

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER-Biskra

Faculté des Sciences Economiques,

Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة
سونلغاز بسكرة - فرع لوطاية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : ادارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف :

د / شنافي نوال

اعداد الطالب (ة) :

تلي يسرى

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	شيشون بوعزيز	أستاذ مساعد -أ-	رئيسا	جامعة بسكرة
2	شنافي نوال	أستاذة محاضرة-أ-	مشرفا	جامعة بسكرة
3	داسة اسماعيل	أستاذ مساعد-أ-	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

{ رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت

علي و علي والدي و أن أعمل صالحا

ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين }

صدق الله العظيم

(النمل : 19)

إهداء

أحمد الله عز و جل على منه و عونه لإتمام هذا البحث .

الى الرجل العظيم الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله.. الى من أنار لي الدرب و سهل لي سبل العلم و حرص علي منذ صغري و اجتهد في تربيتي و توجيهي... الى مدرستي الأولى في الحياة.. الى من أحمل اسمه بكل افتخار .

أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره

الى ملاكي في الحياة.. الى معنى الحب و معنى الحنان...الى التي رعنتني حق رعاية و كانت سندي في الشدائد... الى من كان دعائها سر نجاحي و توفيقي و بلسم جراحي... الى أغلى الحبايب .

أمي أعز ملاك على القلب و العين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين

الى رفيق دربي و سندي في الحياة...الى من أعتمد عليه في كل صغيرة و كبيرة... الى من أرى التفاؤل بعينه و السعادة في ضحكته... الى أغلى إنسان على قلبي .

أخي العزيز " رمزي "

الى كل أهلي و أصدقائي جميعهم دون استثناء . بأخص الذكر جدتي الغالية " علاوي حياة النفوس "

الى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية و علوم التسيير .

أهدي عملي هذا الى كل هؤلاء و أرجو من الله عز و جل أن يتقبل منا ثمرة هذا الجهد .

شكر و عرفان

:

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

صدق رسول الله صلى الله عليه و سلم

الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و امتنانه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه و على آله و أصحابه و أتباعه و سلم.

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين الذين أعانوني و شجعوني على الاستمرار في مسيرة العلم و النجاح؛

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفني بإشرافها على مذكرة بحثي الأستاذة

" شنافي نوال " التي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائها حقها بصبرها الكبير علي، ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن؛ و التي ساهمت بشكل كبير في إتمام و استكمال هذا العمل؛ إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية و علوم التسيير؛ كما أتوجه بخالص شكري و تقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز و إتمام هذا العمل.

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحاً ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " .

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اتجاهات العمال الإداريين بمؤسسة سونلغاز بسكرة-فرع لوطاية- نحو مستوى ضغوط العمل السائد فيها و التعرف أيضا على مستوى الرضا الوظيفي لديهم، هذا بالإضافة الى معرفة أثر ضغوط العمل بأبعاده المختلفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين .

و لتحقيق هذه الأهداف تم إجراء هذه الدراسة على عينة مكونة من 104 عامل إداري، و تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في الدراسة، حيث تم توزيع الاستبيانات عليهم، و ذلك عبر الزيارات الميدانية و تم استعادة 70 إستبانة صالحة للمعالجة الإحصائية، و تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار كولجروف سمر نوف، معامل الثبات و صدق المحك.

و خلصت هذه الدراسة الى عدة نتائج أهمها أن مستوى ضغوط العمل السائد في المؤسسة جاء متوسطا، كما أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين جاء ذو مستوى متوسط، و تبين وجود أثر معنوي لضغوط العمل على الرضا الوظيفي حيث فسر ضغوط العمل ما نسبته (26,6%) من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي .

على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن تقديم بعض الاقتراحات التالية: القيام بمراجعة دورية و تقييم مستمر للضغط النفسي لدى العمال عن طريق الكشف عن مستويات الضغط، و تشخيص أسباب ارتفاعه و انخفاضه عن المستويات المعتدلة و البحث في العوامل المتسببة في إحداث الضغط النفسي و كيفية التعامل معها، كما عليها رفع الحد الأدنى من الأجور مما يسمح بالمحافظة على الكفاءات الحالية و استقطاب كفاءات من خارج المؤسسة .

الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل، الرضا الوظيفي.

Abstract

The study aimed to determine the trends of administrative workers at the sonalgaz foundation in biskra –Lottaya Branch– in order to reach the level of work pressure prevailing in them and also to know the level of their Job Satisfaction, In addition to knowing the impact of work pressure in its various dimensions on job satisfaction among employees. To achieve these goals, this study was conducted on a sample of 104 administrative workers, We adopted the comprehensive inventory method in the study, Where questionnaires were distributed to 80 workers through field visits, and 70 questionnaires valid for statistical processing were retrieved, and several statistical methods were used to analyze the data, including: descriptive Statistics scale, multiple regression analysis, Kolmogorov–Smirnov test, stability coefficient and truth of the test.

The study found that the level of work pressure prevailing in the institution was average, and The level of job satisfaction among its employees was average. It also showed the effect of work stress on job satisfaction, as work pressure represents (26,6%) of changes in job satisfaction.

In the light of the results achieved, some suggestions can be made: Carrying out a periodic review and continuous evaluation of the psychological pressure of the workers by revealing the levels of pressure, diagnosing the reasons for its rise and its decline from the moderate levels and researching the factors that cause stress and how to deal with it, as well as raising the minimum wages, which allows the preservation On the current competencies and attract competencies from outside the institution.

Keywords: work stress, Job Satisfaction

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	شكر و عرفان
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الانجليزية
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
ب	أولا: إشكالية الدراسة
ب	ثانيا: أهمية الدراسة و أهدافها
ج	ثالثا: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة
ج	رابعا: فرضيات الدراسة ونموذجها
د	خامسا: حدود الدراسة ومنهجها
هـ	سادسا: الدراسات السابقة و ما يميز الدراسات الحالية
1	الفصل الأول: ضغوط العمل – تأطير نظري-

2	تمهيد
3	المبحث الأول : ماهية ضغوط العمل
3	المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل
4	المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل
5	المطلب الثالث: خصائص ضغوط العمل
6	المبحث الثاني: أساسيات حول ضغوط العمل
6	المطلب الأول: مؤشرات ضغوط العمل
7	المطلب الثاني: مراحل ضغوط العمل
9	المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل
14	المبحث الثالث: نماذج و نظريات و مستويات ضغوط العمل
14	المطلب الأول: النماذج الرئيسية في تفسير ضغوط العمل
19	المطلب الثاني: النظريات المفسرة لضغوط العمل
21	المطلب الثالث: مصادر ضغوط العمل
27	المبحث الرابع: أسباب ضغوط العمل و الآثار المترتبة عليه و سبل مواجهته
27	المطلب الأول: أسباب ضغوط العمل
28	المطلب الثاني : نتائج ضغوط العمل
30	المطلب الثالث : آليات التعامل مع ضغوط العمل و علاجها
34	خلاصة الفصل
35	الفصل الثاني: الرضا الوظيفي-تأطير نظري-

36	تمهيد
37	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
37	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
38	المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي
38	المطلب الثالث: العناصر المؤثرة في الرضا الوظيفي
40	المبحث الثاني: أساسيات حول الرضا الوظيفي
40	المطلب الأول: مراحل حدوث الرضا الوظيفي
41	المطلب الثاني: محددات و أشكال الرضا الوظيفي
43	المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي
50	المبحث الثالث: طرق و مؤشرات و نتائج الرضا و إجراءات زيادة الرضا الوظيفي
50	المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي
51	المطلب الثاني: نتائج الرضا الوظيفي
52	المطلب الثالث: إجراءات و سياسات زيادة الرضا الوظيفي
55	المبحث الرابع: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي
55	المطلب الأول: أثر عبء العمل على الرضا الوظيفي
56	المطلب الثاني: أثر صعوبة العمل على الرضا الوظيفي
57	المطلب الثالث: أثر غموض الدور على الرضا الوظيفي
57	المطلب الرابع: أثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي
58	خلاصة الفصل

59	الفصل الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات
60	تمهيد
61	المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة
61	المطلب الأول : التعريف بمؤسسة سونلغاز
62	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز
66	المطلب الثالث : أهداف مؤسسة سونلغاز
67	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
67	المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة و طرق جمع البيانات
68	المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
68	المطلب الثالث : أداة الدراسة، صدقها و ثباتها
72	المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة و اختبار فرضياتها
72	المطلب الأول : خصائص أفراد عينة البحث
74	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الإستبانة
82	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
87	خلاصة الفصل
88	الخاتمة
92	قائمة المراجع
97	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	مقارنة بين الضغوط الايجابية و السلبية	الجدول رقم (1) -الفصل الأول
69	مقياس ليكرت الحماسي	الجدول رقم (2) -الفصل الثالث
71	جدول معاملات الصدق والثبات	الجدول رقم (3) -الفصل الثالث
72	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	الجدول رقم (4) -الفصل الثالث
75	التوزيع الطبيعي	الجدول رقم (05) -الفصل الثالث
76	الحدود الدنيا و العليا لمقياس ليكرت الحماسي	الجدول رقم (06) -الفصل الثالث
76	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور ضغوط العمل	الجدول رقم (07) -الفصل الثالث
79	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الرضا الوظيفي	الجدول رقم (08) -الفصل الثالث
83	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	الجدول رقم (09) -الفصل الثالث
84	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد ضغوط العمل (عبء العمل/ غموض الدور/ صراع الدور/ بيئة العمل) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).	الجدول (10) -الفصل الثالث

قائمة الأشكال :

رقم الصفحة	عناصر الشكل	رقم الشكل
د	النموذج المقترح للدراسة	الشكل رقم (1) - الفصل الأول
9	مراحل ضغوط العمل	الشكل رقم (2) - الفصل الأول
12	الضغوط من حيث درجة التأثير	الشكل رقم (3) - الفصل الأول
15	مراحل ضغوط لعمل في نموذج سلاي	الشكل رقم (4) - الفصل الأول
15	نموذج بيرو نيومان لدراسة ضغوط العمل	الشكل رقم (5) - الفصل الأول
16	تأثير البيئة على الفرد لدراسة ضغوط العمل	الشكل رقم (6) - الفصل الأول
17	نموذج جيبسون و زملاؤه لدراسة ضغوط العمل	الشكل رقم (7) - الفصل الأول
18	نموذج كرايتنز و كينكي لدراسة ضغوط العمل	الشكل رقم (8) - الفصل الأول
19	نموذج سيزلاقي والاس	الشكل رقم (9) - الفصل الأول
22	مصادر ضغوط العمل	الشكل رقم (10) - الفصل الأول
40	ديناميكية عملية الرضا	الشكل رقم (11) - الفصل الثاني
43	سلم الحاجات ماسلو	الشكل رقم (12) - الفصل الثاني
44	مقارنة حاجات ألدفر بحاجات ماسلو	الشكل رقم (13) - الفصل الثاني
46	نظرية العاملين العوامل الدافعة - العوامل الصحية	الشكل رقم (14) - الفصل الثاني
47	هرم الحاجات حسب ماكيلاند	الشكل رقم (15) - الفصل الثاني
62	الهيكال التنظيمي لمؤسسة سونلغاز - لوطاية -	الشكل رقم (16) - الفصل الثالث

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
98	قائمة أسماء محكمي الإستبانة	1
99	الإستبانة	2

المقدمة :

إن تطور المنظمات من وضعها الأولي التقليدي إلى وضعها الحالي الذي يتسم باشتداد المنافسة، وانفتاح الأسواق، وظهور ما يسمى بالعمولة، أثر ذلك في تغيير معالم أو موازين القوى الاقتصادية حيث زال مفهوم أن الأفضل هو من يمتلك أكبر وسائل الإنتاج ، وأصبح الأفضل هو من يمتلك أفراد ذوي مهارات ومعارف عالية، و بالتالي انتقل الاقتصاد إلى مرحلة جديدة وهي مرحلة اقتصاد المعرفة، و أدى إلى الاهتمام بالسلوك الإنساني، الفردي، والجماعي في بيئة العمل، فبعد أن كان ينظر إل المنظمة ككيان مادي بحت، أصبحت وحدة اجتماعية هادفة، يشكل فيها الفرد العنصر الحيوي و الفعال داخل المنظمة و أساس لكل عملية ، حيث يعد الموظف أو العامل أساس نجاح أو فشل المؤسسات من خلال العمل الذي يؤديه و مقدار الجهد الذي يبذله لأنه الوحيد القادر على إدارة الموارد الأخرى، و لا يمكنه من ممارسة مهامه دون أن يؤثر و يتأثر بما يحيط به من ظروف. وعندما نتكلم عن ظروف العمل فالأمر لا يتعلق فقط بالجانب المادي، أو بساعات العمل، أو بالحوافز، والمكافآت.... بل يتعداه إلى جوانب أخرى كالجانب المعنوي والاجتماعي، إضافة إلى العوامل الجغرافية والتقنية ووسائل النقل،...وكل هذا له دور محوري في توجيه سلوك العامل، لهذا تسعى المنظمات الحديثة إلى دراسة الشروط اللازمة لكي يستطيع العامل القيام بالوظيفة المطلوبة منه على أحسن وجه، فكل حجم التنظيمات وتعقدها، و تزايد أعدادها، زاد من وتيرة الضغوط على العمال، حيث تنشأ الضغوط نتيجة لتعدد المطالب أو الحاجات و عدم القدرة على إشباعها. و في بيئة العمل و على مستوى الفرد تعتبر الضغوط من العوامل المحفزة التي قد تدفعه إلى بذل المزيد من الجهد نحو النمو و التقدم و تحسين الأداء، و لكن عندما تتجاوز الضغوط الدرجة التي لا يستطيع الفرد التكيف معها تظهر أثارها السلبية.

ومن بين هذه المشكلات مشكلة الأداء المنخفض، دوران العمل، الغياب، التسرب الوظيفي، الشعور بعدم الرضا عن العمل، و الاهتمام بهذا الأخير المتمثل في درجة رضا الفرد عن عمله يعتبر أمرا هاما نظرا لكونه يساعد في رفع كفاءة وفعالية المنظمة ومواجهة التحديات والمنافسات، فسر نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها هو العمل على تحريك الطاقات البشرية وتطويرها وتحفيزها على العمل وذلك من خلال توفير جميع الوسائل الممكنة لتحقيق درجة معينة من الرضا الوظيفي لديها.

و من هذا المنطلق جاءت أهمية طرح هذا الموضوع لمعرفة مدى أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بسكرة - فرع لوطاية-

أولاً : إشكالية الدراسة

انطلاقاً مما سبق ذكره، تظهر إشكالية بحثنا في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بسكرة - فرع لوطاية- ؟

و من التساؤل الرئيسي للدراسة يمكننا أن نستنبط التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بسكرة - فرع لوطاية- ؟
- ✓ ما مستوى ضغوط العمل بمؤسسة سونلغاز بسكرة - فرع لوطاية- ؟
- ✓ هل يؤثر عبء العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بسكرة - فرع لوطاية- ؟
- ✓ هل يؤثر صعوبة العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بسكرة - فرع لوطاية- ؟
- ✓ هل يؤثر غموض الدور للعامل على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بسكرة - فرع لوطاية- ؟

ثانياً : أهمية الدراسة و أهدافها

1- أهمية الدراسة

يكتسي موضوع ضغوط العمل أهمية بالغة و ذلك في كونه يلفت النظر الى مدى جدية ضغوط العمل و ما يمكن أن تخلفه من آثار سلبية على صحة الإنسان النفسية و الجسدية، ما يؤثر على رضاهم و استقرارهم الوظيفي و مما يخلق نوعاً من الروتين و الملل لديهم، و بالتالي يتسبب في انخفاض أدائهم و يترتب عليها تكاليف باهظة تتحملها المنظمة في حالة تجاهلها لهذه الضغوط أو سوء ادارتها لها. و يمكن إيجاز أهمية الدراسة في:

- تعدد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذ تتناول مفهومين هما: ضغوط العمل و الرضا الوظيفي.
- إعطاء نظرة واسعة عن مدى جدية الضغوط المهنية و الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- التوصل لفهم طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل التي تواجه العاملين بالمؤسسة محل الدراسة و بين مستوى رضاهم عموماً.

2- أهداف الدراسة

من بين الأهداف التي تسعى هاته الدراسة إلى تحقيقها ما يلي:

- معرفة الخلفية النظرية لضغوط العمل و كذا الرضا الوظيفي .
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

- التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .
- محاولة بناء نموذج افتراضي و اختباره للوصول إلى معرفة أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي.
- الخروج بنتائج وتقديم توصيات من شأنها إفادة المؤسسة محل الدراسة على بتعزيز الرضا الوظيفي لعمالها.

ثالثا : التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

سنعرض فيما يلي المصطلحات الأساسية للدراسة الحالية والتي تمثل وجهات نظر محددة نتبناها و نلتزم بها في دراستنا هذه، بهدف ألا يحدث لبس أو غموض في تفسير معناها:

- **ضغوط العمل** : هي مجموعة من المؤثرات المتعلقة بطبيعة العمل و التي تسبب مشاكل تواجه الموظف في بيئة عمله و بالتالي عدم قدرته على اجتياز الموقف .
- **الرضا الوظيفي** : عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم و ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم و لما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم .

رابعا : فرضيات الدراسة و نموذجهما .

على ضوء إشكالية الدراسة المطروحة وأهدافها تم صياغة فرضيات الدراسة التالية

1- فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بسكرة - فرع لوطاية-

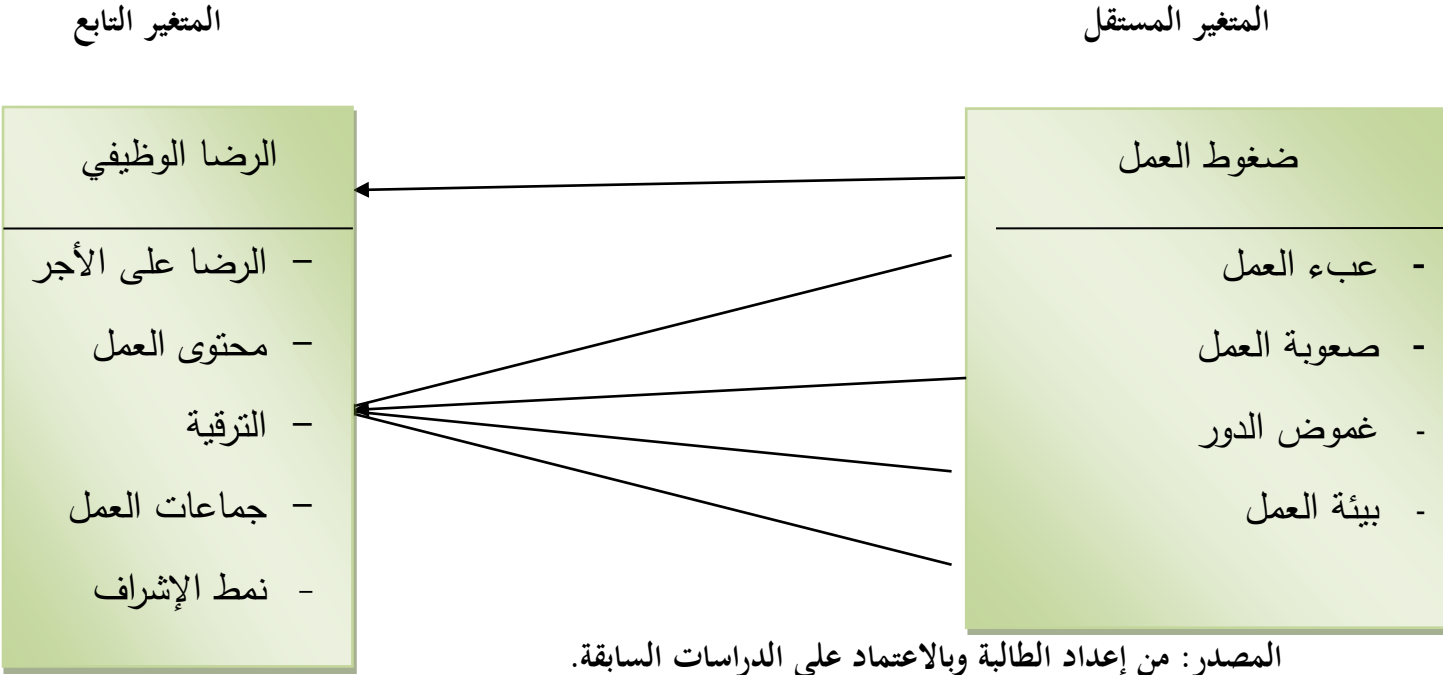
و تندرج ضمن هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية التالية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء العمل على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بسكرة - فرع لوطاية-
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصعوبة العمل على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بسكرة - فرع لوطاية-
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بسكرة - فرع لوطاية-
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بسكرة - فرع لوطاية-

2- نموذج الدراسة

على ضوء إشكالية الدراسة، و فرضياتها تم صياغة نموذج الدراسة التالي:

الشكل رقم (1): النموذج المقترح للدراسة



خامسا : حدود الدراسة و منهجها

1- حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

- الحدود البشرية : أنجزت الدراسة الميدانية على العمال الإداريين بمؤسسة سونلغاز - فرع لوطاية- بسكرة، ولقد حرصنا على حسن اختيار العينة لضمان حسن تمثيلها للمجتمع المأخوذة منه، الأمر الذي يسمح باستخلاص نتائج علمية سليمة.
- الحدود الموضوعية : ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة الأثر بين المتغيرين التاليين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي .
- الحدود المكانية : أنجزت الدراسة الميدانية بمؤسسة إنتاج الغاز و الكهرباء - فرع لوطاية- بسكرة .
- الحدود الزمانية : أنجزت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2019-2020.

2- منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي ، حيث يتجلى هذا المنهج في تجميعنا وشرحنا لعناصر البحث كما توجد في الواقع تعبيرا كميا وكيفيا، إلا أنه لا يقف عند وصف الظاهرة وجمع

المعلومات من أجل استقصاء الجوانب المختلفة لها، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها، والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحديد الوسائل الملائمة لتحسين وتطوير الواقع، فهو من أنسب المناهج للظاهرة محل الدراسة حيث سيمكننا من جمع المعلومات اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، ولكونه أيضا طريقة تستخدم في الدراسات الوصفية لوصف أو تقدير واقع معين في فترة زمنية محددة بوقت إجراء الدراسة.

سادسا: الدراسات السابقة و ما يميز الدراسات الحالية

نال موضوع ضغوط العمل و الرضا الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين في تخصصات علمية مختلفة، حيث توفرت دراسات تناولت موضوعي " ضغوط العمل و الرضا الوظيفي " بشكل منفصل وفيما يلي سوف نقوم بتقديم مجموعة من الدراسات ثم نقوم بالتعليق عليها و ما يميز الدراسة الحالية عن القديمة .

1- الدراسات السابقة

أ- الدراسات المتعلقة بضغط العمل:

● الدراسة الأولى : دراسة (إيمان جودة و رندة أليافي، 2002) بعنوان ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي :دراسة ميدانية بوزارة الثقافة السورية، مجلة جامعة دمشق، المجلد الثامن عشر، العدد الأول.

هدفت إلى تحديد العلاقة التي تربط ضغوط العمل بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي، وبعض الخصائص الشخصية ل 130 فرد يعملون في وزارة الثقافة السورية ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر:

-وجود علاقة بين عمل الفرد في منظمة بيروقراطية وعدم الرضا الوظيفي.

-وجود علاقة بين مستوى عدم الرضا الوظيفي وبين ضغوط العمل.

-وجود علاقة بين عمل الفرد في منظمة بيروقراطية وبين ضغوط العمل.

-وجود فروق جوهرية بين متوسطات ضغوط العمل وبين العمر والمركز الوظيفي.

● الدراسة الثانية : دراسة (طارق عبد العزيز بشير، 2003) بعنوان أثر ضغوط العمل على أداء العاملين :دراسة ميدانية على العاملين في قطاع تقنية المعلومات بالخطوط العربية السعودية، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة الملك عبد العزيز بالرياض.

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف عن مستوى ضغوط العمل في بيئة العمل التقنية بالخطوط العربية السعودية، وما مدى تأثيرها على أداء العاملين.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر:

-لا توجد علاقة بين التوقعات المرتفعة لطلبات العملاء وبين شعور العاملين بتزايد ضغوط العمل عليهم
-توجد علاقة سلبية بين ظاهرة التقادم المهني المعرفي عند العاملين في مجال المهنة وبين الإحساس بارتفاع مستوى الضغوط النفسية عليهم

● الدراسة الثالثة : دراسة (مانع صبرينة، 2007) بعنوان ضغوط العمل و أثارها على أداء الأساتذة الجامعيين :دراسة حالة أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة باتنة - الجزائر- ، مذكرة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة. هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير ضغوط العمل على أداء الأساتذة الجامعيين، وقد شملت عينة الدراسة 52 أستاذا

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

-أن لمستوى ضغوط العمل التي يعيشها الأستاذ الجامعي تأثير سلبي على مستوى الأداء الذي يحققه
-أن تعدد الأدوار والمهام التي يؤديها الأستاذ الجامعي من وظيفة أكاديمية ووظيفة إدارية، تؤثر سلبا على مستوى أداءه

● الدراسة الرابعة : دراسة (فالح عبيد الله عبيد الحربي، 2009) بعنوان ضغوط العمل وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور :دراسة ميدانية على العاملين بالمنافذ الحدودية للجوازات بالسعودية، مذكرة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض. هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف عن مدى وجود علاقة بين ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين بالمنافذ الحدودية للجوازات وتعاملهم مع الجمهور.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها:

-أن مستوى ضغوط العمل لدى العاملين بالمنافذ الحدودية للجوازات ظهر بصورة مرتفعة
-أن أهم المصادر المسببة لضغوط العمل لدى أفراد مجتمع الدراسة - من وجهة نظرهم - هي مناوبات العمل، بيئة العمل، عدم المشاركة في صنع القرار، العبء الوظيفي، غموض الدور،العلاقات في العمل
- وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين مصادر ضغوط العمل وأساليب التعامل مع الجمهور

ب- الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي

● الدراسة الأولى : دراسة (عبد المحسن عبد السلام نعساني 2001) بعنوان أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة، أطروحة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة عين شمس بمصر. هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير المتغيرات التنظيمية والفردية كمتغيرات وسيطة على طبيعة العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي و الانتماء التنظيمي في المستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة الكبرى.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نذكر:

- وجود علاقة سببية معنوية بين الرضا الوظيفي و الانتماء التنظيمي في المستشفيات موضع الدراسة
- أن أبعاد الرضا الوظيفي أكثر تأثيراً على الانتماء التنظيمي بالنسبة للطبيبات من النساء مقارنة بالرجال
- أن أبعاد الرضا الوظيفي أكثر تأثير على الانتماء التنظيمي بالنسبة للأطباء الأقل خبرة مقارنة بالأطباء الأكثر خبرة

- الدراسة الثانية : دراسة (عارف بن ماطل الجريد، 2007) بعنوان التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف - السعودية- ، مذكرة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض. ركزت الدراسة على معرفة أنواع الحوافز المقدمة للعاملين بشرطة منطقة الجوف، ومعرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين بشرطة منطقة الجوف وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نذكر:

- أن هناك علاقة إرتباطية طردية بين تطبيق الحوافز والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية
- أن أفراد البحث راضين إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفي بشرطة منطقة الجوف
- الدراسة الثالثة : دراسة (زرقة أحمد، 2008) بعنوان فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء :دراسة حالة سونلغاز-المديرية الجهوية للتوزيع بالمدينة - الجزائر، مذكرة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس، المدينة بالجزائر.

ركزت الدراسة على معرفة الأثر الذي تخلفه القيادة الإدارية على كل من الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز - فرع المدينة - وقد تحصل الطالب على 129 إستبانة صحيحة وزعت 120 منها على العمال و 9 على القادة الإداريين.

ومن أبرز النتائج التي توصل إليها:

- أن غالبية العمال غير راضين عن آلية الاتصال
- أن الطريقة المعتمدة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين هي الطريقة الرسمية
- أن غالبية العاملين غير راضين عن الأجر والترقية
- ج- الدراسات المتعلقة بأثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي
- الدراسة الأولى: (دراسة شاطر شفيق، 2009 -2010) . بعنوان أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز بولاية جيجل، شهادة ماجستير،

فرع إدارة أعمال، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة
أمحمد بوقره بومرداس.

تهدف هذه الدراسة من الجانب النظري: إلقاء الضوء على ضغوط العمل و التعرف على طبيعتها و عناصرها و
مصادرها و أسبابها و تتبع آثارها على الرضا الوظيفي وعلى صحة الموارد البشرية، تحديد الأساليب الممكنة
للتعامل مع هذه الضغوط أما الجانب التطبيقي فتناجحه تسعى إلى وضع إستراتيجية فعالة للحد من الآثار السلبية
لضغوط العمل و الرفع من مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي.
ومن أبرز النتائج التي توصل إليها:

- أن مؤسسة إنتاج الكهرباء تعاني من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل و تتمتع بمستويات منخفضة من
الرضا الوظيفي.

- ضغوط العمل بمصادرها ترتبط بعلاقة عكسية ذات دلالة إحصائية مع الرضا الوظيفي.

● الدراسة الثانية: (دراسة طاهري عبد الغني، 2007) بعنوان: ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي
دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة-، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، قسم
علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 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 (تبعاً لاختلاف الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية،
المستوى الوظيفي

ومن أبرز النتائج التي توصل إليها:

- 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

● الدراسة الثالثة: (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، (غير منشورة)، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، 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 أهمها:
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ضغوط العمل ودرجة الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين متوسطة.

2- التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا، والبالغ عددها 10 دراسات، والتي تم تقسيمها إلى 3 أقسام : الأول تناولنا فيه الدراسات المتعلقة بضغوط العمل، والثاني الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي، و في حين تناولنا في القسم الثالث الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي معاً. حيث استفدنا منها بالتعرف على القضايا المتعلقة بالموضوع ، و استنباط تساؤلات البحث و أدواته، و بالتالي إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، كذلك استفدنا منها في اختيار المنهج المناسب لنا، و كيفية بناء أداة البحث و صياغة عباراتها و تفسير النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية، و مقارنتها مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

حيث توصلنا 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 .
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل .
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير التابع .

الفصل الأول

ضغوط العمل

–تأثير نظري–

تمهيد:

عرف موضوع ضغوط العمل في العقود الأخيرة اهتماما كبيرا من قبل الباحثين و العلماء في مجال السلوك التنظيمي و الإداري و تجلى في مواضيع بيولوجية، نفسية، اقتصادية، اجتماعية و عملية، و لعل من أهم الأسباب وراء هذا الاهتمام هو حجم المشاكل و المواقف التي أصبح يتعرض لها الفرد العامل في حياته اليومية المهنية داخل المنظمة، ما سبب له الكثير من الضغوط و التوتر و خلق حالات عدم الاتزان النفسي و الجسمي، إضافة إلى الشعور بالإرهاق مما تكون له انعكاسات سلبية على نفسيته و من ثم على أدائه من جهة و على المنظمات من جهة أخرى.

لذا أرينا إلقاء الضوء على هذا المفهوم و التعمق فيه و ذلك من خلال التطرق إلى جوانبه المعرفية التالية :

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

المبحث الثاني: أساسيات ضغوط العمل

المبحث الثالث: نماذج نظريات و مصادر ضغوط العمل

المبحث الرابع: أسباب ضغوط العمل و الآثار المترتبة عليه و سبل مواجهته

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

في عصر ازدادت فيها الضغوط الواقعة على الفرد و سمي ب "عصر الضغوط" فهي نتاج التقدم الحضاري المتسارع الذي يؤدي الى إفراز انحرافات تشكل عبئا على قدرة و مقاومة الأفراد في التحمل، فالإنسان المعاصر ينجح في استيعاب النمو المتسارع لمتطلبات الحضارة لكنه يخسر بالنتيجة قدرته الجسدية و النفسية و مقاومته في التحمل و ينتج عنها زيادة في الضغوط على جسمه، مما ينعكس على الحالة الصحية (الجسدية-البدنية) و النفسية و العقلية و يؤدي ذلك الانهيار و في حالات حتى الموت.

لذا سنقوم في هذا الموضوع باستطلاع بعض التعريف حول ضغوط العمل، عناصرها وخصائصها .

المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل

ترجع كلمة الضغط (STRESS) الى الكلمة اللاتينية (STRINGER) و التي تعني السحب بشدة وقد استخدمت كلمة الضغط في القرن الثامن عشر لتعني " إكراها وقسرا"، وجهد قوي وإجهاد وتوتر لدى الفرد أو لأعضاء الجسم أو قواه العقلية.

- يعرف الضغط بأنه : " كل ما يثقل كاهل الإنسان ويهرقه ويسبب له دوامة من الصراع أو الصدام أو الألم النفسي، ويؤدي إلى حالة إجهاد بدني ونفسي وعصبي يشعر الفرد من خلاله بعدم الراحة، ويؤدي إلى الضيق والاحتناق، نتيجة لهذا الموقف أو لتجربة سيئة مر بها و يحاول أن يبتعد عنها، وتمثل الضغوط ردة فعل واعية أو غير واعية على التهديدات التي تواجه الفرد، سواء كانت أخطار حقيقية أو من نسج الخيال يتولد عنها شعور بالقلق والارتباك، مما يضطر الفرد للبحث عن متنفس و حل نهائي لهذا الضغط ."

- كما يعرف أيضا على أنه : " عدم التوافق بين متطلبات الحياة و بين الموارد و الإمكانيات المتاحة، فهي ذلك الميزان الذي يعكس رؤيتنا لمتطلبات الحياة و كيف نسعى لتحقيقها". (مؤيد و شاكر، 2012، صفحة 12) وإذا عدنا إلى ضغوط العمل فقد تعددت التعريف المعطاة لها:

- وعرف لوثا نز ضغوط العمل على أنها: " الاستجابة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو نفسي أو سلوكي لأفراد المنظمة ."

- أما سيزلاجي فاعتبره : "تجربة ذاتية تحدث احتلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد و تنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو في المنظمة بيئة العمل نفسه أو الفرد نفسه ."

- و قد عرفها عبد الباقي بأنها : "عبارة عن ردود فعل الفرد إزاء المؤثرات المادية و المؤثرات النفسية، و تكون ردود الفعل هذه متمثلة بالخوف و الارتجاف و زيادة ضغط الدم و الارتباك و غياب الذاكرة و غيرها كثيرة ."

- يوضح العديلي ضغط العمل بأنه : الجانب النفسي و التغيرات النفسية، التي تحدث داخل الفرد عندما تكون متطلبات بيئة العمل التي على الفرد مواجهتها تفوق طاقاته و إمكانياته و هذا بالنسبة له يعتبر تهديدا يمارس ضغطا نفسيا عليه" . (عياصرة، 2008، صفحة 107)

- و عرفها kono pask & Ivancevich : "بأنها الفعل أو الموقف الذي يكون فيه عدم الملائمة بين الفرد ومهنته أو بينه وبين متطلباته مما يحدث تأثير داخلي يخلق حالة من عدم التوازن النفسي أو الجسمي داخل الفرد". (حسين، 2013، صفحة 213)

إذن و مما سبق نستنتج أن ضغوط العمل هي عبارة عن ظاهرة بيئية سلوكية مادية أو معنوية ناتجة عن سلوك المدراء و الرؤساء و قراراتهم غير الرشيدة وفقا للسلطة التي يمتلكونها، و التي تنعكس سلبا على الأفراد العاملين تحت سلطتهم، مما يؤثر عليهم نفسيا أو جسديا أو سلوكيا، و يجعلهم يعيشون في حالة من القلق و التوتر و عدم الاستقرار أو الارتياح الوظيفي، الذي يؤدي بدوره إلى عدم قيامهم بالأعمال و المهام الموكلة إليهم بشكل تام، مما يعرضهم الى العديد من المخاطر أو الآثار السلبية

المطلب الثاني : عناصر ضغوط العمل

يمكن تحديد ثلاث عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة و هي : (موسى، 2015، صفحة 141)

الفرع الأول - عنصر المثير : و يحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط و قد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد.

الفرع الثاني - عنصر الاستجابة : يمثل هذا العنصر ردود الفعل الفسيولوجية و النفسية و السلوكية التي يبدئها الفرد مثل القلق و التوتر و الإحباط و غيرها .

الفرع الثالث- عنصر التفاعل : هو التفاعل بين العوامل المثيرة و العوامل المستجيبة و التي تتمثل بالعوامل التنظيمية و البيئية و العلاقات الشخصية و استجابة الشخص له

و هناك من يضيف عنصرين آخرين لضغوط العمل هما عنصر الإدراك و عنصر الفروق الفردية، يمكن توضيحها كما يلي: (تماسيني، 2014-2015، صفحة 23)

- **عنصر الإدراك :** يتمثل الإدراك في استقبال المثيرات و تفسيرها و ترجمتها الى سلوك محدد، فمن خلال عملية الإدراك يستطيع الفرد أن يحدد وضعيته اتجاه ضغوط العمل

-عنصر الفروق الفردية: تتمثل الفروق الفردية في تلك المتغيرات الشخصية التي تؤثر في سلوك الأفراد: كالسن، الجنس، الخبرة... الخ

ولقد أثبتت بعض الدراسات أن للفروق الفردية تأثير كبير في درجة اختلاف استجابات الفرد لضغوط العمل و في التعامل معها و السيطرة عليها .

المطلب الثالث : خصائص ضغوط العمل

تختلف ضغوط العمل من فرد الى آخر و من منظمة الى أخرى باختلاف نوع و درجة الاستجابة مما ينتج عنه خصائص مختلفة منها (زوزو، 2016، صفحة 7) :

الفرع الأول - إن ضغوط العمل منتشرة دائما، وتوجد في مكان العمل بشكل أو بآخر. فإزدحام المكاتب أو زيادة طلبات الجمهور، أو تغيير مواعيد دوريات العمل أو تكاثر الواجبات وتعاضم المسؤوليات، أو زيادة الضوضاء... كل ذلك يشكل ضغطا على تفكير الفرد وأعصابه وحالته المزاجية.

الفرع الثاني - تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد. فقد تخدم الضغوط أغراضا مفيدة، فقد تكون دافعا لإجادة العمل والمنافسة والتفوق، وقد تشكل فرصا للتحسين والتطوير، وقد تكون مصدرا للابتكار وتطبيق الأفكار الإبداعية. ولكنها من جهة أخرى قد تسبب أضرارا كثيرة على المستوى الشخصي والتنظيمي. لذلك فإن هناك قدرا مقبولا أو صحيا للضغوط ينتج عنه آثار إيجابية، فإذا قلت الضغوط زادت عن هذا القدر أصبحت ضارة وخطيرة.

الفرع الثالث - يختلف الناس في استجاباتهم وردود أفعالهم اتجاه الضغوط. وذلك ناتج عن إدراكهم لهذه الضغوط والمعاني التي يعطونها لها، فكثرة العمل وإزدحام جداوله يعني قلقا وتوترا عند البعض، بينما يعتبره آخرون فرصة للتحدي وإثبات الذات، وقلة العمل عن القدر المطلوب يعتبرها، بعضهم سوء تقدير لمهاراتهم وغيابا لفرص النجاح التي يريدونها، بينما ينظر إليها آخرون على أنها فرصة للراحة وعدم مواجهة المشكلات. لذلك نجد أن الضغوط التي تسبب آثارا نفسية ضارة عند البعض، وقد تصبح هي نفسها مصدرا للطاقة والنشاط عند آخرين. وهناك من حدد خصائص ضغوط العمل في : (بن حبيرش، 2017-2018، صفحة 10)

أولا - منتشرة دائما و بشكل مستمر

ثانيا - لا نستطيع منعها و لكن يمكن التحكم فيها

ثالثا - تختلف حسب طبيعتها و شدتها باختلاف الأفراد

المبحث الثاني: أساسيات حول ضغوط العمل

ليست الضغوط جميعها ضارة و سلبية للفرد، بل هي مهمة من أجل زيادة نشاط العاملين في أي مؤسسة، و لأن لأي ضغط في العمل يمر في مراحل تجعله ينتقل من مرحلة البدء الى أن يضع أهم النتائج المحققة لأهداف المؤسسة بشكل سريع، لذا سنقوم في هذا المبحث بالنظر في مؤشرات ضغوط العمل، مراحل ضغوط العمل. و أخيرا أنواع الضغوط.

المطلب الأول : مؤشرات ضغوط العمل

لأي ظاهرة مؤشرات الخاصة بها ، و التي تتجسد في مظاهر أو سلوكيات معينة يسلكها الأفراد، و لضغوط العمل مؤشرات عدة ، و بسبب المصادر المختلفة لضغوط العمل فإن العاملين يتعرضون لها بشكل أو بآخر . و نظرا لوجود الاختلافات الفردية أيضا فإنهم يتباينون في مواجهتها ، و يمكن تصنيف مؤشرات ضغوط العمل إلى : (بن خورر، 2010-2011، الصفحات 64-65)

الفرع الأول- التحول في المزاج و الانفعال : عندما يشعر الفرد بالضغط يصاب بحالة من التوتر و الإجهاد تنبئ بأن الجسم مهدد باختلال التوازن . و هنا يحاول استخدام بعض الوسائل الدفاعية لتخفيف هذه الضغوط، و إذا فشل فإنه تظهر بعض الأعراض الانفعالية مثل (الإحباط، القلق، الاكتئاب)

الفرع الثاني- كراهية العمل: حيث نتيجة للظروف الاقتصادية ، و ضيق فرص العمل و محدودية المجالات التي يمكن للفرد أن يعمل فيها ، يقبل العامل على الحصول على أي وظيفة للحصول على أي دخل يكفي للمعيشة ، و من ثم يشعر العامل بالإجبار و الإكراه، و يتولد لديه حالة اغتراب ما بين أمانيه و طموحاته و بين الوظيفة أو العمل الذي عثر عليه و التحق به ، و يزداد هذا الشعور و يتنامى داخل نفس الفرد حتى يكره عمله ، و بالتالي تنخفض إنتاجيته .

الفرع الثالث - عدم الرضا : حيث مع استمرار وجود الفرد في الوظيفة التي لا يرغبها ، و مع الزملاء غير المناسبين ، سواء من حيث الميول و المؤهلات و العادات ، و وجوده في ظروف عمل غير مناسبة ، من حيث الإضاءة و التهوية و ترتيب و تصميم المكان و إجراءات الأمن و النمط الإشرافي و الإداري الذي تتبعه المؤسسة من شأنه بهذه الضغوط كلها أن يحدث عدم الرضا عن الوظيفة و من ثم تدني إنتاجية الفرد و ينخفض إنتاجه.

الفرع الرابع - عدم الانتظام في العمل و التغيب : حيث مع شيوع مناخ غير صحي و بيئة غير سليمة، و ظروف سيئة للعمل ينقطع الأفراد عن الحضور أو الانتظام في العمل، و تزداد حالات التغيب، و اختلاف الأعدار للانصراف عن العمل مبكرا و الذهاب إليه متأخرا و الهروب منه أثناء ساعات العمل الرسمية سواء بالانصراف إلى

أعمال أخرى أو تضييع الوقت و الجهد في مناقشات عقيمة أو مشاجرات أو صراعات وظيفية غير مسؤولة و هو ما يؤدي إلى تراجع بازدياد حجم الفاقد و المهدر من ساعات العمل.

الفرع الخامس- شيوع العادات السلوكية غير السليمة : و التي تنجم عن ضعف الرقابة و انعدام الجدية، و ازدياد التسبب، و من ثم تشيع سلوكيات ضارة و مدمرة، و التي من أهمها -:الإسراف في التدخين، تغيرات في عادات الطعام، و مشاكل في النوم، عدم الالتزام بالمواعيد، و التشاجر و التناحر مع الزملاء، عدم الطاعة للمشرفين، تعطيل الآلات أو تخريبها، و البطء في إنجاز ما يكلفون به من أعمال...

الفرع السادس- انخفاض الأداء و القدرة على العمل: إن ارتفاع و استمرار الفرد لضغوط مهنية مختلفة يمكن أن يؤدي إلى اختفاء الدافع لدى العامل على فهم ما يقوم به، أو عدم حرصه على معرفة ما ينبغي و ما يجب أن يقوم به، وعدم الرضا عن أوضاعه، إضافة إلى انخفاض معنوياته، و هي كلها مؤشرات تقيس مدى فقد حيوية الفرد جراء الضغوط . و التي تنتهي بضعف أداء الفرد العامل، و ما يرتبط بهذا الأخير من حوادث و شكاوى و تظلمات، تسفر عن انخفاض في الإنتاجية و دوران في العمل

الفرع السابع- انهيار علاقات العمل أو ضعفها : يترتب على ضغوط العمل المرتفعة أن يكون الأفراد أقل ثقة و أكثر كرها و حقدا وعداوة و اقل حبا و احتراما لزملائهم الذين يعملون معهم، و من ثم يصبح جو العمال غير صحي و من ثم ينخفض الجو و الدعم الاجتماعي بينهم. و بضعف علاقات العمل يترتب عليه وجود الصراعات الهدامة و العداوة بين العاملين و بالتالي تنخفض الجهود الموجهة للأداء، فينخفض مستوى الرضا عن العمل.

الفرع الثامن- ضعف الاتصالات : يؤثر المستوى المرتفع من ضغوط العمل على أنماط الاتصالات بين الأفراد العاملين في المؤسسات، فتشير الدراسات إلى أن صراع و غموض الدور يؤديان إلى انخفاض في معدل تكرار الاتصالات بين الأفراد العاملين في بيئة العمل، و يترتب على ذلك سوء فهم في إنجاز المهام و الأنشطة خاصة التي تعتمد على بعضها البعض. بالإضافة إلى ذلك، فإن ضغوط العمل يترتب عليها تحريف و تشويه الرسائل المرسلة إلى الأطراف المعنية في المؤسسة، و هذا يؤدي إلى تعطيل العمل و عدم السرعة في اتخاذ القرارات و من ثم ستكون النتائج أسوء.

المطلب الثاني : مراحل ضغوط العمل

ضغط العمل مثله مثل أي ظاهرة إدارية أو مثل أي سلوك تنظيمي للفرد، يمر بعدة مراحل متعاقبة و متتالية حتى تكتمل أركانه و يكمل تأثيره .ومنه فإن دراسة هذه المراحل المتعاقبة و معرفة خصائصها وظروف كل منها

يساعد في تشخيصه في مراحل مبكرة قبل أن يستفحل ويصبح من الصعب التعامل معه أصلاً، حيث يمر ضغط العمل بأربع مراحل أساسية هي : (حمدوني، 2015-2016، صفحة 42)

الفرع الأول- مرحلة التعرض للضغط : يطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر، وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين، سواء كان داخلياً أو خارجياً. ويمكن القول بأنّ هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد الصماء هرمونات معينة يترتب عنها بعض المظاهر التي يمكن أن نستدلّ منها على تعرض الفرد لهذه الضغوط. ومن أهم هاته المظاهر:

أولاً- زيادة ضربات القلب .

ثانياً- الأرق .

ثالثاً- توتر الأعصاب.

رابعاً- الضحك المستيري .

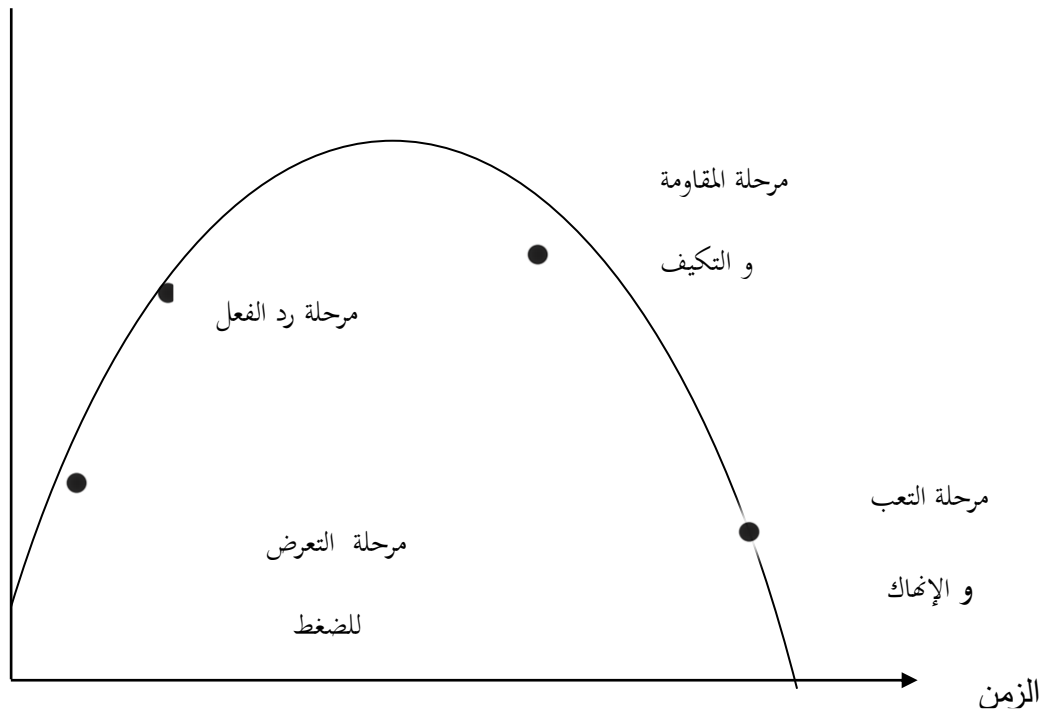
الفرع الثاني- مرحلة ردّ الفعل (التعامل مع الضغوط): تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة، حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في محاولة التعامل مع هذه التغيرات، ويأخذ ردّ الفعل أحد الاتجاهين إما بالمواجهة **Fight** أو الهروب **Flight** وذلك في محاولة للتغلب عليها، أو الهروب والتخلّص منها بسرعة، وبذلك يعود الفرد الى حالة التوازن، وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية حيث يكون قد تعرض بالفعل أو أصيب بالضغوط.

الفرع الثالث- مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف : يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية بالإضافة لمحاولة التكيف مع ما حدث فعلاً. فإذا نجح في ذلك قد يستمرّ الأمر عند هذا الحدّ، وتزداد فرص العودة إلى حالة التوازن. أمّا في حالة الفشل ينتقل الفرد للمرحلة التالية.

الفرع الرابع- مرحلة الإنهاك : للأفراد طاقة محددة على المقاومة، وبسبب استمرار مصدر الضغط ولمدة زمنية طويلة سيصاب على إثرها بالإنهاك بتكرار المقاومة ومحاولة التكيف. وتظهر عليه بعض المظاهر النفسية والعفوية مثل التفكير في ترك العمل، انخفاض كبير في الدافعية وفي معدلات الأداء.

الشكل (2): مراحل ضغوط العمل

مستوى الضغط



المصدر: براقوبة أمينة، مساهمة القيادة الإدارية في الحد من ضغوط العمل، دراسة حالة مؤسسة مداجن عريب بعين بسام، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة آكلي محمد الحاج، البويرة، 2014، ص59.

المطلب الثالث : أنواع ضغوط العمل

يمكن تقسيم ضغوط العمل حسب عدة معايير تصنيف معينة، و يعتبر التصنيف على أساس الآثار المترتبة عنها هو المعيار الأكثر شيوعا : (المومني، 2018، الصفحات 94-95)

الفرع الأول: ضغوط العمل من حيث الشمول

أولاً- ضغط كلي شامل: و هو مرتبط بما يتعرض له العامل في العمل من كافة النواحي، سواء أكانت من ناحية وظيفية أم سلوكية، أم بيئية، و هو الضغط السائد على اهتمامات العامل.

ثانياً- ضغط جزئي فرعي : و هو مرتبط بجزء من الإدارة أو بيئة العمل، و هذا غالبا يكون عند تعارض مصلحة الفرد مع مصلحة العمل، أو عند تعارض مصلحة متخذ القرار مع الفئة الضاغطة في بيئة العمل.

الفرع الثاني : ضغوط العمل من حيث الآثار المترتبة عليها

أولاً- الضغوط الايجابية : عبارة عن ضغوط ينجح الفرد في التكيف معها ليجعلها الى دوافع ايجابية تساهم في زيادة قدرته على العمل و انجاز المهام بكفاءة و فاعلية، كما تشعره بالسعادة و الحماس، مما ينعكس إيجاباً على عمله و أدائه .

ثانياً- الضغوط السلبية : هي التي تحدث داخل العمل فتتحول الى حافز سلبي تنعكس بشكل مباشر على أداء الفرد و انجازه للمهام، كما تؤدي الى آثار سلبية على صحة العامل و شعوره بالإحباط و التوتر و القلق، و تجعله ينظر سلبياً الى عمله ووظيفته و تشعره بعدم الرضا التام، كما تترك الضغوط السلبية العديد من الآثار و المشكلات لدى الفرد العامل، و هي كما يذكرها هيجان (1998) تولد شعور عدم الرغبة في العمل و انجاز المهمات المطلوبة، بالإضافة الى الاكتفاء بالعمل الروتيني، و زيادة الشعور بالإحباط، و العدوانية، و تحقير الذات.

جدول رقم (1) : المقارنة بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية.

الضغوط السلبية	الضغوط الايجابية
1. تسبب انخفاض في الروح المعنوية	1. تمنح دافعا للعمل
2. تولد ارتباكا	2. تساعد على التفكير
3. تدعو للتفكير في الجهد المبذول	3. تحافظ على التركيز على النتائج
4. تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه	4. تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحد
5. تشعر الفرد بأن كل شيء ممكن أن يقاطعه ويشوش عليه	5. تحافظ على التركيز على العمل
6. الشعور بالأرق	6. النوم الجيد
7. ظهور الانفعالات، عدم القدرة على التعبير عنها	7. القدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر
8. الإحساس بالقلق	8. تمنح الإحساس بالمتعة
9. يؤدي إلى الشعور بالفشل	9. تمنح الشعور بالإنجاز
10. تسبب للفرد الضعف	10. تمد الفرد بالقوة والثقة
11. التشاؤم من المستقبل	11. التفاؤل بالمستقبل
12. عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة	12. القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية

المصدر: عبد الرحمان بن أحمد محمد الهيحان، ضغوط العمل : مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، ط1 ، مكتبة الفهد الوطنية، الرياض، 1998 ، ص.30.

الفرع الثالث : ضغوط العمل من حيث الشدة

أولاً- الضغوط البسيطة: الضغوط المتعلقة بمواقف يومية في الحياة العملية حيث يستمر تأثير هذه الضغوط فترات قصيرة كالمضايقات التي قد يتعرض لها العامل في عمله لموقف أو سلوك أو قول معين صدر منه.

ثانياً- الضغوط المتوسطة : ضغوط متعلقة بمواقف أثناء فترة العمل لكنها تستمر آثارها فترة أطول، و يكون تأثيرها بشكل سلبي على الفرد، كالتصرفات أو السلوكيات التي يتعرض لها الفرد العامل من شخص غير مرغوب فيه في بيئة العمل.

ثالثاً- الضغوط الشديدة : مشاغبة للضغوط البسيطة أو المتوسطة لكنها تمتد آثارها السلبية لفترات أطول، و قد يترتب عليها ترك العامل لوظيفته أو الابتعاد عن العمل لفترة حتى يزول سبب هذا الضغط، كأن يفكر العمل في النقل لقسم آخر أو مستوى إداري آخر حين زوال السبب.

الفرع الرابع : ضغوط العمل من حيث المصدر

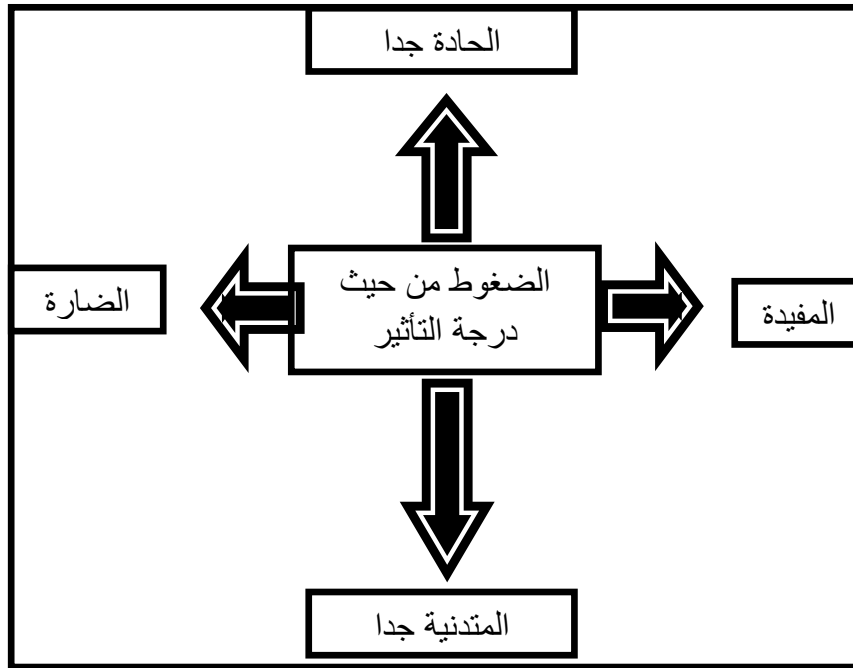
أولاً- الضغوط الناتجة عن البيئة المادية : هي ضغوط مرتبطة بشكل مباشر بتهيئة بيئة العمل من ناحية مادية، و التي تشمل التهوية و الإضاءة و السلامة العامة، إذ كلما قل توافر هذه الإمكانيات و المتطلبات لبيئة العمل زاد تعرض العامل لهذا الضغوط .

ثانياً- الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: يرتبط هذا النوع من الضغوط في العلاقات و الروابط الاجتماعية المتبادلة في بيئة العمل بين الأفراد العاملين في مواقع العمل المختلفة، كما تحدث هذه الضغوط عند زيادة نسبة الصراع الوظيفي داخل العمل و عدم تهيئة البيئة الملائمة اجتماعيا للعمل.

ثالثاً- الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد: يختلف هذا النوع من الضغوط عن ما قبله من الأنواع، إذ يرتبط هذا النوع بالمهارات المتباينة بين الأفراد داخل بيئة العمل، بالإضافة الى التباين في الجنس و الدين و اللون و العرق، إذ كلما كانت هذه الفروق موجودة و ينظر لها من قبل العاملين و المدراء زاد تعرض الفرد العامل لهذا النوع من الضغط. (المومني، 2018، صفحة 96)

رابعاً- ضغوط العمل من حيث درجة التأثير :

الشكل رقم (3): ضغوط من حيث درجة التأثير



المصدر: إبراهيم علي محمد المومني، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في محافظة عجلون في الأردن، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات التربوية و النفسية، المجلد التاسع، العدد 26، 2018، ص.94.

- يبين الشكل درجات مختلفة من الضغوط التي يمكن أن يتعرض لها الفرد العامل في بيئة العمل، إذ يبين الشكل أن أشد أنواع الضغوط التي يمكن أن يتأثر بها الفرد لفترة طويلة هي الضغوط الحادة جدا، و التي تؤثر بشكل كبير على أداء الفرد و إنتاجه، و على مستوى الرضا الوظيفي لديه، كما أن هناك مستويات أخرى كالضغوط المتدنية جدا و الضارة و المفيدة التي يمكن للأفراد التعرض لها في حياتهم العملية .

