

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير
قسم علوم التسيير

ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير
تخصص: تسيير المؤسسات

إشراف الدكتور
موسي عبد الناصر

إعداد الطالب
طاهري عبد الغني

أعضاء لجنة المناقشة

د/يحياوي مفيدة	أستاذ محاضر	جامعة محمد خيضر بسكرة	رئيسا
د/موسي عبد الناصر	أستاذ محاضر	جامعة محمد خيضر بسكرة	مقررا
د/بن عيشي بشير	أستاذ محاضر	جامعة محمد خيضر بسكرة	مناقشا
د/نويبات عبد القادر	أستاذ محاضر	جامعة محمد بوضياف مسيلة	مناقشا

السنة الجامعية 2008/2007

الإهداء

إلى والدي الكريمين رحمها الله
إلى رفيقة العمر، زوجتي التي صبرت وصابرت، وكافحت ورفعت عني
الكثير والكثير من المسؤوليات من على كاهلي، لولاها لما خرج هذا العمل
إلى الوجود.
إلى أبنائي: إيناس، هاجر، عبد الله، وصال.
إلى أخوتي وأخواتي.
إلى هؤلاء جميعا أهدي هذه الثمرة الفكرية.

عبد الغني طاهري

شكر و عرفان

أشكر الله سبحانه وتعالى وأثني عليه ثناء يليق بذاته إذ وفق ويسر لي
السبيل... وبعد

إنه لمن قبيل الوفاء والعرفان أن أتوجه بأسمى آيات الشكر وعبارات
التقدير إلى أستاذي الدكتور موسى عبد الناصر والذي كان لي
شرف الدراسة على يديه في مرحلة التدرج وما بعدها على توجيهاته
السديدة أثناء مراحل إعداد هذا البحث، كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى
صديقي الفاضل الأستاذ فالتة اليمين على كل ما قدمه لي ويقدمه من
مساعدات، وإلى كل من قدم لي يد المساعدة وأخص بالذكر الأصدقاء
الأساتذة شنشونة محمد، شيشون بوعزيز، مزهودة عبد المالك.
وإلى زملاء الدفعة وعمال مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

عبد الغني طاهري

فهرس المحتويات

01:مقدمة
04: الفصل الأول: ضغوط العمل
06: المبحث الأول: ماهية الضغوط
06: المطلب الأول: تعريف الضغوط
09: المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل

10	المطلب الثالث: مراحل ضغوط العمل:.....
13	المطلب الرابع: أنواع ضغوط العمل:.....
17	المبحث الثاني: بعض النماذج المتخصصة في ضغوط العمل:.....
17	المطلب الأول: نموذج ضغوط العمل لبير ونيومان:.....
18	المطلب الثاني: نموذج جيبسون وزملانه:.....
21	المطلب الثالث: نموذج كرايتر وكينيكي:.....
21	المطلب الرابع: نموذج سيسلاقي ووالاس:.....
22	المبحث الثالث: مصادر ضغوط العمل:.....
23	المطلب الأول: المصادر التنظيمية:.....
34	المطلب الثاني: المصادر المتعلقة بشخصية الفرد:.....
42	الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وطبيعة علاقته بضغط العمل:.....
43	المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي أهميته:.....
43	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي:.....
46	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي:.....
47	المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي:.....
47	المطلب الأول: نظرية الحاجات:.....
51	المطلب الثاني: نظرية دات العاملين:.....
55	المطلب الثالث: نظرية العدالة:.....
59	المطلب الرابع: نظرية بورتر ولولر:.....
62	المبحث الثالث: عوامل الرضا الوظيفي وقياسه:.....
62	المطلب الأول: العوامل المتعلقة بالفرد:.....
65	المطلب الثاني: العوامل المتعلقة بالمنظمة:.....
71	المطلب الثالث: قياس الرضا الوظيفي:.....
76	المبحث الرابع: طبيعة علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي:.....
76	المطلب الأول: الارتباط السلبي:.....
78	المطلب الثاني: اعتمادية العلاقة:.....
80	المطلب الثالث: تعقيد العلاقة:.....
84	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة:.....
85	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة:.....
85	المطلب الأول: نشأة المؤسسة:.....
86	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة:.....
87	المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة:.....
88	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:.....
92	المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني:.....
92	المطلب الأول: عينة البحث:.....
95	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات:.....
97	المطلب الثالث: الوسائل الإحصائية:.....
97	المبحث الثالث: تحليل البيانات وتفسير النتائج:.....

98	المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل السائدة في المؤسسة:.....
108	المطلب الثاني: مستويات ضغوط العمل:.....
112	المطلب الثالث: مستويات الرضا الوظيفي:.....
116	المطلب الرابع: العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي:.....
122	الخاتمة:.....
125	المراجع:.....
130	فهرس الجداول:.....
131	فهرس الأشكال:.....
132	الملاحق:.....

ملخص

إن ما دفع اليوم الباحثين والدارسين للاهتمام أكثر بالموارد البشري. هو قدرة هذا الأخير على إنتاج القيمة المضافة. غير أنه وفي ظل التحولات التي يعرفها عالم الأعمال أصبح هذا المورد يتعرض إلى الكثير من الضغوط المتباينة والمتعددة، والتي قد تكون ناتجة عن أسباب كثيرة منها ما يعود إلى ظروف العاملين أنفسهم، أو إلى المنظمة التي يعملون فيها، مما انعكس على توازنه واستقراره النفسي والسيولوجي. وأثر على سلوكه ورضاه الوظيفي.

ولأن تحقيق أهداف المنظمة لا يتم بمعزل عن رضا العاملين فيها. ولا في ظل مناخ يتسم بالضغوط. فإن النظر إلى ضغوط العمل والرضا الوظيفي، باعتبارهما موضوعين مترابطين، هو ما دفعنا إلى محاولة الكشف عن طبيعة هذه العلاقة.

Résumé

Ce qui a motivé plus aujourd'hui les chercheurs à mettre en valeur la ressource humaine, c' est la capacité de cette dernière à la production de la valeur ajoutée sauf que dans ces mutations que connaît le monde de travail .La ladite ressource est soumise à maints stress qui serait les résultats des plusieurs facteurs , entre autres ceux qui résultent des conditions des travailleurs eux-mêmes , ou à l'organisation à laquelle ils font partie , ce qui a influé sur son équilibre et sa stabilité psychique et physiologique affectant même à son comportement et sa satisfaction professionnelle .

Du fait que la réalisation des objectifs de l'organisation ne se fait ni sans la satisfaction de ses travailleurs ni dans un milieu de travail stressant .Nous nous sommes trouvés à établir la relation entre le stress au travail et la satisfaction professionnelle vu la liaison étroite qui les réunit.

Abstract

What pushed the researchers to be more interested in human resources today, is due to the latter ability to create plus value .But the mutations that the world of business knows, exposed the human resources to many and different kind of stresses which could be caused by the employees themselves conditions, or by the organization in which they work .This reflects psychologically and physiologically on them and affects their behavior and their job satisfaction .

Since the achieving of the objectives of organization won't be accomplished without its employees satisfaction nor in a stressful climate. The view of work stress and job satisfaction as related subjects pushed us to try to find out the nature of this relation.

مقدمة

إن التحول في نظرة المفكرين والممارسين في مجال الإدارة إلى المورد البشري على أنه المورد الأكثر ندرة والأعلى قدرة في إنتاج القيمة المضافة، جعلت منه محور اهتمام الباحثين والدارسين، لاسيما وأن الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة أصبحت عرضة للكثير من التأثيرات والضغوط المتباينة ذات المصادر المتعددة التي أثرت بشكل أو بآخر على سلوك العاملين ومواقفهم تجاه منظماتهم وهددت استقرارهم وتوازنهم النفسي والفكري، ملحقة بذلك الكثير من الخسائر بالمؤسسات على المستوى المادي والبشري. ولأن معظم هذه الضغوط تأتي من مصادر مرتبطة بالعمل، قد جعل منها إحدى المواضيع الجديرة بالدراسة والتحليل.

لقد أسفرت نتائج الدراسات التي أجريت في العقود القليلة الماضية، إلى أن ضغوط العمل مرتبطة بالعديد من المتغيرات التنظيمية كمستوى الأداء، والولاء، والرضا الوظيفي. ولأن الباحثين يعتبرون أن الرضا الوظيفي من أهم مؤشرات صحة المؤسسة وفعاليتها، استنادا إلى أن المؤسسة التي يشعر العاملون فيها بالرضا أكثر، ستكون أوفر حظا من غيرها في تحقيق النجاح، فإن المسير الكفاء، هو ذلك الذي يعرف كيف يرفع من درجة رضا مرؤوسيه لتحقيق حسن أدائهم وضمأن ولائهم.

مما سبق فقد ارتأينا أن نضع إشكالية بحثنا في التساؤل التالي:

ما طبيعة العلاقة التي تربط ضغوط العمل بالرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وسنحاول الإجابة على هذا التساؤل الرئيس، من خلال الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي ضغوط العمل وما علاقتها بالرضا الوظيفي؟.

• ما هي مصادر ضغوط العمل عند العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟.

• ما هي درجة الرضا الوظيفي عند العاملين في هذه المؤسسات؟.

• هل هناك اختلاف في مستويات ضغوط العمل والرضا الوظيفي حسب الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي؟.

فرضيات البحث

الفرضية الأساسية

• أن هناك علاقة ارتباط سالبة بين كل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

تتفرع هذه الفرضية إلى مجموعة من الفرضيات الجزئية يمكن صياغتها على النحو التالي

الفرضية الفرعية الأولى

• وجود اختلاف في درجة العلاقة الارتباطية بين كل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي، عند الجنسين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الثانية

• وجود اختلاف في درجة العلاقة الارتباطية بين كل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي، بالنسبة لمختلف الفئات العمرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الثالثة

• وجود اختلاف في درجة العلاقة الارتباطية بين كل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي، تبعا لاختلاف المستوى التعليمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الرابعة

• وجود اختلاف في درجة العلاقة الارتباطية بين كل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حسب اختلاف سنوات الخبرة المهنية.

الفرضية الفرعية الخامسة

• وجود اختلاف في درجة العلاقة الارتباطية بين كل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، تبعا للمستويات الوظيفية.

أهداف البحث

- معرفة الخلفية النظرية لكل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين كل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة (ضغوط العمل والرضا الوظيفي) تبعا لاختلاف الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي.

أهمية البحث

- الوقوف على حقيقة ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، لاسيما وأن هذا الموضوع يفتقر إلى الدراسات الميدانية.
- دراسة مستويات الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، خاصة في ظل تعدد مصادر الضغوط.

منهج البحث

سوف يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المناسب للدراسات الميدانية في البحوث الإنسانية، وكذا استخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة للتمكن من معرفة إن كان ثمة علاقة بين متغيرات الدراسة، ودرجة هذه العلاقة.

حدود البحث

تم اختيار مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة محل للدراسة الميدانية، كعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لاعتقادنا أنها تشترك جميعها في حد أدنى من المشاكل ولعل أهمها مشكلة ضغوط العمل. كما أن هذه المؤسسة تعد من بين المؤسسات المحلية التي كثيرا ما تساعد في إجراء مثل هذه الدراسات.

خطة البحث

سوف يتم معالجة إشكالية البحث في ثلاثة فصول، يتناول الفصل الأول ماهية ضغوط العمل، ومصادرها، والنماذج المتخصصة فيها، أما الفصل الثاني سيعالج الرضا الوظيفي وطبيعة علاقته بضغط العمل، أما الفصل الثالث سيخصص للدراسة الميدانية بالمؤسسة المذكورة.

الفصل الأول ضغوط العمل

الفصل الأول: ضغوط العمل

عرف موضوع ضغوط العمل في العقود الأخيرة من قبل الباحثين والدارسين وخاصة علماء السلوك التنظيمي والإداري، الكثير من الاهتمام. ولعل من أهم الأسباب وراء هذا الاهتمام، هو حجم المشاكل التي أصبح يتعرض لها العنصر البشري في حياته اليومية في المؤسسة، مما سببت له بدورها الكثير من الضغوط.

ومن الدلائل على اتساع هذه الظاهرة، ما جاءت به دراسة أجريت بكندا سنة 2002¹ بينت أن 38.8% من الكنديين الذين تتراوح أعمارهم بين 15 و75 سنة يعانون قليلا من الضغوط (*Un Peu Stressés*) و25% منهم يعانون من الضغوط إلى حد ما (*Assez Stressés*) بينما يعاني 5.4% منهم من ضغوط شديدة (*Extrêmement Stressés*). كما جاء في تقرير للمعهد الوطني للسلامة الوظيفية والصحة (*NIOSH*) أن دراسات أخرى بينت أن²:

- ربع الموظفين (1/4) يعتقدون أن أعمالهم هي المصدر الأول للضغط في حياتهم.
- ويرى ثلاثة أرباع الموظفين (3/4) أن العامل في الوقت الحاضر يتعرض لضغوط أكبر من تلك التي تعرض لها أقرانه في السابق.
بالإضافة لما سبق فإن الأعراض والأمراض التي تسببها ضغوط العمل، وحجم الخسائر التي تلحقها بالمؤسسات، تدعو الباحثين إلى دراستها ومحاولة إلقاء الضوء عليها، الأمر الذي سنتعرض له في الفصل الأول من بحثنا، من خلال التطرق لماهية ضغوط العمل ولبعض النماذج المتخصصة في دراستها، ومن ثم لمصادر هذه الضغوط.

¹ - Jean pierre brun et al : Evaluation des coûts de stress au travail, Rapport de recherche janvier 2006, Université laval, Quibec , canada. Source site Internet <http://www.cgssc.com/chaire/stock/fra/doc332-1069pdf>.

² - NIOSH: Stress at work, source site internet, <http://www.cdc.gov/>

المبحث الأول: ماهية الضغوط

المطلب الأول : تعريف الضغوط

يرى الكثير من المهتمين بدراسة ضغوط العمل أن هناك ثلاثة تيارات مختلفة لتعريف الضغوط، ينظر كل منها للضغوط من زاوية مختلفة باختلاف المنطلقات الفكرية للباحثين، فمنهم من ينظر لها كمثير، ومنهم من ينظر لها كاستجابة، فيما يراها البعض الآخر على أنها قضية تفاعل بين الفرد والبيئة.

- الضغوط كمثير:

تبنى كثير من علماء النفس تعريف الضغوط باعتبارها مثيرات، ويرون أن الضغوط الأكثر شيوعاً هي أحداث تفرض على الفرد.³ ويعامل أصحاب هذا الاتجاه الضغط باعتباره خاصية أو حدث أو موقف في البيئة والذي يترتب عنه بطريقة ما نتائج سلبية أو غير مرغوبة.⁴

وعلى هذا يعرفها هال ومانس (*Hall & Mans*) بأنها عبارة عن " قوة خارجية تؤثر في النظام سواء كان فرداً أو منظمة وتؤدي إلى حدوث تغييرات داخلية في صورة إجهاد".⁵ أما (*Lazarus & Cohen*) لازاروس وكوهين فيعرفان الضغوط باعتبارها " الأحداث التي تتحدى الفرد وتتطلب التكيف الفسيولوجي أو المعرفي أو السلوكي".⁶

- الضغوط كاستجابة:

ويتعامل أصحاب هذا الاتجاه مع الضغوط باعتبارها ردود الأفعال البدنية والنفسية والسلوكية التي تصدر عن الفرد نتيجة التعرض لمثيرات معينة . ومن أصحاب هذا الاتجاه (*Selye*) حيث يعرف الضغوط " بأنها الاستجابة غير المحددة لما تفرضه الظروف على الفرد من المتطلبات".⁷ كما يرى البعض أن كلمة ضغط تشير إلى " مجموعة التغييرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد في ردود فعله أثناء مواجهته للمواقف المحيطة به والتي تمثل تهديداً له".⁸

³- جمعة سيد يوسف: إدارة ضغوط العمل، نموذج للتدريب والممارسة، ابتراك للطباعة والنشر، القاهرة 2004 ص 16.
⁴- جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000، ص 514.
⁵- عبد الغفار حنفي وآخرون: محاضرات التنظيم، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية 2002، ص 181.
⁶- جمعة سيد يوسف: مرجع سابق، ص 17.
⁷- عبد الغفار حنفي وآخرون: مرجع سابق، ص 181.

