا نفسيا واطمئنانا بشكل عام .	42	24	63	2.1628	0.89084	8
		%32.6	%18.6	%48.8			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثاني: الرضا الوظيفي محصورة بين (1.4031 و 2.7674) والانحرافات المعيارية محصورة بين (0.55215و 1.22376) ، نلاحظ من خلال الجدول ان العبارة " هل تشعر ان راتبك

يشبع لك جميع حاجاتك ورغباتك .." جاءت بمتوسط (1.4031) وهي عبارة كانت تحتوي اقل مستوى متوسط حسابي وايضا جاءت بانحراف معياري قدره (0.73441) بينما العبارة " هل تعتقد ان الاستقرار في العمل ناتج عن الاستقرار الاجتماعي.." جاءت بمتوسط حسابي قدره (2.7674) وتعتبر هذه العبارة من اكثر العبارات التي تحتوي على متوسط حسابي كبير مقارنة بالعبارات الاخرى وبانحراف معياري قدره (0.55215) .

• ونلاحظ من خلال بعد الحوافز و المكافآت اتفاق معظم افراد العينة والذي بلغ عددهم 75 عامل على عدم رضاهم عن بعد الحوافز والذي لا يناسب مع الجهد ولا يشبع حاجاتهم بالإضافة الى عدم شعورهم بالتحفيز المادي او المعنوي، بحيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد الحوافز (1.6279) وهي قيمة قليلة وقد بلغت الانحراف المعياري لها قيمة (0.5695) حيث نلاحظ ان 58.1%من الافراد اجابوا بعدم رضاهم عن بعد الحوافز بينما يوجد 10.1%من الافراد يعتبرون ان الحوافز مناسبة في حين ان 31.8%من الافراد كانوا محايدين.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:

اولا : العلاقة بين أبعاد ضغوط العمل والرضا الوظيفي:

1-علاقة بعد محور الاجر بالرضا الوظيفي:

ويكون ذلك وفقا للفرضية التالية:

H0 :لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد محور الاجر على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

H1 :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد محور الاجر على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

والنتائج موضحة الجدول التالي:

الجدول رقم (22) معامل الارتباط ومستوى المعنوية لمحور الاجر :

البيان	محور الاجر	
	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية Sig
الرضا الوظيفي	-0.169	0.056

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت **-0.169** =Rمما يدل على وجود علاقة عكسية قوية بني محور الاجر والرضا الوظيفي في للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

فيما كانت مستوى المعنوية 0.56= sig وهي قيمة أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية أي: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد محور الاجر على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

2-علاقة بعد محور الاشراف بالرضا الوظيفي:

ويكون ذلك وفقا للفرضية التالية:

H0 :لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد محور الاشراف على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

H1 :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد ظروف العمل على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

والنتائج موضحة الجدول التالي:

الجدول رقم (23) معامل الارتباط ومستوى المعنوية لمحور الاشراف :

البيان	محور الاشراف	
	معامل الارتباط R	مستوى المعنويةSig
الرضا الوظيفي	**-0.261****	**0.003**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت **-0.261**** =Rمما يدل على وجود علاقة عكسية قوية بني محور الاشراف والرضا الوظيفي في للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 فيما كانت مستوى المعنوية sig =0.03 وهي قيمة اقل من 0.05.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد محور الاشراف على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

3-علاقة بعد محور الترقية بالرضا الوظيفي:

ويكون ذلك وفقا للفرضية التالية:

H0 :لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد محور الترقية على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

H1 :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد الترقية على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

والنتائج موضحة الجدول التالي:

الجدول رقم (24) معامل الارتباط ومستوى المعنوية لمحور الترقية :

البيان	محور الترقية	
	معامل الارتباط R	مستوى المعنويةSig
الرضا الوظيفي	-0.337**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت -0.337** =Rمما يدل على وجود علاقة عكسية قوية بني محور الترقية والرضا الوظيفي في للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 فيما كانت مستوى المعنوية **sig =0.000** وهي قيمة اقل من 0.05.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد محور الترقية على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

4- علاقة بعد محور محتوى العمل بالرضا الوظيفي:

ويكون ذلك وفقا للفرضية التالية:

H0 :لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد محتوى العمل على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

H1 :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد محتوى العمل على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

والنتائج موضحة الجدول التالي:

الجدول رقم (25) معامل الارتباط ومستوى المعنوية لمحور محتوى العمل :

البيان	محورمحتوى العمل	
	معامل الارتباط R	مستوى المعنويةSig
الرضا الوظيفي	-0.259**	0.003

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت **R= -0.259**** مما يدل على وجود علاقة عكسية قوية بني محور محتوى العمل والرضا الوظيفي في للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 فيما كانت مستوى المعنوية **sig =0.003** وهي قيمة اقل من 0.05.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد محور محتوى العمل على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

5-علاقة بعد محور جماعة العمل بالرضا الوظيفي:

ويكون ذلك وفقا للفرضية التالية:

H0 :لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد محور جماعة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

H1 :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد محور جماعة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

والنتائج موضحة الجدول التالي:

الجدول رقم (26) معامل الارتباط ومستوى المعنوية لمحور جماعة العمل :

البيان	محور جماعة العمل	
	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية Sig
الرضا الوظيفي	-0.265**	0.002

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت R= -0.265** مما يدل على وجود علاقة عكسية قوية بني محور جماعة العمل والرضا الوظيفي في للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 فيما كانت مستوى المعنوية sig=0.002 وهي قيمة اقل من 0.05.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد محور جماعة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

6- علاقة بعد محور ظروف العمل المادية بالرضا الوظيفي:

ويكون ذلك وفقا للفرضية التالية:

H0 :لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد محور ظروف العمل المادية على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

H1 :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد محور ظروف العمل المادية على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

والنتائج موضحة الجدول التالي:

الجدول رقم (27) معامل الارتباط ومستوى المعنوية لمحور ظروف العمل المادية :

البيان	محور ظروف العمل المادية	
	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية Sig
الرضا الوظيفي	-0.219*	0.013

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت $R= -0.219^{*}$ مما يدل على وجود علاقة عكسية قوية بني محور ظروف العمل المادية والرضا الوظيفي في للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 فيما كانت مستوى المعنوية sig =0.013 وهي قيمة اقل من 0.05 .