و للتخفيف من الآثار السلبية لهذه الضغوط لا بد للفرد من الموازنة بين الضغوط المختلفة و الاستغلال الأمثل للضغوط المفيدة و تحويلها الى حوافز و دوافع تزيد من إنتاجية الفرد و رضاه الوظيفي، كما تعمل على التقليل من حدوث الضغوط السلبية، كالضغوط الحادة و المتدنية و الضارة، إذ -بهذا الحال- يستفيد منها الفرد العامل لصالحه من خلال استخدامها دوافع ايجابية تزيد من رضاه الوظيفي. (المومني، 2018، صفحة 96)

المبحث الثالث: نماذج، نظريات و مصادر ضغوط العمل

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

فهناك من يرى أن هذه الأخيرة مصدرها البيئة الخارجية بالمنظمة، في حين يرى آخرون أن مصدرها المورد البشري نفسه وباعتبار أن المنظمة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها ، وتتأثر معها الموارد البشرية فإن التصنيف الأقرب إلى الواقع والأكثر موضوعية هو ذلك التصنيف الذي يأخذ المصادر الداخلية المرتبطة بالمنظمة والمصادر المرتبطة بالمورد البشري.

ونفس القول ينطبق على النماذج والنظريات المفسرة لضغوط العمل، فقد تعددت وتنوعت آراء الباحثين في تفسيرها، فكل باحث نظر لضغوط العمل من زاوية معينة وبني عليها تفسيراته.

المطلب الأول : نماذج ضغوط العمل

إن موضوع ضغوط العمل ليس وليد العصر بل هو قديم حيث ركز الكثير من الباحثين والمفكرين في إيجاد الأسباب المؤدية إلى الضغط وكل مفكر وضع مجموعة من الأسباب والحلول المفسرة لضغوط العمل في نموذج خاص. وإن أول نموذج ظهر مفسراً لهذه الظاهرة كان نموذج الأغراض العامة للتكاليف، لتتوالى بعدها نماذج أخرى مفسرة لضغوط العمل.

الفرع الأول- نموذج الأغراض العامة للتكاليف seley:

ويعد أول نموذج حاول تفسير ظاهرة ضغوط العمل، ويظهر هذا النموذج على أن الدراسات التي أجراها **Seley** عام 1974، أن الاستجابات النفسية للمريض هي سلسلة متصلة من الاستجابات يمكن التنبؤ بها، و أطلق عليها هذا العالم " الأغراض العامة للتكاليف"، فقد وضع في نمودجه ردود الفعل النفسية والجسمية اتجاه الضغط وأن تلك الردود لا تحدث في وقت واحد وإنما تمر في ثلاثة مراحل والمتمثلة في مرحلة الإنذار تليها مرحلة المقاومة، ثم مرحلة الإنهاك . (زوزو، 2016، صفحة 18)

تتمثل مرحلة الإنذار أو التنبية للخطر ردّ الفعل الأوّلي للجسم لحالة الضغط التي يتّخذ بوجه عام، صيغة تفاعل المركبات الكيماوية في جسم الإنسان ويظهر في توتر الأعصاب وارتفاع ضغط الدم، وزيادة معدل التنفس وغير ذلك من الأعراض .وكّلما زادت حالة الإجهاد أو الضغط، انتقل الفرد إلى مرحلة المقاومة وفيها يشعر الفرد بالقلق والتوتر والإرهاق ممّا يشير إلى مقاومة الفرد للضّغط .وقد يترتّب عن هذه المقاومة وقوع حوادث وضعف القرارات المتّخذة وأخيراً يجلّ الإرهاق حينما تنهار المقاومة .وفي هذه الحالة تظهر الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي مثل

القرحة والصداع والأخطار التي تشكّل تهديدا مباشرا للفرد والمنظومة على حد السواء. والشكل الآتي يوضّح هذا التّموذج (حمدوني، 2015-2016، صفحة 34)

الشكل رقم (4) : مراحل ضغوط العمل

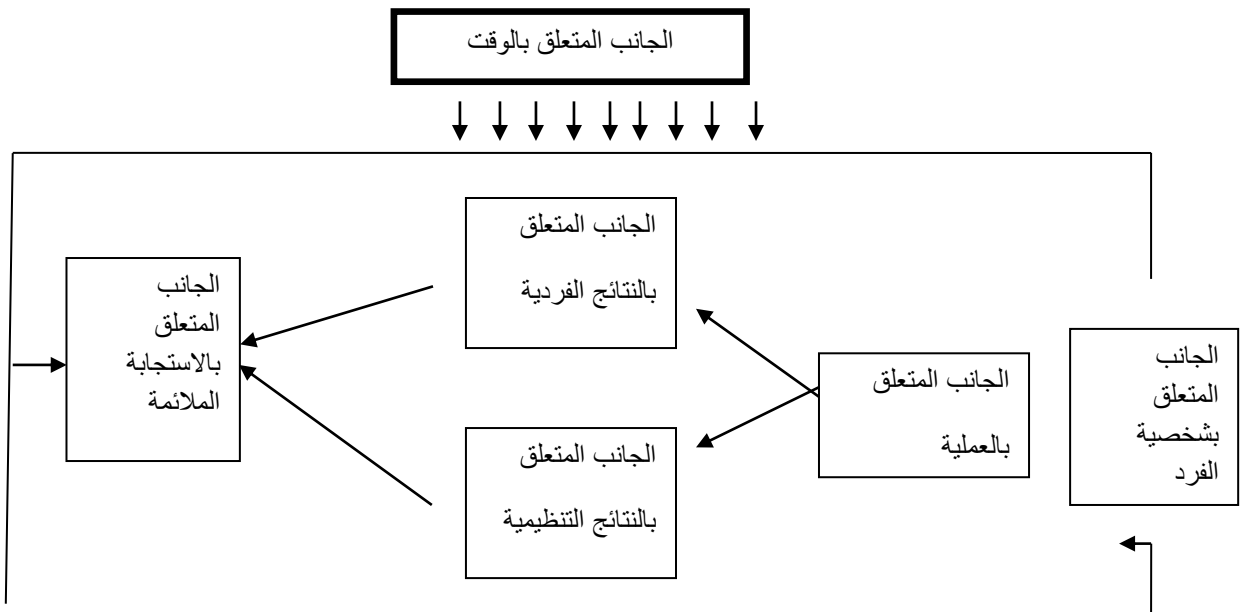
المرحلة 1	المرحلة 2	المرحلة 3
حركة المنبّه الجرس	المقاومة	إنهاك – تعب
يبدأ الجسم بالتغيّر في أوّل كشف	يزداد ظهور عوامل الضغط، غير أنّ	بعد فترة مقاومة يبدأ الجسم في
للعوامل الضاغطة وكذلك تقلّ	المقاومة تزداد أكثر فأكثر من المعدّل	الإحساس بالإنهاك فتقل طاقة
المقاومة.	السّابق.	المقاومة

المصدر: باهي سلامي، مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات السيكوسوماتية لدى مدرّسي المدارس الابتدائية والمتوسط والإعدادي، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2008، ص71

الفرع الثاني- نموذج ضغوط العمل بيرو نيومان 1978 :

ظهر هذا النموذج نتيجة للعديد من الدراسات المتعلقة بضغوط العمل التي تمت في الفترة ما قبل 1978 ، و هو يمثل نقطة البداية لتطور العديد من النماذج والنظريات في هذا المجال، و يفترض هذا النموذج أن الضغوط لدى الفرد تأتي من مصدرين هما الفرد والمنظمة والتفاعل بين الاثنين في زمن محدد يؤدي الى مجموعة من الآثار على الفرد و المنظمة مما يلزم كليهما على الاستجابة. (حریم، 2004، صفحة 286)

الشكل رقم (5) : نموذج بيرو نيومان

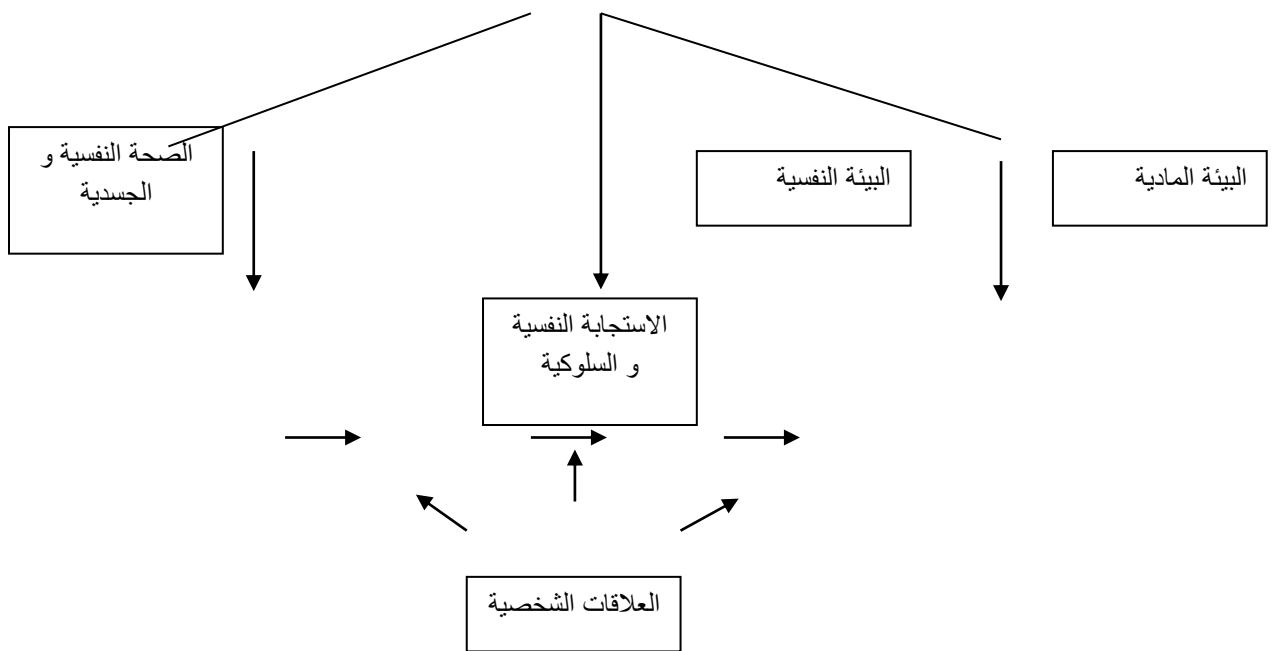


المصدر: عبد الرحمن أحمد بن محمد الهيجان، ضغوط العمل (منهج لدراسة مصادرها نتائجها و كيفية ادارتها)، معهد الإدارة العامة الرياض، 1998، ص.62.

الفرع الثالث- نموذج ميتشغن (توافق الفرد مع البيئة) :

يوضح هذا النموذج تأثير البيئة على إدراك الفرد لها، مما يؤثر بدوره على استجابته ومن ثم على صحته. وبشكل عام تركز هذه النظرية على العلاقة بين إدراك الفرد لعمله وإدراكه لقدراته وبيئته. ويوضح الشكل التالي تأثير البيئة على الفرد، مما يؤثر بدوره على استجابته ومن ثم على صحته.

الشكل رقم (6): تأثير البيئة على الفرد



المصدر: عاشور خديجة ، ضغوط العمل النظريات والنماذج، كلية العلوم الاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2012، العدد 26 ، ص 20

الفرع الرابع - نموذج جيبسون وزملائه:

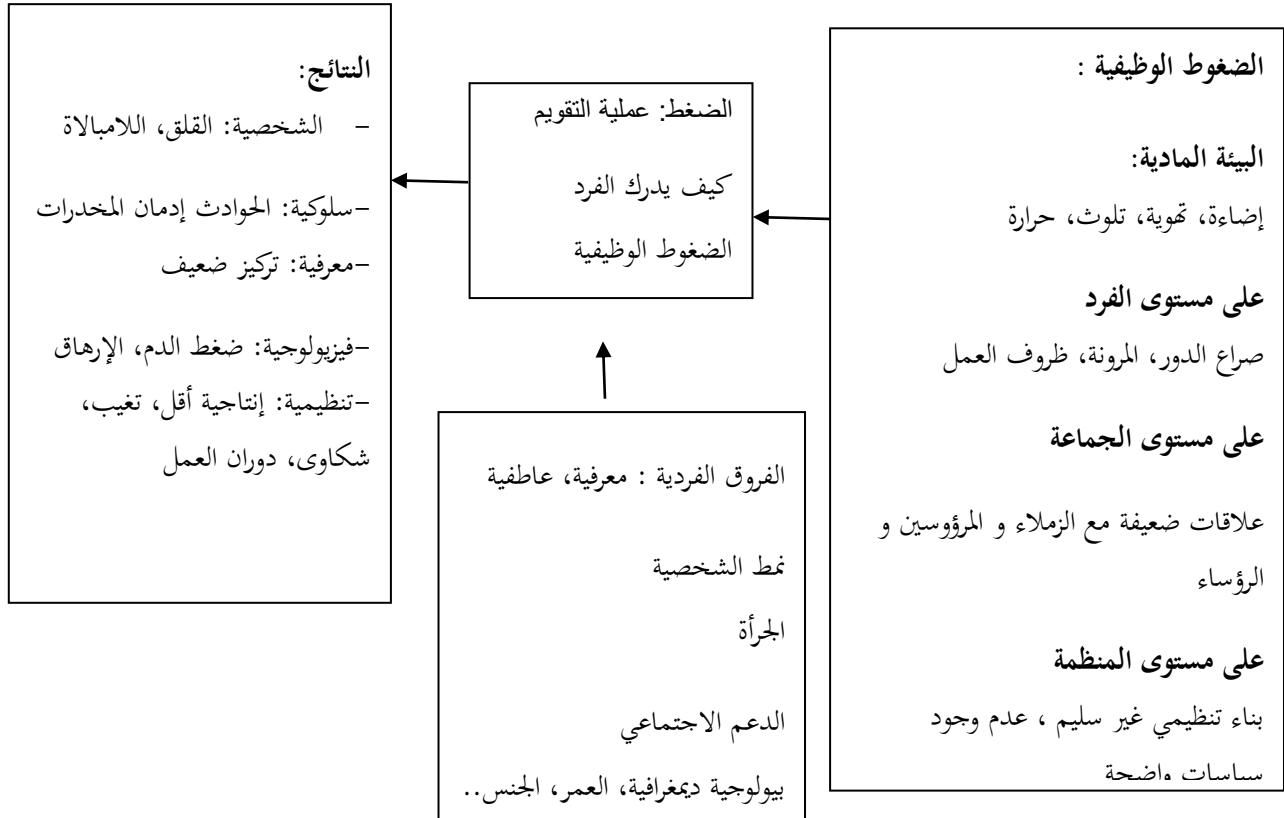
حيث يوضح هذا النموذج مصادر الضغوط الوظيفية المختلفة وتأثير عملية إدراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به الفرد و بالتالي على نتائج و آثار الضغط.

ويشير النموذج إلى دور الفروق الفردية (معرفية، عاطفية، بيولوجية، ديمغرافية) على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها و هذا النموذج متعدد الأبعاد من حيث تصنيفه لمصادر الضغوط الوظيفية في أربع مجموعات.

- البيئة المادية : كظروف الحرارة و الإضاءة و التلوث
- مصادر فردية :صراع الدور، غموض الدور، فقدان السيطرة،المسؤولية و ظروف العمل

- مصادر على مستوى الجماعة: و تتمثل في العلاقات الضعيفة مع الزملاء المرؤوسين و الرؤساء
 - على مستوى المنظمة: بناء تنظيمي غير سمي، عدم وجود سياسات واضحة و ينتهي النموذج بالنتائج التي تحدث و يضعها في أربع مجموعات:
 - شخصية و ذاتية: كالقلق و اللامبالاة.
 - سلوكية: كالإدمان على المخدرات و الحوادث.
 - معرفية: تركيز ضعيف و إرهاق نفسي.
 - تنظيمية: إنتاجية أقل، تغيب، دعاوى شكاوي و تعويضات و يصنف النموذج الفروق الفردية في مجموعتين :
 - معرفية و عاطفية: تتمثل في نمط الشخصية (أ أو ب) كالجرأة و الدعم الاجتماعي
 - بيولوجية و ديمغرافية: كالفروق من حيث العمر و الجنس والمهنة و العرق
- ليخلص إلى النتائج المترتبة عن الضغط على مستوى الفرد و المنظمة (تماسيني، 2014-2015، صفحة 31)

الشكل رقم (7) : نموذج جيبسون و زملائه

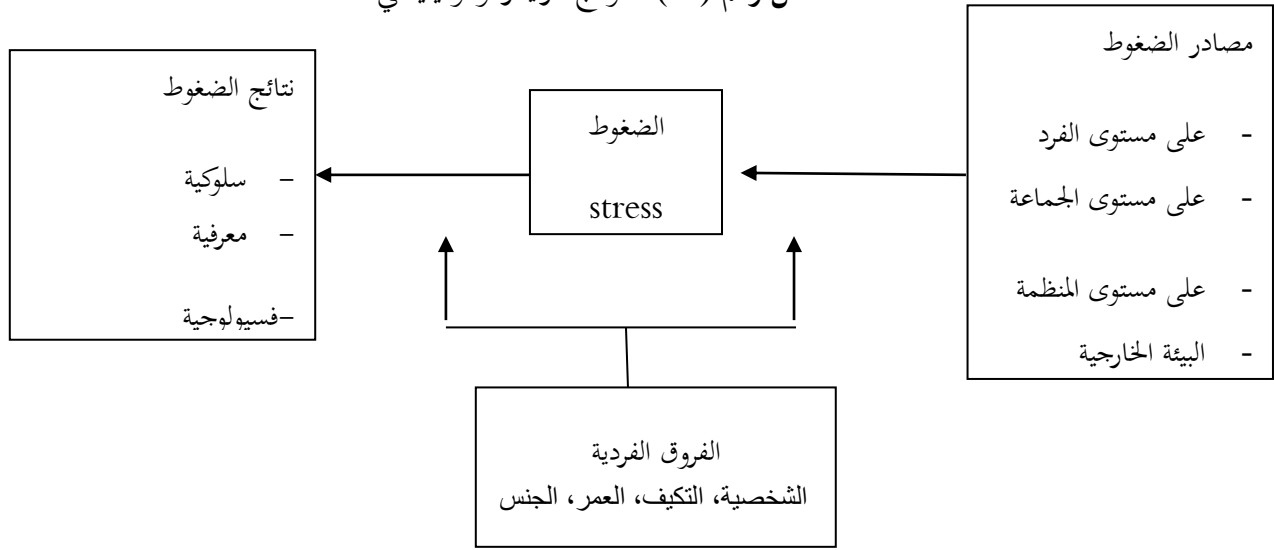


المصدر: حسن حريم، السلوك التنظيمي و سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، مطبعة حامد، الأردن، 2004، ص.286

الفرع الخامس - نموذج كرايتنز وكينيكي :

و هذا النموذج لا يختلف كثيرا عن نموذج جيبسون و زملائه حيث يقسم النموذج مصادر الضغوط إلى ضغوط على مستوى الفرد، الجماعة، و المنظمة و الى ضغوط خارجية كالأوضاع الاقتصادية والأسرية و نوعية الحياة، كما أن الفروق الفردية تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط و من ثم على مستوى الضغوط ونتائجه. (حريم، 2004، صفحة 287)

الشكل رقم (8) : نموذج كرايتنز و كينيكي



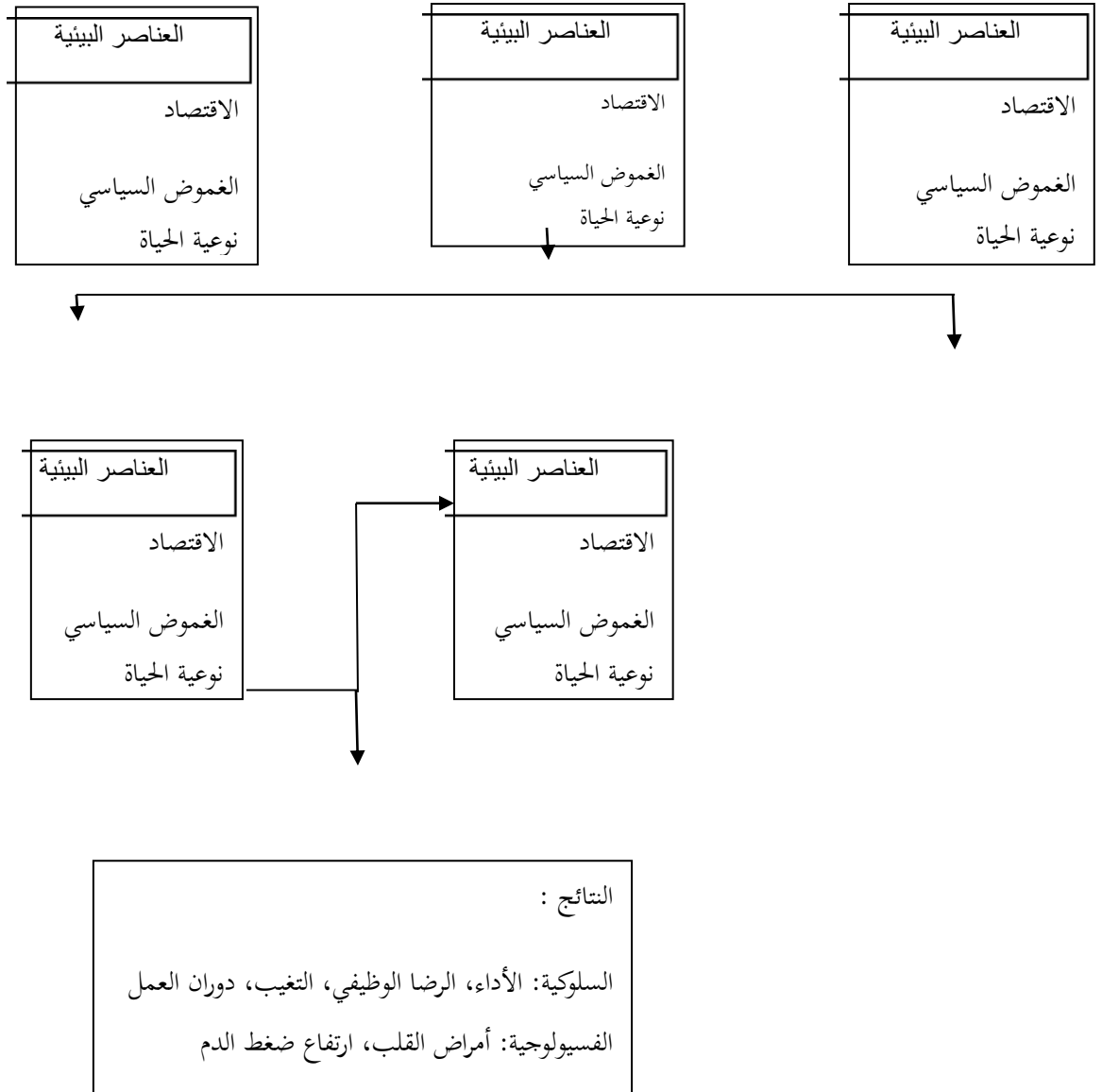
المصدر: خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص.286.

الفرع السادس - نموذج سيزلاجي والاس:

من خلال هذا النموذج يتضح أن الضغط ينشأ من ثلاثة مصادر هي : البيئة، المنظمة و العوامل الفردية، و أن الفروق الفردية هي عوامل وسيطة و أن ردود الأفعال مختلفة بحسب هذه الفروق مما يؤدي الى نتائج سلوكية و نفسية تؤثر بدورها على الفرد و على المؤسسة

و فيما يلي عرض لنموذج سيزلاجي والاس من خلال الشكل التالي: (حريم، 2004، صفحة 288)

الشكل رقم(9) : نموذج سيزلاجي والاس



المصدر: أندرو دي سيزلاقي، مارك ج والاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، الرياض، 1999، ص.62.

المطلب الثاني : نظريات ضغوط العمل

اختلفت النظريات التي اهتمت بدراسة الضغط طبقا لاختلاف الأطر النظرية التي تبنتها وانطلقت منها على أساس اطر فسيولوجية أو نفسية أو اجتماعية، كما اختلفت هذه النظريات فيما بينها بناء على ذلك من حيث مسلمات كل منها ومن هنا كان منطقيا أن تختلف هذه النظريات فيما بينها في مسلمات الإطار النظري لكل منهما وهو ما يتضح من العرض التالي:

الفرع الأول- النظريات الجسمية (الفسيولوجية)

تركز الدراسات الفسيولوجية على أن الضغوط عبارة عن استجابات جسمية غير محددة لمثيرات وعناصر (ضواغط) في البيئة المحيطة، وأن تأثير هذه الضواغط على الجسم يتم دون تقييم

موضوعي للفرد لهذه الضواغط، أي أن هناك تأثير مباشر للضغوط على الجسم، بحيث تتعامل بعض أجهزة الجسم مع المثيرات والضواغط..وأهم هذه الأجهزة هو الجهاز الطريقي، ويتلقى الجهاز الطريقي إشارات عن المثيرات والضواغط المحيطة، ثم يقوم بالتأثير على جهازين آخرين في جسم الإنسان، الجهاز الأول هو جهاز الغدد الصماء، الجهاز الثاني هو الجهاز العصبي اللاإرادي (رزوزو، 2016، صفحة 66)

الفرع الثاني- النظريات الاجتماعية

تفترض هذه النظرية أن الإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه، وأن وجود ضواغط في البيئة الاجتماعية من حوله قد تسبب له الشعور بالضغوط، والذي يؤدي إلى عدم التوافق الاجتماعي، أو الشعور بالاغتراب، وعدم التكيف والشعور بالظلم. وتعتمد إحدى النظريات الاجتماعية على أن الفرد يسعى إلى تكوين هيكل علاقات اجتماعية قوية ومستمرة، وأن الاضطراب في هيكل العلاقات الاجتماعية يؤدي إلى توتر الفرد وشعوره بالضغط وذلك من خلال:

- ✓ أن مقدار الضغوط التي يتعرض لها الفرد ترتبط عكسيا مع مدى استقرار وقوة العلاقات الاجتماعية.
- ✓ أن مدى استقرار وقوة العلاقات الاجتماعية هو دالة لمدى إتباع جموع الأفراد للأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية التي يرتبطون بها
- إن إتباع الأفراد للأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية يرتبط عكسيا بما يتعرض له الفرد من تعارض وغموض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة ويعني هذا أن الفرد الذي يشعر بتعارض أو غموض في الدور الذي يلعبه يكون ميالا لعدم إتباع الأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية التي ينتمي ويشترك فيه.
- ✓ أن الشعور بالتعارض والغموض ينشأ من احتلال الفرد لمركز أو شغله لوظيفة أو قيامه بأنشطة غير متوافقة أو غير منسجمة توقعاتها من الفرد.
- ✓ أن عدم التوافق والانسجام في توقعات المراكز والوظائف والأنشطة ينشأ من عدم قدرة الهيكل الاجتماعي على إحداث تكامل بين مجموع التوقعات

ومن خلال ذلك هناك ثلاثة عناصر ذات تأثير على الشعور بالضغط، و أنها تمثل عناصر هامة في تشكيل النظريات المقبلة وهذه العناصر هي:

✓ هيكل القيم والحاجات.

✓ أنماط التكيف والدفاع النفسي - أحداث الحياة الشخصية.