ويعرف (Luthans) لوثانس الضغوط" بأنها استجابة الجسم لمجموعة من المواقف والمتغيرات البيئية والتي يترتب عليها العديد من الانحرافات والآثار السلوكية والفسولوجية والنفسية للعاملين في المنظمة".⁹

- الضغوط كتفاعل بين الفرد والبيئة:

لم تكن التعريفات السابقة مرضية لكل الباحثين المعنيين بالضغوط لوجود نقاط ضعف في هذه التعريفات. حيث أن الفروق الفردية لم تنل الاهتمام الكافي في هذه الدراسات، ذلك أن أي شخصين يتعرضان لمثير واحد ربما يكون رد فعل كل منهما لهذا المثير مختلفا عن الآخر تماما.

ولهذا نجد بعض الباحثين تبعا لوجهة النظر هذه يعتقدون أن أي حادثة لا تعتبر سببا أو مصدرا للضغط لدى الفرد إلا إذا أدركها الفرد على أنها كذلك.¹⁰

ومن ثم ظهر اتجاه ثالث يميل إلى تعريف الضغوط باعتبارها علاقة متبادلة بين الفرد والبيئة المحيطة به. ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن الصواب إنما هو في تبني رؤية الاتجاهين السابقين في رؤية شاملة تعبر عن¹¹ محصلة تفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع الظروف البيئية المحيطة بالفرد، وتمثل الآراء والتعاريف الآتية هذا الاتجاه:

يؤكد لازاروس (Lazarus) على أن الضغط ليس هو المثير وليس هو الاستجابة ولكنه تفاعل خاص بين المثير والاستجابة.

- ووفقا لهذا يعرف لازاروس وفولمان (Lazarus وFolkman) الضغط بأنه "علاقة

خاصة بين الفرد والبيئة والتي يفدها الفرد على أنها شاقة ومرهقة أو أنها تفوق

مصادره للتعامل معها وتعرض صحته للخطر".¹²

- أما فرانش وزملاؤه فيرون أن الضغوط هي :

"حالة تنتج عن ضعف الانسجام والتوافق بين الأفراد وبيئة عملهم تلك التي تفرض عليهم

متطلبات متزايدة تفوق قدرتهم على مواجهتها".¹³

⁸- موقف محمد الكبيسي: ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على قطاع البنوك القطرية المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة الإسكندرية، العدد 2004، ص 172.

⁹- عبد الغفار حنفي وآخرون، مرجع سابق، ص 181.

¹⁰- عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان: ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض 1998، ص 19.

¹¹- عبد الغفار حنفي وآخرون: مرجع سابق، ص 182.

¹²- طه عبد العظيم حسين وسلامة عبد العظيم حسين: استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، دار الفكر عمان، الأردن 2006، ص 18.

- أما ماكجراث (Mc Grath) فيعرف الضغوط بأنها:

"حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص".¹⁴

من خلال استعراضنا للتعريف السابقة سواء تلك التي اعتبرت الضغوط كمثيرات، أو تلك التي اعتبرتها كاستجابة، أو التي نظرت إليها كتفاعل بين الفرد والبيئة فإنه يمكن لنا تبني تعريفاً يمكن من النظر إلى الضغوط نظرة شاملة قريبة من التيار الأخير في نظريته للضغوط. ومن ثم يمكن لنا صياغة التعريف التالي الذي سوف نتبناه في بحثنا هذا:

"الضغوط هي حالة تصيب الفرد، نتيجة عدم توافقه مع بيئة العمل، إثر تعرضه لمثيرات ذاتية وبيئية تفوق طاقته في التعامل والتكيف معها، وينتج عنها مجموعة من الآثار النفسية والسيولوجية والسلوكية."

¹³- عبد الغفار حنفي وآخرون: مرجع سابق ، ص182 .
¹⁴ نفس المرجع ، نفس الصفحة.

المطلب الثاني :عناصر ضغوط العمل

مما سبق يمكن لنا تبيان مجموعة من العناصر المتداخلة لضغوط العمل والتي يحددها سيزلاقي ووالاس في ثلاث عناصر أساسية هي:¹⁵

- عنصر المثير

- عنصر الاستجابة

- عنصر التفاعل

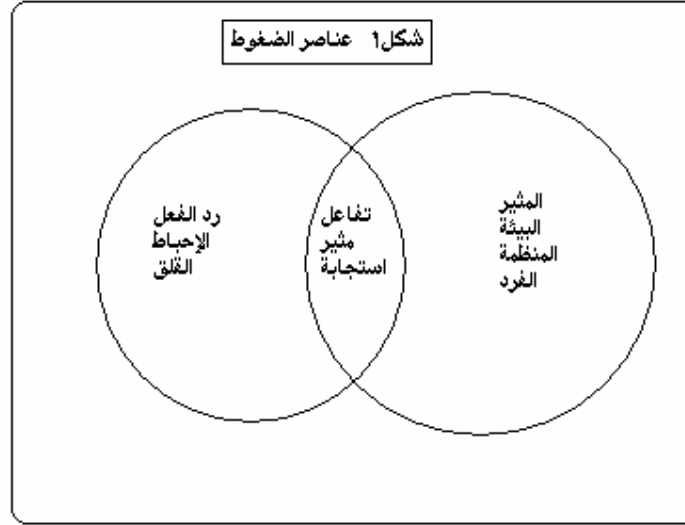
ويمكن توضيح هذه العناصر كما يلي:¹⁶

- عنصر المثير: يشمل هذا العنصر على مسببات الضغوط والمؤثرات الأولية الناتجة من الشعور بالضغوط. وقد يأتي هذا العنصر من البيئة أو المنظمة أو الفرد.
- عنصر الاستجابة: ويأتي هذا العنصر من ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية للضغوط مثل الإحباط والقلق.
- عنصر التفاعل: وهو العنصر الذي يحدث نتيجة التفاعل الكامل بين عوامل المثيرات والاستجابات، وبأن هذا التفاعل من عوامل البيئة والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات. وفي الشكل التالي صورة واضحة عن مكونات أو عناصر الضغط.

الشكل رقم 01-01: عناصر الضغط

¹⁵- اندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، الرياض 1991، ص 180.

¹⁶- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2004، ص 337.



المصدر: اندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس: مرجع سابق، ص 180.

المطلب الثالث: مراحل الضغوط

لكي نتمكن من الإحاطة بمفهوم الضغوط علينا النظر إلى مراحل تطور الضغط أو كما يسميها البعض مراحل دورة حياة الضغوط .

ويتفق معظم الباحثين على تبني وجهة نظر هانس سيللي في تحديده للمراحل التي تمر بها الضغوط. حيث أطلق على المراحل الثلاثة لنظام رد الفعل الدفاعي التي يمر بها الفرد عند مواجهة الضغوط اسم التكيف العام المتزامن (*General adaptation syndrome*)، ويعتقد سيللي (*Seyle*) أن ردود فعل الفرد للأحداث الضاغطة تتبع نمطا متسقا. ويقصد بكلمة التكيف (*Adaptation*) أن المثيرات الدفاعية التي تحدث في الجسم تهدف إلى مساعدة الفرد الواقع تحت ضغط العمل على التكيف وتعني كلمه عام (*General*) أن رد الفعل الدفاعي ضد مسببات الضغط يكون له تأثير على أجزاء الجسم المختلفة أما كلمة الأعراض المتزامنة أو المتزامن (*Syndrome*) فتعني أن ردود الفعل الدفاعية للجسم تحدث في وقت واحد¹⁷. وهذه المراحل هي: مرحلة الإنذار – مرحلة المقاومة – مرحلة الإنهاك.

¹⁷ -نايف بن فهد التويم: مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2005، ص 21. (غير منشورة).

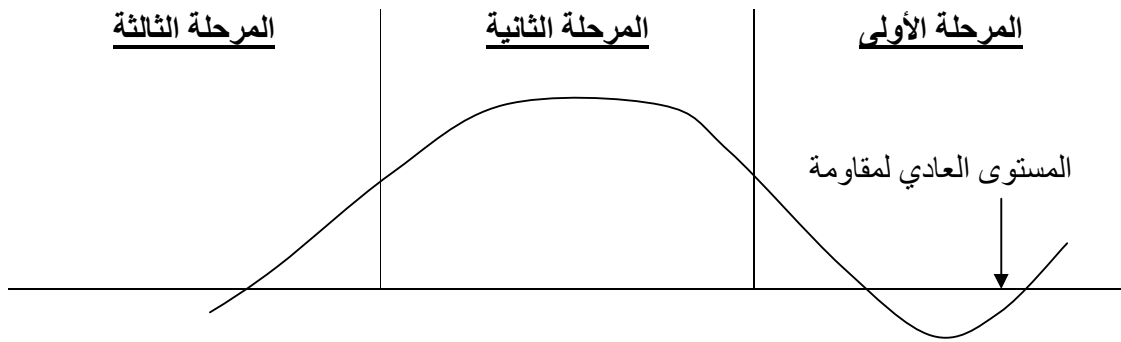
مرحلة الإنذار: (أو التنبيه بالخطر): تمثل رد الفعل الأولي للجسم لحالة الضغط والذي يتخذ بوجه عام صيغة المركبات الكيماوية في جسم الإنسان ويظهر في توتر الأعصاب وارتفاع ضغط الدم وزيادة معدل التنفس وغير ذلك من الأعراض.¹⁸

وغالبا ما تكون بداية هذه الرحلة من التنبيه مصاحبة لشيء من الذعر والرعب ويصاحبها فقدان الجسم لفترة قليلة نسبيا من التوافق العام معها، وهي تختلف من فرد لآخر حتى يستطيع الجسم تنظيم دفاعاته والتوافق مع متطلبات الضغوط والقلق.¹⁹

مرحلة المقاومة: عقب الصدمة الأولى ينتقل الفرد إلى المرحلة الثانية وهي مرحلة المقاومة وفيها يحاول الجسم إصلاح أي ضرر أو أدى نتج من الصدمة الأولى ويشعر الفرد في هذه المرحلة بالتعب والقلق والتوتر ، ويحاول الفرد مقاومة مسببات الضغط، فإذا استطاع النجاح والتغلب على المشكلة فإن أعراض الضغط تزول.²⁰

مرحلة الإنهاك: وتظهر هذه المرحلة إذا لم يستطع الفرد التغلب على مسببات الضغط واستمر يعاني منها فترة طويلة ، فإن طاقة الجسم على التكيف تصبح منهكة ومجهددة وتضعف وسائل الدفاع والمقاومة وتعرض الفرد لأمراض الضغط مثل الصداع وارتفاع ضغط الدم والقرحة والأزمات القلبية.²¹ والشكل التالي يوضح مراحل ردود الفعل تجاه الضغوط وفقا لهانس سيلبي (Hans Seyle).

الشكل رقم 01-02: الأعراض العامة للتكيف



18- أندرو دي سيزلاقي ، ومارك جي والاس، مرجع سابق، ص 181.
19- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الضغوط، السيطرة والتحكم في الضغوط، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر 2005، ط2، ص 60.
20- موفق محمد الكبيسي: مرجع سابق ، ص 173.
21- نفس المرجع ، ص 174.

الإنهاك	المقاومة	رد الفعل اتجاه الخطر
<p>يعقب التعرض المستمر والمتصل لنفس عوامل الإجهاد التي أصبح الجسم متأقلماً معها. في النهاية تستنزف طاقة التكيف.</p>	<p>في المرحلة الثانية يتم التأكد مما إذا كان التعرض لعوامل الضغط يتوافق مع التكيف. تزداد المقاومة لتجاوز المستوى العادي.</p>	<p>يظهر الجسم التغييرات الخاصة بالتعرض لعوامل الضغط لأول مرة وتبدأ مقاومته في الاضمحلال في نفس الوقت.</p>

المصدر: أندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس: مرجع سابق، ص 182.

إن أعمال سيلبي طرحت ثلاث نقاط تتعلق بالضغط لا بد من أخذها بعين الاعتبار هي:²²

1. من الواضح أن هناك ردود فعل محددة اتجاه الضغط.
2. يظهر أغلب الأفراد ردود فعل للضغط في تصرفاتهم بالرغم من احتمال وجود فروق بينهم في محيط العمل.
3. وأخيراً لعقل الإنسان وجسمه حدود لما يمكن احتمالها وقد يؤدي تكرار أو استمرار حالات الضغط إلى زيادة قابلية الشخص للحوادث والأمراض والسلوك المرتبك والنتائج الأخرى التي قد تؤثر سلباً على أدائه التنظيمي.

المطلب الرابع: أنواع ضغوط العمل

لقد اجتهد الباحثون في تقسيم ضغوط العمل إلى أنواع وفقا لمعايير تصنيف مختلفة ويعتبر تقسيم الضغوط حسب معيار الآثار المترتبة عنها أو معيار النفع والضرر كما يطلق عليه آخرون، أكثرها شيوعا وقبولا حيث يصنف ضغوط العمل إلى نوعين وهما ضغوطا إيجابية وأخرى سلبية.

وقد ميز هانز سيلبي بين هذين النوعين من الضغوط حيث أطلق على الضغط النافع أو الضغط الإيجابي (*Eustress*) والضغط السلبي أو الضغط المزعج (*Distress*)²³.

أ. الضغوط الإيجابية:

وهو ذلك المستوى من الضغوط الذي يحفز الأفراد على العمل أكثر وتحقيق الإنجازات وتحسين الأداء ومواجهة التحديات وتجاوزها، مما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة.

وهذا النوع من الضغط هو ضغط لازم تتطلبه طبيعة العمل وتقتضيه خصائص النشاط ويتطلبه الموقف التشغيلي لكل من المؤسسة والعاملين فيها على حد سواء. فكثير من الأعمال تحتاج إلى ضغط يمارسه القائد أو الرئيس على العاملين معه للاحتفاظ بحيويتهم ونشاطهم، وفي الوقت نفسه لقهر أي تكاسل أو تخاذل ينجم عن رتابة العمل وعن ظروف التعامل والاحتكاك اليومي وردود الأفعال. ومثل هذا الضغط ينبغي أن يكون²⁴:

- في حدود ما يتطلبه العمل فعلا بحيث لا يزيد عما هو مطلوب فيتحول إلي سلبي ضار ولا يقل عما هو مطلوب فيتحول إلى ضغط عديم الجدوى وعديم التأثير.

- في إطار قيود ومتطلبات وظروف العمل بحيث لا يشكل إرهاقا للعاملين فيحد من ارتباطهم الذاتي بقيمه العمل ويفقدهم الشعور بأنهم شركاء في العملية الإنتاجية.