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد محور ظروف العمل المادية على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

7- علاقة بعد محور متطلبات الدور بالرضا الوظيفي:

ويكون ذلك وفقا للفرضية التالية:

H0 :لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد محور متطلبات الدور على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

H1 :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد محور متطلبات الدور على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

والنتائج موضحة الجدول التالي:

الجدول رقم (28) معامل الارتباط ومستوى المعنوية لمحور متطلبات الدور :

البيان	محور متطلبات الدور	
	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية Sig
الرضا الوظيفي	-0.157	0.075

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.157- =Rمما يدل على وجود علاقة عكسية قوية بني محور متطلبات الدور والرضا الوظيفي في للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 , فيما كانت مستوى المعنوية 0.075= sig وهي قيمة اكبر من 0.05.

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية أي: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد محور متطلبات الدورعلى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

8- علاقة بعد محور متطلبات الحياة بالرضا الوظيفي:

ويكون ذلك وفقا للفرضية التالية:

H0 :لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد محور متطلبات الحياة على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

H1 :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد محور متطلبات الحياة على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

والنتائج موضحة الجدول التالي:

الجدول رقم (29) معامل الارتباط ومستوى المعنوية لمحور متطلبات الحياة:

البيان	محور متطلبات الحياة	
	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية Sig
الرضا الوظيفي	**-0.170**	**0.054**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.170- =Rمما يدل على وجود علاقة عكسية قوية بني محور متطلبات الحياة والرضا الوظيفي في للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 . فيما كانت مستوى المعنوية 0.054= Sig وهي قيمة اكبر من 0.05.

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية أي: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد محور متطلبات الحياة على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

ثانيا: أثر ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للعاملين:

لقياس درجة تأثير ضغوطات العمل على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات ، مت قياس العلاقة بينهما باستخدام أحد الأساليب الإحصائية المناسبة والمتمثل في الارتباط الخطي البسيط.

و يكون ذلك وفقا للفرضية التالية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

والجدول الموالي رقم (30)يبين نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لفرضية الدراسة:

البيان	ضغوط العمل					
	الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار ß	المحسوبة T	الثابت ∝	Sig مستوى المعنوية
الرضا الوظيفي	0.416	0.173	-0.489	-5.151	94.629	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ما يلي:

-قيمة معامل الارتباط بلغت R =0.416[a] ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة وقوية لتأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي.

-قيمة معامل التحديد بلغت R^2=0. 173 أي أن ما نسبته 17.3 %من التغيرات في مستويات الرضا الوظيفي ناتجة عن تأثيرات ضغوط العمل.

-بلغت قيمة معامل الانحدار 489.0- = β وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في ضغوطات العمل يؤدي إلى زيادة عكسية بمقدار 48.9 % في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

-القيمة الثابتة في مقدار الرضا الوظيفي بلغت 94.629=∝ وهي عبارة عن قيمة ابتدائية ثابتة في معادلة الرضا الوظيفي.

-كما بلغت قيمة ستودينت المحسوبة 5.151-= t بمستوى دلالة معنوية 0.000 (0.01> Sig)وهذا يدل على معنوية معامل الانحدار. ومنه نرفض الفرضية الصفريةH0 ونقبل الفرضية البديلة H1 والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 . وبالتالي تكون معادلة الانحدار اخلطي البسيط للدراسة كالتي:

$$\boldsymbol{y = 0.173\ x + 94.629}$$

حيث:

- الرضا الوظيفي للعاملين المتغير التابع .
- ضغوط العمل المتغير المستقل .

خلاصة الفصل :

تطرقنا من خلال هذا الفصل الى موجز عن عينة من الثانويات والمتمثلة في ثانوية راجي محمد وثانوية بهلول عبد القادر وثانوية عامر قدور الواقعين في دائرة عين بوسيف التابعين لولاية المدية، موضحين نشأتها وتعريفها وهيكلها التنظيمي بالإضافة الى اهدافها، ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الاستبيانة.

التي تم توزيعها على عينه البحث المتمثلة في الموظفين والعاملين في مختلف المركز الوظيفية في هذه المؤسسة، وبعد استرجاعنا لمجموعة الاستبانات الموزعة، وقد قمنا بتعريفها وتحليل بياناتها ومعاجلتها ببرنامج spss, باستخدام اساليب احصائية عديدة، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة والتي من خلالها توصلنا الى جملة النتائج و الاستنتاجات .

خاتمة

الخاتمـــــــة:

تتحمل التنظيمات الحديثة مسؤولية اجتماعية كبيرة ، توجب عليها التعامل مع العاملين فيها بطرق إنسانية ، ورعايتهم كثروة بشرية لا يمكن العمل بها . ولأن الأداء الجيد للعامل مرتبط بجودة الظروف المحيطة به ، كان لزاما على أي منظمة مراعاة الشروط اللازمة للعمل.