الفرع الثالث- النظريات النفسية والسلوكية

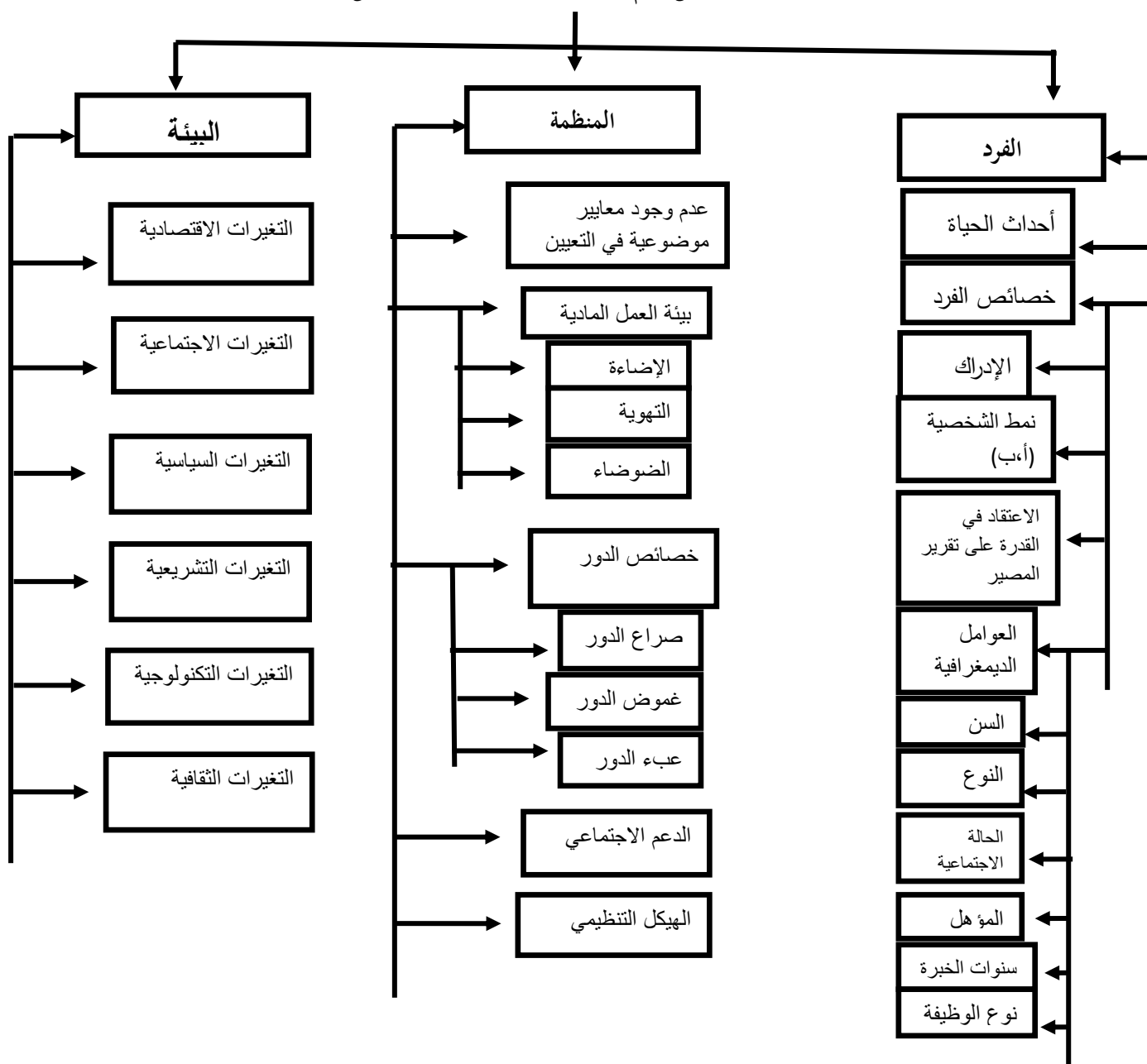
تفترض هذه النظرية أن مشاعر التوتر والضغوط في الاستجابات تظهر وتبقى لوجود مشيرات في الموقف المحيط بالفرد، فعندما يدرك الفرد أن هناك علاقة أو تلازم بين الشعور بالضغوط وبين العناصر المثيرة لها، يؤدي ظهور هذه العناصر الضاغطة إلى احتمال كبير لشعور الفرد بالضغوط. ولقد أمكن إثبات أن تقييم الفرد لمقدار الخطر الناجم من عنصر معين هو الذي يحدد مقدار الضغوط، وتشير عملية التقييم إلى أن التجربة الوجدانية للضغوط ومحاولة التكيف معها ما هي إلا تجربة خاضعة بالدرجة الأولى إلى عمليات الإدراك والتوقع التي يمر بها

الفرد في المواقف الضاغطة . ولقد استطاع التقدم العلمي أن يتوصل إلى تقسيم الناس إلى نوعين من الشخصية وذلك في علاقتها بالضغوط والتوتر، وهذين النوعين هما: الشخصية (أ) والشخصية (ب) (زوزو، 2016، صفحة 67)

المطلب الثالث : مصادر ضغوط العمل

إذا كان العمل يوفر للفرد دخلا ماديا و يلبي له مجموعة من الحاجات النفسية، فانه في آن واحد يعتبر مصدرا رئيسيا للضغوط المهنية و لا شك، صحة العامل الجسدية و النفسية تتأثر بظروف العمل، و مصادر الضغوط المهنية تتداخل فيما بينها لتشكّل مجموعة من المؤثرات الضاغطة على الفرد داخل بيئة العمل، و من الصعوبة عزل هذه المصادر عن بعضها البعض و يعتبر التعرف على هذه المصادر الخطوة الأولى لفهم الضغوط المهنية لذلك سوف نحاول في هذا السياق التطرق الى المصادر المختلفة للضغوط المهنية : (علام، 2009، صفحة 66)

الشكل رقم (10) : مصادر ضغوط العمل



المصدر : عبد الرحمن توفيق، مواجهة ضغوط العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004، ص.23.

الفرع الأول: المصادر المتعلقة بالفرد

أولاً- أحداث الحياة : إن ما يطرأ على حياة الإنسان من أحداث و مراحل نمو و مواقف يمر بها تؤثر على درجة تحمله للضغوط، و من أهم الأحداث التي تؤثر بشكل مباشر على الفرد وفاة عزيز من أحد الأقارب ، مشاكل الطلاق، أو الخسارة في صفقة، أو التعرض لحادث سيارة، كذلك ما يحدث للإنسان من أمراض أو هزات نفسية أو ما شابه ذلك، كل ذلك يسبب ضغوطا على الإنسان تؤثر عليه في عمله.

ثانيا- خصائص الفرد : تتمثل خصائص الفرد في: الإدراك، نمط الشخصية، الاعتقاد في القدرة على تقرير المصير، العوامل الديمغرافية مثل السن، النوع، الحالة الاجتماعية، المؤهل، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة.

1. الإدراك : يعرف الإدراك على أنه عملية استقبال المثيرات الخارجية و تفسيرها بواسطة الفرد تمهيدا لترجمتها الى سلوك، لذا فان الإدراك السليم للأمر سوف يساعد الإنسان على تخفيف حدة العلاقة بين ما يشعر به من ضغوط و بين ردود أفعاله تجاهها.

2. نمط الشخصية (أ) و النمط (ب) : يتميز نمط الشخصية (أ) بكونه طموحا، و مدفوعا بالتنافس، و ملتزما، و يحاول أداء عدة أعمال في وقت واحد، مشغول دائما، و قلق غير صبور، و يشعر بضغط الوقت، لذا يكون نمط الشخصية أ أكثر عرضة لأمراض مثل: ارتفاع ضغط الدم، و تصلب الشرايين، كما أن هذا النمط يميل لتفضيل الأعمال التي تتضمن تنافسا مع الغير، و تتطلب معدلات إنجاز عالية. في المقابل فان نمط الشخصية (ب) يشعر بوجه عام بعدم وجود عناصر ضاغطة في تعامله مع عنصر الزمن أو الناس.

3. الاعتقاد في القدرة على تقرير المصير : هناك بعض الأفراد الاختياريون الذين يؤمنون بأن مصائرهم في أيديهم، و هناك آخرون القديرون يعتقدون أن القدر و الفرصة و الحظ عي المسؤولة عن تحديد مصائرهم. و تشير نتائج الدراسة الى أن الأفراد الاختياريين يجدون وظائفهم أكثر رضا، و أقل توليدا للضغوط عن هؤلاء القديرين. (علام، 2009، الصفحات 67-68)

4. العوامل الديمغرافية : قد تختلف الضغوط التي يتعرض لها الأفراد باختلاف العوامل الديمغرافية مثل : السن، النوع، الحالة الاجتماعية، المؤهل، سنوات الخبرة.

الفرع الثاني: المصادر المتعلقة بالمنظمة

أولا- عدم وجود معايير موضوعية في التعيين: يلاحظ أنه لا توجد معايير موضوعية في التعيين و خاصة بالنسبة لعقود الوافدين حيث يتم التعيين دون النظر لعامل الخبرة أو المؤهل الأعلى، ف نجد أن بعض الأفراد يتم تعديل أوضاعهم الوظيفية بينما البعض الآخر من زملائهم الذين يقومون بنفس العمل لا يتم تعديل أوضاعهم بالرغم أنهم لا يقلون خبرة عن زملائهم الذين تم تعديل أوضاعهم و ربما يتفوقون عليهم من حيث الخبرة أو المؤهلات الأعلى مما يسبب نوعا من الضغوط، و يؤدي الى هجرة كفاءات العمل.

ثانيا- بيئة العمل المادية : لكل عمل ظروف مختلفة و هذه الظروف تؤثر على اتجاهات الفرد نحو العمل و تؤثر على سلوكه عموما، و الفرد يرغب في أن يؤدي عمله في مكان مريح و ملائم و خال من العقبات و المخاطر التي تحول دون أن يتم عمله في سهولة و يسر و من أهم ظروف بيئة العمل المادية ساعات العمل من حيث التوقيت و الإضاءة و درجة الحرارة و التهوية و درجة الرطوبة و فترات الراحة بالإضافة الى مدى وجود فرص

للترقية كذلك الأجر الذي يحصل عليه الفرد من وظيفته و مدى كفايته لمتطلبات حياته الأساسية و نظرا للارتباط الوثيق بين هذه العوامل و الحالة البدنية و النفسية للفرد فان عدم توافرها بالشكل المناسب فإنها تكون مصدرا أساسيا للضغوط في العمل. (حنفي، 2002، صفحة 201)

ثالثا- خصائص الدور : تعد خصائص الدور أحد المصادر التنظيمية لضغوط العمل خاصة : صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور الزائد أو الناقص.

1. صراع الدور : يحدث صراع الدور عندما تتعارض مطالب العمل التي ينبغي للفرد الوفاء بها، أو عندما تتعارض متطلبات دورين أو أكثر الصراع بين متطلبات العمل، و بين احتياجات الأسرة ، كما يمكن أن يحدث الصراع بين الأدوار في العمل عندما يوجد عدم اتساق بين متطلبات هذه الأدوار

2. غموض الدور : عادة ما يحدث غموض الدور في المنظمات كبيرة الحجم و يحدث الغموض عندما :

- تحدث تغيرات تكنولوجية

- يغير أحد الأفراد عمله

- يوجد نقص في المعلومات الواردة من الإدارة العليا

- يخفي المرؤوسون معلومات عن المشرف كوسيلة للسيطرة على الأحداث أو كأسلوب لمضايقة مشرف غير مفضل لديهم

3. عبء الدور الزائد أو الناقص : هناك نوعين من الأعباء الزائدة التي يواجهها الفرد، فهناك الأعباء الزائدة الكمية التي يعاني منها شاغل الوظيفة حينما يكلف بأعمال معينة لا يمكن أدائها في الوقت المحدد، و هناك الأعمال الزائدة الكيفية التي تحدث حينما لا تتناسب مؤهلات و قدرات شاغل الوظيفة لمقابلة مطالب العمل بالوظيفة، و لا يؤدي زيادة عبء العمل فقط الى ظهور الضغط، و لكن الانخفاض الملحوظ و المستمر لعبء العمل في الوظيفة يمكن أن يكون أيضا مصدرا رئيسيا لضغط العمل، و يؤدي الى آثار سيئة على الفرد مثل الشعور بالملل، و الشعور بعدم الأهمية، و هناك الانخفاض الكمي لعبء العمل، الذي يحدث حينما يجد الفرد نفسه يؤدي أعمالا بسيطة و قليلة لمدة زمنية قصيرة، بينما يظل بقية الوقت لا يؤدي شيئا يذكر، و على الجانب الآخر هناك الانخفاض النوعي لعبء العمل، و يحدث عندما يشعر شاغل الوظيفة بالحاجة الى مثيرات تستميله عقليا، حينما يؤدي الأعمال الروتينية و الأعمال المتكررة.

رابعاً- التأييد الاجتماعي : إن العلاقات مع الزملاء و العاملين و الرؤساء تعمل الى حد كبير على تقليل حدة الضغوط، فهي تعمل على تخفيف الآثار السلبية لضغوط العمل، لذا فانه من المتوقع أن الوظائف التي تحيطها كثير من الصراعات الشخصية، و العداوات الاجتماعية، يتعرض العاملون فيها لقدر أكبر من الضغوط.

خامساً- الهيكل التنظيمي : تشمل هذه الضغوط كل ما يتعلق بسياسات و لوائح و إجراءات و قواعد العمل و شبكات الاتصالات و مراكز صنع و اتخاذ القرارات داخل المنظمة، فمما لا شك فيه أن التنظيم المقيد بقواعد و لوائح و إجراءات صارمة و تقل فيه المشاركة في اتخاذ القرارات يتعارض مع رغبات الأفراد في التصرف بحرية و تزيد فيه المصادر المختلفة للضغوط . (علام، 2009، الصفحات 69-70)

الفرع الثالث : المصادر المتعلقة بالظروف البيئية

تتمثل الظروف البيئية في التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و التشريعية و الثقافية و التكنولوجية

أولاً- يؤدي عدم الاستقرار في متغيرات البيئة الاقتصادية من توقعات و افتراضات بشأن حجم الطلب المتوقع و الانكماش و أسعار الفائدة الى خلق حالة من عدم التأكد في حياة الأفراد مما يسبب لهم ضغوطا.

ثانياً- تتمثل الظروف الاجتماعية في التغيرات التي تحدث في هيكل السكان، و اتجاهات التعليم عام، فني، تجاري... و معدلاته، و ما يخلقه من فرص للعمل، اتجاهات و معدلات الهجرة، تزايد معدل البطالة و الذي يمثل ضغوطا على الأسر.

ثالثاً- من الممكن أن تتسبب التغيرات السياسية في الدولة في حدوث ضغوط للأفراد خاصة لو أن الرؤية غير واضحة أمام الأفراد تجاه ما هو متوقع من المواقع السياسية الجديدة.

رابعاً- الافتراضات و التوقعات بشأن القوانين التي تصدر و تلك التي تطور أو تلغى. و هي قوانين أو تشريعات مؤثرة في مجالات هامة تسويقيا مثل الاستثمار، السجل التجاري، الوكالات التجارية، الجمارك، الأسعار، التغليف، العلامات التجارية، الاحتكار، النقد الأجنبي، التصدير و الاستيراد، الإغراق.

خامساً- الافتراضات و التوقعات بشأن قيم و اتجاهات و أذواق العملاء، باعتبارها مؤثرة على حجم الطلب أو تصميم المنتج، و بشأن المؤثرات الإعلامية و الإعلانية على اتجاهات العملاء، و سلوكياتهم الشرائية و الغذائية. و تتعرض المجتمعات لغزو ثقافي خارجي يمثل ضغوطا على الأفراد، منها ما يتعلق بغزو فكري، أو ما يتعلق ب تغيير أنماط الحياة السائدة. فإقبال الشباب و الأطفال على الوجبات السريعة في محلات ماكدونالد، كنتاكي، بيتزاهايت، لا شك أنها تمثل ضغوطا على موازنات الأسر. (فرح، 2008، صفحة 104)

سادسا- نظام الاتصالات في البنوك و المتاجر أصبح يعتمد أساسا على التغيرات السريعة في التكنولوجيا، و الاعتماد على قبول الأفراد لهذه التكنولوجيا و التسهيلات المقدمة بواسطتها، فالتغيير يخلق الضغوط، كما أن دعم التنظيم لدخول تكنولوجيا جديدة في بيئة العمل قد يؤدي ذلك الى تزايد مستويات الضغوط على الأفراد. (علام، 2009، الصفحات 71-72)

المبحث الرابع : أسباب ضغوط العمل و الآثار المترتبة عليه و سبل مواجهته

عندما يعمل الفرد تحت ضغوط فانه ينتج عن هذا الضغط آثار ربما سلبية لسوء إدارة الضغوط فتتخفف كمية و نوعية الإنتاج و تزداد الشكوى و ترتفع حوادث العمل

سنعرض في هذا الفصل أن شاء الله أهم الأسباب التي تؤدي للضغوط و الآثار المترتبة عليه، وذكر أهم الطرق و الاستراتيجيات التي يستخدمها الفرد لعلاج الضغوط من قبل إدارة الضغوط

المطلب الأول : أسباب ضغوط العمل

إن لضغوط العمل أسباب عديدة و أبعاد متنوعة و التي تؤثر على العاملين في المنظمة و بالتالي تؤثر على أدائهم و رضاهم في العمل توجد عدة أسباب لضغوط العمل نذكر منها ما يلي : (زوزو، 2016، الصفحات 8-9)

الفرع الأول- كثرة الأعمال : إن حجم العمل المتوقع يعتبر مسببا للضغط، وإذا زادت أعباء العمل بسبب الآخرين أو مبادرة فردية دون مبررات واضحة صار العاملين في موقف صعب.. إذ عليهم أن ينجزوا عدة أعمال في وقت واحد مما يؤدي إلى الإرهاق والإجهاد وما يتبع ذلك من استهلاك طاقتهم، ومما يزيد الطين بله، تحمل بعض الموظفين الحمل الأكبر دونًا عن باقي الموظفين الذين يقومون لأعمال محدودة ولا يساهمون في تحمل الأعباء ما يؤدي إلى هبوط المعنويات ونقص الإنتاجية لجميع العاملين على المدى الطويل.

الفرع الثاني- الخوف من الفشل : عندما يكلف رئيس العمل موظفا أو مجموعة من الموظفين بأداء عمل أو مهمة دون معرفة طبيعتهم أو إمكانياتهم أو مهاراتهم و قدراتهم الوظيفية فإنه يضعهم في حالة ضغط عمل غاية في الشدة حيث يراود الموظف مخاوف الفشل ويدور بذهنه أثناء القيام بالعمل مشاعر مثيرة للقلق وتوقع الفشل والسقوط مع ما يتبع ذلك من أخطاء العمل وأمراض ضغوط العمل والحل في اختيار رئيس العمل للرجل المناسب في العمل أو المهمة المناسبة.

الفرع الثالث- عدم توفر الدعم الكاف : من أكثر الأسباب شيوعا لضغط العمل هو نقص وسائل الدعم لأداء الوظيفة، إذا كانت الميزانية غير كافية، والإمدادات قليلة، والأدوات غير ملائمة، والتعاون ضعيف بين الزملاء، فإن التوتر يسود موقع العمل وتستنزف طاقات الموظفين. والحل: لا عمل ناجح دون الدعم المناسب، قبول الأعمال بدون هذا الدعم يخلق حالة "ضغط عمل" ويخفف معنويات العاملين ويقلل من مستوى إنتاجيتهم، ويهدد صحتهم.

الفرع الرابع- اضطراب العلاقة بين الموظف وزميله: يعاني بعض الموظفين من ضغوط نفسية شديدة لعدم شعورهم بالتفهم أو التقدير أو المساندة من قبل رئيسهم، ويزيد من سوء الموقف إذا كان الرئيس غير كفء إدارياً أو فنياً فإنه غالباً ما يلقي اللوم على الآخرين إذا حدث خطأ ما ولا يقبل المناقشة حتى لا يواجه عيوبه، وهذا يخلق حالة من اللاتمان وعدم الثقة بين الرئيس والمرؤوس، ويحاول كل منهما حماية نفسه بأي طريقة متاحة ولا حل إلا باختيار الرئيس الكفاء القادر على تفهم موظفيه وتقدير جهودهم وتقدير الدعم الكافي لهم، الرئيس الجيد هو الذي يسعى دوماً لتحسين قدراته الفنية والإدارية، وهذا لا يعفي الموظف من مسؤولية اضطراب العلاقة مع رئيسه فقد يكون غير كفء مع الآخرين ولا يستطيع القيام بمهام العمل ويحتاج لتنمية مهاراته، المهم أن مسؤولية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس مشتركة (زوزو، 2016، صفحة 9).

المطلب الثاني : الآثار المترتبة على ضغوط العمل

يواجه العامل داخل المنظمة العديد من أنواع الضغوط أثناء قيامه بعمله، وإذا استمرت وزادت عن القدر المعقول، تركت أثراً سلبياً على الفرد في حد ذاته وعلى المنظمة. وهذا يعيق الطرفين لبلوغ أهدافهما المرجوة. لكن هذا لا ينفي أنّ الضغوط يمكن أن تؤدي إلى نتائج فعّالة، حيث أنّ المتفوق عليه أنّ وجود قدر معين من الضغوط يمكن أن يساهم في تحسين أداء الفرد.

الفرع الأول: الآثار الايجابية لضغوط العمل

إن العديد من المنظمات إن لم تكن جميعها تنظر الى ضغوط العمل على أنها شر يجب مكافحته و ذلك لأثارها السلبية على الفرد و المنظمة، و لكن الحقيقة غير ذلك إذ أن لضغوط العمل آثار ايجابية مرغوب فيها يمكن أن تدرج في السياق التالي: (بن حبيرش، 2017-2018، صفحة 15)

أولاً- تدعيم و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين حيث تؤدي الى تنمية المعرفة لديهم و رفع روحهم المعنوية في مواجهة الضغوط و الوقاية منها.

ثانياً- إثارة الدافعية لدى الأفراد للقيام بمهامهم بأنسب الطرق من أجل تحقيق الذات و تأكيد القدرة على مواجهة الضغوط و الوقاية منها .

ثالثاً- إثارة روح التنافس في العمل و تحقيق الأداء المتميز بين الموظفين من اجل الاستقرار الوظيفي.

رابعاً- تنمية و زيادة مهارات الموظفين و رفع كفاءتهم عن طريق برامج التدريب و التأهيل .

خامساً- تمكن من اكتشاف القدرات و الكفاءات المتميزة بين الموظفين و استغلالها بشكل أفضل .

سادسا- زيادة قنوات الاتصال بين الموظفين من أجل مواجهة الضغوط.

الفرع الثاني : الآثار السلبية لضغوط العمل

تميّز بين نوعين من الآثار :آثار سلبية على الفرد وآثار سلبية على المنظمة.

أولاً- آثار الضغوط على الفرد

حيث يغير عاداته المألوفة و أنماط سلوكه المعتادة و تتمثل في :

1-آثار سلوكية : الضَّغَط المرتبط بالعمل يمكن أن يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل .وفي الواقع فإنَّ عدم الرضا عن العمل يعتبر النتيجة الأيسر والأكثر وضوحا في التأثيرات السلوكية للضغط .ويظهر التأثير في مجالات سيكولوجية أخرى مثل :الميل للحوادث، الإدمان على المخدرات والمسكّنات، الانفجار العاطفي، الإفراط في الأكل، التدخين والسلوك العدواني، والضحك بعصبية، كثرة النسيان، ضعف التركيز...

2-آثار نفسية : و هي حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد و على علاقاته بالآخرين مثل : القلق، الشعور بالكآبة، التشاؤم و فقد الثقة بالآخرين، الشعور بالسلبية و غيرها و تتمثل في المشكلات العائلية حيث يسقط الموظف ضغوط العمل على أسرته، و يعاني من اضطرابات في النوم حيث يؤثر على مزاجه و أدائه للعمل، و تسبب له الضغوط بالاكتئاب، الحزن...الخ

3-آثار جسدية: و يؤد تزايد الضغوط على الفرد آثار سلبية على سلامته البدنية فيعاني من: الصداع و قرحة المعدة و السكري، و أمراض القلب، و ضغط الدم، صعوبة في التنفس، فقد أو الزيادة في الوزن....

ثانيا- آثار الضغوط على المنظمة

تترك ضغوط العمل آثارا تنظيمية على المنظمة ناتجة عن سوء إدارة الضغوط و تأخذ شكلين : (عياصرة، 2008، صفحة 141)

1. **الشكل الأول:** الثمن المباشر لسوء إدارة الضغوط و يتضح في غياب العاملين و التأخر و التوقف عن العمل و دوران العمل المستمر، و انخفاض كمية و نوعية الإنتاج و تزداد الشكوى من قبل العاملين و ترتفع حوادث العمل

2. **الشكل الثاني:** فهو الثمن الغير مباشر لسوء إدارة الضغوط و يتمثل في انخفاض الروح المعنوية و انخفاض الدافعية و عدم الرضا، و ضعف الاتصال و العلاقات الإنسانية و الخطأ في اتخاذ القرارات و عدم الثقة و

الاحترام، و جميعها تنعكس على أداء و إنتاجية و فعالية المنظمة، و بذلك نرى العلاقة الواضحة بين درجة الضغط و ترك العمل و تعتبر العلاقة ايجابية بين الضغط و الغياب

المطلب الثالث : أساليب مواجهة الضغوط المهنية

من أهم النتائج السلبية التي تنجر عن ضغوط العمل ظاهرة حوادث العمل ، ومن أجل التقليل من هذه الأخيرة وتفاذي آثارها وتكاليفها سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة جاءت فكرة إدارة هذه الضغوط وذلك من خلال إتباع نوعين من الأساليب: الأساليب الفردية و الأساليب التنظيمية

الفرع الأول- الأساليب الفردية:

وهي الطرق التي بإمكان الفرد القيام بها بمبادرة منه من أجل تخفيض التوتر السليي يشعر به ومن بين هذه الأساليب : (ماهر، 2005، الصفحات 92-93)

أولاً- ممارسة الرياضة بشكل منتظم: وتعتبر الرياضة من الوسائل الفعالة لتقليل الضغوط، ولكي تكون الممارسة فعالة يجب أن تدور حول الرياضات الخفيفة التي لا تتطلب عملاً مكلفاً من الرتين والقلب، وكما يجب أن تمارس بشكل منتظم وبفترة زمنية من 10-30 دقيقة لكل مرة على الأقل و بمعدل 03 مرات في الأسبوع.

ثانياً-الاسترخاء:وهناك عدة طرق للاسترخاء يمكن أن يتدرب عليها الفرد ومعظمها يمكن أن يقوم بها خلال ساعات الدوام ولا تستغرق أكثر من 11 دقيقة، يتحدد بعدها نشاط وحيوية الفرد، بمعنى أن أسلوب الاسترخاء يهدف إلى إعادة التوازن بين الراحة والنشاط.

ثالثاً-الاتجاه والوعي:وتكمن أهمية الاتجاه والوعي في أننا نستطيع أن نغير من سلوكياتنا دون تغيير اتجاهاتها وهذه بدورها لن تتغير إلا إذا كان هناك وعي وإدراك من جانبنا بما نقوم به وما ينبغي إن نقوم به لتحسين الظروف، ولعل أهم اتجاه تنمية هو عدم الاندفاع والتعامل مع كل مشكلة أو قضية.

رابعاً-نظام غذائي صحي: في ضوء الحقائق الطبية فإنه من الصعب أن يقلل الفرد من أهمية الغذاء للصحة العقلية والجسدية للإنسان وبصورة عامة ينصح المختصون بتناول المجموعات الغذائية بشكل معتدل مع تقليل اللحوم والمواد الكربوهيدراتية، وكما ينبغي الابتعاد عن المواد الغذائية الاصطناعية والتقليل من المنبهات والامتناع عن التدخين.

خامساً-المساندة الاجتماعية:إن بناء الفرد علاقات ايجابية مع زملائه ورؤسائه في العمل سينعكس إيجاباً على نفسيته من حيث سيكونون سنداً له عند حاجته إليهم، أما بمساعدته في حمل جزء من عمله إذا اقتضت الضرورة أو إرشاده في كيفية أداء عمله، أو تقديم الدعم المعنوي والتشجيع اللازم.

سادسا-إدارة نمط الحياة: من بين الوسائل التي تساعد على التكيف مع الضغوط هو جعل نمط الحياة يساعد على ذلك ، ومن ثم محاولة تحقيق التوازن بين الأنشطة المختلفة في حياة الفرد فلا يعطي كل حياته للعمل بل لابد أن يخصص جزء للنشاط الأسري والأنشطة الثقافية، والأنشطة الاجتماعية، لأن هذا من شأنه أن يجدد نشاط الفرد ويجعله يقبل على عمله في هدوء كما يجعله أكثر قدرة على مواجهة التحديات التي تواجهه في العمل.

سابعا-الأنشطة الروحية : كثيرا ما يجد الأفراد الراحة والطمأنينة عند قيامهم بالصلاة وقراءة القرآن والدعاء في أوقات الضغوط أو في الأحوال الاعتيادية وهي وسيلة سهلة ومسيرة ذات فوائد عظيمة

الفرع الثاني- الأساليب التنظيمية

تتمثل بالإجراءات التي تقوم بها المنظمة بما فيها من علاقات رسمية أو غير رسمية و جوانب تنظيمية لإدارة الضغط و علاجه بما يحقق مصلحة الفرد و المنظمة

أولا- العناية بالبيئة الفيزيائية في العمل: تشكل عناصر البيئة الفيزيائية من درجة الحرارة، الضوء، التهوية، التلوث والضوضاء مصادر للضغوط لا يمكن إنكارها في كثير من الحالات ومن ثم فإن على المؤسسة التي تهتم بصحة عمالها وتود الحفاظ على طاقاتها البشرية من أجل زيادة الإنتاج والارتقاء بالمؤسسة أن تعالج هذه الأمور بداية، وأن تجعلها في الحدود الآمنة قدر المستطاع

ثانيا- الموائمة المهنية: أي أن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بهدف التوفيق بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفة ، فان تعيين شخص في وظيفة لا تتناسب مع ميوله وكذا مهاراته وقد راته وسوف يؤدي إلى مشكلات تنعكس على مستوى الضغط الذي يشعر به ، وبالتالي ينعكس على سلوكه من حيث النقص في الأداء زيادة احتمال وقوعه في الأخطاء ، لذلك من الضروري أن تسعى المؤسسة إلى تحسين الموائمة بين الشخص والوظيفة من خلال الانتقاء والتعيين.

ثالثا- التدريب: يعني اختيار الفرد ووضعه في المهنة المناسبة انتهاء المشكلة وتلاشي الضغوط لأن أداء المهن خاصة مع الأشخاص الطموحين يتحول بعد فترة من الزمن وبعد إتقانه للعمل إلى عمل روتيني يصبح في الأخير بشكل مصدر للضغط، مما يستدعي على المنظمة التدخل للتغلب على هذا الموقف من خلال تجديد وتنشيط مهارات العامل بتوفير فرص التحريب وهو ما يؤدي إلى تطوير أدائه،ومن ثم شعوره بالثقة بالنفس، وتحقيق الذات كذلك يمكن أن يشمل التدريب على مكان خاص بتدريب العاملين على كيفية اكتشاف مصادر الضغوط وكيفية مواجهتها والتغلب عليها.