ولهذا يرى البعض أن الفرد يحتاج إلى قدر من الضغط ليؤدي بفعالية، غير أن هذه الفعالية تقل إذا تجاوز الضغط عتبة تحمل الفرد في مواجهة الموقف الضاغط. وحاجة الفرد إلى قدر من الضغط في حياته أو عمله لا يعني أن يتجاوز الضغط قدرات الفرد وإمكاناته.²⁵

ب. الضغوط السلبية:

²³- طه عبد العظيم حسين وسلامة عبد العظيم حسين: مرجع سابق، ص32.
²⁴- محسن أحمد الخضيرى: الضغوط الإدارية، الظاهرة، الأسباب، العلاج، مكتبة مدبولي، القاهرة 1991، ص69.
²⁵- طه عبد العظيم حسين وسلامة عبد العظيم حسين: مرجع سابق، ص33.

وهي تشمل باقي أنواع الضغوط التي تؤثر على سلوك العاملين بشكل سيء وضار.²⁶ وتولد معها مجموعة من السلوكيات والأمراض تكلف المؤسسات تكاليف باهظة وتلحق بالعاملين فيها أضرار جسيمة.

وتجدر الإشارة إلى أنه ليست كل الأحداث والخبرات السلبية وحدها بالضرورة هي المسببة للضغوط فمن الممكن أن تكون هناك أحداث إيجابية وينتج عنها الضغط السلبي فالترقية في الوظيفة مثلا حدث إيجابي يرفع من المكانة الاجتماعية للفرد وقد يزيد منه دخله، ولكن ما تتطلبه الترقية من بذل جهد إضافي وتحمل للمسؤولية بشكل أكبر قد يشكل ضغطا على الفرد.²⁷

غير أنه ينبغي الإشارة إلى أن إدراك الفرد للضغوط الواقعة عليه يلعب دورا أساسيا في رسم الحد الفاصل بين الضغط الإيجابي والضغط السلبي، فما يعتبر ضغطا سلبيا وهادما لفرد ما قد يعتبر إيجابيا وبناء لآخر على أن لا يتجاوز قدراته في التعامل والتكيف معه. وقد وضع عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان جدولا للمقارنة بين الضغوط السلبية والضغوط الإيجابية نوره فيما يلي:

الجدول رقم 01-01: المقارنة بين الضغوط الإيجابية والسلبية

الضغوط السلبية	الضغوط الإيجابية
1- تسبب انخفاضا 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 جيدا.
7- ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير عنها.	7- القدرة على التعبير على الانفعالات والمشاعر.
	8- تمنح الإحساس بالمتعة.

²⁶ - محسن احمد الخضيرى، مرجع سابق، ص69
²⁷ - طه عبد العظيم حسين وسلامة عبد العظيم حسين: مرجع سابق، ص33.

9- تمنح الشعور بالانجاز.	8- الإحساس بالقلق.
10- تمد الفرد بالقوة والثقة.	9- تؤدي إلى الشعور بالفشل.
11- التفاؤل بالمستقبل.	10- تسبب للفرد الضعف.
12- القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة.	11- التشاؤم من المستقبل.
	12- عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة.

المصدر: عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان، مرجع سابق، ص 30.

بالإضافة إلى التصنيف السابق، فإن هناك تصنيفات أخرى للضغوط أهمها:²⁸

حسب معيار النطاق:

- ضغط عمل ذو نطاق ضيق: أو محدود يشمل فئة من الوظائف والعاملين فيها، أو مجالات عمل محددة.
- ضغط عمل ذو نطاق واسع: ويشمل مجالات عمل متعددة وكثيرة داخل المؤسسات وفئات واسعة من العاملين.

حسب معيار الوقت: حسب هذا المعيار يمكن تصنيف الضغوط إلى:²⁹

- ضغوط وقتية متقطعة: وهي تلك الدرجات من الضغوط التي تحدث على فترات ويواجهها الفرد من خلال محاولات التوافق معها وبعد ذلك يستريح ويسترخي ومثل هذه الضغوط تضع الفرد دائما على استعداد للمواجهة أو الهروب لتجنب الموقف.
- ضغوط مستمرة: وهو ضغط عمل مستمر ودائم يشكل خطر على الفرد.

حسب معيار عنف وشدة الضغط: وفقا لهذا المعيار يمكن أن نجد الأصناف التالية:³⁰

- ضغوط شديدة القوة: وهي ضغوط قوية وشديدة طويلة الأجل لا يمكن تجاهل أضرارها.

²⁸-عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن 2005، ص 595.

²⁹- محمد عبد الغني حسن هلال: مرجع سابق، ص 14

³⁰-محسن احمد الخضيرى: مرجع سابق، ص 80، 81.

- ضغوط متوسطة القوة مؤثرة: وهي ضغوط متوسطة الأجل تلقى بثقلها على متخذ القرار والعاملين معه ولكنها أقل وطأة من النوع الأول.
 - ضغوط هادئة محسوسة ناعمة: وهي ضغوط تكتيكية تتصل بالمواقف اللحظية والتي تنشأ عن المعاملات اليومية ، وهي ضغوط قصيرة الأجل تظهر فجأة وتختفي فجأة، ويتعين الإحاطة السريعة بهذه الضغوط حتى لا تتحول إلى ضغوط متوسطة الشدة.
- وعلى أي حال ومهما كان معيار التصنيف، فإن هناك بعض العوامل التي تساعد للتعرف فيما إذا كان ما يتعرض له الفرد مصدرا محتملا للضغوط وهي:³¹
- الأهمية: وتعلق بمدى إدراك الفرد لتأثير الحدث عليه.

عدم التأكد: ويشير إلى حالات نقص المعلومات أو عدم الوضوح كما يمكن أن يحدث.

الاستمرارية: وهي مدى استمرارية الحدث، فبصفة عامة كلما طالت فترة الأعياد والمطالب زادت الضغوط الناتجة عن الحدث أو الموقف أو التصرف.

المبحث الثاني: بعض النماذج المتخصصة في ضغوط العمل

إن تعقد الظاهرة الإنسانية هو الذي يدعو في كثير من الأحيان إلى تعدد النظريات والنماذج المفسرة لها والضغوط من هذا النوع من الظواهر مما دعا إلى الاختلاف في وضع الأطر الفكرية لدراستها، وكذا تعدد التخصصات التي تناولت هذا الموضوع، وسنحاول في هذا المبحث الاقتصار على تناول بعض النماذج التي اهتمت بتفسير ضغوط العمل بشكل خاص.

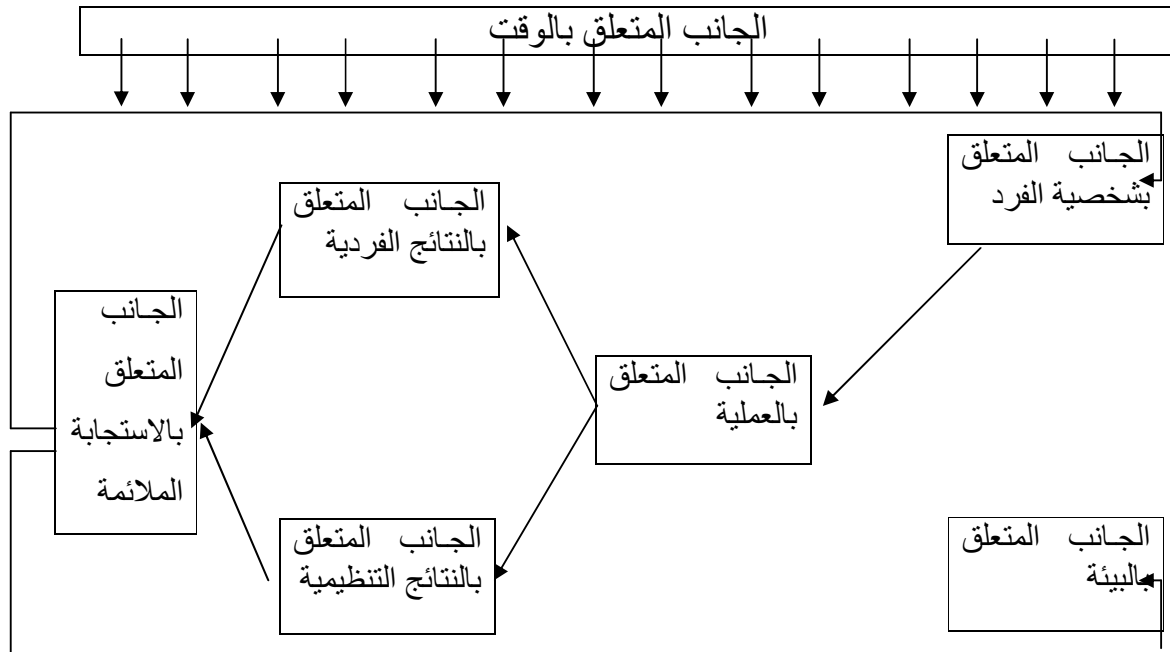
المطلب الأول : نموذج ضغوط العمل لبير ونيومان 1978

ظهر نموذج بير ونيومان (Beehr & Newman) نتيجة للعديد من الدراسات المتعلقة بضغوط العمل التي تمت في الفترة ما قبل 1978 وهو يمثل نقطة البداية لتطور العديد من النماذج والنظريات في هذا المجال.³²

³¹-جمال محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس: مرجع سابق، ص 516.

³²- عبد الرحمن بن احمد بن محمد هيجان: مرجع سابق، ص 61.

الشكل رقم 01-03: نموذج بير ونيومان



المصدر: عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان: مرجع سابق، ص 61.

يفترض النموذج أن الضغوط التي يتعرض لها الفرد تأتي من مصدرين رئيسيين هما الفرد والمنظمة، وأن التفاعل بين هذين المصدرين في زمن محدد يؤدي إلى مجموعة من الآثار على الفرد وعلى المنظمة مما يدفع كل منهما إلى تبني الاستجابة الملائمة.

المطلب الثاني: نموذج جيبسون وزملائه 1982

حيث يوضح النموذج مصادر الضغوط الوظيفية المختلفة وتأثير عملية إدراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به الفرد وبالتالي على نتائج وآثار الضغط. ويشير النموذج إلى دور الفروق الفردية (معرفية، عاطفية، بيولوجية وديموغرافية) على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها.³³

وهذا النموذج متعدد الأبعاد من حيث تصنيفه لمصادر الضغوط الوظيفية في أربع مجموعات:

- البيئة المادية: كظروف الإضاءة والحرارة والتلوث.

- مصادر فردية: صراع الدور، غموض الدور، فقدان السيطرة، المسؤولية وظروف العمل.

³³ حسن حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مطبعة الحامد، الأردن 2004، ص 286.

- مصادر على مستوى الجماعة: وتتمثل في العلاقات الضعيفة مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء.

- على مستوى المنظمة: بناء تنظيمي غير سليم، عدم وجود سياسات واضحة.

وينتهي النموذج بالنتائج التي تحدث ويضعها في أربع مجموعات:

- شخصية أو ذاتية: كالقلق واللامبالاة.

- سلوكية: كالإدمان على المخدرات والحوادث.

- معرفية: تركيز ضعيف وإرهاق نفسي.

- وتنظيمية: إنتاجية أقل، تغيب، دعاوى وشكاوى وتعويضات.

ويصنف النموذج الفروق الفردية في مجموعتين:

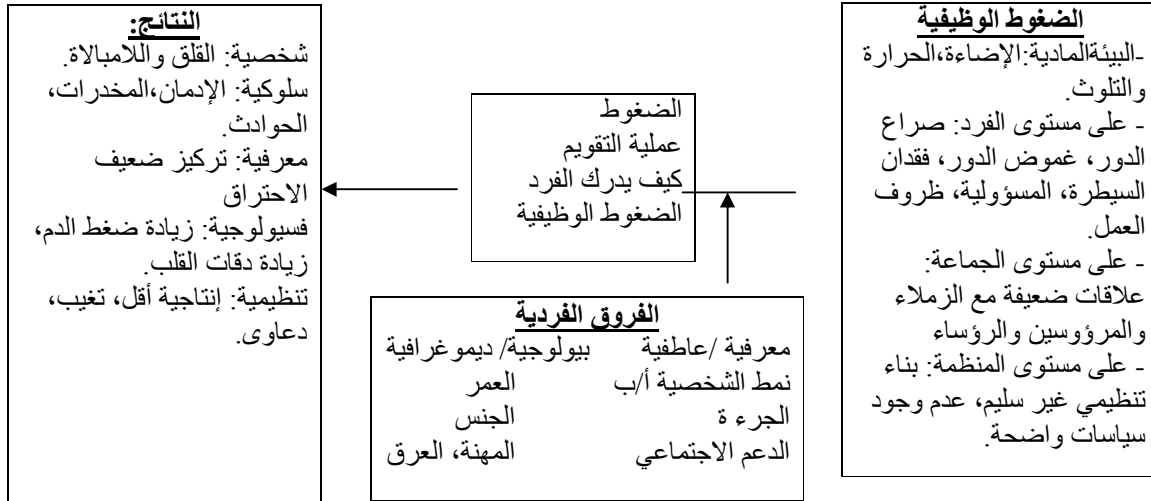
- معرفية وعاطفية: تتمثل في نمط الشخصية (أ أو ب)، (أنظر الجدول 01-02)

كالجراحة أو الدعم الاجتماعي.

- بيولوجية وديموغرافية: كالفروق من حيث العمر والجنس والمهنة والعرق.

ليخلص إلى النتائج المترتبة عن الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة.

الشكل رقم 01-04: نموذج جيبسون وزملائه

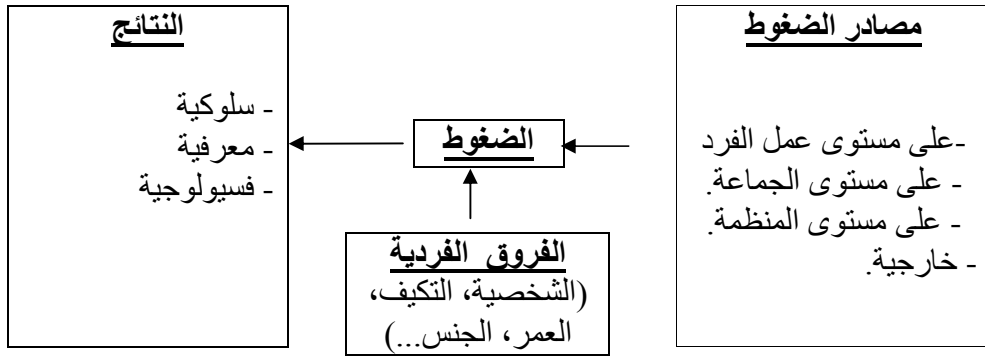


المصدر: حسن حريم: مرجع سابق، ص 286.