تعتبر ضغوطات العمل أمرا طبيعيا لا يمكن تجنبه ، إذ لا تكاد تخلو مؤسسة من هذه الضغوطات التي قد تمتد نتائج تزايدها إلى سلوك الفرد لتحدث أثارا سلبية على المنظمة بأكملها ، هذه الضغوط التي يمكن ملاحظة مؤشراتها والمتمثلة في التأخر في الحضور إلى العمل ، الغياب وعدم المواظبة ، الإهمال ، ارتكاب أخطاء أثناء العمل ، اتخاذ قرارات غير سليمة ، .... لذا ينبغي على المدراء معرفة المصادر الحقيقية لها ، والتي يؤثر كل منها على حدة أو تتفاعل معا في تأثيرها ، فقد تكون داخلية أو خارجية نذكر منها : البيئة . الأسرة ، شخصية الفرد ، اختلال العلاقات الشخصية ، غموض الدور ، صراع الدور ، عبء العمل ، ظروف العمل ، .....الخ.

إذ تبين لنا من خلال بحثنا هذا بجانبيه النظري و التطبيقي أن ضغوط العمل تعتبر من مكونات البيئة الداخلية للمنظمة و التي تؤثر على الرضا الوظيفي للأفراد و على أدائهم في المنظمة، إذ أنه لا يمكن أن تتواجد منظمة سواء كانت خدماتية أو إنتاجية، خاصة أو عامة، خالية من الضغوط، و لكن ذلك لا يعين أن التحكم فيها مستحيل، يكفي فقط أن تتوفر المنظمة على كفاءات للحد منها على الأقل، و يتوقف ذلك على فعالية الإدارة و طريقة الإشراف على الأفراد من خلال المساهمة في تحقيق إدماج الأفراد لمنظمتهم، مما يخلق هلم الشعور بالرضا الوظيفي، و الإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة.

و قد قادتنا هذه الدراسة إلى التوصل إلى بعض النتائج النظرية و التطبيقية و التي يمكن حصرها في الارتباط بني ضغوط العمل و الرضا الوظيفي، فقد اتضح لنا من الجانب النظري أن ضغوط العمل من أكثر الظواهر تأثريا على الفرد، كما يوجد لها عدة مصادر فمنها ما هو مرتبط بالفرد نفسه و منها ما يتعلق بالمنظمة، و التي لا يترتب عنها آثارا سلبية فقط، بل هناك أيضا الإيجابية و التي تكون مرغوبة من قبل الأفراد.

كما تبين لنا أن الرضا الوظيفي يمثل اتجاهات العاملين نحو وظائفهم و هو الشعور الإيجابي الذي يحمله الفرد اتجاه وظيفته، كما أنه يتأثر بجملة من العوامل تتمثل في الترقية، الأجر، ساعات العمل ...إلخ، كما يتم قياسه باستخدام أساليب متعددة يمكن إدراجها في مجموعتي المقاييس الذاتية و المقاييس الموضوعية، أما حالة عدم الرضا لدى الفرد فتتجسد في مظاهر متعددة كالاضطراب و الغياب و معدل دوران العمل ...إلخ.

1/ النتائج :

من خلال النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية، توصلنا الى مجموعة من النتائج ومن اهمها كما يلي :

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد محور الاجر على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد محور الاشراف على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد محور الترقية على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد محور محتوى العمل على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد محور جماعة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد محور ظروف العمل المادية على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد محور متطلبات الدور على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد محور متطلبات الحياة على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بالمؤسسات التربوية خصوصا الثانويات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

- قد اوضحت لنا الدراسة أنه هناك علاقة ارتباط عكسية قوية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي و منه يمكننا القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات التربية خاصة الثانويات التي تمت فيها الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية0.05 وهذا يثبت الفرضية الرئيسية " تؤثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى عمال قطاع التربية بحيث تؤثر على ادائهم للعمل" .

- بالنسية للفرضية الفرعية الاولى فقد اوضحت الدراسة توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مصادر ضغوط العمل الفردية والرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع التربية بحيث ان هذه العلاقة تسبب تأثير كبير على درجة رضا الموظفين عن ادائهم لعملهم وهذا يثبت صحة الفرضية .

- بالنسية للفرضية الفرعية الثانية فقد اوضحت الدراسة وجود علاقة عكسية بين محاور ضغوط العمل والرضا الوظيفي وهذا يجيب عن الفرضية الثانية "توجد علاقة بين محاور ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة التربوية حيث هذا الاخير يجعل العامل يشعر بأنه تحت ضغط كبير . "

- لقد اوضحت لنا الدراسة ان هناك علاقة ارتباط عكسية قوية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي. وهذا يثبت لنا الفرضية الفرعية الثالثة "توجد علاقة عكسية بين ضغوط العمل والاداء الفعلي لدى العمال في المؤسسة حيث كلما كان هناك ارتفاع في الضغوط كان هناك انخفاض في الرضا الوظيفي الذي يؤدي الى انخفاض في الاداء الفعلي للعامل" .