رابعا- تحسين الاتصال داخل المؤسسة وتطويرة: ينتج كثير من الضغط في بيئة العمل عن وجود صعوبات في الاتصال بين الفرد ورئيسه، أو بينه وبين زملائه، وكلما كانت العلاقات المتبادلة، وأساليب الاتصال بين العاملين

أفضل، كانت معدلات الضغط أدنى، وذلك لأن كثيرا من الضغط يتسبب عن سوء الفهم ، كما أن العاملين يشعرون بضغط شديد عندما يجدون أنفسهم معزولين داخل المؤسسات ، أو يجهلون عملياتها، ومصيرها، ولهذا فإن إنشاء نظام اتصال داخل المؤسسة وتدعيمه يساهم في تقليل الضغوط لدى العاملين. (رضوان، 2012، صفحة 36)

خامسا- الخدمات الاجتماعية والصحية والنفسية: إن العامل أو الموظف سواء كان رئيسا أو مرؤوسا هو في البداية وقبل كل شيء إنسان له حاجات ومطالب وعليه التزامات وواجبات وهو يتعرض سواء بحكم طبيعة عمله، أو لأسباب أخرى إلى مشكلات اجتماعية أو حتى إلى ظروف اجتماعية (كوفاة عزيز، أو زواج ابن أو بنت، أو مشكلة في السكن) وكذلك إلى مشكلات صحية، ومن ثم يكون بحاجة إلى بعض المساعدات الاجتماعية والصحية والنفسية التي تخفف من الضغوط الواقعة عليه فعلى المؤسسات إن تقوم بإنشاء مكتب للخدمة والرعاية الاجتماعية لتقديم المساعدات والاستشارات، وتنشئ أيضا نظام التأمين الصحي الذي يتكفل بتكاليف أو بعض تكاليف علاج العمال والموظفين، وهو ما من شأنه بث الطمأنينة في نفوس العمال واتجاههم للتركيز على العمل والإنتاج.

سادسا- إعادة تصميم العمل: بإمكان المنظمة المساهمة في خفض الضغوط التي يتعرض لها أفرادها من خلال تصميم الوظائف بحيث تمنع مشكلات غموض الدور، وصراع الدور، وزيادة أو خفض أعباء العمل واستخدام تكنولوجيا حديثة تسهل إنسانية وسرعة العمل والقيام بعملية التدوير بين الأفراد في المراكز الوظيفية، كما أن عملية تحليل الوظائف ستساعد على الكشف عن نقاط التشابك والتداخل بين الوظائف والتي تسبب غالبا غموضا وتعارضا في الأدوار.

سابعا- صيانة نظم التقييم وتحليل العمل: إن عملية تقييم الأداء عملية ضاغطة على الفرد إلى حد كبير ،لذا لا بد إن يشعر الفرد إن نظام تقييم الأداء نظام عادل ويحقق مبدأ العدالة والمساواة ، كما يجب إعطاء الحق في معرفة رئيسية له.

ثامنا- العناية بنظام المكافآت والحوافز : تمثل الشكوى من نقص الحوافز وعدم العدالة في توزيعها أهم الشكاوى المقدمة في كثير من المؤسسات ، لذا فعلى المؤسسات الاهتمام بهذا العامل وإعطاء أهمية من حيث مقدار الحافز وتوقيته وكيفية إعطائه، النوع الملائم (مادي، معنوي.... الخ)، كل هذا يساهم في تخفيض الضغوط على العمال وزيادة رضاهم عن عملهم وبالتالي ينعكس عن الأداء السليم في العمل.

تاسعا- الدعم الاجتماعي: يشير إلى اهتمام المنظمة بتوفير الفرص للعلاقات الاجتماعية وبت روح التعاون والتآلف بين العاملين، والدعم الاجتماعي يعمل في اتجاهين، كلاهما لصالح الطرفين: الفرد والمنظمة فمن جانب، يزيد من استجابات الفرد في العمل لأنه يحقق

حاجات مهمة مثل الضمان، القبول، المحبة ومن جانب آخر فان الدعم الاجتماعي يعمل كمنطقة عازلة أو مخفضة للضغوط ويتم ذلك من خلال التعاطف وتقديم المساعدة.

عاشرا- العناية بمواجهة الطرفان في بيئة العمل: يمثل الصراع جزءا من طبيعة المؤسسات والمنظمات، ولا تقتصر مواجهته وحله على الفرد فقط وإنما يتعدى ذلك إلى المنظمة التي يعمل بها هؤلاء الأفراد ، لذا فإنه من الضروري أن يكون للإدارة القدرة على حل

الصراع قبل أن تنعكس آثاره السلبية على السلوك والأداء التنظيمي، وتستخدم المنظمات في هذا الجانب عددا من الاستراتيجيات لمواجهة الصراع ومنها: التجنب، التهدئة، استخدام القوة، المواجهة، محاضرات التوعية. (عياصرة، 2008، صفحة 131)

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل يتضح لنا أن ضغوط العمل هي محصلة تفاعل عدة عوامل و مؤثرات تابعة من مصادر مختلفة تتعلق بالبيئة التنظيمية أو بالعمليات من جهة، أو بالموارد البشري في حد ذاته من جهة أخرى هذه الضغوط ينتج عنها آثار قد تكون ايجابية أو سلبية. و هذا ما يجعل المنظمات تسعى جاهدة إلى التقليل من هذه الآثار السلبية من خلال التكامل بين الأفراد من جهة و دور المؤسسات من جهة أخرى بأسلوب علمي مفهوم و ذلك من أجل تحسين أداء العامل و تحفيزه و محاولة التحكم و التخفيف من هذه الضغوط لتحقيق رضا الفرد .و هو ما سنحاول التعرف عليه في لفصل الثاني من خلال أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي .

الفصل الثاني

الرضا الوظيفي

-تأثير نظري-

تمهيد :

إن ضغوط العمل هي الحالة التي تصيب الفرد نتيجة غموض الدور، صراع الدور و عبء العمل و كذا الظروف البيئية باعتبارهم أهم المصادر التنظيمية لضغوط العمل، فتترك آثارا سلبية و اضطرابات مختلفة نفسية تعيق أداء الفرد و تؤثر على الرضا الوظيفي له، لهذا نجد أن العديد من الباحثين و المفكرين أولو اهتماما كبيرا للرضا الوظيفي و كيفية تحقيقه ، باعتباره يتناول مشاعر و اتجاهات الفرد العامل تجاه أبعاد العمل الذي يؤديه، و البيئة المحيطة به، و عليه سنحاول في هذا الفصل التطرق الى محددات الرضا الوظيفي و ذلك من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني : أساسيات الرضا الوظيفي

المبحث الثالث : طرق قياس الرضا و نتائجه و إجراءات زيادته

المبحث الرابع : أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي

المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الإدارة والاجتماع وعلم النفس والعلوم الأخرى، فظهرت الكثير من الدراسات والبحوث، للإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه، ومع ضخامة تلك الدراسات المتعلقة به، استخدم علماء النفس الرضا الوظيفي، ولا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي .ومن خلال هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على الرضا الوظيفي من حيث، مفهومه، خصائصه، محدداته و العوامل المؤثرة فيه .

المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي

لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين الكتاب والباحثين حول مصطلح الرضا الوظيفي لارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً ما يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الفرد في مواقف مختلفة :

- فنجد من يعرفه على أنه : تعبير يطلق على مشاعر الأفراد تجاه أعمالهم، و تعتمد هذه المشاعر على ما يعتقد الفرد و يحسه تجاه عمله، أي الإدراك بما هو كائن من ناحية، و ما ينبغي أن تحققه له وظيفته من ناحية أخرى. (عزيزو، 2014-2015، صفحة 31)

- كما عرف الرضا الوظيفي على أنه شعور الموظف الايجابي أو السلبي عن العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من التغيرات المادية و المعنوية التي تحيط به في بيئة العمل (محمد ا، 2010، صفحة 1)

- و يعرفه Vroom على أنه : " اتجاه ايجابي من الفرد الى عمله الذي يمارسه ". (الشرادة، 2008، صفحة 64)

- و نجد من الباحثين من يعرفه على أنه : " الفرق بين ما يتوقعه الفرد الحصول عليه و ما حصل عليه فعلاً من هذا العمل و كلما زادت احتياجات الفرد بقدر يفوق ما يحصل عليه فعلاً كان هناك عدم رضا". (وهب و سليمان، 2011، صفحة 135)

إذن ومما سبق يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالقبول و السعادة و الارتياح أثناء أدائه لعمله و يتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله و مقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل مما يدفعه للعمل و الإنتاج .

المطلب الثاني : خصائص الرضا الوظيفي

يمكن تحديد جملة من الخصائص التي يتميز بها الرضا الوظيفي من بينها :

الفرع الأول - النظر الى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي : غالبا ما ينظر الى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فما يمكن أن يكون رضا للشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر ذلك أن لكل شخص حاجات و رغبات و دوافع مختلفة من وقت لآخر و هو ما ينعكس على تنوع طرق القياس المستخدم

الفرع الثاني - الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد و تعقد و تداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر و من دراسة الى أخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقصة و متضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات

الفرع الثالث- الرضا الوظيفي حالة من القناعة و القبول : يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة و القبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه و مع بيئة العمل و عن إشباع الحاجات و الرغبات و الطموحات و يؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل و الولاء و الانتماء له و زيادة الفاعلية في الأداء و الإنتاج لتحقيق أهداف العمل .

الفرع الرابع- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل و النظام الاجتماعي : حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة و الغير محبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل و إرادته و يستند هذا التقدير بدرجة كبيرة عن النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية و على الأساليب التي يقدمها للعمل و إدارة العمل في سبيل الوصول الى هذه الغايات. (صبري، 1999، صفحة 345)

الفرع الخامس- تعدد المفاهيم و طرق القياس : أشار العديد من الباحثين في الميدان الرضا الوظيفي الى تعدد التعريفات و تباينها حول الرضا و ذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء اللذين تختلف مداخلهم و أرضياتهم التي يقفون عليها و تعدد بذلك طرق و أساليب القياس " . (بن جرير، 2007، صفحة 48)

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هناك العديد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي و التي لا بد للإدارة أن تركز و تعمل على تحقيقها إذا ما أرادت تحقيق أعلى مستوى من الرضا الوظيفي ، و من بين هذه العوامل (العون، 2018، صفحة 235) :

الفرع الأول - العوامل المالية (الأجور و الرواتب): تعد العوامل المالية كالرواتب و الحوافز و الأجور وسيلة مهمة من وسائل الإشباع للحاجات المادية للأفراد، إذ تشير الدراسات الى أن هناك علاقة طردية ما بين مستوى الدخل و الرضا الوظيفي، إذ كلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل و العكس صحيح.

الفرع الثاني- العوامل المتعلقة بظروف العمل (بيئة العمل): تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية و ضوء و حرارة و إضاءة و رطوبة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل باعتبارهم عنصر رئيسي في تحقيق الرضا الوظيفي

الفرع الثالث- العوامل الذاتية : تتمثل هذه العوامل بقدرة الأفراد و مهاراتهم و مستوى الدافعية لديهم و ما يتلقاه الفرد من تقدير مادي و معنوي عن الأداء الجيد و نوعية المهام الموكلة إليهم و مدى انسجامها مع التخصص و القدرات البدنية و الذهنية

الفرع الرابع- العوامل الاجتماعية: و المتمثلة بالعلاقات مع الرؤساء بالمرؤوسين و المرؤوسين بينهم.

الفرع الخامس- العوامل الوظيفية : و تتمثل بالمركز الوظيفي و نمط الإشراف و فرص الترقية

الفرع السادس- العوامل الشخصية: كالحالة الاجتماعية للموظف و العمر... الخ

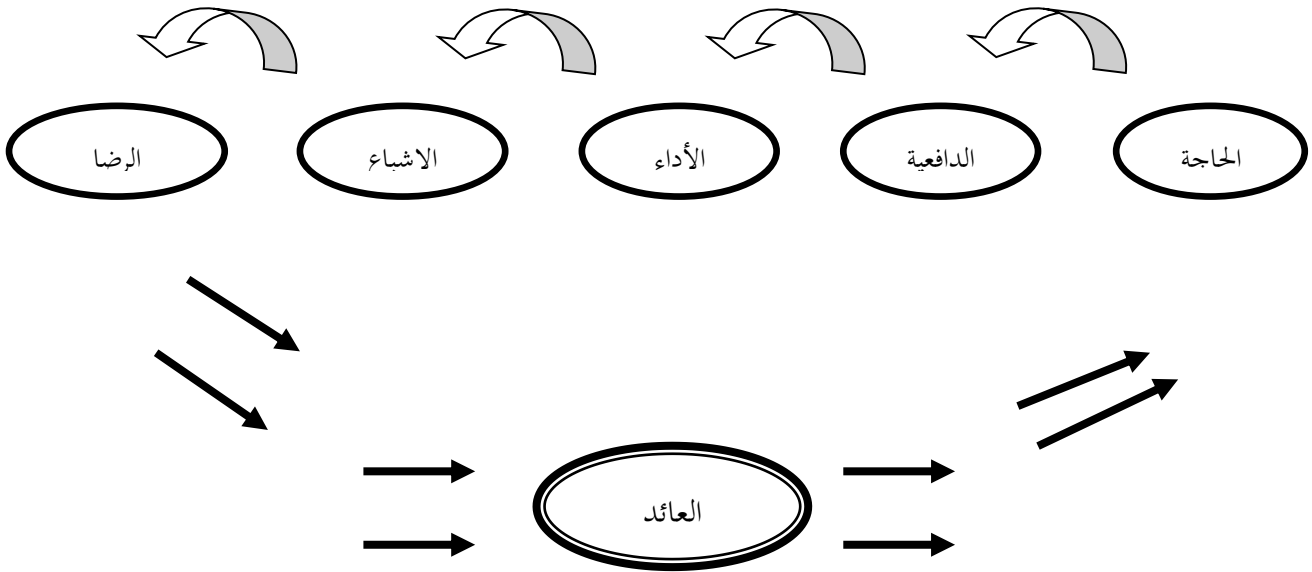
المبحث الثاني : أساسيات الرضا الوظيفي

يتمثل الرضا الوظيفي في مشاعر الفرد الحسنة و السيئة التي يشعر بها الموظف نحو العمل الذي يشغله و ما ينبغي أن يحصل عليه من وظيفته . و قد يمر المورد البشري على عدة مراحل للوصول الى الرضا و له عدة محددات و أنواع و كما أن هناك العديد من النظريات و الرؤى التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: مراحل حدوث الرضا الوظيفي

يتحدد الرضا نتيجة لعدة مراحل تحدث وفق تسلسل منطقي طبيعي، وهي أننا لما ننظر لرضا العامل على انه مشاعر، أو اتجاهات نفسية، أورد فعل تقويمي، فهو في كل الحالات يعتبر نتيجة تتسبب في حدوثها عمليات أخرى، وذلك وفق تسلسل خطي لهذه المفاهيم بداية بحاجات الفرد التي تولد لديه الدافع للأداء، والأداء يؤدي إل إشباع وعند الإشباع يتحقق الرضا، فهناك علاقة متداخلة ومترابطة بين هذه العمليات التي تنتظم في نسق من التفاعلات، تتم هذه التفاعلات على النحو التالي:

الشكل رقم (11): ديناميكية عملية الرضا



المصدر: شهرزاد لبصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصوصة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2002، 2001، ص22.

شرح الشكل : (محمد م.، 2016، صفحة 235)

الفرع الأول- الحاجات : لكل فرد حاجات يسعى لإشباعها، ويعد العمل أهم مصدر للإشباع.

الفرع الثاني- الدافعية: تعرف بأنها الحاجات والرغبات الداخلية لدى الفرد التي تحركه نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي تام أو لا شعوريا، ويعتقد الفرد أن هذا الهدف يحقق له إشباع تلك الحاجات بالحصول عليها.

الفرع الثالث- الأداء: وتتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد بوجه خاص في عمله اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلته لإشباع تلك الحاجات.

الفرع الرابع- الإشباع: هو شعور الفرد بتحقيق حاجاته التي يطمح لئيلها من خلال الأداء الفعال.

الفرع الخامس- الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضيا عن عمله، باعتباره الوسيلة التي يتسنى له من خلالها إشباع حاجاته المختلفة.

المطلب الثاني : محددات و أشكال الرضا الوظيفي

الفرع الأول :محددات الرضا الوظيفي

تبين محددات الرضا الوظيفي أسباب التفاوت بين الرضا لدى العاملين -الذين يشغلون نفس المناصب- و تتمثل في :

أولاً- التناقض: يمكن تفسير ذلك في اختلاف اعتقادات الموظفين حول مناصبهم، فيختلف تقييم كل موظف لمنصبه حسب رؤيته وخلفيته، ومنه يختلف مستوى رضا الموظفين لنفس المهمة، كما يمكن أيضا أن يختلف ما يريده الموظف من هنا هي الرغبة المفضلة للموظف والتي تعكس قيمة المنصب له، أي أن الرضا عن العمل يتحقق من وظيفته. والمقصود التقارب بين النواتج التي يرغب الموظف في تحقيقها وتلك التي يحصل عليها فعلا من الوظيفة. (حسن، 2001، صفحة 172)

ثانيا- العدالة: تكون عندما يدرك الموظفون أن ما يستلموه من مهام يتناسب مع مقدار الجهود التي يبذلونها، و ذلك بالمقارنة مع الموظفين الآخرين داخل المنظمة الذين يكونون صالحين للمقارنة، أي مقارنة مدخلاتهم والنواتج التي يحصلون عليها مقابل مدخلات الآخرين والعوائد التي يحصلون عليها (سليمان، 2007، صفحة 56)

ثالثا- الميول أو النزاعات: تؤثر شخصية الموظف على شعوره بالرضا من خلال خصائصه الشخصية خاصة خاصية النزعة العامة للموظف للاستجابة بشكل ايجابي أو سلبي للبيئة، وأيضا الخاصية التي تتعلق بعملية التفكير المتناقض لدى الموظف، وتوصلت بعض البحوث إلى أن الميول السلبية والتفكير المتناقض لدى الموظف يهدد مشاعر الرضا عن العمل (حسن، 2001، صفحة 173)

الفرع الثاني : أشكال الرضا الوظيفي

تعددت آراء الباحثين حول أنواع الرضا الوظيفي، إذ قسم الباحثون الرضا الوظيفي الى عدة أقسام وفقا لعدة اعتبارات كبيئة العمل وغيرها، ومنها ما يلي: (المومني، 2018، صفحة 95)

أولاً- الرضا من حيث الشمولية

1. الرضا الوظيفي الداخلي: ويرتبط هذا النوع بما يشعر به الفرد العامل في داخله تجاه العمل، كما يتعلق بالجوانب الذاتية للموظف، مثل: الاعتراف، والتقدير، والقبول، والتعبير عن الذات.
2. الرضا الوظيفي الخارجي: ويرتبط هذا النوع بما يحيط بالفرد في بيئة العمل، ويتعلق بالجوانب الخارجية البيئية للموظف في محيط العمل، مثل: المدير، زملاء العمل، وطبيعة العمل ونمط.

ثانياً- الرضا من حيث التحقق

- 1- الرضا الوظيفي المتوقع: وهذا النوع مرتبط بالمهام التي سيؤديها الفرد في عمله، ومستوى الرضا الوظيفي المتوقع الحصول عليه وتحقيقه بعد إتمام هذه المهام أو الهدف المطلوب منه تحقيقه.
- 2- الرضا الوظيفي الفعلي: وهذا النوع من الرضا مرتبط بمستوى الرضا الوظيفي الذي تحقق لدى الفرد، أو حصل عليه بعد أداء المهام، أو بعد أن حقق الهدف المطلوب منه تحقيقه.

و يمكن تقسيم الرضا الوظيفي إلى نوعين : (تماسيني، 2014-2015، صفحة 58)

- 1- الرضا العام (الكلي) : يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب و مكونات العمل و هنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، و لكن ليس من الضروري أن تتوفر في هذا المجال كل عناصر الرضا التي ذكرناها سابقا، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة بالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.
- 2- الرضا النوعي (الجزئي) : يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء و مكونات العمل، و هنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل، و بالتالي اكتفى بها أو ربما لا زال الاستياء موجودا لكنه لا زال يؤدي أعماله

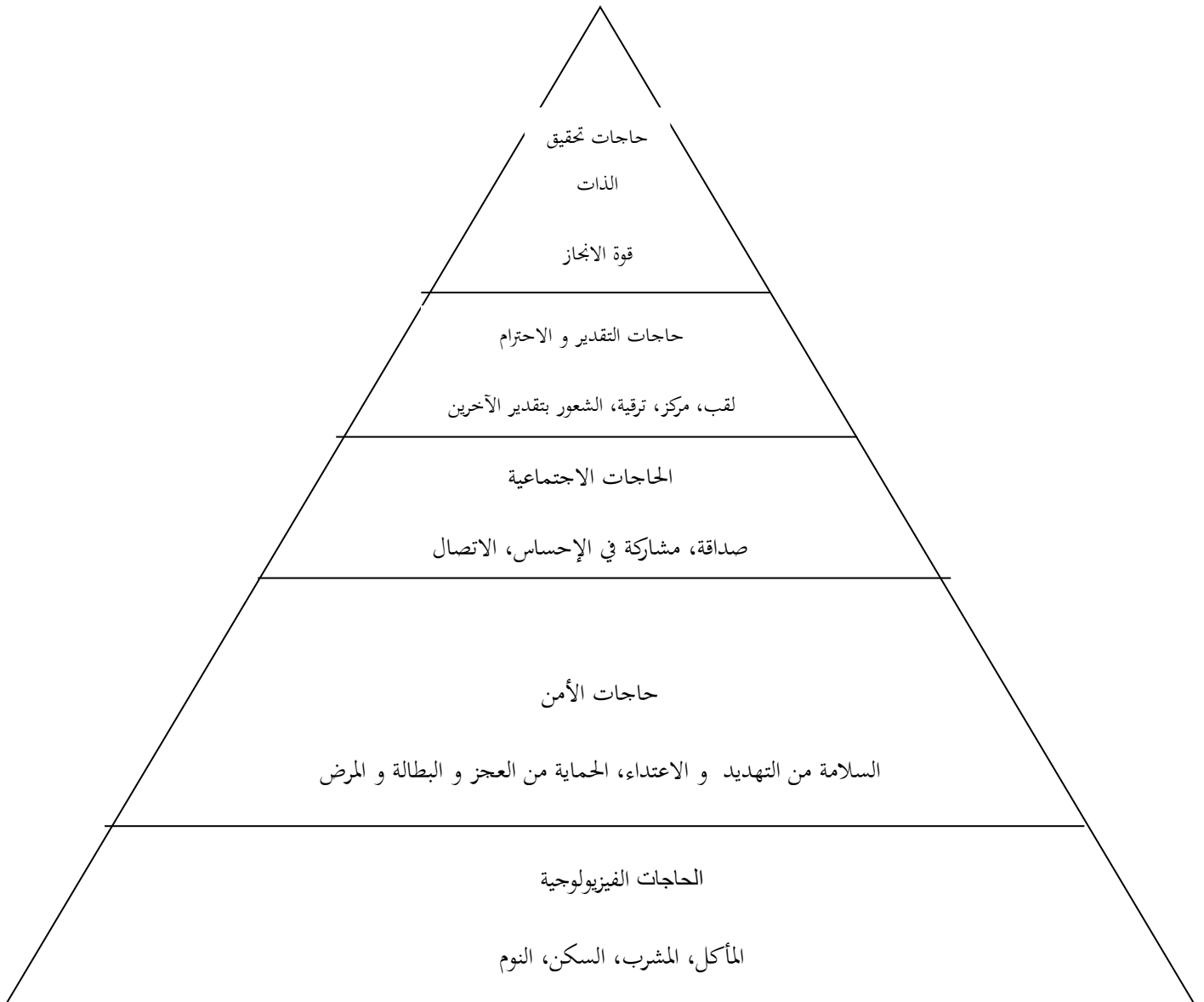
المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي

من أهم نظريات الرضا الوظيفي نجد: (ديري و زاهد، 2011، صفحة 120)

الفرع الأول - نظرية التدرج الهرمي الحاجات

وضع ماسلو نظريته في الدوافع، والتي وردت في كتابه "مقدمة في نظرية الدوافع" عام 1943، حيث استند في نظريته على أن الأفراد لديهم مجموعة معقدة من الحاجات، واعتبر أن هذه المجموعة من الحاجات يشعر بها الفرد هي التي تعمل كمحرك ودافع للسلوك، واقترح "ماسلو" أن الحاجات الإنسانية منظمة هرمياً، مقسمة إلى خمس مستويات، والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم (12): سلم الحاجات ماسلو



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن، 1991، ص256.

الفرع الثاني- نظرية ألدفر للوجود والانتماء والنمو

طرح ألدفر هذه النظرية البديلة والبسيطة استجابة للانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو، والتي برزت إلى الوجود سنة 1972، حيث تقوم على أساس تصنيف الحاجات في ثلاثة مجموعات فقط، وتتمثل فيما يلي:

أولاً- حاجات الوجود: وتمثل الحاجات الفيزيولوجية في هرم ماسلو بالإضافة إلى جزء من الحاجة إلى الأمان والتي يمكن إشباعها من خلال ظروف مادية وليس من خلال علاقات شخصية، وهكذا فإن الحاجات الخاصة بوجود الفرد تتمثل في الطعام، والشرب والنوم، والأجور، وظروف العمل المادية...الخ.

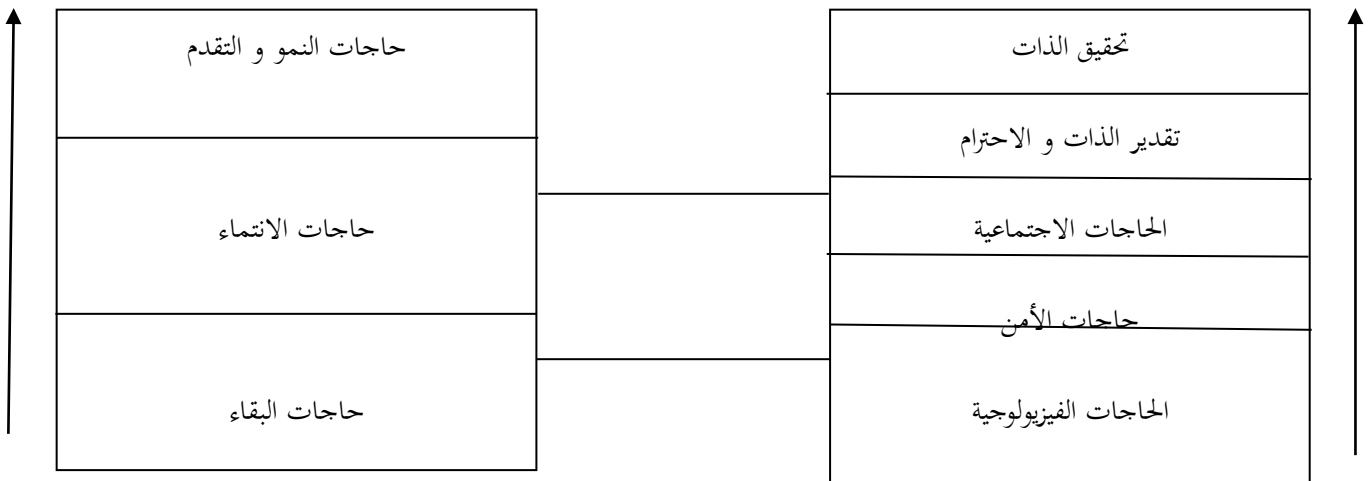
ثانياً- حاجات الانتماء: وتتمثل في تلك الحاجات التي يمكن إشباعها عن طريق الاتصالات المفتوحة وتبادل الأفكار والمشاعر مع الآخرين، وهي تقابل في هرم ماسلو حاجات الانتماء وبعض حاجات التقدير والاحترام والمتمثلة في ردود أفعال الآخرين، وقد أكد ألدفر أن حاجات الانتماء يتم إشباعها بواسطة التفاعل الصادق والمفتوح.

ثالثاً- حاجات النمو: وتتمثل هذه الحاجات في تنمية الفرد وتحقيق ذاته، وتقابل في هرم ماسلو حاجات تحقيق الذات وجزء من حاجات التقدير والاحترام

الشكل رقم (13): مقارنة حاجات ألدفر بحاجات ماسلو

ترتيب الحاجات عند ألدفر

ترتيب الحاجات عند ماسلو



المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثالث- نظرية العاملين لهرزبورغ

تبين هذه النظرية أن هناك نوعين من العوامل هما مصدران للرضا أو عدمه تتمثل في :

أولاً- العوامل الوقائية : ترتبط بيئة العمل داخل المنظمة، وتتمثل في سياسات المنظمة وأسلوب إدارتها، وأسلوب الإشراف، العلاقات بين المشرفين والمرؤوسين وبين المرؤوسين فيما بينهم وغيرها، الأجور والرواتب والمزايا الإضافية، ظروف العمل المادية من اضاءة و تهوية وحرارة، المركز والأمن الوظيفي، كل هذه العوامل مرتبطة ببيئة العمل ولا تساعد على زيادة الإنتاج، بل تحافظ على الدوافع والسلوك كما هي وتمنع حدوث الدوافع السلبية، وتقود العامل للاستقرار بالعمل، هذا لأنه إذا شعر أن سياسة المنظمة متوازنة، وأن الأجور عادلة، فإنه لا يصل إلى مستوى عدم الرضا.

حيث نلاحظ أن هذه العوامل ترتبط بطبيعة العمل ومحتواه وبيئته وأن عدم توافرها يؤدي إلى عدم الرضا في العمل.