المطلب الثالث: نموذج كرايتر وكينيكي

وهذا النموذج لا يختلف كثيرا عن نموذج جيبسون وزملائه حيث يقسم النموذج مصادر الضغوط إلى ضغوط على مستوى الفرد، والجماعة ، والمنظمة والى ضغوط خارجية كالأوضاع الاقتصادية والأسرية ونوعية الحياة ، كما أن الفروق الفردية تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط ومن ثم على مستوى الضغوط ونتائجها.³⁴

الشكل رقم 01-05: نموذج كرايتر وكينيكي لدراسة ضغوط العمل



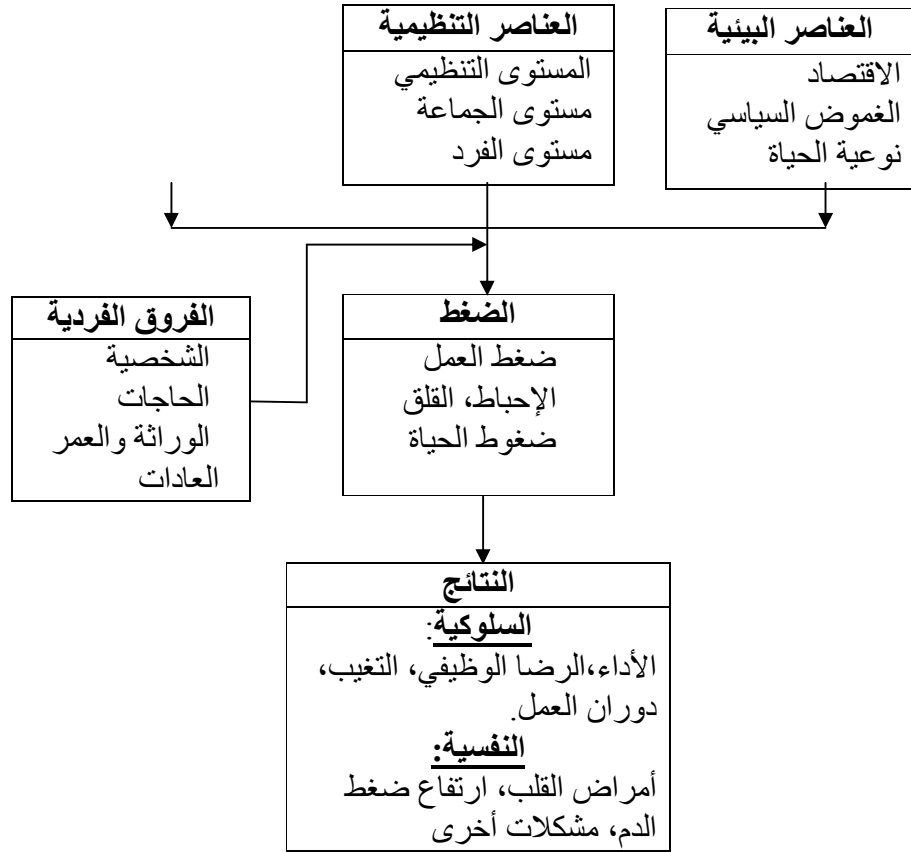
المصدر: حسن حريم: مرجع سابق، ص 288.

المطلب الرابع: نموذج سيزلاقي ووالاس

يقدم سيزلاقي ووالاس نموذجهما على أنه يحتوي على أربعة عوامل رئيسية، هي الضغط، مصادره، العوامل الوسيطة، نتائج الضغط، وأن الضغط ينشأ من ثلاثة مصادر هي البيئة، المنظمة، العوامل الفردية. وأن الفروق الفردية هي عوامل وسيطة على أساس أن ردود الأفعال مختلفة باختلاف هذه الفروق، مما يؤدي إلى نتائج واستجابات سلوكية ونفسية تؤثر بدورها على الفرد وعلى المنظمة.

الشكل رقم 01-06: إطار تحليل ضغط العمل عند سيزلاقي ووالاس

المشكلات الاقتصادية
مشكلات الانتقال



المصدر: أندرو دي سيزلاقي، ومارك جي والاس مرجع سابق، ص 62.

مما سبق يلاحظ أن هذه النماذج تختلف من باحث إلى آخر في تفسيرها لظاهرة ضغوط العمل مما يتيح لكل باحث الاجتهاد في إيجاد إطار ملائم لدراسته للظاهرة.

المبحث الثالث: مصادر ضغوط العمل

أشارت الكثير من الدراسات إلى مصادر متنوعة لضغوط العمل، وكثيرا ما يجد الباحث صعوبة في عزل هذه المسببات عن بعضها البعض، أو في تصنيفها إلى مجموعتين أو ثلاث أو أكثر. على الرغم من اختلاف الباحثين فإنهم يشيرون إلى أن المصادر الأساسية للضغوط، هي الفرد والمنظمة والبيئة، كما يظهر في النماذج سابقة الذكر إلا أن هيجان فضل تقسيم هذه المصادر إلى مصدرين فقط وهما الفرد والمنظمة مبررا ذلك بـ³⁵:

- أن الفرد والمنظمة هما المحوران الأساسيان في موضوع ضغوط العمل، حيث أننا بصدد ضغوط العمل بصفة خاصة وليس الضغوط بصفة عامة.
- مع الاعتراف بوجود عوامل أخرى خارج الفرد والمنظمة، فإن هذه العوامل الخارجية والتي غالبا ما ترتبط بالبيئة يمكن ربطها بهذين المحورين.

- أن الباحث بأي حال لا يمكنه الإلمام بجميع هذه المصادر.
- أن تصنيف مصادر ضغوط العمل يخدم الباحث والقارئ عند التعرض لآثار ضغوط العمل.

ولذا، فإن الباحث في تقسيمه لهذه الضغوط سيتبع هذا النهج مع الاحتفاظ برؤيته الخاصة، من حيث المصادر التي ترتبط بكل مجموعة، بما يخدم إطار البحث في جانبه النظري والتطبيقي.

المطلب الأول: المصادر التنظيمية

هي تلك المصادر المرتبطة بمحيط العمل أو العمل نفسه، إذ توجد الكثير من المسببات التي من الممكن أن تكون مصدرا للضغوط الواقعة على الفرد. وسنعرض فيما يلي إلى أهم هذه المسببات.

عبء الدور:

يقصد بعبء الدور أن يكون للفرد عبء عمل أكثر من قدراته أو من نطاق الوقت المخصص للعمل، بحيث يتسبب ذلك في فرض ضغوط عليه، أو أن يكون عبء العمل أقل من قدرات وطاقات الفرد، فيتسبب ذلك في الشعور بالملل وعدم الارتياح. فعبء الدور يكون بإحدى الصور التالية، زيادة عبء عمل كمي مرتبط بكثرة الأعمال وآخر نوعي مرتبط بعدم توفر القدرات والمهارات اللازمة لأدائها. أو تحميل الفرد بأقل مما يجب سواء من الناحية الكمية أو من الناحية النوعية، لأن ذلك يعني استهانة بقدراته وإمكانياته.³⁶

صراع الدور:

يحدث صراع الدور عندما يتلقى الموظف توجيهات متناقضة من رئيسه المباشر في العمل. كأن يتلقى محاسب مثلا يباشر عمله لأول مرة توجيهات من رئيسه المباشر بمراقبة التقارير قبل إرسالها إليه على الأقل ثلاث مرات لتفادي الأخطاء، وبعد شهر من ذلك يؤاخذ على قلة إنتاجيته وبأنه يكرس كثيرا من الوقت في مراجعة التقارير.³⁷

³⁶- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ للنشر، الرياض 2004، ص 260.

³⁷ - Pierre G.Bergeron : *La gestion dynamique, Concept , méthodes et applications* , gaetan morin , Canada 3^{eme} ed , 2001 ,p 531 .

كما أن هذا الصراع يحدث عندما تتعارض متطلبات دور الفرد في العمل وبين أدوار أخرى في غير العمل مثل الواجبات الأسرية.³⁸
وقد تتعدد أدوار الفرد الواحد تبعاً لهذا إلى عدة أدوار:

- دوره كموظف

- دوره كزوج

- دوره كرجل أسرة

- دوره كأب

إلى جانب الكثير من الأدوار التي من الممكن أن تتناوب بالفرد تبعاً لحجم وتعدد علاقاته الاجتماعية والأسرية. على أن صراع الدور قد يأخذ عدة صور أو عدة أشكال في المنظمات عندما تتعارض مطالب العمل التي ينبغي للفرد الوفاء بها منها:³⁹
- تعارض مطالب العمل من حيث الأولويات:

إذ أن كثيراً ما تتداخل مطالب العمل من حيث أولوياتها، حينما يجد بعض الموظفين أنفسهم في مأزق نتيجة حاجتهم لانجاز الأعمال التي تملئها عليهم أدوارهم اليومية ومطالب أخرى يكلفهم بها رؤسائهم في العمل ويتوقعون منهم الإنجاز الفوري لها. كما أن مديري الإدارة الوسطى كثيراً ما يجدون حرجاً عندما تتعارض مطالب الإدارة العليا مع مطالب الإدارة الإشرافية أو التنفيذية.

- تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة:

هذا التعارض كما يقول أرجرس (*Argyris*) يحدث في المنظمات التي تحاول تطبيق الصيغ أو الإجراءات الرسمية بدقة في معاملاتها في الوقت الذي يفضل فيه الفرد إتباع الصيغ غير الرسمية في العمل. كذلك يضيف أرجرس القول إن عدم التوافق بين الفرد والمنظمة قد يزداد سوءاً، وذلك عندما يكون الفرد ذا شخصية ناضجة و يسعى لتحقيق الذات والاستقلال، في الوقت الذي تحاول فيه المنظمة أن تجعل الأفراد معتمدين عليها من خلال التخصص الدقيق في العمل ووحدات السيطرة والتحكم.

- تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة:

³⁸- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: مرجع سابق، ص 259.
³⁹- عبد الرحمن بن احمد بن محمد هيجان: ، مرجع سابق ص177

يحدث هذا التعارض خاصة لدى الموظفين الجدد حيث يجدون حرجا في الإبقاء على التزامات الأدوار التي تملئها عليهم وظائفهم ، والتي تتطلب منهم التقيد بالمهام والمسؤوليات المدرجة في الوصف الوظيفي لأعمالهم ، وبين طلبات المساعدة من قبل الزملاء مما تعني الخروج عن واجباته ومسؤولياته. وفيما يكون الموظفون القدامى قد تعودوا على تقديم المساعدة فيما بينهم نجد الموظف الجديد في حالة من الخوف والتردد في أداء هذه الأعمال لاسيما إذا كانت تتعارض مع توجيهات رئيسه المباشر.

- تعارض قيم الفرد مع قيم المؤسسة:

وتعارض قيم الفرد التي يستند إليها في إصدار أحكامه لتبيين الخطأ من الصواب وبين قيم المنظمة يعد مشكلة من المشكلات الرئيسية التي تعترض الأفراد والمؤسسات والتي تحول دون الانسجام بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسات التي يعملون بها، مما يؤدي إلى العجز في تحقيق تلك الأهداف. وعلى سبيل المثال نجد أن كثيرا من الملتزمين دينيا والذين يعملون بالبنوك المتعاملة بالربا يعيشون صراعا يصعب عليهم القيام بواجبهم المهني في الوقت الذي يحافظون فيه على قيمهم التي يؤمنون بها.

غموض الدور:

يعني غموض الدور "النقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد"⁴⁰. وقد يظهر أيضا إذا كانت الأهداف والمهام والاختصاصات ومتطلبات العمل غامضة وغير واضحة، مما يؤدي إلى شعور الفرد بعدم سيطرته على عمله.

فعدم معرفة الموظف بمسؤولياته وواجباته وكيفية أدائها على وجه دقيق وحسب أولوياتها والعلاقات التي تربطها بالوظائف الأخرى، سيخلق لديه نوعا من الغموض يؤدي به إلى حالة من ضغط العمل وخوف غامض غير محدد.⁴¹

وقد أرجع صلاح محمد عبد الباقي شعور الفرد بغموض الدور إلى عدة أسباب أهمها:⁴²

أ. عدم فهم الفرد لأبعاده وجوانب عمله.

ب. عدم توافر المعلومات التي يحتاجها الفرد في عمله.

ج. قصور قدرات الفرد.

⁴⁰- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن 2002، ص 164.

⁴¹ - محمد الصيرفي: السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، دار الفتح للتجليد الفني، الإسكندرية، مصر 2007، ص 366.

⁴² - صلاح محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 170.

د. توتر العلاقات بين الأفراد في العمل.

وقد أوضحت إحدى الدراسات أن عدم كفاية المعلومات أو غموضها يمثل مصدرا للضغوط بالنسبة لثلث العاملين. فيما عبر 10% فقط من العاملين في نفس الدراسة بأن لديهم معلومات كافية عن وظائفهم.⁴³

وفي نفس الإطار بينت السباعي أن أسباب غموض الدور ترجع إلى:⁴⁴

- عدم إيصال المعلومات الكافية إلى الموظف فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل خاصة من المشرفين المباشرين، ويزداد الوضع سوء مع الموظف الجديد مما يجعله لا يعرف حقيقة الدور المطلوب منه.
- المعلومات المشوشة وغير الواضحة المقدمة للمرؤوسين خاصة عندما تحمل المعلومات مصطلحات فنية غير معروفة للموظف.
- عدم وضوح كيفية تنفيذ بعض المهام
- عدم وضوح النتائج المترتبة عن الدور المتوقع من الفرد أو إخفاقه في تحقيق المطلوب منه، أو تحقيقها بطريقة غير مألوفة في المنظمة.

قلة فرص التقدم و النمو الوظيفي: (عوائق التطور المهني والمستقبل الوظيفي)

يرى الأفراد عادة في الترفيه والتقدم الوظيفي فرصة لتحقيق الذات، وضرورة من ضرورات المسار المهني، فإذا ما رأى العامل بأن فرص التقدم الذي توفره له وظيفته لا ترقى إلى مستوى طموحه، فإن عمله سيصبح في حد ذاته مصدرا من مصادر الضغوط عليه.

كما أن إحساس الفرد بضعف المعايير التي تحكم فرص التقدم والترقي الوظيفي أو تحكمها معايير أخرى غير معايير الكفاءة سيجعل منها أحد المصادر الهامة لضغط العمل كونها تتعارض مع طموحات الفرد ومحاولة تأكيد مستقبله المهني.⁴⁵

وباتفاق الباحثين حول مراحل المسار الوظيفي وتقسيمها إلى ثلاث مراحل هي:

- مرحلة بدء الوظيفة.

- مرحلة نصف الوظيفة.

⁴³- عبد الغفار حنفي وآخرون: مرجع سابق، ص 195.

⁴⁴- نايف بن فهد التويم، مرجع سابق، ص 39.

⁴⁵-سعد بن عميقان سعد الدوسري: **ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2005، ص 72. (غير منشورة)

مرحلة نهاية الوظيفة.

فهم يتفقون أيضا على أن العامل يتعرض إلى مسببات مختلفة من الضغوط تختلف باختلاف المراحل الوظيفية.

أ. مرحلة البدء بالوظيفة:

وتبدأ بمجرد التحاق الفرد بعمله، وقد ترجع مسببات الضغط في هذه المرحلة إما إلى نقص المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو عدم القدرة على تحمل المسؤوليات أو عدم التكيف مع الزملاء أو أن العمل لا يتفق مع مؤهلات وقدرات وميول الفرد.⁴⁶ ويسهم عدم التأكد، الذي قد يصاحب هذه المرحلة، عن أي الاتجاهات الوظيفية أو المهنية أفضل أو أي نوع من أنواع السلوك مناسبة وهل سينجح الفرد في عمله أم لا في تحديد درجة الضغوط التي يتعرض لها الفرد.⁴⁷

ب. مرحلة منتصف الوظيفة:

ويطلق على هذه المرحلة الثانية أزمة منتصف الحياة أو المرحلة الوظيفية أو المهنية الوسطى. وهي مرحلة لتقييم الإنجازات، وهل كانت هذه الإنجازات متسقة مع توقعات الفرد أم لا؟. الكثيرون يخرجون بنتيجة تدفعهم إلى الإحباط والشعور بخيبة الأمل وخاصة إذا كانت فرص الترقية شبه منعدمة في السلم الوظيفي والمنافسة شرسة بين الأفراد.⁴⁸

ج. مرحلة نهاية الوظيفة:

وتعكس هذه المرحلة استعداد الفرد للخروج إلى التقاعد وهي تختلف عن المرحلتين السابقتين في إدراك الفرد، بأن الأهداف التي لم يتم تحقيقها لن تتحقق.

ومن مسببات الضغط في هذه المرحلة:

الخوف من فقدان المنصب وبعض المزايا المختلفة كالسكن الوظيفي، والتفكير في مصادر للدخل في المستقبل.