2/التوصيات:

على ضوء ما توصل إليه البحث من استنتاجات بخصوص المشاكل التي يعاني منها العاملون و الضغط الذي يعانون منه خلال مزاولتهم لوظيفتهم نوصي بما يلي:

- ضرورة الاعتراف بالعاملين داخل المنظمة وذلك عبر توعية و تحسيس العاملين لظاهرة ضغوط ط العمل و النتائج المترتبة عنها.
- فسح المجال أمام العاملين على التصرف بحرية أثناء أدائهم لمهامهم الوظيفية.
- ايجاد البيئة المناسبة لمساعدة العاملين على اطلاق هذه الطاقة وتوظيفها لمزيد من الانتاج والابداع.
- إجراء المزيد من البحوث و الدراسات المستقبلية حول ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي
- التغيير في طبيعة العمل والذي اثبتت الدراسة انه احد الاسباب لضغوط العمل وتحويل العمل من واجبات فقط الى افكار ومقترحات وابداعات لما يملكه العاملين في تجديد وابداع تتحكم بها ادارة المنظمة .
- تنظيم دورات تكوينية ومحاضرات توعوية يقدمها متخصصون ،للعمال بأهم الاساليب التي يمكن من خلالها التعامل مع ضغوط العمل .

3/افاق الدراسة :

أثناء قيامي بإنجاز هذا العمل وقفت عند مواضيع عديدة، و رأيت أنها مواضيع جديرة بأن تكون محل بحث خاصة في مجال ضغوط العمل و أثرها على الرضا الوظيفي و التي سأطرحها فيما يلي بأن تكون دراسات مستقبلية:

-أثر الحوافز على الرضا الوظيفي.

-ضغوط العمل و علاقتها بالصراع التنظيمي.

- تأثري ضغوط العمل على أداء العاملين .

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1/المعاجم والموسوعات:

1) ابن منظور- **كتاب لسان العرب** - دار صادر للنشر والتوزيع – بيروت ط 01- المجلد 14 - 1997.

2) ابن منظور- **كتاب لسان العرب** - دار صادر للنشر والتوزيع – بيروت ط 01- المجلد 07 - 1997.

2/ الكتب:

1) مبروكة عبدالله أحمد- **الضغوط النفسية والتوافق النفسي للمتقاعدين**. مركز الكتاب الاكاديمي. 2018.

2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.

3) خالد عيادة نزال عليمات .**ضغوط العمل واثرها على الاداء الوظيفي** .دار الخليج للنشر والتوزيع .ط 1 - عمان 2015.

4) بلال محمد إسماعيل ، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق** ، دار الجامعة الجديدة، مصر،2005،ص42

5) عدان نبيلة. **ضغوط العمل و الأداء الوظيفي**. مركز الكتاب الاكاديمي -بدون بلد -2020 .

6) خالد إبراهيم عبدالعزيز **مصادر ضغوط العمل لدى القائم بالاتصال في العالقات العامة**.كلية الدار الجامعية - قسم الاتصال الجماهيري دبي - الامارات العربية المتحدة.

7) سعيد يس عامر ،علي محمد عبد الوهاب، **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة** ، مركز وابد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإدار محمد أحمد الخضيري ، **الضغوط الإدارية الظاهرة-الأسباب – العلاج**، مكتبة الأسرة للنشر والتوزيع طبعة 01 مجلد 01 القاهرة، -مصر- 1991 .

8) ابراهيم عبد الهادي محمد المليجي، **الإدارة مفاهيمها وانواعها وعمليتها**، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية- مصر 2005 .

9) محمد القاسم القريوني، **السلوك التنظيمي**، ، دار وائل للنشر ،ط 5 عمان - الأردن، 2009 .

10)محمد أحمد الخضيري ، **الضغوط الإدارية الظاهرة-الأسباب –العلاج**، مكتبة الأسرة للنشر والتوزيع طبعة 01 مجلد 01 القاهرة، -مصر سنة1991 .

11)عثمان حمود الخضر- **علم النفس التنظيمي**- مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع- ط1- الكويت- 2005.

12)فوزي شعبان ، **مصادر ومسببات ضغوط العمل والآثار الإيجابية والسلبية الناجمة فيها ضغوط وصراعات العمل**، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة-2006 .

13)موسى اللوزي - **التطوير التنظيمي** ،دار وائل للنشر، ط2، الأردن 2003.

14)راوية حسن - **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع طبعة01 مجلد 01 مصر-2004.

15)البطش محمد وليد، أبو زينة فريد كامل. **مناهج البحث العلمي تعميم البحث والتحليل**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1 ،عمان، 2007.

16)زبير الصباغ: **ضغط العمل**، الجامعة العربية للإدارة، مجلد5 ،العدد1 ، عمان 1981 .

17)محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الاسكندرية -مصر،2004.

18)مصطفى محمد أبو بكر، **إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية**، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع. الاسكندرية – مصر 2003.

19)أحمد ماهر– السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات– الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، ط8 ، الإسكندرية– مصر .2002.

20)مجدي أحمد محمد عبد الله– **علم نفس الصحة وعلاقتها بالطب السلوكي**، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ط01، مجلد 01 الاسكندرية– مصر،2019 .

21)محمود سلمان العميان – **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**– دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،2002 .

22)محسن أحمد الخضيري– **الضغوط الإدارية "الظاهرة، الأسباب، العلاج"**، مكتبة مدبولي، القاهرة –1991 .

23)عبد الغفار حنفي وآخرون– **محاضرات في السلوك التنظيمي** – مكتبة الإشعاع الفنية –ط1– مصر –2002 .

24)ماجدة العطية– **سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة** – دار الشروق للنشر والتوزيع – ط1– عمان 2003.