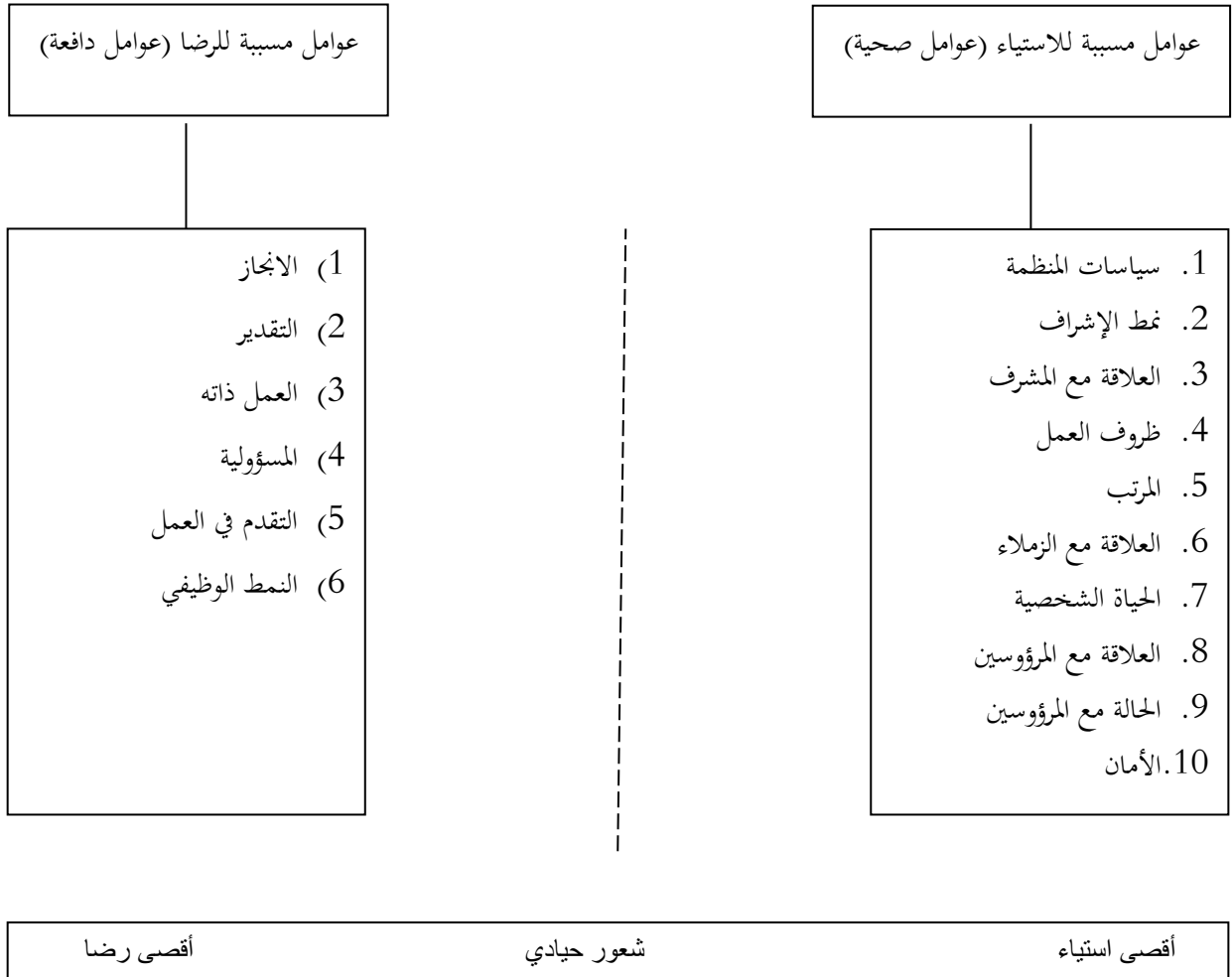
ويقول هرزبورغ أن العوامل الوقائية ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها في أي تنظيم لأن بمجرد توافرها فإن الفرد يتطلع إلى حاجات أخرى كالإنجاز والتقدير والترقية

ثانياً- العوامل الدافعة تمثل هذه العوامل في مستوى أعلى من الاحتياجات لدى الفرد، وإن توفيرها يؤدي إلى حالة الرضا ومن ثم الحافز إلى تنمية وتحسين الأداء بجانب ردود الفعل الإيجابية، وإن عدم توفرها لا يؤدي إلى عدم الرضا ولكنه في نفس الوقت لا يؤدي إلى تحقيق الرضا، وهذه العوامل تتعلق بمضمون الوظيفة نفسها، وعناصرها ومحتوياتها وخصائصها.

أبرز هذه العوامل ما يلي :الإنجاز في العمل، الاعتراف بالإنجاز، طابع التحدي في العمل، المسؤولية، التقدم والترقي في العمل، إمكانية النمو والتطور الشخصي، طبيعة العمل نفسه ومستوى أداء العمل ذي قيمة .

و توضح هذه النظرية بالشكل التالي:

الشكل رقم (14): نظرية العاملين العوامل الدافعة- العوامل الصحية



المصدر: عزبون وهيبية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة وحدة نومديا، بقسنطينة مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2007 ، غير منشورة، ص62

الفرع الرابع - نظرية الانجاز ماكلياند

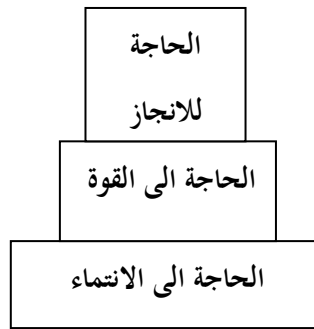
اقترح ماكلياند نظرية في العمل اسمها نظرية الانجاز حيث يعتقد بان العمل في المنظمة يوفر فرصة لإشباع ثلاث حاجات هي:

أولاً- الحاجة إلى قوة الأفراد الذين تكون لديهم حاجة شديدة للإنجاز يرون في المنظمة فرصة لكسب المركز والسلطة ووفقا لنظرية ماكلياند فان هؤلاء الأفراد يندفعون وراء المهام التي توفر لهم الفرصة لكسب القوة.

ثانيا- الحاجة للإنجاز : حيث أن الأفراد ذوي الحاجة الشديدة للإنجاز يرون في الالتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشكلات التحدي و التفوق.

ثالثا- الحاجة للانتماء أو الألفة : حيث أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للانتماء فإنهم يرون في المؤسسة فرصة لتكوين و إشباع علاقات صداقة جديدة مثل هؤلاء الأفراد يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل ، أما الأفراد ذوي الحاجة للإنجاز فإنهم يرون في الالتحاق بالمؤسسة فرصة لحل مشكلات التحدي و التفوق

الشكل رقم (15): هرم الحاجات حسب ماسكيلاند



المصدر :بوزوين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية، سطيف، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2009-2010،ص98.

الفرع الخامس - نظرية العلاقات الإنسانية

يمثل هذا المدخل البناء الفكري والفلسفي لأصحاب الاتجاه الذي يقوم على اعتبارات محددات الرضا عن العمل، المحرك الأساسي للدوافع الذاتية وراء تحقيق الأداء المفضل.

حيث تفترض هذه المدرسة توافر قدر معين، وغير محدد، من المنافع والعوائد المقدمة للفرد داخل المنظمة. إذ كلما زادت هذه المنافع كلما ازداد الرضا المتحقق عن العمل، ومن ثم تزداد دافعية الفرد في العمل. ومن أشهر الاتجاهات التي برزت في هذا الخصوص دراسات جماعة هاثورن وتجاربها الشهيرة حول الروح المعنوية لعاملين وأثرها في الإنتاجية وذلك في شركة وسترن إلكترونيك في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1932" وقد أبرزت هذه التجربة أهمية الروح المعنوية والمتغيرات الاجتماعية وأثرها في إنتاجية الفرد، كما قامت دراسات تجريبية أخرى في هذا الخصوص حول إمكانية زيادة الروح المعنوية والدافعية وتحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة، ومن بين ذلك الدراسة التي قام بها فروم والتي توصل من خلالها أن العلاقة بين الرضا والدوافع الكامنة وراء الأداء تتحقق في

الحالات التي يحصل فيها الأفراد على المزايا والعوائد، وذلك على أساس الأداء المتحقق من قبلهم. ففي مثل هذه الحالات يصبح الأداء الفردي مرتبطا بطبيعة المنافع التي يتوقع الحصول عليها.

وهذا من شأنه أن يسهم في تطلع الفرد نحو طموحات اقتصادية واجتماعية، وإلى السعي لتوفير سبل إشباعها عن طريق زيادة فاعلية وكفاءة الأداء. وفي حالة غياب الاقتران الموضوعي بين الرضا والأداء يضعف (أو لا يتحقق) ما تستهدفه المنظمة من تطلعات هادفة لتطوير الكفاءة أو تحسينها. (بن خيرة و بن دراج، 2017، الصفحات 88-89)

الفرع السادس- نظرية X-Y والافتراضات السلبية والايجابية حول الإنسان

لقد وضع دوجلاس ماك كيريجور أنماطا مثالية حول مفهوم الإنسان، واصفا واحدا منها بالافتراضات X السلبية (التقليدية) والثاني بالافتراضات Y الايجابية. فبعد إجراء دراسات علمية عن سلوك العمال في مؤسسات الإنتاج، وتبين من نتائج تلك الأبحاث أن التحفيز في المؤسسات شبه منعدم وان المسؤولين يفرضون أسلوب الإكراه في العمل بطرق خفية واتضح من خلال أبحاثه:

أولا- الافتراضات التقليدية (افتراضات X)

- 1- أن الإنسان بطبيعته سلمي ولا يحب العمل .
- 2- أن الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل .
- 3- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل .
- 4- يعد العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان الى العمل، أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.
- 5- تعد الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان ضرورية كي يعمل ، حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف.
- 6- يعتبر الأجر والمزايا أهم حوافز العمل .

وعلى أساس هذه الافتراضات، قد اتخذت الإدارة الخطط والأساليب الملائمة، فسلكت طريق ذا شقين، اتخذت القوة شعارا لها في إدارة جهود الأفراد من ناحية، وجعلت التهديد والإشراف المحكم وسائلها، بينما التزمت باللين والتراخي ، وجعلت شعارها في إدارة جهود العاملين التسامح وإرضاء رغبات العاملين من ناحية أخرى، وكانت هذه السياسة عنوان إدارة النصف الأول من القرن الماضي حيث طبقتها و استنفذت كل وسائلها، فلم تجد في

إدارة اللين غير تباين المنجزات إذ ما زال هناك من يتوقع المزيد من العطاء دون التفكير بمزيد من إعطاء المقابل . لذلك فقد ندمت تلك الإدارات على إتباعها سياسة اللين والخالص واستبدلتها بالحكمة القائلة : كن صارما وعادلا

ثانيا- الافتراضات الايجابية حول الإنسان (افتراضات Y)

تخالف هذه النظرية أولا تلك الافتراضات في السلوك الإنساني والتي وصفت البشر بنعوت سلبية، تلك حجبت النور عن الجانب الإنساني للإنتاج، وتناست دوافع عديدة تدفع العاملين نحو العمل وهي مفتاح السلوك الإنساني. إن نظرية Y الى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين، فإنها تحاول تقديم فروض أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وعلى النحو التالي:

- 1- تنظر العاملين على طبيعتهم الحقيقية كبشر لم يخلقوا ضد الإدارة وأهدافها .
- 2- ليست الإدارة هي التي تضع العاملين في مواضع الإحساس وتحمل المسؤوليات وتوجيههم نحو أهدافها، بل هذا كل مغروس في نفوس العاملين، وما على الإدارة سوى إعانتهم على تطوير واكتشاف تلك الصفات الإنسانية تحقيقا لأمانيتهم، وإعانتهم على تحقيق أهدافهم وتوجيه أنفسهم بجهودهم الخاصة توجيهها يؤمن تحقيق أهداف الإدارة وأهداف العاملين، تلك السبل لا تتعدى التشجيع وإتاحة فرص التقدم، وإطلاق آفاق المستقبل أمام الطامحين .وبهذا تستبدل الإدارة بالأهداف، وهو مفهوم جديد نسبيا في الإدارة.
- 3- إن الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائد وليس تابعا .ولهذا ركزت الإدارة على تشجيع النقد الذاتي كوسيلة لتقدم العاملين .
- 4- كما آمنت الإدارة بالأهداف بان الإنسان يعمل أملا في المكافأة لا خوفا من العقاب.

وحسب هذه المعلومات التي استقاها المفكر من ارض الواقع، فان للعامل حاجات متعددة يسعى باستمرار لإشباعها، كما حاول الباحث أن يثبت أن للأفراد مواهب وقدرات غير أن المسؤولين الإداريين اعتمدوا على أساليب بالية ولم يستغلوا هذه القدرات. (بن خيرة و بن دراح، 2017، الصفحات 89-90)

المبحث الثالث : طرق قياس الرضا و نتائجه و إجراءات زيادته

من أهم العمليات الهامة و المطلوبة لتغيير الاتجاهات هي عملية قياس و تحليل الرضا الوظيفي حيث توفر للمديرين الأفكار و المجالات الممكنة لتغيير هذه الاتجاهات. لذا سنتطرق في هذا المبحث الى طرق قياس الرضا الوظيفي و نتائجه و كذا إجراءات زيادته.

المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي

إذا أرادت المؤسسة أن تقيس رضا العاملين لديها، فلها الخيار بين استخدام المقاييس الموضوعية و المقاييس الذاتية لقياس الرضا (شاطر، 2010، صفحة 13) :

الفرع الأول - المقاييس الموضوعية

تعتمد المقاييس الموضوعية في قياسها للرضا الوظيفي على حساب العديد من معدلات نواتج العمل، نذكر منه أهمها :

أولاً- معدل دوران العمل: في الحالة التي يكون فيها معدل دوران العمل مرتفع أكثر من 5% فإن هذا يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، و العكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

و من بين العوامل التي تلعب دورا هاما في العلاقة بين دوران العمل و الرضا الوظيفي، أهمها: ظروف سوق العمل، التوقعات حول فرص العمل المتعددة، حالة الاقتصاد.... الخ

ثانياً- الغياب: تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، و معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فلا شك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل، أكثر حرصا على الحضور الى عمله عن آخر يشعر بالاستياء اتجاه عمله، و لا يعني هذا أن كل غياب عدم رضا، فقد يكون الغياب مبرر لأسباب مشروعة و لكن عن الغياب الذي لا يرجع الى الظروف الطارئة، لذلك فإن احتفاظ المؤسسة بسجلات الحضور و الغياب بالنسبة لكل فرد يتيح لها تتبع معدلات الحضور و الغياب و اكتشاف أي ظواهر اختلال تستدعي التدخل.

ثالثاً- ترك العمل: يمكن استخدام حالات الاستقالة كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته يعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها.

الفرع الثاني- المقاييس الذاتية

و هي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة الاستقصاء (الاستبيان)، تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه الى الأفراد العاملين بالمنظمة، من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة، و لكل طريقة مزاياها و عيوبها و ظروف استخدامها.

و من هنا يمكن القول أن على المؤسسة الاعتماد على المقاييس الموضوعية و الذاتية، لمعالجة نتائج عدم الرضا و تدعيم النقاط التي تحقق رضا العاملين

المطلب الثاني: نتائج الرضا الوظيفي

إن نتائج الرضا عن العمل يظهر تأثيرها واضحا على المعدلات التالية : (برياح و موساوي، 2015-2016، الصفحات 38-39)

الفرع الأول - الرضا عن العمل و معدل دورانه

كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، و لقد أظهرت كل الدراسات بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض

الفرع الثاني - الرضا عن العمل ومعدل الغياب

كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب و زاد معدل الحضور، و خاصة إذا كان لا يوجد عقاب عن الغياب أو إن الحضور ليس إجباريا، و ربما كان السبب في ذلك أن الحضور عن العمل يمثل سلوكا معينا، فإذا كانت توابع هذا السلوك ايجابية مثل حب العمل أو الرضا عنه سوف يكرر العامل ذلك السلوك أو يكون لديه رغبة في تكرار الحضور الى العمل، لان حضوره يتبعه حصوله على شيء ايجابي و هو كونه سعيدا في جو العمل، إما هذا كان العامل غير سعيد هو غير راض عن العمل، و بالتالي فحضوره الى العمل تتبعه عواقب سلبية.

الفرع الثالث - الرضا عن العمل والإصابات

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنا شأن التغيب أو ترك العمل، فهي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، و على هذا يميل الباحثون الى

افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل و بين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بان العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، تجده اقرب للإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله الى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يجبه، و لكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا فروم يرجح الرأي القائل بان الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل و ليس العكس

الفرع الرابع - الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل

يعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء بمعنى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا، حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في وظيفته، وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل أكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة، وقد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد، فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان

و يمكن إيجاز نتائج الرضا الوظيفي في : (أحمد، 2015، صفحة 62)

أولاً- بذل الأفراد العاملين قصار جهدهم وقدراتهم.

ثانياً- الإخلاص والتفاني في العمل وتحقيق معدلات كبيرة من الانجاز.

ثالثاً- تحقيق الصراعات بين العمال.

رابعاً- تفجير طاقات الابتكار والإبداع لدى العاملين.

1- تفادي الإضرابات والاحتجاجات وتقليل الشكاوي.

2- اندماج وتكليف العمال داخل المنظمة.

3- تحقيق أهداف وطموحات الفرد في النمو وأهداف المنظمة في الربحية والإنتاجية

المطلب الثالث : إجراءات زيادة الرضا الوظيفي

من أجل تحسين عدم الرضا للعاملين و تجنب الآثار السلبية له، هناك العديد من البرامج و السياسات من أجل زيادة و رفع الرضا الوظيفي، نذكر بعض منها : (الزعي، 2016، صفحة 222)

أولاً- برنامج زيادة العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل

يهدف هذا البرنامج على تحسين علاقات العمل الاجتماعية بين الزملاء بحيث تصبح قائمة على علاقات عمل مهنية مضبوطة فليس المقصود هنا أن يصبح الزملاء أصدقاء إنما الهدف هو الوصول إلى جماعة عمل متماسكة و خالية من الضغائن و العلاقات المتوترة.

ثانيا- برنامج تحسين جودة العلاقات بين الموظفين و المدراء

على المؤسسة أن تحرص على إقامة علاقات طيبة بين الموظفين و المدراء كونها تشكل أهمية كبيرة في تشكيل الرضا الوظيفي عند الموظفين . الموظف الذي لديه علاقات سيئة مع مشرفه المباشر ذو رضا وظيفي منخفض و كثير التذمر و الشكوى و غير ملتزم في العمل يجب على المنظمة أن تسعى إلى تدريب مدرائها على كيفية ترطيب العلاقات بين الموظفين و تطويرها لأن المسؤولية في هذا الأمر تقع على عاتق المدير بشكل أكبر من الموظف.

ثالثا- برنامج تحديد المسارات الوظيفية

يشير مفهوم تحديد المسارات الوظيفية إلى قيام المدير أو المنظمة بتوضيح الترتيبات و الوظائف والعلاوات التي يمكن للموظف تحقيقها إذا أنجز مهمات معينة أو طور مهارات محددة . تحرص المنظمات المتميزة بتحديد المسار الوظيفي لكل موظف لكي يستطيع تلمس الطريق التي يريد أن يعبرها و يجتازها، يحقق هذا البرنامج الكثير من الفوائد بالإضافة إلى الرضا العالي فان الموظف يستطيع تحديد المسار المناسب له بناء على قدراته و معرفته بذاته . كما أن المسار الوظيفي يساعد الموظف على بناء التوقعات المناسبة فلا يشعر بالإحباط أو خيبة الأمل إذا فشل في تحقيق مساره.

رابعا- برنامج زيادة الاستقلال الوظيفي

يشير مفهوم الاستقلال الوظيفي إلى إعطاء الموظف الاستقلالية في أداء عمله وتنظيمه بالطريقة التي يرغبها بحيث يحدد بنفسه الطريقة التي يرغب بها بإنجاز العمل ومتى يبدأ بالمهمة ومتى ينهيها ، ويحدد الأدوات المناسبة لإنجاز المهمة كل هذه الحرية أو الاستقلالية للموظف في تنظيم نفسه تحقق له الشعور بالقدرة على التحكم والسيطرة والتي يعتقد الكثير من علماء النفس إنها غريزة عند الإنسان ، وتحقق زيادة الاستقلالية للموظف الشعور بالرضا والتخفيف من ضغوط العمل وبالتالي الصحة النفسية الجيدة.

خامسا- برنامج زيادة شعور العدالة بالأجور

يعتقد الكثير من المدراء بان المال يعمل المستحيل ،وان رفع الأجور أو زيادة الرواتب تؤدي إلى رفع

الرضا الوظيفي بشكل عال وسريع دون أي تعب أو معاناة ، إلا أن الدراسات الحديثة في هذا الميدان أشارت إلى أن هذا الاعتقاد خاطئ ، فزيادة الرواتب لا تحقق الرضا الوظيفي إلا بشكل مؤقت و وهمي ، يزول سرعان ما يتعود الموظف على العلاوة الجديدة فيبدأ بالتذمر والشكوى من قلة الأجر مرة أخرى لذلك على المؤسسات أن تسعى إلى تحقيق الشعور العدالة بالأجور ، وليس الرضا عن الأجور.

المبحث الرابع: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي

تعتبر البيئة الداخلية للمنظمة أكثر المجالات التي تناولها الباحثون بالدراسة و التحليل عند متابعتهم للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، و يرجع السبب في ذلك أساسا لكون الموارد البشرية تقضي جل وقتها في المنظمة، و عليه يكون من الطبيعي أن تتأثر مباشرة بالخصائص المادية و غير المادية للبيئة الداخلية للمنظمة .

و من بين أهم خصائص البيئة الداخلية المؤثرة في شعور الفرد بالرضا الوظيفي نجد عبء العمل، غموض الدور، صراع الدور، الظروف المادية للعمل.

المطلب الأول: أثر عبء العمل على الرضا الوظيفي

يظهر عبء العمل في قيام الفرد بأداء مهام و متطلبات عمل زائدة عن طاقة الفرد و تفوق إمكانياته و/أو قدراته الفكرية : كزيادة عدد ساعات العمل اليومي، أو تكليف المورد البشري بالقيام بأعمال كثيرة في وقت ضيق، حيث أن الفرد يشعر بأنه لا يملك القدرة على القيام بمهامه، و أنه يفوق قدرة تحمله و درجة استيعابه للدور المنوط به، مما ينعكس في النهاية بالسلب على حالته النفسية و الجسدية، و المتمثل في شعوره بالاكئاب و بالتهديد و الحيرة، الإرهاق و الإحباط، بالإضافة الى زيادة توتره في العمل و عدم الوفاء بمتطلبات العمل و كذا إحساسه بعدم منفعة في المنظمة و عدم اهتمام المنظمة به. (كييلو، 2003، صفحة 130) .

حيث أن ذلك يقود الفرد الى الشعور بعدم الرضا عن العمل و بالتالي يؤثر ذلك على : (عبد الباقي، 2004، صفحة 337)

- **الأداء** : حيث كلما زاد عبء العمل يؤثر ذلك على أداء الفرد داخل المنظمة و يجعله متذبذبا و متجها نحو الانخفاض، أما إذا كان عبء العمل حسب مقدرة الفرد و طاقاته و كان العمل الذي يؤديه الفرد يستوعب ما لديه من مهارات و قدرات الأمر الذي يقود الى ارتفاع الروح المعنوية لديه بالإضافة الى رضاه عن العمل و هو ما يؤدي الى أداء جيد للعمل.

- **الالتزام الوظيفي**: كلما شعر الفرد بزيادة عبء العمل و المهام الوظيفية تفوق قوة تحمله كلما انخفضت درجة الالتزام الوظيفي لديه و بالتالي ينتج عدم الرضا، و كلما انخفض عبء الدور و كان معقولا و ملائما لطاقة و قوة تحمل الفرد وفق متطلبات عمله فانه ينتج عن ذلك الرضا عن العمل مما يوجه الفرد الى إتباع سلوك يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه و المرغوب فيه من جانب المنظمة و بذل جهود أكبر لصالح المنظمة أي أنه يؤدي الى رفع درجة الالتزام التنظيمي لدى الفرد تجاه المنظمة

- **الولاء التنظيمي** : كلما كان العمل الإضافي و الفائض يفوق قدرة و درجة استيعاب الفرد كلما أدى ذلك الى انخفاض درجة التقدير الذاتي لديه، و هو الأمر الذي يؤدي الى عدم رضا الفرد عن عمله و بالتالي يقل ولاؤه للمنظمة. أما إذا كان عبء الدور ملائماً للقدرات و المهام و تكون متكافئة مع إمكانيات الفرد فان ذلك يقلل يزيد من تعلق الفرد بمنظمتة و التضحية بمصلحته الخاصة من أجل مصلحة المنظمة إذ كان راضيا عن عمله و بالتالي تزيد درجة ولائه للمنظمة

المطلب الثاني: أثر غموض الدور على الرضا الوظيفي

إن غموض دور الفرد يعني عدم وضوح عناصر العمل و عدم تأكده من اختصاصاته و معرفته لما يجب أن يؤديه فهو يفتقر للمعلومات التي تساعد في أداء دوره في المنظمة أو في القسم الذي يعمل فيه : كالمعلومات الخاصة بسلطته و مسؤولياته و طرق تقييم أدائه و كذا السياسات و القواعد التي تتبعها المنظمة التي يعمل فيها ... هذا ما تجعل المورد البشري عاجزا عن مقابلة متطلبات العمل، و هو ما ينعكس بالسلب على شعوره بالرضا الوظيفي. (تماسيني، 2014-2015، صفحة 65)

و يؤثر بدوره على : (عبد الباقي، 2004، صفحة 337)

- **الأداء**: حيث أن غموض الدور للفرد يترتب على هذا الأخير الارتباك في عمله و شعوره بالضغط فيميل الى ترك العمل و الغياب و بالتالي انخفاض أدائه و إنتاجيته، و هذا كله ناتج عن عدم رضاه عن عمله و العكس صحيح.

- **الالتزام الوظيفي**: حيث أن وقوع الفرد في الغموض يجعله في صراع، مما يؤدي الى زيادة الضغوط التي يشعر بها و الى فقدان سيطرة الفرد عن عمله من حيث وتيرة العمل و تدفقه، و اتخاذ القرارات اضافة الى التهرب و عدم المبالاة أي عدم التزامه بالعمل بالتالي عدم رضاه، و لكن إذا زادت درجة وضوح الدور للفرد و معرفته بمهامه و مسؤولياته يجعله ملتزم نحوه و بالتالي يزيد رضاه عن عمله.

- **الولاء التنظيمي**: حيث عدم معرفة الفرد لما يؤديه يولد توتر علاقاته مع الأطراف الأخرى كالزملاء و المرؤوسين مما يؤثر على ولائه و ارتباطه بالمنظمة، و هذا ما يجعله في حالة عدم الرضا. و لكن إذا كان للفرد دراية بعمله هذا يجعل علاقته جيدة و قوية بمنظمتة و بالتالي رضاه عن عمله.

المطلب الثالث : أثر صراع الدور على الرضا الوظيفي

ينشأ صراع الدور عندما يواجه المورد البشري العديد من طلبات العمل المتناقضة، أي عندما يكون للفرد عدة أدوار و تتعارض هذه الأدوار مع بعضها البعض، أو عندما يقوم بأعمال لا يرغب فيها ولا يراها جزءاً من عمله، و هذا ما يجعل الفرد يحس بأنه مسؤول على أداء مهام و واجبات غير مستعد لأدائها نتيجة تداخلها أو تعارضها أو لاعتقاده أنها لا تدخل ضمن الواجبات الأصلية لوظيفته وهو ما يؤثر سلباً على شعوره بالرضا الوظيفي. (الزعي، 2016، صفحة 39).

و يؤثر بدوره على : (عبد الباقي، 2004، صفحة 338)

- **الأداء الوظيفي:** حيث أن صراع الدور عند الفرد يؤثر على أدائه و قلة تركيزه في عمله و من ثم شعوره بالاستياء و عدم الاستمتاع بأداء هذه المهام و هذا ما يؤثر على رضاه، و عدم أدائه للمهام المسندة إليه، أما إذا كان للفرد أدوار محددة فانه يقوم بتأديتها بطريقة جيدة و بالتالي يكون أدائه جيد و هذا ما يزيد من رضاه عن عمله.
- **الالتزام التنظيمي:** حيث أن وقوع الفرد أمام أدوار متعارضة مع بعضها البعض ينتج عنه ارتفاع مستوى القلق و التوتر و زيادة معدلات الغياب و ضعف الثقة في الرؤساء و المنظمة ككل و بالتالي يقل التزامه نحوها و ذلك راجع لعدم رضاه غير أنه إذا توضح للفرد دوره و مهامه زادت درجة ثقته بمنظّمته هذا ما يزيد في التزامه و تعلقه و تعاونه معها و بالتالي يزيد رضاه عن عمله.
- **الولاء التنظيمي :** حيث لما يتعرض الفرد الى تشابك و تعارض و تداخل أدواره هذا ما يجعله متوتراً و مختاراً في كيفية أداء عمله فيقل تعاونه و ارتباطه بالعمل و بالمنظمة ككل أي انخفاض تعلقه و انتمائه بها و هذا ما ينعكس سلباً عن رضاه غير أنه إذا كان الفرد على علم بمهامه المسندة إليه فهذا سيجعله أكثر ولاء لمنظّمته و بالتالي رضاه.

المطلب الرابع: أثر الظروف المادية للعمل على الرضا الوظيفي

- **الأداء الوظيفي:** حيث كلما قلت الظروف البيئية المناسبة للعمل كلما كان لها التأثير في الإنتاج من ناحية القدرة الإنتاجية و من ناحية سرعة الإنتاج و زيادة التعب ، فمثلا إذا كانت الإضاءة غير مناسبة فانه يحصل ضعف في مقدرة العيون على الإبصار (توتر في العيون) و بالتالي زيادة نسبة الحوادث، و لا تقف الى هذا الحد فقط بل ينعكس هذا التعب في صورة اضطرابات في أعضاء أخرى غير العينين، مما يؤثر ذلك تأثيرا كبيرا في أداء الفرد و نشاطه و سلوكه عموما، و العكس صحيح .
- **الالتزام الوظيفي :** حيث عدم توفر الظروف البيئية المناسبة للفرد العمل من (حرارة و تهوئة و اضاءة... يؤثر ذلك على التزامه الوظيفي، فمثلا إذا كانت التهوية غير مناسبة في كان العمل قد يؤدي ذلك الى زيادة الوقت في العمل بسبب حرارة الجو و رطوبته مما يزيد من تعب العمال و مللهم من العمل و الشعور بالنعاس و الخمول و الضجر و الضيق و عدم الرغبة في العمل و التفكير في ترك العمل، و ذلك راجع لعدم رضاه عن الظروف البيئية، أما توفير شروط العمل المناسبة يؤدي الى شعور العامل بالراحة و الرضا و بالتالي الالتزام بعمله .
- **الولاء التنظيمي:** لما تكون الظروف المادية سيئة للعمل فان ذلك يجعل الفرد أعصابه متوترة بسبب شعوره بأن مكانه غير ملائم و غير خال من الأمن و السلامة المهنية و احتمال إصابته بالأمراض نتيجة قلة النظافة مما يقل تعاونه و ارتباطه أي ولاءه بالعمل و بالمنظمة ككل أي انخفاض تعلقه و انتمائه بها و هذا ما ينعكس سلبا عن رضاه .