⁴⁶- علي بن حمد بن سليمان النوشان: ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2003، ص 22. (غير منشورة)

⁴⁷- راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مطبعة الإسكندرية، مصر 2001، ص 404.

⁴⁸- عبد الحكيم أحمد خزامي: آفة العصر، ضغوط العمل والحياة بين المدير والخبير، مكتبة ابن سينا القاهرة 1998، ص 63.

- ترك الزملاء والأصدقاء خاصة عند أولئك الذين يشكل العمل محور حياتهم أو التفكير في استغلال أوقات الفراغ بعد ترك العمل.⁴⁹

وعلى أي حال فالمشاكل الوظيفية في أي مرحلة من مراحل التطوير الوظيفي للفرد يحدث عندما يفتقر الفرد إلى الدعم من المؤسسة التي يعمل بها لاستمرار مساره الوظيفي دون عوائق.⁵⁰

غياب الدعم الاجتماعي واختلال العلاقات في العمل:

يجمع علماء السلوك على أن العلاقات الوظيفية بين أعضاء جماعة العمل تعتبر عاملا محوريا في تحقيق السلامة الصحية والنفسية للأفراد المكونين لها. ومن جانب آخر فوجود علاقات سيئة كضعف الثقة وغياب الدعم بين أفراد الجماعة الواحدة أو بينهما وبين الجماعات الأخرى يساهم في وجود مستويات مرتفعة من غموض الدور وتفشي الصراعات أو عدم القدرة على التوصل إلى فهم مشترك أو انخفاض لمستوى الرضا الوظيفي.⁵¹

ولما كانت العلاقات في العمل تنقسم إلى ثلاثة أنواع وهي العلاقة مع الرؤساء والعلاقة مع الرفاق، والعلاقة مع المرؤوسين، فالرئيس يجب أن يقيم علاقة مع مرؤوسيه ويهتم بالمشاكل التي تواجههم في العمل ويحاول إيجاد الحلول المناسبة لها، والعلاقة مع الرفاق يجب أن يسودها التعاون والاحترام المتبادل والمساندة الاجتماعية الكافية بينهم، والمرؤوسين يجب أن تكون العلاقة بينهم وبين الرئيس قائمة على الاحترام والعمل على تنفيذ توجيهاته وإرشاداته لتحقيق أهداف المنظمة.

وعلى هذا يرى البعض أن هناك ضغوطا مصدرها الجماعة التي يعمل معها ومن أهمها:⁵²

- الافتقار إلى تماسك الجماعة
- افتقار الفرد إلى دعم الجماعة
- التنازع والصراع بين الأفراد

ظروف العمل المادية:

⁴⁹- سعد بن عميقان سعد الدوسري: مرجع سابق، ص 73.

⁵⁰- راوية حسن: مرجع سابق، ص 393.

⁵¹- جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن: مرجع سابق، ص 520.

⁵²- حسين حريم: مرجع سابق، ص 289.

بالرغم أن أبحاث التون مايو دحضت الاعتقاد السائد بلعب الظروف المادية للعمل الدور الحيوي و الأساسي في تحديد الكفاءة الإنتاجية إلا أن مستوى معيناً يبقى ضرورياً للحفاظ على صحة وسلامة العامل من أهمها الإضاءة ، والحرارة والتهوية والضوضاء.

- الإضاءة:

تعد الإضاءة المناسبة عنصراً ضرورياً للعمل والإنتاج وتخفيف التعب، كما أن الإضاءة غير المناسبة تشكل تهديداً لقدرة العيون على الإبصار مع مرور الوقت. وقد أثبتت الدراسات أن معدل الحوادث يزداد بنسبة 25% في حالة الإضاءة غير الكافية بالمقارنة بالإضاءة العادية.⁵³

وجدير بالذكر أن الإضاءة المناسبة تختلف باختلاف خصائص العامل ونوع العمل ومكانه ويرى عبد القادر طه أنه بالرغم أن بعض الأبحاث أظهرت أن شدة الإضاءة - عما كانت عليه- ترفع الإنتاج في بعض الأعمال إلى 35% إلا أنها لو زادت عن القدر المناسب قد يؤدي إلى انخفاضه.⁵⁴

وفي نفس الإطار يرى هيجان إن الإضاءة الشديدة والإضاءة المنخفضة إذا زادا أو نقصا عن الإضاءة العادية فإنهما تتسببان في مشاكل جسدية ونفسية للأفراد، وبالتالي فإنها إن زادت أو انخفضت عن الحد العادي تعد مصدراً من مصادر ضغوط العمل.⁵⁵

- الضوضاء:

" الضوضاء أصوات غير مرغوب فيها"⁵⁶

وهي ظاهرة غير صحية تحول دون تركيز الناس في أعمالهم وتقلل من مستوى أدائهم الذهني والمعرفي.⁵⁷

ويقدم الباحثون أدلة معقدة عن كيفية عمل الضوضاء كمثير للضغوط وتسببها في درجة عالية من التوتر وعدم التوازن النفسي وإن مجرد مستوى مرتفع من الضوضاء (80 ديسيبل *(Décibels)* واستمراره وقتاً طويلاً يصبح مثيراً للضغوط.⁵⁸

⁵³- عبد الغفار حنفي وآخرون: مرجع سابق، ص 203.

⁵⁴- فرج عبد القادر طه: *علم النفس الصناعي والتنظيمي*، دار قباء، القاهرة، ط9 2001، ص 250.

⁵⁵- عبد الرحمن بن احمد بن محمد هيجان: مرجع سابق، ص 200.

⁵⁶- عبد الحكم أحمد خزامي: مرجع سابق، ص 76.

⁵⁷- علي عسكر وآخرون: *علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق*، دار الكتاب الحديث الكويت 1999،

ص 99.

⁵⁸- عبد الحكم أحمد خزامي: مرجع سابق، ص 76.

- الحرارة والتهوية:

لا شك أن العمل في درجات حرارة غير مناسبة يحد من قدرات الفرد البدنية والنفسية كما أن سوء التهوية أو ارتفاع درجة الرطوبة عن الحد المقبول يضايقه نفسيا وفسولوجيا. وقد أكدت أبحاث كل من ماكورث *Mackworth*، وبيبلر *Pepler*، أن معدل الإصابات والأخطاء يزداد مع ارتفاع درجة الحرارة أو تدهورها عن الحد المألوف والطبيعي والأمر كذلك بالنسبة للتكاليف الذهنية والعقلية.⁵⁹

ورغم أنه أصبح بالإمكان التحكم نسبيا في درجات حرارة مقبولة وتهوية مناسبة في أماكن العمل إلا أن تحديد درجة مثلى لبيئة العمل مثلا سوف تختلف بعض الشيء من عمل لآخر، ومن فرد لآخر ومن قطاع جغرافي لآخر، ومن هنا فإن تحديد درجات الحرارة المثلى ينبغي أن يتم بناء على دراسة ميدانية، كما ينبغي أن يكون تحديدا نوعيا حسب نوع بيئة العمل ونوع العمل ذاته ونوع القطاع الجغرافي الموجود به ونوع فصول السنة.⁶⁰ وما يقال عن الحرارة ينطبق على التهوية ودرجات الرطوبة.

ساعات العمل:

تعتبر ساعات العمل مصدرا من مصادر الضغط ، وذلك يرجع إلى أن عدم تنظيم ساعات العمل يؤدي إلى إصابة الفرد بالإجهاد والتوتر، بالإضافة إلى أن طول ساعات العمل اليومي يؤدي في كثير من الأحوال إلى إرهاق وملل الفرد وضعف صحته.⁶¹ ورغم أن القوانين في كل البلدان تحدد عدد ساعات العمل الرسمية وتوقيتها إلا أن هناك وظائف بطبيعتها تخرج عن هذا الإطار.

كما أن بعض المهن تتطلب استمرارية العمل مما يفرض ثلاث نوبات، بما يعني أن بعض العمال سيعملون في الليل وآخرون في النهار،⁶² مما يعرض خاصة غير المتعودين منهم إلى اضطرابات في الأكل والنوم وبعض العادات المهنية التي لم يألفها ويزداد الأمر تعقيدا إذا كان الأمر يتعلق بزواج وزوجة واقتضت ضرورة المهنة أن يعمل أحدهما بالنهار والآخر بالليل.

المسؤولية على الآخرين:

⁵⁹- علي عسكر وآخرون: مرجع سابق، ص 98.

⁶⁰- فرج عبد القادر طه: مرجع سابق، ص 256.

⁶¹- عبد الغفار حنفي وآخرون: مرجع سابق، ص 202.

⁶²- علي عسكر وآخرون: مرجع سابق، ص 100.

كون أية مؤسسة هي في الأساس نظام اجتماعي بالغ التعقيد لاختلاف الأفراد والجماعات المشكلين له سواء من حيث قيمهم، عاداتهم، مستوياتهم التعليمية وأعمارهم إلى غير ذلك يجعل من المسؤولين عنهم والتعامل معهم في تحفيزهم ومكافأتهم أو عقابهم يتحملون ضغوطا أكثر من غيرهم ذلك أن عملهم الأساسي هو الاحتكاكات والخلافات الموجودة في أي مجتمع فيه أفراد يعملون سويا، ومنها الاستماع إلى الشكاوي والفصل في الخلافات.⁶³

وتؤدي الوظائف التي تتميز بطبيعتها بالمسؤولية عن أرواح الغير إلى زيادة الشعور بالضغوط، ومن أمثلة ذلك العاملين بوحدات العناية المركزة بالمستشفيات. وقد أثبتت إحدى الدراسات أن العاملين في وحدات المراقبة الجوية بالمطارات هم الآخرين يعانون من مستوى عال من ضغوط العمل نتيجة لما قد يترتب على أي خطأ من فقد عدد كبير من الأرواح.⁶⁴

فقد ثبت أن المديرين والمشرفين يعانون من أمراض القرحة والقلق والتوتر نتيجة لتلك المسؤوليات.⁶⁵

عدم المشاركة في اتخاذ القرارات:

يجمع الباحثون والدارسون على أهمية عملية اتخاذ القرار، حتى أن البعض يرى فيها جوهر العملية التسييرية، وإذا كان ما يحيط بهذه العملية والطريقة التي يتم بها اتخاذ القرار تعرض متخذه إلى كثير من الضغوط، فإن الفردية في اتخاذ القرار وعدم إشراك العاملين من قبل الرؤساء والمشرفين، تمثل مصدرا من مصادر ضغوط العمل بالنسبة للموظفين الذين يشعرون بعدم أهميتهم في اتخاذ القرارات، وخاصة تلك التي يتأثرون بها وهم مسؤولون عن تنفيذها.⁶⁶

ويرجع الهنداوي عدم مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرار كمصدر لضغوط العمل لسببين:⁶⁷

نمو إحساس لدى الفرد بعدم أهميته وبعدم جدوى أفكاره وآرائه ولهذا فقد استبعد من المشاركة في وضع القرار.

⁶³ - محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر 2003، ص 265.

⁶⁴ - علي بن حمد بن سليمان النوشان: مرجع سابق، ص 23.

⁶⁵ - سعيد محمد عبد الله غنام: ضغوط العمل لدى المراقب الجوي وعلاقتها بسلامة الحركة الجوية، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2004، ص 50. (غير منشورة)

⁶⁶ - عبد الرحمن بن احمد بن محمد هيجان: مرجع سابق، ص 182.

⁶⁷ - نايف بن فهد التويم: مرجع سابق، ص 40.

- تزايد حدة الضغوط إذا ما كانت القرارات لا تخدم بشكل فعال الهدف الذي اتخذت من أجله، على الأقل من جهة نظر الفرد، وهو ما يعني مقاومته واعتراضه عليها مما قد يضاعف في النهاية من حدة ضغوط العمل لديه.

كما قد يقف مفهوم المشاركة *Participation* على أنه المدى الذي يتم فيه الاعتماد على معارف وآراء وأفكار وخبرات الفرد في عملية اتخاذ القرار. يجعل من البعض يرى في استبعاده وعدم الاعتداد بخبراته أو تجاهل آرائه وأفكاره عند اتخاذ القرارات وكأنها تهديد لحقوقهم الطبيعية في مجموعات العمل.⁶⁸

تقييم الأداء:

يقصد به مدى وجود نظام فعال لتقييم أداء العاملين حيث انعدم وجود معايير منطقية وعادلة يقتنع بها العاملون من الممكن أن يكون مصدرا من مصادر ضغوط العمل، إذا لم يتم وفق أسس سليمة تلبي حاجات الفرد والمنظمة في آن واحد. ويؤدي ذلك إلى أن العاملين لن يؤدوا عملهم وفقا لما تقتضيه واجباتهم الوظيفية، لأنهم لن يحصلوا في النهاية على حقهم المناسب من التقدير المادي والأدبي وسيسود اعتقاد بان من لا يعمل ومن يعمل سواسية. مما سيولد لديهم الشعور بالإحباط والظلم تجعلهم عرضة للعديد من الأمراض النفسية والجسدية.⁶⁹

المطلب الثاني: المصادر المتعلقة بشخصية الفرد

لكل فرد مجموعة من السمات أو الخصائص أو العوامل التي تميزه عن غيره من الأفراد، فمن الممكن أن يتعرض الأشخاص إلى نفس الضغوط ومع ذلك لا يكون الأثر واحدا. ويكاد يتفق الباحثون على مجموعة من المصادر المرتبطة بالفرد تتمحور حول النقاط التالية:

- نمط الشخصية.
- مفهوم الذات.
- أحداث الحياة المختلفة التي يتعرض لها الأفراد.
- مراكز التحكم.

⁶⁸- جمال الدين محمد المرسي وثابت عبدالرحمن ادريس: مرجع سابق، ص 530.

⁶⁹- طه عبد العظيم حسين وسلامة عبد العظيم حسين: مرجع سابق، ص 226.

نمط الشخصية:

ويعرف معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة على أنها "تشير إلى الخصائص والسمات التي تتوافر في تركيب بنيان وكيان الشخص".⁷⁰

يرجع الفضل في اكتشاف نمطين من أنماط الشخصية إلى كل من فريدمان وروزنمان *Fridman & Rosenman*. فقد اكتشفا أن بعض العوامل مثل ضغط الدم وزيادة نسبة الكولسترول والعمر والوراثة، لا تدل على حدوث مرض الشريان التاجي، وهي الحالة التي تكون فيها كمية الأكسجين التي تصل إلى قلب الفرد غير كافية، وأن عوامل أخرى مرتبطة بذلك المرض.

وعلى هذا الأساس قاما بدراسات صنفا من خلالها الأنماط الشخصية إلى نمط سلوك الشخصية أ، ونمط سلوك الشخصية ب.⁷¹

ويتميز نمط الشخصية أ بوجه عام بالخصائص التالية:⁷²

- الإقدام و الطموح والتنافس والجرأة.
- يحدث الآخرين بانفعال لتنفيذ ما يقوله لهم.
- يكافح لانجاز أكثر عدد من المهام في أقل وقت ممكن.
- مشغول دائما بالمواعيد المقررة للإنجاز وعنده توجه عملي.
- غير صبور ويكره الانتظار.
- في صراع مستمر مع الأفراد والأحداث والأشياء.

في حين أن نمط الشخصية ب تتميز بالثقة والهدوء وأخذ الأمور ببساطة أكثر ويأخذ وقته في التعامل مع الأمور التي تواجهه.⁷³

وأوضحت بعض الدراسات أن الأفراد أصحاب الشخصية "أ" هم أكثر تعرضا للإصابة بالأمراض القلب وارتفاع ضغط الدم والكولسترول، عن الأفراد أصحاب الشخصية "ب" وأن الرجال من أصحاب الشخصية "أ" هم أكثر عرضة للإصابة بأمراض شرايين القلب من

⁷⁰ - عمار الطيب كشرود: معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة (إنجليزي، عربي)، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 1994، ص 266.