25)السيد فاروق عثمان – **القلق وإدارة الضغوط النفسية** – دار الفكر العربي للنشر والتوزيع – الطبعة 01 –16 – القاهرة – مصر 2001.

26)حسين حريم – **السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)**– دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع– الطبعة 01 – عمان – الاردن 2009 .

27)عبد الرحمن بن أحمد الهيجان – **ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998.

28)جمعة سيد يوسف– **إدارة ضغوط العمل (نموذج للتدريب والممارسة)** إيتراك للنشر والتوزيع– طبعة01– مجلد01– 2005.

29)ثائر سعدون محمد – **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** – مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث– الأردن– 2016 .

30)سهيلة محمد عباس– **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**– دار وائل للنشر– ط 02– عمان– 2006 .

31)محمد الصيرفي– **السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية**– دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر– ط 01– الإسكندرية، مصر– 2007.

32)هاشم عبد الرزاق – **القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي**– دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع– عمان– الأردن–2017.

33)عبدالوهاب علي محمد خطاب– عايده سيد– **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**– مكتبة عين شمس– القاهرة–1993.

34)احمد صقر عاشور– **إدارة القوى العاملة للأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**– الدار الجامعية للنشر والتوزيع – ط01– مجلد 01 – الإسكندرية – مصر 1986 .

35)عويد الشمعان – **دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي**– دار القلم للنشر والتوزيع – ط1 – الكويت 1993 .

36)جمال الدين محمد المرسي– ثابت عبد الرحمن إدريس – **السلوك التنظيمي نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة** – الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ط01– م01 – الاسكندرية – مصر –2002.

37)جلال إبراهيم العبد– ال فريد مصطفى، **إدارة اللوجستيات**، دار الجامعة الجديدة للنشر – ط1– الإسكندرية– مصر .2003 .

38)سيد محمد غازي، **إدارة الصراعات التنظيمية كأحد العوامل المحددة لكفاءة الإدارة العليا في المنظمة**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد 01، 1998.

39)هشام محمد صبري، **الأساليب المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي وأثرها على درجة رضا العاملين**، دار المعرفة للنشر والتوزيع – ط01– القاهرة – مصر 1994.

40)محمود عبد السلام الصليبي – **الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقا لنظرية هيرسي وبلا تشارد وعلاقتهما بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم** – دار الحامد للنشر والتوزيع ، الاردن– 2008 .

41)مصطفى محمد –**الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء** – دار ابن النفيس للنشر والتوزيع الطبعة 01 عمان –الاردن– 2018 .

42)راوية حسن، **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، ط1 –الإسكندرية، مصر، – 2001 .

43)محمد سعيد سلطان، **سلوك الإنساني في المنظمات**– دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع– ط 1 – الإسكندرية، مصر–2002 .

44)زاهر محمد ديري، **السلوك التنظيمي** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1– الأردن، ، 2011.

45)محمد سعيد سلطان– **إدارة الموارد البشرية**– الدار الجامعية للطباعة والنشر التوزيع، الإسكندرية، سنة 2005 .

46)رشيد زرواتي – **تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**– دار هومة للنشر، الطبعة 01– الجزائر، 2002.

47)سعد جلال – **المرجع في علم النفس**– دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1985، ص771.

48)محمد عبد الرحمان عيسوي : دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان،1949.

49)عبد السالم أبو قحف– **محاضرات في السلوك التنظيمي**– الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، 2005 .

3/رسائل الماجستير:

1. شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء –سونلغاز– جيجل، رسالة ماجيستير تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة– بومرداس، الجزائر– 2010 .

2. غيدي سمير. **مصادر ضغط العمل لدى المساعدين التربويين في ضوء المتغيرات الديمغرافية و التنظيمية** دراسة ميدانية بثانويات ومتوسطات ولاية المدية – رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل و الأرغونوميا جامعة ابو القاسم سعد الله –جامعة الجزائر 2–السنة الجامعية:2016/2015 .

3. سعد بن عميقان سعد الدوسري **ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية** – رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، ، جامعة الرياض، السعودية –2005 .

4. محمد صالح الدين أبو العلاء **ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي –دراسة تطبيقية على المدراء العاملُين في وزارة الداخلية في قطاع غزة**، بحث مقدم استكمالا للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2009 .

5. حسن محمد الدلكي– **العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية لترك العمل في قطاع البنوك الأردنية**– رسالة ماجستير جامعة اليرموك– كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – 1998– .

6. سالي علي محمد حسن–**العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي**– رسالة ماجستر، جامعة عين شمس، القاهرة، 2000 .

7. حنان محمد أحمد ناضرين– **أبرز العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة**– رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية– 1991 .

8. عيساوي وهيبة – **أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي** مذكرة ماجستير تخصص حوكمة الشركات ، جامعة ابو بكر ،بالقايد تلمسان ، 2011.

9. عادل بضياف– **مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين**– رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الاخوة منتوري – قسنطينة– الجزائر – 2010 .

10. صبيان إيمان– **أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة بمؤسسة نسج و طبع الحريريات SOITINEندرومة– تلمسان–** مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير– تخصص– إدارة الأفراد –كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير– جامعة أبوبكر بلقايد 2012.

11. دوادي علي– **الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعوان الحامية المدنية** رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم–كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية –جامعة وهران– 2014 .

4/مذكرات الماستر:

1. الربيع زرواق– عادل ناجي . **تأثير ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية من جهة البيئة الداخلية للمؤسسة دراسة ميدانية ببلدية مسيف–بالمسيلة–** .مذكرة ماستر اكاديمي تخصص ادارة الانتاج والتموين – جامعة محمد بوضياف – المسيلة 2019/2018 .