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله، ويتفاعل فيها من خلال طموحه الوظيفي و رغبته في النمو و التقدم و انتمائه و تفاعله مع جماعة العمل و بيئة العمل الداخلية و الخارجية.

فالرضا الوظيفي يتكون من عدة نظريات وتؤثر فيه عدة عوامل، لكن ما يهم المؤسسة هو أن يحقق الرضا الوظيفي أهدافها وأهداف العاملين، ويحسن الأداء ويزيد من إنتاجية الفرد وارتباطه بالمؤسسة، وبدورها المؤسسة تنتهج ميكانيزمات، ووسائل لتحقيق و زيادة الرضا الوظيفي لموظفيها مثل مساعدة العامل في الوظائف الصعبة وتوفير وتحسين ظروف العمل من أجل الوصول إلى أهداف مشتركة مما يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي و تقل مستوى الضغوط المهنية في العمل لما لها علاقة عكسية قوية بينهما، وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة .

الفصل الثالث

عرض و تحليل نتائج

الدراسة و اختبار

فرضياته

تمهيد :

بعدها تعرفنا على ضغوط العمل و على الرضا الوظيفي و كذا الأثر بينهما نظريا في الفصلين السابقين ، سنحاول في هذا الفصل التأكد من هذه العلاقة و إثباتها ميدانيا، لذا قمنا باختيار مديرية توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز بلوطاية –بسكرة- كوحدة ميدانية لدراستنا التطبيقية .

و عليه يتم في هذا الفصل التطرق إلى :

المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة و اختبار فرضياتها.

المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة

نرمي من خلال هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (مؤسسة سونلغاز) التي تعتبر من أهم المؤسسات الرائدة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد. من خلال إبراز نشأتها و تطورها و فروعها ، ثم نتقل بعدها الى للقيام بدراسة تفصيلية لهيكلها التنظيمي، و نختم هذا المبحث بالتعرف على أهدافها .

المطلب الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة

سونلغاز هي المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز la Société Nationale de l'électricité et du Gaz

أنشئت في 28_07_1969 كمؤسسة عمومية مكلفة بإنتاج، نقل و توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي عبر قنوات بالجزائر.

منذ نشأتها عرفت المؤسسة عدة تطورات يهيكلها التنظيمي تحسينا لطريقة التسيير لتكون في مستوى التطور و التقدم الاقتصادي على المستوى الوطني و العالمي .

إذ في سنة 1991 غيرت سونلغاز طبيعتها القانونية بتحويلها الى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري (EPTC)، لتصبح مؤسسة ذات أسهم (SPA) برأس مال: 15 مليار دج سنة 2002 و في سنة 2005 حسب القرار رقم DG 2005 ، تم هيكله مؤسسة سونلغاز كمجمع يحتوي على العديد من الفروع حسب طبيعة النشاط الذي يقوم به كل فرع مثل :

SPE: سونلغاز لإنتاج الكهرباء

GRTE: فرع تسيير شبكة نقل الكهرباء

GRTG: فرع تسيير شبكة نقل الغاز

SD: سونلغاز لتوزيع الغاز و الكهرباء

سونلغاز للتوزيع : إحدى فروع المجمع تقوم بتوزيع الطاقة الكهربائية و الغازية للزبائن، فزيادة فعاليتها ترسيخا لحضورها أنشأت سونلغاز أربع مديريات عامة للتوزيع على مستوى الوطن تتمثل في :

SDA: توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي، الجزائر العاصمة

SDE: توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي، لمناطق الشرق

SDO: توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي، لمناطق الغرب

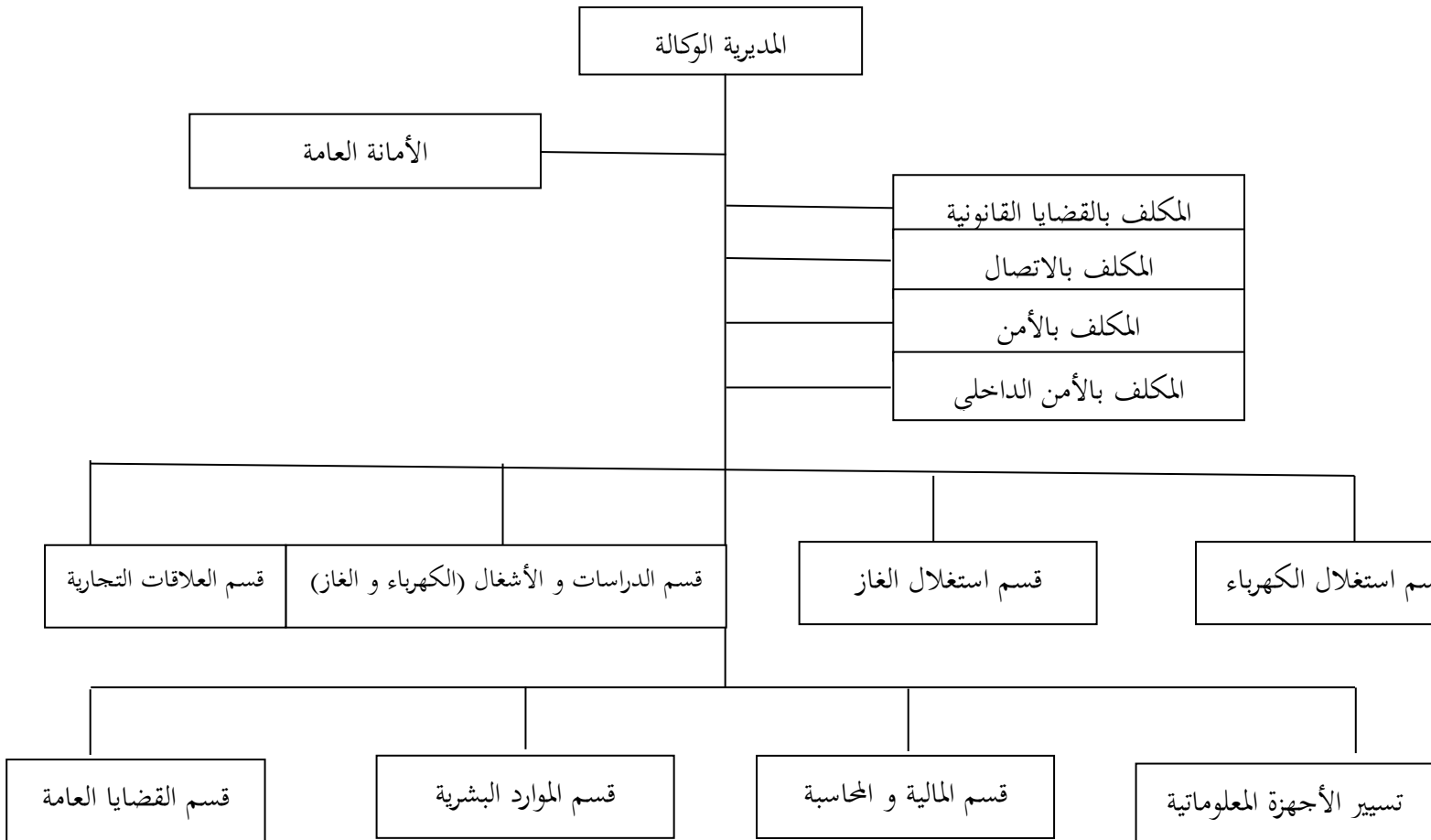
SDC: توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي، للوسط

كل فرع من هاته الفروع تحتوي على مجموعة من المديريات الجهوية التي تمثله على كل ولاية حيث نجد المديرية الجهوية للتوزيع بسكرة تابعة لمديرية التوزيع للوسط، اضافة الى المديريات الجهوية الاثني عشر: تمارست، اليزي، غرداية، ورقلة1، ورقلة2، وادي سوف، الأغواط، الجلفة، البويرة، المدية، تيزي وزو، البليدة كل هاته المديريات تنتهج السياسة التجارية للمجمع سونلغاز (رفع رقم الأعمال) و خدمة المصلحة العمومية (النوعية و الاستمرارية في تقديم الخدما

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

تقوم مؤسسة سونلغاز بالعديد من المهام التي تتجلى أكثر في مهام و نشاطات أقسامها و مصالحها، مما يتوجب علينا عرض كل أقسام المؤسسة و مختلف مصالحها من خلال الهيكل التنظيمي للمديرية

الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع للوكالة التجارية فرع-سونلغاز دائرة لوطاية- بسكرة



المصدر: من وثائق المؤسسة

1) مدير الوكالة :

يمثل قمة الهرم بالمؤسسة، مكلف في حدود معينة بضمان توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية، و إيصالها الى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف ذات النوعية الجيدة .

2) المكلف بالاتصال :

- يقوم بالعديد من المهام نذكر منها ما يلي، و يكون التفصيل أكثر لاحقا :
- تحضير و تنظيم المعلومات الموجهة الى الجمهور و الزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة.
- المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية
- اقتراح مواضيع الإشهار و إعلام الزبائن حسب الطبيعة المحلية
- ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال

3) المكلف بالقضايا القانونية :

- يعد الممثل القانوني للشركة في المحكمة، المجلس القضائي... الخ
- يتابع تنفيذ القرارات القانونية
- يتكفل بكل القضايا القانونية : كرفع دعوى حول التعدي على ممتلكات سونلغاز أو الشكاوي و رفع الدعوى ضد المديرية من طرف الزبائن.
- يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني (رفع دعوى قضائية)
- تنظيم المعلومات القانونية و تقديمها وقت الضرورة .

4) المكلف بالأمن و الوقاية :

- إعداد مخطط للزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية
- تحضير اجتماعات لجنة النظافة و الأمن على مستوى المديرية CHS

- السهر على تطبيق كل الإجراءات الوقائية في مجال النظافة و الأمن
- إعداد الإحصائيات حول حوادث الغاز و الكهرباء مع المصالح التقنية
- 5) المكلف بالأمن الداخلي : يقوم ب:
- المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس، الجدران)
- تقرير دوري الى المسؤولين حول الوضعية الأمنية للمديرية و مختلف وكالاتها.
- إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر
- إعداد مخطط الأمن الداخلي (سري جدا) بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية .
- ❖ أقسام المديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع :

1. قسم استغلال الشبكات الكهربائية و الغازية : Exploitation Elec et Gaz

يهتم بمراقبة و استغلال الشبكات الكهربائية و الغازية، الصيانة، تطوير الشبكتين السابقتين، القيام بالأشغال تحت التوتر TST (الكهرباء)

2. قسم الدراسات و الأشغال (الكهرباء و الغاز) Etude d exécution et Travaux Elec et GaZ

أغلب مهامه بالميدان، له 3 مصالح:

- ✓ مصلحة الدراسات و الأشغال: تقوم بكل ما يتعلق بالدراسة (الموقع، المخططات...)
- ✓ مصلحة السوق و البرمجة: إنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر، البناء، استقبال مخطط التفشير الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات، و غيرها من مهام تخص السوق و البرمجة
- ✓ مصلحة تسيير الاستثمار:
- تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع، متابعة تنفيذها
- استقبال و إجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع.

- إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع (الفيزيائية و المالية)

- فتح و إغلاق رخص البرامج

3. قسم العلاقات التجارية: **Division Relation Commerciales**

له خمس وكالات تجارية: Biskra 1، Biskra 2، طولقة، سيدي عقبة، أولاد جلال، به مصلحتين:

- **مصلحة التقني التجاري:** و هي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون MP\MT (ذوي التوتر المتوسط ذو الضغط المتوسط) و مختلف الوثائق الخاصة بإيصالات جديدة لزبون جديد أو إحداث تغيرات على مستوى الشبكة، اضافة الى فوتره كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك.
- **مصلحة الزبائن:** تهتم بكل أمور الزبائن و ملفاتهم (فوتره، تحصيل الديون...)

4. قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية: **Gestion des Systems Informatique** يقوم ب :

- تسيير و صيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية و المصالح التقنية لها.
- تطوير تطبيقات المعلوماتية، طبع الفواتير الكهربائية.
- تحليل إحصائيات المشتريات و المبيعات .

5. قسم المالية و المحاسبة : يقوم بعدة مهام أهمها :

- تحضير الميزانية
- إعداد الجداول البيانية لحصيلة الأنشطة للمديرية
- ضمان مراقبة و محاسبة كل العمليات المالية
- تسيير الحسابات البنكية و البريدية للمديرية... الخ

6. قسم الموارد البشرية : **Resources Humaines**

يهتم ب : - توزيع الإطارات بالمؤسسة

- تسيير الموارد البشرية (دخول موظفين جدد، الحضور، الغياب، التكوين، التربصات(داخلية أو خارجية)، العطل، الأجر ...)

7. قسم القضايا العامة: Affaire Ggénérales

- تسيير الوسائل المادية
- مراقبة و تسيير النظافة و صيانة المقررات
- تسيير بريد المديرية
- السهر على تسيير الممتلكات المتنقلة
- تمويل مختلف المصالح
- الاهتمام بالمشتريات
- تنظيم حضيرة السيارات (تأمين، المتابعة، الوقود)

المطلب الثالث : أهداف المؤسسة محل الدراسة

- تقوم المؤسسة بمجموعة من المهام و الوظائف من أجل تحقيق أهداف و غايات المؤسسة المتمثلة في :
- ضمان انتاج و توزيع لكهرباء ذات جودة .
 - ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر .
 - تخطيط برنامج المؤسسة السنوي .
 - القيام بعمليات البيع و التركيب و الصيانة الكهرو منزلية و الغازية .
 - محاولة تقليص الديون .
 - تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية .

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث عرضاً لمجتمع وعينة الدراسة و طرق جمع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، و كذا أداة الدراسة و قياس مدى صدقها و ثباتها .

المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة و طرق جمع البيانات

الفرع الأول : مجتمع و عينة الدراسة

يتكون مجتمع بحثنا من العمال الإداريين في مؤسسة سونلغاز -فرع لوطاية بسكرة- و البالغ عددهم 140 عامل إداري و لقد اعتمدنا أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم توزيع الاستبيانات عليهم عبر زيارات ميدانية، استرد70 إستبانة صالحة للتحليل ليتم تحليلها إحصائياً.

الفرع الثاني : طرق جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات والمعلومات، و تنقسم إلى :

أولاً- البيانات الأولية : بالنسبة للجانب التطبيقي تم الحصول على البيانات من خلال تصميم إستبانة تم توزيعها على عينة الدراسة، و من ثم تفرغها و تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS .v 19 (Statistical Package for Social Science) و باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات القيمة و مؤشرات تدعم موضوع البحث.

ثانياً- البيانات الثانوية : بالنسبة للجانب النظري للدراسة تم الحصول على البيانات من خلال مراجعتنا للكتب و الدوريات و المنشورات الورقية و الالكترونية و الرسائل الجامعية و الملتقيات العلمية و شبكات الإنترنت و المقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، و الهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس و الطرق السليمة في كتابة الدراسات و كذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال بحثنا الحالي .

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياته ، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي ، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية SPSS .v 19 باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية التالية :

- النسب المئوية والتكرارات : وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها.

-معامل ألفا كرو نباخ : للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.

- اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولمجروف-سمر نوف **sample Kolmogorov** .
Smirnov لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

-تحليل الانحدار المتعدد: وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

-معامل الارتباط بيرسون : لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المطلب الثالث : أداة الدراسة ، صدقها و ثباتها

الفرع الأول : أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة وتتضمن جزأين:

الجزء الأول:البيانات الشخصية والوظيفية

حيث يحوي البيانات الشخصية من(الجنس، السن، المستوى الدراسي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة)

الجزء الثاني : يحتوي على محورين:

المحور الأول : يتمثل في متغير ضغوط العمل و يتضمن عبارات تهدف الى قياس أبعاد ضغوط العمل بمؤسسة سونلغاز -فرع لوطاية- بسكرة و قد تم تحديد أربعة أبعاد تم اختيارها بعد الاطلاع على العديد من المراجع الخاصة بهذا المجال، و قد وزعت هذه العبارات كالتالي:

- بعد عبء العمل و تمثله العبارات من 01 الى 05

- بعد غموض الدور و تمثله العبارات من 06 الى 09

- بعد صراع الدور و تمثله العبارات من 10 الى 13

- بعد بيئة العمل و تمثله العبارات من 14 الى 19

المحور الثاني: و يتمثل في متغير الرضا الوظيفي و يتضمن عبارات تهدف الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز - فرع لوطاية بسكرة- و هي موزعة على 5 أبعاد كما يلي :

- بعد الرضا على الأجر و تمثله العبارات من 01 الى 04

- بعد محتوى العمل و تمثله العبارات من 05 الى 08

- بعد الترقية و تمثله العبارات من 09 الى 12

- بعد جماعات العمل و تمثله العبارات من 13 الى 16

- بعد نمط الإشراف و تمثله العبارات من 17 الى 20

و لقد تم تحديد أوزان عبارات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي :

الجدول رقم(2) : مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5	

المصدر : من إعداد الطالبة و بالاعتماد على دراسات سابقة

الفرع الثاني : صدق أداة البحث (صدق الاستبانة)

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، و أن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله.

و للتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق :

أولاً- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، و للتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين - الأساتذة الجامعيين- المختصين في مجال علوم التسيير لدراسة الاستبانة، و إبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، و طلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، و شموليتها، و محتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، و تم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين و اقتراحاتهم، و أجريت التعديلات على ضوء توصيات و آراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث، و قد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين و إجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري و صدق محتوى الأداة، و بذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ثانيا- صدق المحك

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، و ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (3) ، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,868) و هو معامل مرتفع و مناسب لأغراض و أهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمخاور البحث و أبعادها كانت كبيرة و مناسبة لأهداف هذا البحث، إذ بلغت عبارات محور ضغوط العمل قيمتها (0,849) في مقابل (0,956) كمعامل صدق لعبارات محور الرضا الوظيفي، بهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة القياس للبحث تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثالث : ثبات أداة الدراسة Reliability

و يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، و في هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" Coefficient alpha cronbach s ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0,60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي

الجدول رقم (3) : جدول معاملات الصدق والثبات

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات الفالكرونباخ	معامل الصدق
ضغوط العمل	عبء العمل	0.652	0,807
	غموض الدور	0.710	0,842
	صراع الدور	0.735	0,857
	بيئة العمل	0.789	0,888
	المجموع	0.721	0,849
الرضا الوظيفي	الرضا على الأجر	0.719	0,847
	محتوى العمل	0.740	0,860
	الترقية	0.742	0,8613
	جماعات العمل	0.677	0,822
	نمط الإشراف	0.850	0,921
	المجموع	0.914	0,956
	المجموع الكلي	0.754	0,868

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0,754) للاستبانة ككل و هي قيمة مرتفعة، و كذلك كانت القيمة لمجاور متغيرات الدراسة و أبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0,721) بالنسبة لعبارات محور ضغوط العمل، كذلك في المقابل ما قيمته (0,914) بالنسبة لعبارات محور الرضا الوظيفي، وهو ما يدا على ثبات الاستمارة، أي أنها تعطي نفس النتائج اذا تم استخدامها أو اعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

يتضمن هذا البحث عرضاً لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة الشخصية والوظيفية، وكذا اتجاهات العاملين حول أبعاد ضغوط العمل بمؤسسة سونلغاز بسكرة - فرع لوطاية-، إضافة إلى اتجاهاتهم حول مستوى الرضا الوظيفي لديهم، ليتم بعدها عرض النتائج واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: خصائص أفراد عينة البحث

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد مجتمع و عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية

الجدول رقم(4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات العمر	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	46	65,7%
	أنثى	24	34,3%
	المجموع	70	100%
العمر	أقل من 29	15	21,4%
	من 30 الى 39	23	32,9%
	من 40 الى 49	25	35,7%
	من 50 فأكثر	7	10,0%
	المجموع	70	100%
المستوى الدراسي	بكالوريا فأقل	28	40,0%
	ليسانس	21	30,0%
	مهندس	10	14,3%
	ماستر	11	15,7%
	المجموع	70	100,0%

أعمال فنية	2	%2.8
مجال الوظيفة		
أعمال إدارية غير إشرافية	44	%62,9
أعمال إدارية إشرافية	42	3%34.
المجموع	70	%100,0
سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنوات	21	%30,0
من 5 الى أقل من 10 سنوات	26	%37,1
من 10 الى أقل من 15 سنة	15	%21,4
15 سنة فأكثر	8	%11,4
المجموع	70	%100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

- بالنسبة لمتغير الجنس : يظهر من الجدول أعلاه أن الذكور بلغت نسبتهم (65.7%) في حين بلغت نسبة الإناث (34.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، حيث نلاحظ أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث و ذلك راجع لطبيعة العمل الذي يتطلب الإمكانات البدنية العالية، و نظام التدخلات، كما أنها تحتاج للتنقل الدائم في الخارج و الجهد الميداني الشاق، لذا فان هذه المهنة تتناسب مع الذكور أكثر من الإناث و حسب احتياجات المؤسسة أيضا.
- بالنسبة لمتغير العمر : يتضح من الجدول رقم(04) أن أغلب أفراد العينة أعمارهم تتراوح بين (40 و49 سنة) و ذلك بنسبة (35,7%) في حين أن نسبة (32,9%) تمثل المبحوثين الذين أعمارهم (30 الى 39 سنة)، و نجد أن نسبة (21,4%) تمثل المبحوثين الذين أعمارهم (أقل من 29 سنة)، أما المبحوثين الذين أعمارهم من (50 سنة فأكثر) كانت نسبتهم (10%) . مما يدل على أن مؤسسة سونلغاز تهتم بتوظيف الفئة الشابة و الاستفادة من كفاءاتهم و إبداعاتهم، كما أن حركة و تنقل هذه الفئة تكون أسهل من غيرهم.

- بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي : أما بالنسبة للمستوى الدراسي للمبحوثين فنلاحظ أن نسبة المبحوثين ذوي مستوى بكالوريا فأقل بلغت نسبتهم 40%، ثم تليها حاملي شهادة الليسانس 30%، ثم نسبة الماستر 15,7%، بعدها فئة المهندسين بنسبة 14,3%، و يمكن تفسير هذه النتائج بأن أغلب المبحوثين كانوا من حاملي الشهادات الجامعية (الماستر ، الليسانس، والمهندس) وهذا يدل بان المؤسسة لديها أفراد ذوي كفاءات ومهارات وذلك راجع لطبيعة عملها الذي يتطلب ذلك.
- بالنسبة لمتغير مجال الوظيفة : من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 62,9% من أفراد العينة المبحوثة يقومون بأعمال إدارية غير إشرافية، بينما المبحوثين الذين يقومون بأعمال إدارية إشرافية فبلغت نسبتهم 34.3%، ليبقى ما نسبته 2.8% يقومون بأعمال فنية.
- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة: يبين الجدول أعلاه وجود تنوع في مستوى الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة، حيث نجد أن 37,1% كانت خبرتهم من (5 الى أقل من 10 سنوات)، و 30% (تقل خبرتهم عن 5 سنوات)، في حين نجد 21,4% من المبحوثين سنوات خبرتهم تتراوح من (10 الى أقل من 15 سنة)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم ب 11,4% .

المطلب الثاني : اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الاستبانة

الفرع الأول : اختبار التوزيع الطبيعي

سنقوم باختبار كولموجروف-سمر نوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، والاختبار يقوم على الفرضية الصفريّة القائلة بأن العينة المسحوبة من مجتمع بياناته تخضع للتوزيع الطبيعي في مقابل الفرضية البديلة لها، وعليه فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) فإننا نقبل الفرضية الصفريّة ونرفض الفرضية البديلة والعكس صحيح.

جدول رقم (05) : التوزيع الطبيعي Test d Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

الأبعاد	قيمة Z	مستوى الدلالة sig
عبء العمل	1.160	0.136
غموض الدور	0.861	0.449
صراع الدور	1.015	0.255
بيئة العمل	1.270	0.079
ضغوط العمل	0.555	0.917

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة لكل بعد من أبعاد ضغوط العمل أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$) و هذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، و يجب استخدام الاختبارات العلمية .

الفرع الثاني : تحليل محاور الاستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث على عبارات الإستبانة المتعلقة بمحوري الإستبانة (ضغوط العمل و الرضا الوظيفي).

و لقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي من حيث الحدود الدنيا و العليا كما هو موضح في الجدول التالي

الجدول رقم(06): الحدود الدنيا و العليا لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1,79-1
غير موافق	2,59-1,80
محايدة	3,39-2,60
موافق	4,19-3,40
موافق بشدة	5-4,20

المصدر: من إعداد الطلبة و بالاعتماد على الدراسات السابقة

السؤال الأول: ما هو مستوى ضغوط العمل في مؤسسة سونلغاز لوطاية -بسكرة-

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات محور ضغوط العمل

رقم العبارة	أبعاد ضغوط العمل و عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الاتجاه
أولاً: عبء العمل					
01	أشعر بالتعب و الإرهاق لكثرة ما يطلب مني من واجبات و مهام	3,59	0,985	2	موافق
02	أحياناً ما تكون المهام المسندة لي معقدة و صعبة	3,66	0,849	1	موافق
03	ليس هناك وقت للراحة أثناء الدوام	3,03	1,007	5	محايد
04	أكلف بمهام عمل خارج وقت الدوام الرسمي	3,24	1,083	4	محايد
05	وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني	3,57	0,910	3	موافق
ثانياً: غموض الدور					
06	التعليمات و القوانين واضحة داخل المؤسسة	2,74	1,163	4	محايد
07	العمل الذي ينبغي علي تأديته واضح جداً	2,83	0,947	3	محايد

08	يوجد رئيس مباشر ألجأ إليه وقت الحاجة	2,94	1,006	2	محايد
09	أجد صعوبة في القيام بالمهام الموكلة إلي	3,00	0,963	1	محايد
ثالثا : صراع الدور					
10	عملي في المؤسسة يؤثر على التزاماتي العائلية	3,43	1,199	2	موافق
11	الأعمال المكلف بها بعيدة عن خبراتي و مهاراتي	3,07	1,068	3	محايد
12	أتلقي توجيهات و أوامر متعارضة من رئيسي	3,46	0,943	1	موافق
13	تنقصني المعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل	3,01	1,123	4	محايد
رابعا: بيئة العمل					
14	الإضاءة في مكتبي تعد غير مناسبة لطبيعة عملي	2,79	1,062	6	محايد
15	التهوية في مكتبي تعد غير مناسبة لطبيعة عملي	2,83	1,049	3	محايد
16	درجة الحرارة في مكتبي تعد غير مناسبة لطبيعة عملي	2,80	1,016	5	محايد
17	كثيرا ما يتوقف العمل بسبب نقص في الاحتياجات المطلوبة	3,09	0,959	2	محايد
18	أتحوف من الإصابة بالأمراض نتيجة التلوث و قلة النظافة	2,81	1,081	4	محايد
19	تتوفر ظروف الأمن و السلامة أثناء عملي	3,16	1,085	1	محايد
ضغوط العمل بشكل عام					
		3,179	0,385	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

1- عبء العمل :

من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "عبء العمل" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة. إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,417) بانحراف معياري (0,600)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة موافق ضمن الفئة (3,40-4,19)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,03-3,66) بانحرافات معيارية (0,849-1,083)، و هذا يدل على أن اتجاهات أفراد عينة البحث على الاتفاق (موافقون) على وجود ضغوط عن عبء العمل في مؤسسة سونلغاز- فرع لوطاية- بسكرة و ذلك راجع الى أن العمل بحد ذاته صعب و معقد بالنسبة إليهم و الى أن المهام و الواجبات الملقاة على عاتقهم متعبة و كثيرة و كذا ضيق الوقت مما لا يسمح لهم بأداء مهامهم الواجب القيام بها

2- صراع الدور:

من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "صراع الدور" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة. قد بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,242) بانحراف معياري (0,700)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة المحايد ضمن الفئة (2,60-3,39)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,01-3,46) بانحرافات معيارية (0,943-1,199) و هذا ما يدل على أن اتجاهات أفراد العينة المبحوثة محايدة بمؤسسة سونلغاز لديهم رضا متوسط عن صراع الدور و ذلك بسبب الأوامر و التوجيهات المتعارضة التي يتلقونها من الرئيس المباشر، كما يعود صراع الدور الى أن العمل في حد ذاته يحول دون قيامهم بواجباتهم الأسرية و الاجتماعية مما يعني أن طبيعة العمل تنعكس على الدور الاجتماعي و الأسري.

3-بيئة العمل:

من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "بيئة العمل" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة. قد بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (2,911) بانحراف معياري (0,676)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة المحايد ضمن الفئة (2,60-3,39)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2,79-3,16) بانحرافات معيارية (0,959-1,085) و يمكن تفسير هذه النتائج على أن هناك رضا متوسط عن الظروف المادية للعمل التي توفرها مؤسسة سونلغاز -لوطاية- و ذلك راجع الى أن ظروف العمل بالنسبة إليهم غير مناسبة و غير مشجعة، مما يعني أن بيئة العمل تشكل مصدرا أساسيا في زيادة ضغوط العمل بالنسبة إليهم.