⁷¹ - عبد الرحمن بن احمد بن محمد هيجان: مرجع سابق، ص 105.

⁷² - أندرو دي سيزلاقي، ومارك جي والاس: مرجع سابق، ص 188.

⁷³ - علي عسكر وآخرون: مرجع سابق، ص 173.

النساء أصحاب الشخصية "أ"، ومن ناحية أخرى فإن السيدات العاملات هم أكثر عرضة
لأمراض القلب عن أقرانهن من السيدات ربات البيوت أصحاب الشخصية "أ".⁷⁴
وقد حاول لوتانس *Luthans* 1985 أن يفرق بين نمط الشخصية "أ" ونمط الشخصية "ب"
من خلال وصفه لسلوكيات كل منهما كما يوضحه الجدول التالي

⁷⁴-محمد بسيوني سيد بسيوني: **ضغوط العمل وأثارها وعلاقتها بأداء المديرين**، رسالة ماجستير جامعة الإسكندرية
1995، ص34. (غير منشورة)

الجدول رقم 01-02: الفروق بين نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب)

نمط الشخصية أ	نمط الشخصية ب
- مستعجل دائما.	- ليس في عجلة من أمره دائما.
- يمشي بسرعة.	- متأن في مشيته.
- يأكل بسرعة.	- يستمتع بوقته دون الإحساس بالذنب.
- غير صبور بسبب ضياع الوقت.	- صبور ولا يؤنب نفسه كثيرا على ضياع الوقت.
- يعمل شيئين في آن واحد.	- ليست لديه مواعيد نهائية لانجاز الأعمال.
- لا يستمتع بوقت الفراغ.	- يلعب من أجل المتعة وليس من أجل الكسب.
- مشغول بالأرقام.	- ذو أسلوب لطيف في الحياة.
- يقيس النجاح بالكمية.	- لا يهتم بالوقت.
- شديد وعنيف.	
- منافس.	
- يشعر دائما أنه تحت ضغط الوقت.	

المصدر: عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان، مرجع سابق، ص 106.

أحداث الحياة المختلفة:

يختلف أحدنا عن الآخر في ترتيب الأحداث الضاغطة في حياته وهي كثيرة يصعب حصرها ولكنها تصيبنا في كثير من الأحوال بتوتر ينتقل معنا إلى العمل. وقد أسفرت أعمال هولمز وراهي (Holmez & Rahe) عن مقياس أسمياه مقياس تقدير التوافق الاجتماعي يتكون من 43 حدثا من أحداث الحياة، حيث يطلب من الأفراد المستخدمين للمقياس أن يحددوا الأحداث التي وقعت في حياتهم خلال الإثني عشر شهرا الأخيرة ومن ثم يتم تحديد وزن لكل حدث وفق وحدات التغيير التي حدثت في حياة الفرد، والتي بين 11 و100.

ويشير هولمز وراهي إلى أن الأفراد الذين يبلغ وحدات التغيير في حياتهم أقل من 100 نقطة سيكونون في حالة جيدة بوجه عام في العام الذي يلي. أما إذا تجاوز مجموع الوحدات مستوى 100 وأقل من 300 فهناك احتمال يصل إلى 50% إصابة أحدهم بمرض خطير في العام الذي يلي فيما يبلغ احتمال الإصابة 70% لمن تجاوز مجموع وحداتهم

300.75 وقد تبين وجود علاقة معنوية ضعيفة (0.3%) بين وقوع أحداث الحياة الضاغطة والأمراض اللاحقة لهذه الأحداث (مثل مرض القلب والقرحة) إلا أن ذلك فسر على أن الفرد الذي يتعرض للأحداث الضاغطة في حياته دون التعرض للأمراض مرده إلى خصائص شخصية الفرد في مقاومة الضغوط مثل:76

- الاعتقاد في إمكانية سيطرته على الأحداث.

- الشعور بالالتزام العميق نحو النشاطات المختلفة التي يمارسها.

- الاستجابة بصورة إيجابية للتغيير واعتباره تحدياً.

اختلاف قدرات الأفراد:

حيث يلعب اختلاف قدرات الأفراد دوراً أساسياً في درجة تحمل الأفراد الضغوط من حيث:77

- القدرة على تحمل الأعباء والمهام الصعبة.

- القدرة على تحمل المسؤولية سواء من حيث الإشراف على الآخرين أو عن أشياء أخرى.

- القدرة على التعامل والتأقلم مع الضغوط فبعض الأفراد لديهم القدرة على التكيف مع ضغوط العمل، فرغم أن مصادر الضغوط واحدة إلا أن ردود الأفعال تختلف من شخص إلى آخر.

أو من حيث الفروق الفردية في درجة التفريغ أو التخلص من التوتر، ويتضمن ذلك القدرة على ترك هموم العمل مع نهاية الدوام وتنمية أنشطة وهوايات تنسي الفرد تلك الهموم.78 وإجمالاً فإنه كلما زادت قدرات الفرد النفسية أو الجسمية كان ذلك داعماً له في درجة تحمله للضغوط.

مركز التحكم في الأحداث:

تتعلق بمدى اعتقاد الفرد في مدى تحكمه وسيطرته على الأحداث المحيطة به. فيتصف الفرد بأنه ذو مركز تحكم داخلي إذا اعتقد أنه أكثر تحملاً للأحداث من حوله. بينما نمط مركز التحكم الخارجي يعتقد بأن ما يحدث له خارج عن نطاق سيطرته.79

75- أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس: مرجع سابق، ص 184.

76- عبد الغفار حنفي وآخرون: مرجع سابق، ص 189.

77- صلاح محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 342.

78- علي عسكر وآخرون: مرجع سابق، ص 173.

ويعتبر مركز التحكم أحد أبعاد الشخصية التي وضعها (روتر 1966 Rotter)، حيث أشار إلى أنه من الممكن أن يتفاوت مركز التحكم لدى الأفراد بين درجة عالية من السيطرة الداخلية ودرجة عالية من السيطرة الخارجية.⁸⁰

وتشير نتائج بعض الدراسات أن الأفراد أصحاب مركز التحكم الداخلي هم أقدر تحملا للتهديدات التي يتعرضون لها في حياتهم وأنهم أقل قلقا وأقل معاناة من ضغط العمل في حين أن الأفراد أصحاب التحكم الخارجي يتميزون بارتفاع مستوى القلق والعدوانية وأكثر معاناة من ضغوط العمل في كثير من المواقف التي تحيط بهم لاعتقادهم بان ما يحدث لهم هو نتيجة عوامل خارجية لا يمكنهم السيطرة عليها.⁸¹

مفهوم الذات: الذات مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد يشير إلى مدى إدراك الفرد لذاته أو الصورة التي يرى فيها نفسه. وقد أورد هيجان ستة أبعاد لمفهوم الذات نوجزها فيما يلي:⁸²

- الوعي بالذات: مدى إدراك الفرد أن لديه القدرة على عالمة من حوله.
 - القيمة الذاتية: مدى شعور الفرد بمساواته بالآخرين من حيث الحقوق والواجبات.
 - حب الذات: في أبسط معانيه عدم تعريض الفرد لنفسه للمشاق أو المخاطر التي تزيد على طاقته.
 - تقدير الذات: شعور الفرد بالتميز من حيث الأهمية والخصوصية عن الآخرين.
 - الثقة بالذات: قدرة الشخص على التكيف من خلال استخدامه لقدراته وإمكانياته.
 - احترام الذات: ويتمثل في قدرة الشخص على التعبير عن مشاعره بصورة واضحة من حب أو كراهية أو إعجاب أو نقد ويرتبط احترام الذات كثيرا بتقدير الفرد لذاته.
- ومما سبق يمكن أن ندرك بأن مفهوم الفرد لذاته وتقديره لها تقديرا إيجابيا يجعل منه أكثر تحملا للضغوط، وأنه كلما كان إدراكه لذاته سلبيا زاد احتمال تعرضه لها.

المطلب الثالث: قياس ضغوط العمل

تواجه عملية قياس الضغوط صعوبة بالغة إذ تختلف باختلاف المداخل التي يتبعها الباحثون في دراستها ويمكن الإشارة إلى بعض هذه الأساليب على النحو التالي:

⁷⁹ - علي عسكر وآخرون: نفس المرجع ، ص 174.

⁸⁰ - عبد الرحمن بن احمد بن محمد هيجان: مرجع سابق، ص 113.

⁸¹ - عبد الغفار حنفي وآخرون: مرجع سابق، ص 188.

⁸² - عبد الرحمن بن احمد بن محمد هيجان: مرجع سابق، ص 101.

- قياس إدراك الفرد للضغوط: ويتم بالسؤال المباشر عن مدى شعور الأفراد بالضغوط وقد استخدم هذه الطريقة بورك وريتشاردسن *Burk and Richardsen* عند دراسة الضغوط على الأطباء في كندا باستخدام العبارة (ما درجة الضغوط التي تسببها لك مهنة الطب). وطلب من المبحوثين الإجابة عن العبارة في مقياس خماسي.⁸³

- **قياس مصادر الضغوط:** وقد قام كل من كاهن وولف وكوين وسنوك وروزينسال بإعداد مقياس لمسببات الشعور بضغوط العمل يتكون من خمسة عشر بنداً, وقد كان هذا المقياس بمثابة حجر الأساس للعديد من الدراسات سواء باستخدامه أو بتطويره منها دراسات (*hackman, gamal ; joeobson;chesser*) وفيما يلي احد بنود هذا المقياس⁸⁴.

⁸³ - سعيد محمد عبد الله غنام، مرجع سابق، ص 57.
⁸⁴ - محمد بسيوني سيد بسيوني: مرجع سابق، ص 67.

1- الشعور بان لديك مقدار قليل من السلطة لتنفيذ المسؤوليات والأعباء الملقاة على عاتقك.

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
------	-------	--------	-------	-------

- قياس الضغوط من خلال أعراضها: وقد حظيت الأعراض الدالة على الضغوط باهتمام الباحثين ويعتقد أنها من أهم ما يستدل به على وجود الضغوط أو على مستواه وقد أعدت مقاييس لقياس هذه المظاهر التي يمكن أن يحدثها الضغط كالمظاهر النفسية أو الجسمية ومنها مقاييس الأعراض النفسية للضغوط لـ *Patchen* ومقياس أعراض القلق والضغوط لـ

⁸⁵.House and Rizzo

الفصل الثاني
الرضا الوظيفي وطبيعة
علاقته بضغط العمل

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وطبيعة علاقته بضغوط العمل

يعتبر الرضا الوظيفي من المواضيع التي درست بشكل كبير في مجال السلوك التنظيمي، إلا أن الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره حجر الأساس لنجاح أية منظمة في تحقيقها لأهدافها، يجعل منه موضوعا جديرا بالدراسة في كل حين، ولأن هذه الدراسة تهتم به من خلال علاقته بضغوط العمل. فإننا سنتعرف في هذا الفصل على مفهوم الرضا وأهميته، وأهم نظرياته، ثم عوامل الرضا وكيفية قياسه، وأخيرا طبيعة علاقته بضغوط العمل.

المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

يتعرض الباحث في العلوم الإنسانية خاصة، إلى كثرة المفاهيم واختلافها كلما اتجه إلى وضع تعريف محدد، أو إيجاد مفهوم متفق عليه لظاهرة أو موضوع ما. ويعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع غموضا لكونه يعبر عن حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، وكذلك لتداخله مع مفاهيم أخرى كالروح المعنوية والدافعية⁸⁶.

ويرجع محمد سعيد أنور سلطان عدم اتفاق الباحثين حول مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي، إلى تعدد الكتابات وتناوله في أكثر من جهة اختصاص، كل منها يحاول أن يستحدث مفهوما معينا يؤدي إلى تحقيق أهداف البحث الذي يقوم به. كما أن الرضا غالبا ما ينظر إليه على أنه موضوع فردي بحت، فما يمكن أن يكون رضا لشخص قد لا يكون لآخر، ذلك أن الإنسان يتصف بكونه مخلوقا معقدا، لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.⁸⁷

ويعتبر هوبوك (*hoppok*) من الأوائل في وضع تعريف للرضا عن العمل فهو يراه على أنه "مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بأنني راض في وظيفتي"⁸⁸.

ويعرفه فروم (*Vroom*) بوصفه "اتجاه ايجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه".

⁸⁶ - مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1992، ص 133.

⁸⁷ - محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق، ص ص 194-195.

⁸⁸ محمد الصيرفي مرجع سابق، ص 132.

ويعرفه ستون (Stoon) على انه" الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها"⁸⁹

وفيما يرى سوبر (Super) أن" رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبة لقدراته وميوله وسمات شخصيته وقيمه كما يتوقف أيضا على موقعه العلمي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتمشى مع نموه وخبراته"⁹⁰.

نجد من يعرفه على أنه" محصلة مشاعر الفرد تجاه عمله".⁹¹ وقد تكون هذه المشاعر سلبية أو ايجابية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد انه يحققه من عمله. فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته كلما كانت مشاعره ايجابية تجاه هذا العمل، وكلما كان تصور الفرد أن عمله لا يحقق له إشباعا كافيا كلما كانت مشاعره سلبية تجاه هذا العمل. وبهذا المعنى فان درجة الرضا أو عدم الرضا عن هذا العمل، ترتبط بدرجة الإشباع أو عدم الإشباع الذي يحققه العمل.⁹²

ومن التعاريف التي جعلت من الرضا مرهونا باتجاهات الفرد الشخصية والتي تختلف حسب مستوى الإدراك والخبرة الفردية والشخصية المتميزة للفرد ما جاء به روزيمون (Rosemon) وهو أن" الرضا عن العمل أو عدم الرضا عن العمل إنما يتوقف على اتجاهات الفرد المختلفة والتي يمارسها تجاه عمله وتجاه العوامل المرتبطة به وتجاه حياته بشكل عام"⁹³.

وفيما يميل الصيرفي إلى النظر للرضا الوظيفي على انه" الحالة الشخصية للفرد والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل".⁹⁴

ويرى أن درجة الرضا عن العمل بهذا المعنى، تمثل سلوكا ضمنيا يكمن في وجدان الفرد، وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد وقد تظهر في سلوكه الخارجي، تبعا لقوة هذه المشاعر وتراكمها. وكلما تراكمت لفترة طويلة كلما زاد احتمال انعكاسها على سلوكه

89 - محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق، ص196.

90 - صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص72.

91 - Stephen Robbins, Timothy judge : *Comportements Organisationnels, Traduction Philippe Gabilliet, édition Pearson éducation, 12^{eme} édition Paris 2006, P92.*

92 - احمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1983، ص139.

93 - محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق، ص ص 196- 197.

94 - محمد الصيرفي : مرجع سابق، ص 133.

الخارجي.⁹⁵ فإن ممفورد (Mumford) يعرف الرضا "بأن الفرد يحب عدة مظاهر أو جوانب في عمله أكثر من تلك التي لا يحبها"⁹⁶.

وإذا كان هذا التعريف لا يبين ماهية هذه المظاهر أو الجوانب، فإن احمد صقر عاشور، وفي نفس الإطار، يفترض أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد انه يحصل عليها من عمله وهذه العوامل أو العناصر تمثلها المعادلة التالية: ⁹⁷

$$\text{الرضا عن العمل} = (\text{الرضا عن الأجر} + \text{الرضا عن محتويات العمل} + \text{الرضا عن فرص الترقى} + \text{الرضا عن الإشراف} + \text{الرضا عن جماعة العمل} + \text{الرضا عن ساعات العمل} + \text{الرضا عن ظروف العمل}).$$

والرضا تبعاً لهذا الفرض يمثل مجموع الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها وليس ضرورياً أن تكون كل الاتجاهات نحو هذه الأبعاد ايجابية أو غير ايجابية في آن واحد⁹⁸. فقد تربط الفرد صلة وثيقة بزملائه ولكنه في نفس الوقت ليس راضياً عن إشراف رئيسه في العمل.