2. كريمة بوتيوتة. – بيوط فاطمة الزهراء .**العوامل الوظيفية وعلاقتها بضغوط العمل**. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل–جامعة محمد الصديق بن يحي – جيجل – السنة الجامعية: 2018 – 2019 .

3. بركات يسمينة **اثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي** – مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة الموارد البشرية 2020/2019 .

4. أحلام زريبي – **استراتيجيات التصرف تجاه الضغوط المهنية وعلاقتها بفعالية الأداء (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك نشاط المصب AVAL)**. قسم علم النفس ، جامعة وهران .

5. آمال طوبال– زهور بحسيس– **علاقة التوافق النفسي باستراتيجيات مواجهة الضغوط النفسية لدى المربيين (دراسة ميدانية بقطاع النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية أم البواقي)** مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر– تخصص علم النفس الإكلينيكي السنة الجامعية 2020-2019 .

6. فارس بوشريط – براهمي ياسر– **أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين في المؤسسة** – مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير – تخصص إدارة الموارد البشرية –2021 .

7. رشيد حمدوني– **الضغوط المهنية وأثارها على الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي**– مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص ادارة أعمال الموارد البشرية– الملحقة الجامعية – مغنية– تلمسان – 2016 .

8. رحيمة رحيم .**أثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي** مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة الموارد البشرية السنة الدراسية جامعة محمد خيضر –بسكرة – .2020 .

9. حدة لحمر– مريم بوعثمان **– دور إدارة ضغوط العمل في تحسين جودة حياة العمل**– مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص– تسيير الموارد البشرية – جامعة جيجل – 2015 .

10.بوسباطة كنزة- **ضغوط العمل وتأثيرها على التوافق المهني** – مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تخصص- تنمية وتسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاجتماعية والانسانية –جامعة العربي بن مهيدي –ام البواقي – 2016 .

11.الطيب سويدة – **الاختيار المهني وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط "دراسة ميدانية بمتوسطتا أول نوفمبر 54 وعين العلق"**- مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التربية تخصص: تكوين وتسيير-كلية الآداب والعلوم الاجتماعية- جامعة المسيلة-2012 .

12.نادية بلخادم – بغاش سميرة – **نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي** – مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تسويق- جامعة بن خلدون –تيارت السنة الدراسية 2017/2016 .

13.بومعزة مسعودة. بولطيف هدى **– الرضا الوظيفي والإبداع في العمل–** مذكرة تخرج لنيل شهاد الماستر تخصص تنظيم وعمل جامعة محمد الصديق بن يحي – جيجل السنة 2017/2016 .

14.لبصري عبد الرحيم- ماطي راضية- **أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي**- دراسة حالة شركة الزخف الصحي بمليليه، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيري الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016/ 2017 .

5/مذكرات الدكتوراه:

1. نور الدين شنوفي- **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز** – أطروحة لنيل درجة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية- تخصص علوم التسيير-كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير –جامعة الجزائر – الجزائر 2005 .

2. مزيان التاج – **الرضا الوظيفي وأبعاد جودة الخدمات من منظور تسيري الموارد البشرية في الوظيفة العمومية**- أطروحة دكتوراه في علوم التسيير- جامعة أبوبكر بلقايد- تلمسان- الجزائر – 2014.

6/ المقالات والمجلات:

01.فريدة بوغازي – **تحليل اثر مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية :المؤسسة المينائية – سكيكيدة** . مجلة البحوث والدراسات الانسانية المجلد (1)، العدد (11)، جامعة 20اوت 1955، سنة 2015..

02.بحري صابر – **المصادر التنظيمية والعامة لضغوط العمل**. جامعة محمد لمين دباغين سطيف02 العدد 01جوان 2015 .

03.محمد مكناسي-**مصادر ضغوط العمل: تحليل ومناقشة**. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة 8 ماي1945 – قالمة. المجلد 4 – عدد 10. جوان 2017.

04.إياد طاهر محمد- ياسر سعد عبد الامير – **انعكاس بعض مصادر ضغوط العمل التنظيمية على جودة تدقيق الهيئات الرقابية** . جامعة بغداد –كلية الإدارة والاقتصاد – قسم أدارة الأعمال عدد 36 / 2015 .

05.حسن مصطفى عبد المعطي – **ضغوط احداث الحياة وعلاقتها بالصحة النفسية وبعض متغيرات الشخصية** .كلية التربية جامعة الزقازيق- مصر.

06.بن نوار صالح – **الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم الاجتماع والترجمة، جامعة منتوري، ط1 ،قسنطينة، 2006.

07.إيمان جوده الباقي رنده- **العلاقة البيروقراطية وضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي** ، مركز الدراسات الجامعية –كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود، مجلد 15طبعة 01 ، الرياض -السعودية -.2003 .

08.إيمان جودة رندة اليافي- **ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي، وعدم الرضا الوظيفي**- مركز الدراسات الجامعية للبنات –كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود- مجلة جامعة دمشق-المجلد 18- العدد 01-

09.كعبار جمال- **ضغوط العمل وأثرها على القيادة الإدارية لدى رؤساء المجالس الشعبية البلدية بولاية جيجل**- جامعة محمد الصديق بن يحي- عدد 1 - المجلد 12 - ديسمبر 2017.