4-غموض الدور :

من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "غموض الدور" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة. قد بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (2,878) بانحراف معياري (0,592)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة محايد ضمن الفئة (2,60-3,39)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2,74-3,00) بانحرافات معيارية (0,947-1,163) و هذا ما يدل على أن هناك اتجاه محايد حول غموض الدور في مؤسسة سونلغاز -لوطاية- و ذلك راجع الى صعوبة المهام الموكلة إليهم و بالتالي يشكل لديهم ضغوط في عملهم بشكل محايد.

- و بناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في مؤسسة سونلغاز جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد ضغوط العمل ككل (3,179) بانحراف معياري (0,385) ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يقع في درجة المحايدة ضمن الفئة (3,39-2,60). وهذا يدل على أن العاملين بمؤسسة سونلغاز بسكرة - فرع لوطاية- يرون أن المؤسسة توجد فيها مستوى متوسط من ضغوط العمل و ذلك راجع إلى طبيعة المؤسسة التي تتطلب الكثير من الجهود فكري و الجهدى ما ينتج عن ذلك ضغوط مهنية في المؤسسة محل الدراسة.

السؤال الثاني: ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز -لوطاية- بسكرة

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (08) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الرضا الوظيفي

رقم العبارة	أبعاد الرضا الوظيفي و عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الاتجاه
أولا: الرضا على الأجر					
01	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أقدمه	2,53	1,046	2	غير موافق
02	يتميز نظام الأجور في المؤسسة بالعدالة في التنفيذ	2,21	0,915	4	غير موافق
03	مستوى الأجر الذي أتحصل عليه أحسن من مستوى الأجور في قطاعات أخرى	3,00	0,963	1	محايد
04	إن أجري يشبع لي جميع حاجاتي و رغباتي	2,46	1,099	3	غير موافق
ثانيا : محتوى العمل					
05	العمل الذي أمارسه يناسب رغباتي	3,07	1,108	1	محايد

06	أتمتع بالحرية في ممارسة عملي	2,93	1,121	3	محايد
07	أنا مستعد للعمل ساعات قبل بداية و بعد انتهاء الدوام الرسمي للعمل	2,44	1,072	4	غير موافق
08	يمنحني عملي الشعور بتقدير العمال و الرؤساء	2,94	1,153	2	محايد
ثالثا : الترقية					
		2,057	0,697	5	غير موافق
09	تتيح المنظمة فرص كافية لترقية الموظفين	2,26	0,988	1	غير موافق
10	يطبق نظام الترقية بصيغة عادلة بين الموظفين	2,07	0,890	2	غير موافق
11	فرص الترقية في المناصب العليا منصفة و عادلة في مؤسستي	1,94	0,849	4	غير موافق
12	أشعر أنني حصلت على ما أستحقه من ترقيات	1,96	0,999	3	غير موافق
رابعا: جماعات العمل					
		3,225	0,714	1	محايد
13	يسود الاحترام و الثقة المتبادلة بين زملائي في العمل	3,29	0,995	2	محايد
14	يقدم لي زملائي الدعم و المساندة الكافية	3,26	1,017	3	محايد
15	هناك تنسيق بين مختلف أقسام و مصالح العمل	2,97	1,007	4	محايد
16	أشعر أنني جزء من الجماعة التي أعمل معها	3,39	0,982	1	محايد
خامسا: نمط الإشراف					
		2,607	0,921	4	محايد
17	أرتاح لرئيسي و أرغب في العمل معه	2,69	1,110	1	محايد
18	يعامل الرئيس الموظفين بتفهم و إنسانية	2,59	1,042	3	غير موافق
19	أجد تجاوبا من رئيسي عندما أقدم له اقتراحا في مجال العمل	2,63	1,169	2	محايد
20	يمنحني رئيسي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	2,53	1,139	4	غير موافق
	الرضا الوظيفي بشكل عام	2,657	0,583	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

1- جماعات العمل:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد "جماعات العمل" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة. وقد بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,225) بانحراف معياري (0,714)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة محايد ضمن الفئة (2,60-3,39)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2,97-3,39) بانحرافات معيارية (0,982-1,017). و هذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز قادرة على توفير الظروف الملائمة للعمل الجماعي يسوده الانسجام و التفاهم بين العاملين بمستوى متوسط.

2- محتوى العمل :

من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "محتوى العمل" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة. قد بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (2,846) بانحراف معياري (0,860)، و وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة محايد ضمن الفئة (2,60-3,39)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2,44-3,07) بانحرافات معيارية (1,072-1,153). و هذا يدل على أن موظفي مؤسسة سونلغاز يقرون بوجود مستوى متوسط بالشعور بالانتماء و الاستقرار و انسجام العمل مع ميولاتهم.

3- الرضا على الأجر:

من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "الأجور و الرواتب" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة. قد بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (2,550) بانحراف معياري (0,751)، و وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة غير موافق ضمن الفئة (1,80-2,59)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2,21-3,00) بانحرافات معيارية (0,963-1,099). و هذا يدل على أن موظفي مؤسسة سونلغاز غير راضيين على الأجر الذي يتقاضوه و لا يرون أنه يتناسب مع الجهد الذي يبذلوه.

4- نمط الإشراف:

من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "نمط الإشراف" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة. قد بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (2,607) بانحراف معياري (0,921)، و وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة محايد ضمن الفئة (2,60-3,39) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين

(2,69-2,53) بانحرافات معيارية (1,169-1,042). و هذا يدل على أن العاملين بمؤسسة سونلغاز يقرون بوجود مستوى متوسط من التفاهم مع رؤسائهم و الشعور بالعدالة في التعامل و الاهتمام بأرائهم و تفهم مشكلاتهم

5- الترقية :

من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "الترقية" جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة. قد بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (2,057) بانحراف معياري (0,697)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يقع في درجة غير موافق ضمن الفئة (2,59-1,80) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2,26-1,94) بانحرافات معيارية (0,999-0,849). و هذا يدل على أن العاملين بمؤسسة سونلغاز لديهم فرص قليلة و منخفضة لتطوير مهاراتهم و تشجيعهم على زيادة كفاءتهم في العمل.

- و بناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز جاء محايدا ووفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الرضا الوظيفي ككل (2,657) بانحراف معياري (0,583). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يقع في درجة المحايدة ضمن الفئة (2,60-3,39). و هذا ما يدل على أن المبحوثين في مؤسسة سونلغاز يتمتعون برضا وظيفي متوسط يتصف بالعلاقة الجيدة مع زملاء العمل و بالشعور بالانتماء و الاستقرار الوظيفي.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار الفرضية الرئيسية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بسكرة - فرع لوطاية-

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية ، و الجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (09): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	6.261	4	1.565	5.895	0.000*
الخطأ	17.260	65	0.266		
المجموع الكلي	23.521	69			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل الارتباط $R=-0.516$

معامل التحديد $R^2=0.266$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (09) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية الرئيسية الأولى، و التي تشير الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (5,895) و بقيمة احتمالية (0,000) و هي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ، و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي و هو ضغوط العمل في هذا النموذج يفسر ما مقداره (26,6%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي في مؤسسة الكهرباء و الغاز بسكرة-فرع لوطاية-، و هي قوة تفسيرية متوسطة، كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بسكرة-فرع لوطاية- بلغت (51,6%-) و هي علاقة قوية و عكسية بين المتغيرين. أي أنه كلما زاد ضغوط العمل ينقص الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة .

2- اختبار الفرضيات الفرعية :

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة و ذلك كما هو مبين في الجدول رقم (10)

الجدول (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد ضغوط العمل)
عبء العمل/ غموض الدور/ صراع الدور/ بيئة العمل) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	R	R2
عبء العمل	-0,337	0.117	-0.346	-2.887	0.005	-0.442	0.195
غموض الدور	-0,215	0.108	-0.218	-1.997	0.042	-0.289	0.083
صراع الدور	-0,140	0.103	-0,168	-1.357	0.017	-0.340	0.115
بيئة العمل	-0,046	0.100	-0,053	-0,461	0.046	-0.134	0.017
ضغوط العمل بشكل عام	-0,437	0,288-	0,176	-2,481	0.000*	-0.516	0.266

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

1) نتائج الفرضية الفرعية الأولى :

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود أثر معنوي بين عبء العمل و الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة ($0,005$)، و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) و قد بلغ معامل $B\hat{e}t\alpha$ ($-0,346$) مع قيمة T المحسوبة ($-2,887$) و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بديلها التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء العمل على الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بمؤسسة سونلغاز بسكرة - فرع لوطاية-، كما أن عبء العمل يفسر ما مقداره 19.5% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي لدى العاملين. ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن عبء العمل و كثرة المهام المتعبة والذي يتطلب جهد فكري وعضلي كبيرين. يؤدي إلى عدم تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

2) نتائج الفرضية الفرعية الثانية :

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود أثر معنوي بين غموض الدور و الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0,042) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha=0.05$ و قد بلغ معامل $B\hat{e}ta$ (-0,218) مع قيمة T المحسوبة (-1,997) و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بديلتها التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بمؤسسة سونلغاز بسكرة - فرع لوطاية- كما أن غموض الدور يفسر ما مقداره 8.3% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي لدى العاملين.

ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن غموض الدور و صعوبة المهام المسندة الى العاملين يؤدي الى عدم تحقيق الرضا الوظيفي.

3- نتائج الفرضية الفرعية الثالثة :

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود أثر معنوي بين صراع الدور و الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0,017) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha=0.05$ و قد بلغ معامل $B\hat{e}ta$ (-0,168) مع قيمة T المحسوبة (-1.357) و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بديلتها التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بمؤسسة سونلغاز بسكرة - فرع لوطاية- كما أن صراع الدور يفسر ما مقداره 11.5% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي لدى العاملين

ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن صراع الدور و مواجهة العديد من الأوامر المتعارضة و المتناقضة من الرئيس المباشر يؤدي الى عدم تحقيق الرضا الوظيفي.

4- نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود أثر معنوي بين بيئة العمل و الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.046) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha=0.05$ و قد بلغ معامل $B\hat{e}ta$ (-0, 053) مع قيمة T المحسوبة (-0, 461) و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بديلتها التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

بمؤسسة سونلغاز بسكرة - فرع لوطاية- كما أن بيئة العمل يفسر ما مقداره 1.7% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي لدى العاملين

ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن نقص بيئة العمل وعدم توفى الإمكانيات اللازمة يؤدي الى عدم تحقيق الرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل :

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة و تطور مؤسسة الكهرباء و الغاز بسكرة-فرع لوطاية-، أهدافها و كذا هيكلها التنظيمي ، و قد اعتمدنا في الحصول على البيانات على الإستبانة و التي وزعناها على العمال الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، والتي تحتوي على جزأين رئيسيين الجزء الأول تضمن البيانات الشخصية والوظيفية، أما الجزء الثاني فهو الخاص بمحاور الإستبانة، المحور الأول يتمثل في المتغير المستقل وهو ضغوط العمل، أما المحور الثاني فتمثل في المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي، هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا و المتمثلة في :

ما أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بسكرة-فرع لوطاية-؟

وبعد استرجاع الإستبانة تم معالجتها بالبرنامج الإحصائي SPSS حيث استخدمنا أساليب إحصائية متنوعة كالمتوسط الحسابي، النسب المئوية، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار المتعدد، التوزيع الطبيعي)، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وعلى ضوء ما سبق توصلنا إلى النتائج التالية :

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل بأبعاده المجتمعة على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بسكرة-فرع لوطاية- عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، حيث فسر ضغوط العمل ما نسبته (26,6%) من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد ضغوط العمل على حدى (عبء العمل، غموض الدور، صراع الدور، بيئة العمل) على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بسكرة-فرع لوطاية- عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

الخاتمة

تتحمل المنظمات الحديثة مسؤولية اجتماعية كبيرة، توجب عليها التعامل مع العاملين فيها بطرق إنسانية، و رعايتهم كثروة بشرية، و لأن الأداء الجيد للعامل مرتبط بجودة الظروف المحيطة به، كان لزاما على أي منظمة مراعاة الشروط اللازمة للعمل . و تعتبر ضغوطات العمل أمرا طبيعيا لا يمكن تجنبه، إذ لا تكاد تخلو المنظمة من هذه الضغوطات التي قد تمتد نتائج تزايدها الى سلوك الفرد لتحدث أثار سلبية على المنظمة بأكملها و من بينها عدم الرضا الوظيفي .

حيث خلصنا من خلال دراستنا النظرية الى أن لضغوط العمل مصادر متنوعة و متعددة تؤثر على سلوك الفرد في المؤسسة و من ثم تنعكس على مستوى أدائه و رضاه الوظيفي، و أهم هذه المصادر : المصادر التنظيمية ممثلة في غموض الدور حيث أن عدم وضوح الأهداف، عدم تصور واضح للوظيفة و تؤثر على الفرد، كما أن صراع الدور له تأثيرها الخاص من خلال التوتر و القلق الذي يخلقه لدى الفرد نتيجة تعارض و تداخل المسؤوليات ليقى عبء العمل من أهم ضغوط العمل تأثيرا على الفرد ذلك أنه يجعل الفرد يشعر بالإرهاك و الملل نتيجة حجم العمل الذي يفوق طاقتهم و جهدهم.

لذا فقدرة المؤسسة على إدارة هذه الضغوط تجعلها تضمن الحفاظ على مواردها البشرية من جهة و ضمان ولائهم و تحقيق رضاهم من جهة أخرى لتصنع بذلك الفارق بينها و بين منافسيها .

فتعتبر ضغوط العمل استجابة لموقف أو ظرف معين من البيئة الخارجية مما ينتج عنه انحراف نفسي أو سلوكي للأفراد العاملين داخل المنظمة و التي هي ناتجة عن عدة مصادر منها ما هي متعلقة بالفرد و منها بالمنظمة و أخرى جماعة العمل.

و تنتج هذه الضغوط عدة آثار فسيولوجية و نفسية و سلوكية، هذا بالنسبة للفرد كما أنها تؤدي الى الغياب و التسرب بالنسبة للمؤسسة و هذه الضغوط تؤثر على الانتماء و أداء الأفراد و بالأخص على رضاهم و الذي هو عبارة عن محصلة مشاعر الفرد تجاه عمله و لماله من أهمية بالغة حيث أن رضا الأفراد يجعلهم يقومون بأدائهم الذي هو أساس بقاء المنظمة و ضمان لاستمراريتها و من هنا حاولنا معرفة تأثير الضغوط على الرضا الوظيفي

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات، و قدمت أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة، و توصلت الى عدة نتائج ساهمت في الإجابة على إشكالية الدراسة و تساؤلاتها و اختبار فرضياتها، و في هذه الخاتمة سنحاول هنا الإشارة الى ابرز هذه النتائج

النتائج النظرية :

- ضغوط العمل نمط معقد من حالة نفسية و ردود فعل فسيولوجية لمجموعة من الضغوط الخارجية ,
- إن ضغوط العمل كظاهرة نفسية، هي في تزايد مستمر بين الموارد البشرية في مؤسسات العصر الحديث، نظرا للتغيرات الكثيرة و المستمرة الحاصلة في البيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة.
- لضغوط العمل مصادر عدة منها ما هو مرتبط بالفرد (البيروقراطية، الإحباط الوظيفي، الاتصال، التمييز وعدم العدالة في المعاملة....) و منها ما هو مرتبط بالمنظمة (صعوبة العمل، غموض العمل و تداخله، عدم وجود الحوافز المادية الكافية....) و ما هو مرتبط بالبيئة الخارجية للمنظمة (الضوضاء، الحرارة، الرطوبة، التغير التكنولوجي السريع....)
- ضغوط العمل من الظواهر الحتمية التي لا يمكن القضاء عليها، و إنما محاولة التقليل من حدتها من خلال تبني المؤسسة مجموعة من الاستراتيجيات و الأساليب التي يمكن بها إدارة الضغوط على مستوى الفرد
- كما اتضح لنا أن الرضا الوظيفي باعتباره أهم اتجاهات الأفراد نحو وظائفهم، و نظرا لارتباطه بالفرد فهو يعتبر الحالة التي يخرج فيها الفرد بتقييم ايجابي لوظيفته، مما يجعله مقبلا عليها في بداية يومه دون غضاضة .

النتائج التطبيقية :

- تمتلك مؤسسة سونلغاز - فرع لوطاية- بسكرة ضغوط عمل بمستوى متوسط حيث بلغ متوسطه الحسابي 3,179 بانحراف معياري قدره 0,385
- أكدت النتائج أن مستوى عبء العمل بالمؤسسة كان مرتفعا، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3,417 بانحراف معياري قدره 0,600 هذا ما يدل على أن المهام و الواجبات صعبة و معقدة و متعبة مما يشكل ضغط على العامل في مؤسسة سونلغاز - فرع لوطاية - بسكرة .
- كما تؤكد النتائج على وجود صراع الدور في المؤسسة بسبب تلقي العاملين لأوامر و توجيهات متعارضة من الرئيس المباشر حيث بلغ متوسطها الحسابي (3,242) بانحراف معياري قدره (0,700)
- أن مستوى غموض الدور و بيئة العمل بها متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي للأولى (2,878) بانحراف معياري (0,592)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للثاني (2,911) بانحراف معياري (0,676) و هذا ما يجب أن تتداركه في المستقبل

الخاتمة

- أما فيما يتعلق بالرضا الوظيفي فقد أكدت النتائج على وجود مستوى متوسط للرضا الوظيفي في هذه المؤسسة حيث بلغ متوسطه الحسابي (2,657) بانحراف معياري (0.583)، كما كان مستوى كل من محتوى العمل، جماعات العمل، نمط الإشراف متوسطة بها، أما بالنسبة للرضا عن الأجر و الترقية فانه ذو مستوى ضعيف .
- وجود أثر معنوي لضغوط العمل على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد ضغوط العمل على حدى (عبء العمل، غموض الدور، صراع الدور، بيئة العمل) على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بسكرة- فرع لوطاية- عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

الاقتراحات:

- على ضوء النتائج المتوصل إليها، نقدم بعض الاقتراحات التي نأمل أن تساعد متخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة على التخفيف من شعور العاملين الإداريين بضغوط العمل و على الرفع من مستوى شعورهم بالرضا الوظيفي و هي :
- العمل على تحسين ظروف العمل بتوفير كل المتطلبات المادية و البشرية الضرورية لأداء العمل.
- وضع نظام عادل للترقية وتوضيح كفاءات بلوغها.
- ضرورة فسح المجال أمام العمال على التصرف بحرية أثناء أدائهم لمهامهم الوظيفية و زيادة مهاراتهم و معارفهم.
- توعية و تحسيس العمال بظاهرة ضغوط العمل و النتائج المترتب عنها .
- تنظيم دورات تكوينية و محاضرات توعوية يقدمها متخصصون لتعريف العمال الإداريين بأهم الأساليب التي يمكن من خلالها التعامل مع ضغوط العمل.
- القيام بمراجعة دورية و تقييم مستمر للضغط النفسي لدى العمال عن طريق الكشف عن مستويات الضغط، و تشخيص أسباب ارتفاعه و انخفاضه عن المستويات المعتدلة و البحث في العوامل المتسببة في إحداث الضغط النفسي
- فتح مجال الحوار و النقاش بين العمال و المسؤولين و كذا كسر الحاجز الذي يصلب العملية الاتصالية

الخاتمة

- رفع الحد الأدنى من الأجور مما يسمح بالمحافظة على الكفاءات الحالية و استقطاب كفاءات من خارج المؤسسة

الأفاق المستقبلية:

- مصادر ضغوط العمل الفردية و علاقتها بالرضا الوظيفي .
- ضغوط العمل و علاقتها باستقرار العامل في التنظيم .
- دور السمات الشخصية في التغلب على ضغوط العمل.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1- الكتب :

ابراهيم أحمد مها محمد. (2010)، الرضا الوظيفي دراسة في المفاهيم و الدلالات. الاتجاهات الحديثة في المكتبات و المعلومات، الاصدار الأول، دار الحامد للنشر و التوزيع .

أحمد ماهر. (2005). كيفية التعامل مع ادارة ضغوط العمل (الإصدار الأول)، الدار الجامعية.

أحمد ياسر فرح. (2008). ادارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل (الإصدار الأول)، دار الحامد للنشر و التوزيع.

تسليم سالم الشرايدة. (2008)، الرضا الوظيفي أطر نظرية و تطبيقات علمية. عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع.

حسن حريم. (2004). السلوك التنظيمي و سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، (الإصدار الأول)، الأردن، دار الحامد .

ظاهر مروان الزعبي. (2016). الرضا الوظيفي- مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، و أساليب زيادته في العمل-

(الطبعة الثانية). دار المسيرة.

عبد الغفار حنفي. (2002). محاضرات في السلوك التنظيمي، (الإصدار الأول). مصر.

عبد الفتاح سوسن وهب، و أحمد محمد سليمان. (2011). الرضا و الأداء الوظيفي، (الطبعة الأولى)، دار رمزم.

عبد الفتاح محمود رضوان. (2012). الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل، (الإصدار الأول)، المجموعة العربية للتدريب و النشر.

محمد ديري، و زاهد. (2011). السلوك التنظيمي. (الطبعة 1)، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع.

محمد سيد هشام محمد. (2016). علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية، مصر، الدار الجامعية للنشر و التوزيع.

محمود معن عياصرة. (2008). ادارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير، (الإصدار الطبعة الأولى)، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر و التوزيع.

محمد صلاح الدين عبد الباقي. (2004). السلوك الفعال في المنظمات، مصر، الدار الجامعية .

محمد هشام صبري. (1999). الأساليب المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي و أثرها على رضا العاملين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، دار المعرفة.

2- المقالات :

ابراهيم وسام موسى. (2015). أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، المجلد 21، العدد 81.

أنور سحراء حسين. (2013). قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء التنظيمي، دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني، العدد 36.

خضر حيدر سليمان. (2007). دوافع العمل لدى المرأة العاملة. دراسة ميدانية في جامعة الموصل، العدد 4.

سالم العون. (2018). أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لاقليم الشمال. المجلد 10.

عبد الكريم مؤيد، و شاكرو. (2012). العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل و علاقتها بالانتماء الوظيفي. المجلد 4، العدد 9.

محمد علي ابراهيم المومني. (2018). أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في محافظة عجلون في الأردن، المجلد 9، العدد 26.

3- المذكرات :

بن جرير، م. ع. (2007). التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي . دراسة حالة شرطة منطقة الجوف. السعودية، قسم العلوم الادارة، أكاديمية نايب للعلوم الأمنية.

خليلي أحمد. (2015). دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية. دراسة حالة مطاحن الحضنة. المسيلة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة مسيلة.

- خير الدين بن خروور. (2010-2011). علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية. دراسة ميدانية بمدارس بلدية العوينات لولاية تبسة. تخصص علم اجتماع التربية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة محمد خيضر -بسمرة-.
- رشيد حمدوني. (2015-2016). الضغوط المهنية و أثرها على الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي. دراسة حالة -الملحقة الجامعية مغنية-. تخصص ادارة أعمال الموارد البشرية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية.
- شفيق شاطر. (2010). أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أحمد بومرداس.
- عبد الرحمن بن خيرة، و عبد الله بن دراح. (2017). أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي في المؤسسة ذات هدف الوسيلة. دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية بمدينة حاسي ببحج -مصلحة الاستعجالات-. الجلفة، تخصص علم اجتماع و تنظيم العمل، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة زيان عاشور -الجلفة-.
- عبد الرحمن عزيزو. (2014-2015). الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام و الخاص. بسكرة، تخصص علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر .
- محمد الصالح بن حبيرش. (2017-2018). أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي في المؤسسات البترولية. حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الأبار *ENTP*. ورقلة، تخصص ادارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح.
- محمد أمين برباح، و يحي موساوي. (2015-2016). تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية. دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بمغنية. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص ادارة الموارد البشرية.
- محمد بن حبيرش الصالح. (2017_2018). أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي في المؤسسات البترولية. حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الابار *ENTP*. ورقلة، تخصص ادارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح.

قائمة المراجع

مروى زوزو. (2016). أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة. دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -بسكرة-. بسكرة، فرع تسيير المنظمات, تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر.

منيرة تماسيني. (2014-2015). علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي . دراسة ميدانية في بلدية سيدي عمران جامعة الوادي. الوادي، شعبة علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ، جامعة الشهيد حمدة لخضر .

وليد محمد سرهود. (2016-2017). علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي. الوادي، تخصص تنظيم و عمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة الشهيد حمدة لخضر.

الملاحق

الملحق رقم (01)

قائمة أسماء محكمي الإمتحانة

الجامعة	الأستاذ
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة	د. شنافي نوال
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة	د. غضبان حسام الدين
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة	د. بن عيسى ليلي

السنة الجامعية 2020/2019.



الملحق رقم (02)

جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

سنة ثانية ماستر تسيير الموارد البشرية



استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير – تخصص تسيير الموارد البشرية، بعنوان: " أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي " دراسة حالة " مؤسسة سونلغاز لوطاية "

و تهدف هذه الدراسة الى التعرف على واقع ضغوط العمل لدى العاملين و أثره على الرضا الوظيفي، و نظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نھيب بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و فقط.

و تفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام

الطالبة :

• تلي يسرى

السنة الجامعية : 2019 – 2020

القسم الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية للعمال الإداريين بـ مؤسسة سونلغاز لوطاية بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية و ذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب .

1- الجنس : ذكر أنثى

2- السن : أقل من 29 من 30 الى 39

من 40 الى 49 من 50 فأكثر

3- المستوى الدراسي: بكالوريا فأقل ليسانس مهندس

ماجستير دراسات عليا

4- مجال الوظيفة : إداري تقني

5- سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 الى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني : محاور الإستبانة

المحور الأول: ضغوط العمل

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى ضغوط العمل لدى العمال الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، و المرجو منكم تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك

الرقم	أبعاد ضغوط العمل	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
-------	------------------	----------------	-----------	-------	-------	------------

أولا : عبء العمل

1	أشعر بالتعب و الإرهاق لكثرة ما يطلب مني من واجبات و مهام					
2	أحيانا ما تكون المهام المسندة لي معقدة و صعبة					
3	ليس هناك وقت للراحة أثناء الدوام					
4	أكلف بمهام عمل خارج وقت الدوام الرسمي					
5	وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني					

ثانيا : غموض الدور

6	التعليمات و القوانين واضحة داخل المؤسسة					
7	العمل الذي ينبغي علي تأديته واضح جدا					
8	يوجد رئيس مباشر ألقأ إليه وقت الحاجة					
9	أجد صعوبة في القيام بالمهام الموكلة إلي					

ثالثا : صراع الدور

قائمة الملاحق

					10 عملي في المؤسسة يؤثر على التزاماتي العائلية
					11 الأعمال المكلف بها بعيدة عن خبراتي و مهاراتي
					12 أتلقى توجيهات و أوامر متعارضة من رئيسي
					13 تنقصني المعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل
رابعا : بيئة العمل					
					14 الإضاءة في مكنتي تعد غير مناسب لطبيعة عملي
					15 التهوية في مكنتي تعد غير مناسبة لطبيعة عملي
					16 درجة الحرارة في مكنتي تعد غير مناسبة لطبيعة عملي
					17 كثيرا ما يتوقف العمل بسبب نقص في الاحتياجات المطلوبة
					18 أخوف من الإصابة بالأمراض نتيجة التلوث و قلة النظافة
					19 تتوفر ظروف الأمن و السلامة أثناء عملي

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

يهدف هذا القسم الى قياس مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، و المرجو منكم تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك

الرقم	أبعاد الرضا الوظيفي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

أولا : الرضا على الأجر

					1 يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أقدمه
--	--	--	--	--	---

قائمة الملاحق

					2	يتميز نظام الأجور في المؤسسة بالعدالة في التنفيذ
					3	مستوى الأجر الذي أتحصل عليه أحسن من مستوى الأجور في قطاعات أخرى
					4	إن أجري يشبع لي جميع حاجاتي و رغباتي

ثانيا : محتوى العمل

					5	العمل الذي أمارسه يناسب رغباتي
					6	أتمتع بالحرية في ممارسة عملي
					7	أنا مستعد للعمل ساعات قبل بداية و بعد انتهاء الدوام الرسمي للعمل
					8	يمنحني عملي الشعور بتقدير العمال و الرؤساء

ثالثا: الترقية

					9	تتيح المنظمة فرص كافية لترقية الموظفين
					10	يطبق نظام الترقية بصيغة عادلة بين الموظفين
					11	فرص الترقية في المناصب العليا منصفة و عادلة في مؤسستي
					12	أشعر أنني حصلت على ما أستحقه من ترقيات

رابعا : جماعات العمل

					13	يسود الاحترام و الثقة المتبادلة بين زملائي في العمل
					14	يقدم لي زملائي الدعم و المساندة الكافية
					15	هناك تنسيق بين مختلف أقسام و مصالح العمل
					16	أشعر أنني جزء من الجماعة التي أعمل معها

خامسا: نمط الاشراف

					أرتاح لرئيسي و أرغب في العمل معه	17
					يعامل الرئيس الموظفين بتفهم و إنسانية	18
					أجد تجاوبا من رئيسي عندما أقدم له اقتراحا في مجال العمل	19
					يمنحني رئيسي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	20

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مِنْ خَلْقِنَا لِلَّهِ