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

لقد اتضح أن الاتجاهات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الدافعية للموظف، وكون الرضا الوظيفي هو احد أهم هذه الاتجاهات، يجعل من المفيد والضروري للمسيرين الاهتمام به، سواء كمتغير تابع من خلال التركيز على معرفة أسبابه ومحدداته، أو كمتغير مستقل من خلال التركيز على نتاجه، ومعرفة ما يفعله الراضون وغير الراضين بوظائفهم.⁹⁹

وفي تساؤل لكاي كيبلر عما إذا كان المشرفون والموظفون الذين يشعرون بالرضا الوظيفي يحققون نجاحاً أكبر على المستوى المهني يجيب:

بان الشعور بالرضا يطلق العنان للقدرات الإبداعية والحماس في العمل، وأن الشعور بالسعادة يجعل المرء أكثر ايجابية مما يولد هذا الشعور في من حوله. كما أن سعادة العامل تسعد المشرفين وتمكن من بناء علاقات جيدة وروح معنوية عالية في وسط العمل. وتدفع

⁹⁵ - نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁹⁶ - محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق، ص 196.

⁹⁷ - احمد صقر عاشور: مرجع سابق، ص 142

⁹⁸ - خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة، مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن 2001، ط2، ص 267.

⁹⁹ - اندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس: مرجع سابق ص 75.

العامل إلى الإقبال على العمل وعدم التهرب منه والبحث عن مهام ذات قيمة أكبر، ويزيد من قدرات تركيز الفرد، مما يؤدي إلى ارتكاب أخطاء أقل.¹⁰⁰

وقد ثبت أن الرضا عن العمل له تأثيره الواضح على معدلات الغياب والتأخير وترك الخدمة فزيادة الرضا يقل معدل الغياب والتأخير وكذلك معدل ترك الخدمة بالمنظمة.¹⁰¹ كما أن أهمية الرضا الوظيفي تكمن في ارتباطه وتأثيره على مجموعة من المتغيرات التنظيمية الأخرى فيؤدي ذلك إلى تكوين الانتماء للمنظمة حيث يشعر الفرد أنه عضو أساسي في تكوينها مما يؤدي إلى أنماط من السلوك مثل التعاون وتقوية العلاقات الاجتماعية والرغبة في الحفاظ على موارد المنظمة والقدرة على تحمل المصاعب المؤقتة في المنظمة بدون شكوى.¹⁰²

ورغم الجدل حول العلاقة بين الأداء والرضا على المستوى الفردي فإن هذه العلاقة تجد حقا من الأهمية عندما يتعلق الأمر بالمؤسسة ككل، إذ اتضح أن المؤسسات التي تحوي قدرا اكبر من الراضين تتسم بفعالية اكبر.¹⁰³

يتعلق الأمر أيضا برضا العامل ورضا العميل في الوظائف التي تتصف بالاحتكاك أكثر بالجمهور، فسعادة الموظف ولا شك في مثل هذه الوظائف تحبب التعامل معه من طرف الزبائن وبالتالي تفتهم به والتردد عليه. وقد أثبتت الدراسات أن رضا العاملين ترفع من رضا العميل وولائه للمنظمة.

ولا يخفى ما لأهمية الحفاظ على العملاء في الوقت الحاضر حيث يعتبر بعدا أساسيا هاما تسعى له المنظمات في ظل المنافسة الشديدة التي تعيشها.¹⁰⁴

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي

أدى الاهتمام بالعنصر البشري وبالعلاقات الإنسانية إلى ظهور العديد من النظريات التي ساهمت في تفسير الرضا عن العمل لدى العاملين من زوايا مختلفة وسنأتي على ذكر أهم هذه النظريات ممثلة في نظرية الحاجات عند ماسلو، ونظرية العاملين لهرزبرج، نظرية العدالة، ونموذج بورتر ولولر.

¹⁰⁰ - كاي كيلر: تحقيق الرضا الوظيفي في 50 دقيقة، ترجمة خالد العمري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة مصر 2003، ص 15.

¹⁰¹ - احمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2000، ط7، ص 232.

¹⁰² - احمد ماهر: مرجع سابق، ص 232.

¹⁰³ - Stephen Robbins ,Timothy judge: Op Cit ,p 97.

¹⁰⁴ - Ibid.,P99.

المطلب الأول: نظرية الحاجات

تعتبر نظرية الحاجات عند ماسلو من أول النظريات وأشهرها في موضوع الدافعية، وقد اعتبرت أن الرضا عن العمل ودافعية الأفراد، إنما هي رهن بمستوى إشباع حاجات معينة صنفها في تسلسل هرمي إلى خمس مستويات أو خمسة أنواع من الحاجات هي:¹⁰⁵

الحاجات الفسيولوجية: تشمل الحاجات المادية عند الإنسان كالمأكل والمشرب والملبس وهي تقع في أدنى درجات السلم، وتشبع هذه الحاجات عادة بواسطة تصرفات الفرد الاقتصادية حيث انه يعمل من اجل الحصول على الأجر الذي يقوم بواسطته إشباع حاجاته الفسيولوجية.

الحاجة إلى الأمن: إذا ما اشبع الإنسان حاجاته الفسيولوجية فانه يتخذ الاحتياطات التي تضمن له السلامة من الأخطار البيئية والطبيعية، فيبني المخازن لتخزين الطعام ويبني الأسوار لحماية مدينته ويشترك في الضمان الاجتماعي لتأمين مورد رزقه عند الشيخوخة، أو يؤمن على حياته حتى لا يترك عائلته في حاجة عند وفاته.

الحاجات الاجتماعية: الإنسان اجتماعي بطبيعته ويكره العزلة والانفراد، ولهذا فهو يقوم بتكوين الأسرة والوطن والأمة، ويعمل كل ما في وسعه للحفاظ عليها، فهو يؤثر على مجتمعه ويتأثر به، وتعاونه مع الآخرين يتمكن كل منهم سد حاجاته الاقتصادية والاجتماعية. إذن فالإنسان يحب الانتماء لأن ذلك يكسبه مركزا وقوة في مجابهة الأخطار التي تعترض طريقه.

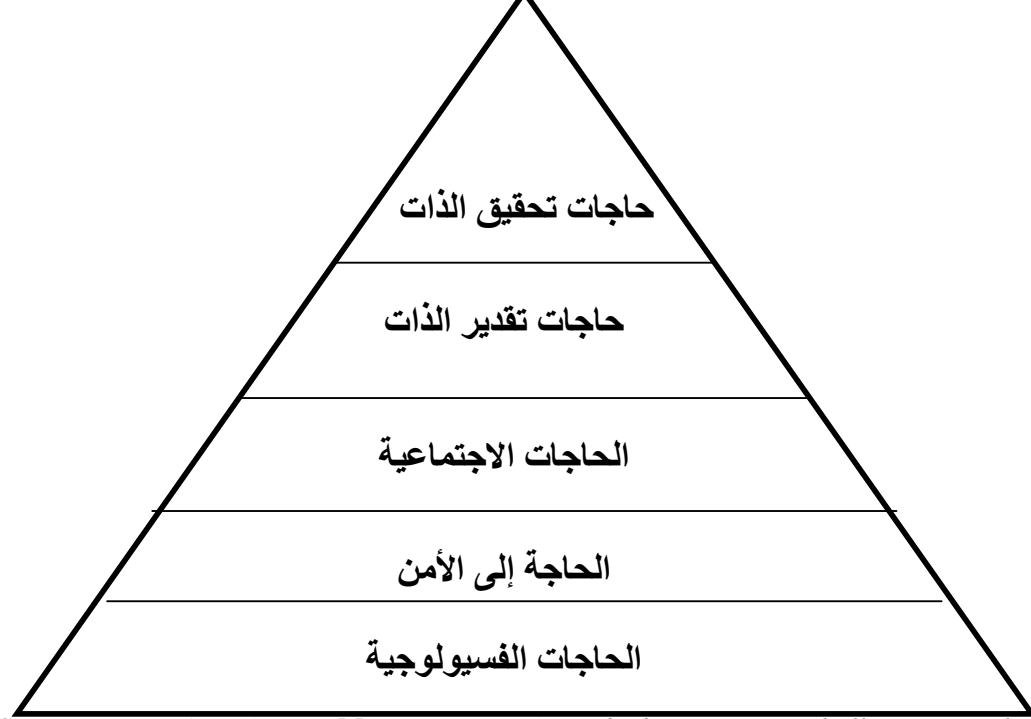
حاجات تقدير الذات: يسعى الإنسان دائما من اجل الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم فهو بحاجة إلى الشعور بأنه ذو قيمة في المجتمع الذي يعيش فيه والمكان الذي يعمل به. ويجدر بالذكر أن العقائد الدينية والقيم السائدة تلعب دورا كبيرا في تحقيق حاجة احترام الذات وتقديرها.

حاجات تحقيق الذات: وهي المقدرة على القيام بالعمل والكفاءة في انجازه، تقع هذه الحاجة في أعلى درجات السلم. وهي بذلك أرقى الاحتياجات الإنسانية وأسامها.

والشكل التالي يوضح كيفية تدرج هذه الحاجات.

¹⁰⁵ - كامل محمد المغربي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع عمان الأردن 1993، ص97.

الشكل رقم 01-02: سلم الحاجات عند ماسلو



Source: James A.F. Stoner :**Management** ; Second edition prentice-hall ; inc ; Englewood cliffs ; 2nd edition, new Jersey ; USA 1982 .P448.

- وقد ارتكزت هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات هي:¹⁰⁶
- أن اغلب الناس لديه شبكة من الحاجات العديدة والمعقدة التي تؤثر على سلوكهم في كل حين، وانه من الواضح أن الحاجة الملحة تسيطر إلى غاية إشباعها.
 - أن الحاجة المشبعة تفقد أهميتها في تحفيز الفرد وإرضائه وتحل محلها حاجة أعلى .
 - وجوب إشباع الحاجات ذات المستوى الأدنى قبل أن يصبح تنشيط حاجات المستوى الأعلى كافي لتوجيه السلوك الإنساني.
 - تدابير إشباع حاجات المستوى الأعلى أكثر تعددا من تدابير إشباع حاجات المستوى الأدنى.

¹⁰⁶ - Don Hellriegel, John w .Slocum: **Management des Organisations**, Nouveaux horizons. De boeck, 2^{eme} éd, Paris 2006, p169.

ورغم أن تصنيف ماسلو لحاجات الإنسان يعتبر من أهم وأشمل التصنيفات التي ظهرت في علم النفس والعلوم الإدارية والتنظيمية واستخدامه في مجالات كثيرة كالإدارة والتنظيم فقد تعرض للعديد من الانتقادات تمثلت في:¹⁰⁷

- أن الإنسان قد لا ينتقل من حاجة منخفضة إلى حاجة أعلى منها بنفس الترتيب الذي جاء به ماسلو.

- إدراك الحاجة التي يراد تحقيقها والوزن الذي يعطى لإشباع كل حاجة يختلف من فرد لآخر.

- اختلاف الأشخاص في طريقة إشباعهم لحاجاتهم وكذا القدر الذي يكفي لإشباعها فحاجة السكن أو الملابس مثلا لا ينظر إليه بنفس الكيفية لدى العامل والمدير.

- أهمية عامل الزمن فيما يريد الفرد إشباعه من حاجات, إذ تختلف أهمية الحاجة لنفس الفرد من فترة لأخرى.

كما أن الخبراء يعتقدون أن هرما من مستويين، حيث الحاجات الفسيولوجية والأمنية والحاجات الاجتماعية تكون في القاع وحاجات الذات وتحقيق الذات في القمة، استنادا إلى افتراض أن حاجات المستوى الأعلى لا تكون نشطة إلا بعد أن يتم إشباع حاجات المستوى الأدنى، أفيد من الناحية العملية.¹⁰⁸

ولكن رغم الانتقادات الموجهة لنظرية تدرج الحاجات عند ماسلو عديدة ومنها أن ماسلو نفسه لم يقم بأي تجارب عملية لاختبار نظريته وأنه طورها اعتمادا على الملاحظات التي قام بها كعالم نفس ممارس، فإنه من الخطأ اعتبار أن النظرية ليس لها مغزى تطبيقي ذلك أن لنظرية ماسلو جاذبية بديهية واستدعاء خبرات كل منا يمكن أن تدعمها، فعلى سبيل المثال فإن الشخص يصبح أكثر اهتماما بحاجات المستوى الأعلى إذا أصبحت حاجاته للأمن مشبعة.¹⁰⁹

¹⁰⁷ - لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر 2006، ج2، ص 181-182.

¹⁰⁸ - جاري ديسلر: أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ، الرياض 2002، ص 498.

¹⁰⁹ - نفس المرجع، نفس الصفحة.

وفيما أن الاستفادة ممكنة من هذه النظرية بمعرفة ماهية الحاجات الحقيقية وراء سلوك كل موظف للتركيز على إشباعها. فان نظرية الحاجات تقترح برامج محددة لإشباع حاجات العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي منها:¹¹⁰

- الرعاية الصحية للعاملين: كدفع أقساط التأمين للعاملين ذوي العادات الصحية الجيدة وزيادة مقدار القسط على العاملين ذوي العادات التي تؤدي إلى مشاكل صحية كالمدخنين مما يحفز على تبني العادات الجيدة.

- محاولة تحقيق الأمن المالي: كتقديم قروض بنسب فائدة منخفضة تسدد على مدى زمني طويل.

- توفير الفرص لإشباع الحاجات الاجتماعية: من خلال دعم هذا الجانب فمشركة مثل شركة IBM تقيم نزهة سنوية لعاملها قرب مركزها الرئيس في مدينة نيويورك تطلق عليها يوم الأسرة.

- منح الإجازات للحصول على السلوك الجيد: ومن الأساليب المبتكرة في هذا المجال ما تسمح به شركة اوتومن هاربر. *Autumn Harbor* التي تعمل في مستحضرات التجميل من التنازل لمن لديه فائض في الإجازات إلى من هم بحاجة إليها.

والملاحظ أن مثل هذه البرامج فإنه إلى جانب تحفيزها للفرد، فإنها ولا شك تحقق إشباعا هاما للفرد و تبعث على النظر إلى الوظيفة بعين الرضا.

المطلب الثاني: نظرية ذات العاملين

في دراسة أجريت على 200 محاسب ومهندس لدراسة الرضا عن العمل. طلب من كل منهم أن يتذكر الأوقات التي كان يسيطر عليه فيها إحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل، وما الأسباب وراء ذلك. وقد توصل صاحب النظرية هرزبرج إلى أن مجموعة العوامل التي تسبب الرضا عن العمل مستقلة عن تلك العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا. وقد أطلق على مجموعة عدم الرضا بالعوامل الوقائية، وعلى مجموعة الرضا بالعوامل الدافعة. ولهذا أطلق على نظريته ذات العاملين.