10.بشير لعريظ - **دراسة تشخيصية لمصادر ومؤشرات ضغوط العمل**- مجلة العلوم الإنسانية- العدد 04- ديسمبر 2015 .

11.علي سليمان العلاونة **– أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية في إنتاجية الشركة**- دراسة ميدانية- مجلة الإداري-العدد (92)، معهد الإدارة العامة- عمان- الاردن 2003.

12.زكي حنوش**– الحوافز والتنمية الشاملة** - مجلة الإدارة العامة، العدد47 ،لشهري سبتمبر و أكتوبر- حلب- سوريا- 1985 .

13.حسين خضير محمد مشهدي- **الرضا الوظيفي وتأثيره على الابناء** .المجلة العلمية لكلية رياض الاطفال – جامعة المنصورة –مجلد 5 عدد 1 – يوليو 2018 .

14.وفاء احمد محمد- **اثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل بحث تطبيقي في مصرف الرشيد (الادارة العامة)** -كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد19- بغداد – العراق- 2009 .

15.دلال النصير –"**الرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين بكليات المعلمين وكليات البنات في مدينة الرياض**" رسالة التربية وعلم النفس , العدد(29) المملكة العربية السعودية- رجب 2007.

16.نجيب هيام شريدة - **بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرموك بالمملكة الاردنية الهاشمية** جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والانسانية , المجلد 14– العدد 02 – 2002.

17.ايمان جودة - رندة اليافي - **ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي**- مجلة جامعة دمشق ،المجلد 18 ، العدد 01- سورية - 2002 .

7/ المواقع الالكترونية :

1/ موقع المعهد -https://elma3had.com/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AA %D8%A7%D9%84%D8%B6%D8%BA%D8%B7 رابط الموقع تمت المشاهدة تمت المشاهدة بتاريخ 2023/05/15 على الساعة 14:27

2/ جاسم مزهر الحسناوي مقال علمي تحت عنوان (الرضا الوظيفي) رابط الموقع https://www.uomus.edu.iq/NewDep.aspx?depid=7&newid=7315 بتاريخ 02/05/ 2023 على الساعة 08:50

3/ عبدالمنعم صالح ابو نيران قريره- أنبية صالح علي الفيض - **العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة سبها.** مجلة جامعة سبها للعلوم البحثية والتطبيقية 28 أفريل 2021 رابط الموقع

https://sebhau.edu.ly/journal/index.php/jopas/article/view/1206/626 بتاريخ 2023/05/16 على الساعة 11:51

4/ محمد سيد احمد **عوامل الرضا الوظيفي** رابط الموقع https://hrdiscussion.com/hr85308.html رابط الموقع

تاريخ النشر 2014/4/16 23:56 تمت المشاهدة بتاريخ 2023/05/17 على الساعة 19:53

5/ رويدا أحمد .مقال تحت عنوان "**ما هي نتائج عدم الرضا الوظيفي**" نشر في: 28 أغسطس، 2022 رابط الموقع

https://www.m5zn.com/what-are-the-consequences-of-job-dissatisfaction تمت المشاهدة في تاريخ2023/05/21 على الساعة 20:56

6/بدون كاتب – الحقيبة التدريبية لمنهج التوجيه المهني والتميز– إنتاج وتطوير : المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني لتأهيل الكوادر الوطنية المدربة رابط المقال : https://engmohannadb.github.io/etccourse7/inner-page/U1-L13.html

تاريخ النشر تمت المشاهدة بتاريخ 04/16/ 2019على الساعة 14:48

7/ عامر العبود– **معوقات الرضا الوظيفي وحلول مشاكل الرضا الوظيفي** المقال متاح على الرابط التالي:

https://www.hellooha.com/articles/3251-

تم نشره بتاريخ :29-01-2021 تمت المشاهدة بتاريخ 2023/05/17 على الساعة11:50

الملاحق

استبيان

السادة المحترمين :

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة ماستر، تم إنجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على أثر **ضغوط العمل على الرضا الوظيفي داخل مؤسسات التربية** ، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق كاملة لتحقيق أهداف الدراسة وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لإجاباتكم، علما أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تعامل بسرية تامة وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا خالص الشكر على تعاونكم سلفا.

المعلومات الشخصية :

الجنس : ذكر ☐ انثى ☐

الحالة الاجتماعية : متزوج(ة) ☐ اعزب(ة) ☐

العمر : اقل من 25 ☐ من 25-35 ☐ من36-45 ☐ اكثر من 45 ☐

المستوى التعليمي : ثانوي أو اقل ☐ ديبلوم ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐

سنوات الخبرة : 5 سنوات او اقل ☐ من6- 10 سنوات ☐ من11- 15 سنوات ☐ اكثر من 15 سنوات ☐

الرقم	مقياس الضغط ضع علامة (X) امام الخانة المناسبة	موافق	محايد	غير موافق
	اولا: محور الأجر:			
01	هل أجرك لا يتناسب مع الجهد الذي تبذله في عملك.			
02	هل أجرك غير كاف، ولا يشبع لك حاجاتك الكثيرة.			
03	هل تعتقد ان هذا الأجر ليس فيه عدل.			
04	هل أجرك يسبب لك القلق والإحباط.			
	ثانيا: محور نمط الاشراف:			
01	هل تشعر أن المشرف هو سبب التوتر في عملك.			
02	هل تعتقد ان المشرف يستخدم أساليب تسلطية مع العمال.			
03	هل تشعر بالقلق من تفضيل المشرف لبعض العمال على الآخرين.			
04	هل تشعر ان المشرف يعاملنك بشدة أكثر من اللازم.			
	ثالثا :محور الترقية:			
01	هل بقائك في رتبتك الحالية مدة طويلة دون ترقية سبب لك الملل من العمل.			
02	هل تشعر بعدم التقدم في حياتك الوظيفية.			
03	هل تعتبر الترقية مسألة حظ وليست كفاءة في المؤسسة التربوية.			
04	هل تشعر بإحباط لأن عملك لا يمنحنك فرصة للنمو والتقدم.			
	رابعا: محور محتوى العمل:			
01	هل ترغب في تغيير عملك لو اتيحت لك فرصة العمل في مكان افضل.			
02	هل تستطيع التكيف مع العمل الذي تؤديه.			
03	هل تشعر بالملل من عملك الروتيني.			
04	هل مركز عملك لا يمنحنك قدرة المشاركة في اتخاذ القرارات.			
	خامسا: محور جماعة العمل:			
01	هل تعتقد ان جماعة العمل غير متماسكة وفي صراع وعداوة.			
02	هل تهرب من العمل بسبب جماعة العمل المتصارعة.			
03	هل زملائك في العمل مصدر قلقك وتوترك.			
04	هل تشعر أن زملائك في العمل يشعرون بالإحباط عند أدائهم لعملهم			
	سادسا: محور ظروف العمل المادية:			
01	هل اعصابك متوترة بسبب الضوضاء العالية.			
02	هل مكان عملك غير مريح بسبب درجة الحرارة العالية.			
03	هل تشعر بضيق في التنفس بسبب نقص في التهوية.			
04	هل ساعات عملك كثيرة أثرت على أدائك للعمل.			
	سابعا: محور متطلبات الدور:			
01	هل تتوقع الإدارة منك جهدا أكبر من طاقك ومهارتك.			
02	هل تعمل في ظل سياسات وإرشادات متعارضة.			
03	هل مهام عملك يشوبها الغموض وعدم الوضوح.			
	ثامنا: محور متطلبات الحياة:			
01	هل متطلبات حياتك الكثيرة أثرت بالسلب على عملك.			

02	هل تشعر بالضغط في عملك أمام متغيرات الحياة وأحداثها.			
03	هل تتغيب عن العمل لتعالج شؤون حياتك المختلفة.			

الرقم	مقياس الرضا ضع علامة (X) امام الخانة المناسبة	موافق	محايد	غير موافق
اولا :محور الرضا عن الحوافز والمكافآت:				
01	هل تعتقد ان راتبك مناسب مقارنة برواتب من يحملون نفس المؤهل خارج المؤسسة			
02	هل تشعر ان راتبك يشبع لك جميع حاجاتك ورغباتك .			
03	هل تعتقد ان راتبك يمنحنك الطمأنينة والسعادة .			
04	هل تشعر ان راتبك لا يقل عن رواتب زملاءك في وظائف أخرى .			
ثانيا :محور الرضا عن الاشراف :				
01	هل ترتاح للمشرف وترغب في العمل معه .			
02	هل يعامل المشرف الموظفين بتفهم وانسانية .			
03	هل يتصف المشرف بالعدالة والجدارة في اتخاذ القرارات.			
04	هل علاقاتك مع المشرف ودية .			
ثالثا :محور الرضا عن الترقية :				
01	هل ترقيت في عملك وهل لك أمل في الترقية مستقبلا .			
02	هل تعتمد المؤسسة اساليب صحيحة في ترقية عمالها .			
03	هل تعتقد ان عملك يمنحنك فرصة لتطوير قدراتك ومهاراتك .			
رابعا محور الرضا عن ساعات العمل :				
01	هل انت غبر راضي عن الحجم الساعي للعمل .			
02	هل انت غير راضي عن عدد الايام التي تعمل فيها.			
03	هل تتيح لك المؤسسة وقت كافي للراحة في العمل .			
خامسا: محور الرضا عن جماعة العمل:				
01	هل تعتبر ان هناك اتصال وتفاعل بين العمال في المؤسسة.			
02	هل تشعر انك جزء من الجماعة التي تعمل معها.			
03	هل تعتبر انتمائك لجماعة العمل يمنحنك الشعور بالتقدير والأمن.			
04	هل ترتاح لزملائك في العمل وترغب في العمل معهم دائما .			
سادسا: محور الرضا عن ظروف العمل المادية:				
01	هل وسط عملك خال من الضوضاء العالية.			
02	هل تمارس عملك في ظل درجة حرارة ملائمة خلال أشهر السنة.			
03	هل وسط عملك مناسب من حيث التهوية.			
04	هل مكان عملك ملائم ومريح وخال من المخاطر.			
سابعا: محور التقدير واحترام الذات :				
01	هل تشعر انك عضو فعال في جماعة العمل التي تعمل معها .			
02	هل ترى ان عملك يتناسب مع رغباتك واهتماماتك .			
03	هل تشعر ان ارائك تجد اهتماما من قبل المسؤول عند اتخاذ القرارات .			

04	هل تحصل على قدر مناسب من التشجيع من قبل الزملاء .			
ثامنا: محور الرضا عن الامن والاستقرار الوظيفي:				
01	هل تعتقد ان الاستقرار في العمل ناتج عن الاستقرار الاجتماعي.			
02	هل تشعر بالراحة في عملك رغم أحداث الحياة المتقلبة .			
03	هل ترى ان عملك يوفر لك استقرارا نفسيا واطمئنانا بشكل عام .			


تم بحمد الله