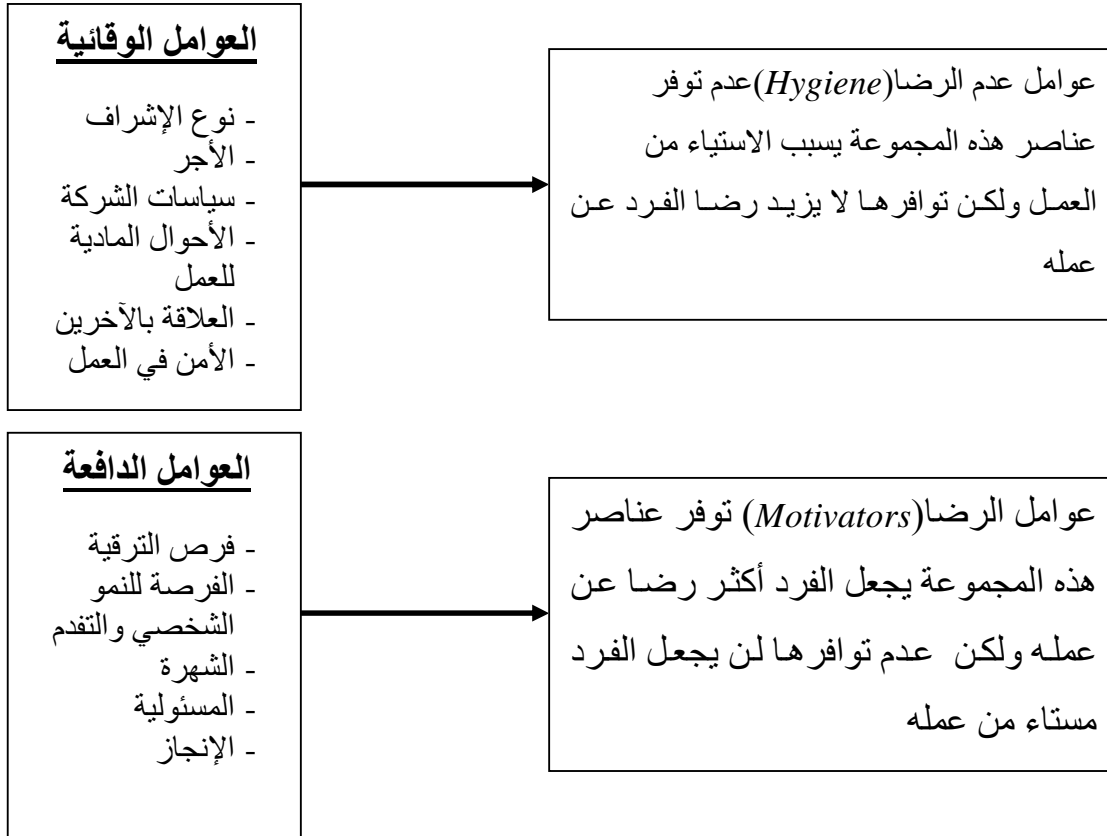
وتتمثل العوامل الوقائية في الظروف المحيطة ببيئة العمل كالأجر والأمن ، نوع الإشراف والعلاقة مع الآخرين.

أما العوامل الدافعة فتتبع إلى مضمون العمل ذاته كطبيعة العمل والانجاز في العمل وفرص الترقية والنمو..

وطبقا لهذه النظرية فان الرضا عن العمل ينتج عن مجموعة العوامل التي تسمى العوامل الدافعة أو عوامل التحفيز، أما عدم الرضا فإنما ينتج من المجموعة الأخرى العوامل الوقائية أي أن عدم توفرها يقود إلى الاستياء.

والشكل التالي يوضح مكونات النظرية:

الشكل رقم 02-02: نظرية مجموعتي العوامل

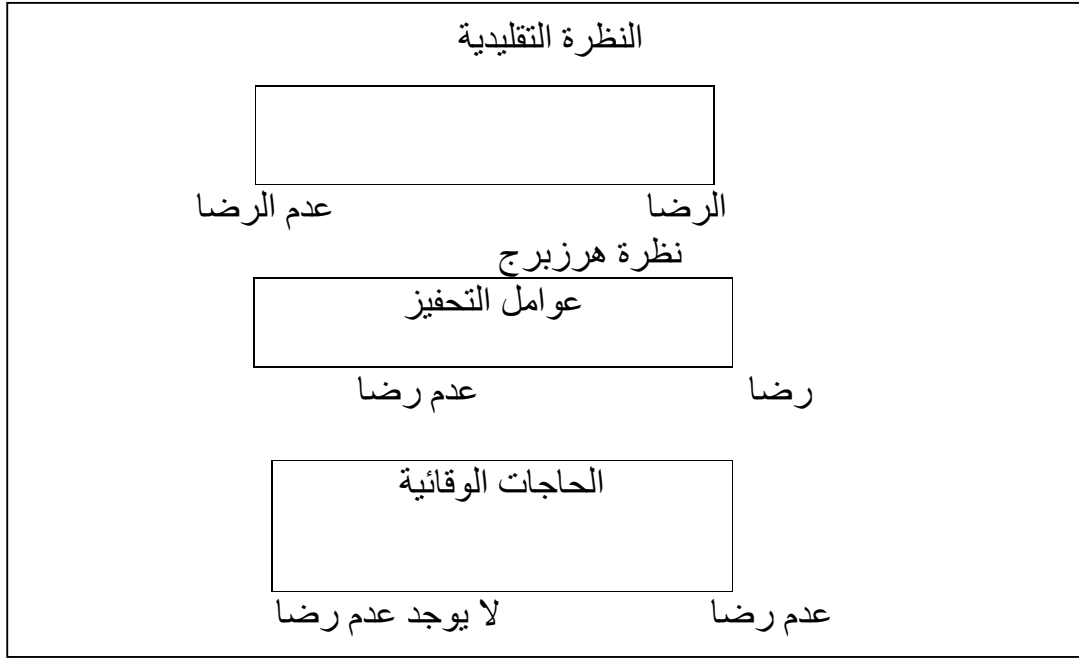


المصدر: جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: مرجع سابق. ص 209.

وبهذه النظرية يكون هرتزبرج أول من يخالف النظرة التقليدية للرضا على انه أحادي البعد مثل ما اعتبرته نظرية ماسلو، أي أن عوامل الرضا لدى الفرد قد تصبح هي نفسها مسببات لعدم الرضا. ونظرت إليه نظرة ثنائية البعد مفسرة الرضا عن العمل على

أساس الفصل بين عوامل الرضا وعوامل عدم الرضا. والشكل التالي يوضح الفرق بين النظرة التقليدية ونظرة هرزبيرج للرضا وعدم الرضا

الشكل رقم 02-03: النظرتين المختلفتين للرضا وعدم الرضا



Source: Stephen Robbins, Op Cit. P202.

ويعتقد هرزبيرج أن العوامل التي اسمها العوامل الوقائية يمكنها إشباع حاجات المستوى الأدنى، والعوامل الأخرى يمكنها إشباع أو الإشباع الجزئي لحاجات المستوى الأعلى. ويرى أن عوامل الوقائية كالمرتب والإشراف وظروف العمل إذا ما كانت غير كافية فإن الموظفين سيكونون غير راضين ولكن إضافة الكثير من هذه العوامل يعد طريقة سيئة لحفز شخص ما ويؤكد على أن تلك العوامل هي فقط لمنع مشاعر الاستياء وعدم الرضا وليس للتحفيز.¹¹¹ وأن إلغاء أسباب عدم الرضا لا يجعل من المهمة جذابة فعوامل داخلية أخرى كالترقية والاعتراف والمسؤولية والانجاز هي التي ترتبط غالبا بالرضا والدافعية¹¹². وكغيرها من النظريات فقد تعرضت نظرية ذات العاملين إلى انتقادات شديدة من ضمنها¹¹³:

¹¹¹ جاري دييسلر: مرجع سابق، ص500.

¹¹² - Stephen Robbins, Timothy judge: Op Cit ,P200.

¹¹³ - Ibid , P203

- محدودية الإجراءات المتخذة في هذه الدراسة، فالأشخاص عندما تسير الأمور على ما يرام ينسبون ذلك إلى أنفسهم أما في حالة العكس فإنهم يلقون بالتبعة على المحيط الخارجي .

- لم يستعمل أي سلم لقياس درجات الرضا ، وبالتالي فإن الفرد قد لا يعجبه جانب معين من عمله ومع ذلك يراه مقبولاً .

- كما يؤخذ على النظرية أن الدراسات الميدانية لم تثبت صحة النتائج التي توصلت إليها¹¹⁴ .

- عجز النظرية على أن تأخذ في الاعتبار الفروق بين الأفراد، وتفترض أساساً أن العاملين يتماثلون في استجاباتهم لبيئة العمل¹¹⁵ .

ولكن رغم هذه الانتقادات إلا أن نظرية هرزبرج مازال ينظر إليها على أنها من أهم الإسهامات التي أثرت في مفهومنا لأثر خصائص الوظيفة على الرضا، وأدخلت مفهوماً جديداً للإدب الإداري اسماء إثراء الوظيفة، وهو يتعلق ببناء المثيرات وجعل العمل أكثر متعة وأكثر تحدياً وإعطاء العامل حرية أكبر. وطبقاً لإحدى الدراسات هناك خمسة أعمال محددة لإثراء الوظيفة تتمثل في:¹¹⁶

- جعل كل شخص مسؤولاً عن مهامه: فمثلاً بدلاً من وجود ضارب آلة كاتبة في جماعة للكتابة يؤدي العمل لجميع الأقسام، اجعل العمل الخاص بقسم أو قسمين مسؤولية مستمرة لكل كاتب على آلة كاتبة.

- تجميع الأعمال: جعل شخص واحد يقوم بجمع المنتج من البداية إلى النهاية بدلاً من جعله يذهب خلال عمليات عديدة ومستقلة يتم إنجازها بواسطة أناس مختلفين.

إنشاء علاقات العمل جعل العامل بقدر الإمكان على اتصال مع العميل كجعل السكرتير يستجيب لطلبات المستهلكين ومتابعتها بدلاً من تحويل الطلبات بشكل إلى مديره.

- التحميل الرأسي: ترك العامل يخطط ويراقب وظيفته الخاصة، بدلاً من جعلها تضبط من خلال الخارجين عنها، كأن يضع الجدول الخاص به وحل المشاكل التي تعترضه أو أن يقرر متى يبدأ ويتوقف عن العمل.

¹¹⁴- محمد المحمدي الماضي ومبروك عبد المولى الهوارى: السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة، مصر 2004، ط2 ص124.

¹¹⁵- أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس: مرجع سابق، ص100.

¹¹⁶- جاري ديسلر: مرجع سابق، ص ص 501-502.

- فتح قنوات التغذية العكسية: بإيجاد أفضل الطرق للعامل ليحصل على تغذية سريعة عن أدائه.

كل هذه الأعمال يمكن أن تخلق تحدياً للعامل وتجعل من وظيفته محل رضا وسعادة على أن تكون العوامل الوقائية كافية، كأن يكون المرتب أو الأجر كافياً لعيش حياة كريمة وأن يتواجد في ظروف عمل لا تهدد صحته النفسية والجسدية.

المطلب الثالث: نظرية العدالة

تنسب هذه النظرية إلى ستاسي ادامز (Stacy Adams) وتقوم على ثلاثة افتراضات أساسية هي:¹¹⁷

- أن الأفراد يطورون اعتقادات خاصة بشأن مساهماتهم في أماكن العمل وبشان العائد العادل في تقديرهم.

- تقييم الأفراد لتبادلاتهم مع صاحب العمل ومقارنة النتائج التي يحصلون عليها مع الإدراك الذي لديهم عن كيفية تبادل زملائهم.

- عندما يدرك الأفراد بعدم العدالة بينهم وبين زملائهم، فإنهم يكونون مدفوعين للتصرف.

ومضمون هذه النظرية أن العاملين يقومون بمقارنة ما يستثمرونه من مدخلات في وظائفهم وكذلك النتائج التي يحصلون عليها بالمدخلات والنتائج الخاصة ببعض الأفراد والجماعات الأخرى في وظائف مشابهة. وعندما تكون هذه المعدلات أو النسب متساوية فإن العامل يشعر بان هناك تبادل منصف وعادل في المنظمة، وان هذا التبادل العادل والذي يتم إدراكه من قبل الفرد يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي. أما إذا كانت النسب غير متساوية وغير عادلة فإن الأفراد يدركون بان هناك عدم عدالة ومن ثم الشعور بعدم الرضا الوظيفي¹¹⁸.

إذن فوفقاً لهذه النظرية فإن الفرد يقارن نفسه بالغير في ضوء متغيرين الأول هو المخرجات والثاني هو المدخلات وتتمثل المخرجات فيما يحصل عليها الفرد من عمله كالأجر والمزايا الاجتماعية والمكانة أما المدخلات فتتمثل فيما يقدمه الفرد للمنظمة كالوقت

¹¹⁷-J.Robert Legg . Jr :*Job Satisfaction at Selected University licensed ,an Application of Herzberg Motivation –hygiene theory; PhD dissertation, college of communications ,Ohio University,2004, P24.*

¹¹⁸- جمال الدين محمد المرسي و ثابت عبد الرحمن إدريس: مرجع سابق, ص 396.

والجهد المبذول والمؤهلات والخبرات وغير ذلك¹¹⁹. والجدول التالي يمثل صورة واضحة عن المدخلات والمخرجات طبقا لنظرية العدالة.

الجدول رقم 02-01: المدخلات والمخرجات طبقا لنظرية العدالة

المدخلات	المخرجات
الأجر	الوقت
الاعتراف	الجهد المبذول
الترقية	الخبرة
المزايا الاجتماعية	المستوى العلمي
الإنجازات	الاستعدادات
الرضا	التكوين
ظروف العمل	الولاء
المكانة	القدرات

Source: Pierre. G. Bergeron: Op Cit , p578

ويعتبر المرجع المختار للمقارنة بعدا هاما في نظرية العدالة. وقد تم تصنيف الأطر المرجعية التي يمكن أن يختار الفرد من بينها أساس عملية المقارنة في ثلاث مجموعات هي:¹²⁰

- الآخر أو الغير
- الذات
- النظام

ويمثل الآخر الأفراد الذين يشغلون وظائف مشابهة للأفراد الذين يقومون بالمقارنة ويمكن أن يكونوا من بين الأصدقاء أو الأهل والجيران أو أي معارف يقومون بنفس المهنة. ويشير الذات إلى نسب المدخلات والمخرجات الخاصة بالشخص والتي يمكن أن تختلف مع النسب التي اختبرها الشخص في وضعية مماثلة.¹²¹

¹¹⁹ - جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: مرجع سابق، ص 175.

¹²⁰ - لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص 197

¹²¹ - Pierre G. Bergeron :Op. Cit. ,P578.

وتنصب مجموعة النظام على سياسات الدفع وإجراءاته في المنظمة, وعلى إدارة نظام الأجور والمرتبات. فيتم مراجعة أو فحص سياسات الدفع المعلنة والضمنية على مستوى المنظمة كلها حيث تلعب سياسات المنظمة السابقة التي قد يكون خبرها الفرد دورا محوريا في هذه المجموعة.¹²²

وبناء على ما تقدم فان مفهوم العدالة حسب نظرية ادامز تمثلها المعادلة التالية¹²³:

$$\frac{\text{مخرجات الفرد}}{\text{مدخلات الفرد}} = \frac{\text{مخرجات الآخرين}}{\text{مدخلات الآخرين}}$$

وعندما تسفر عملية المقارنة هذه عن شعور بعدم العدالة وهو الافتراض الثالث لهذه النظرية كما سبق ذكره فان الأفراد يلجؤون إلى احد أو بعض التصرفات التالية للوصول إلى التوازن العادل في تقديرهم:¹²⁴

- زيادة أو تخفيض مساهماتهم للحد الذي يعتقدونه عادلا فالأفراد ذوي الأجر المنخفض يستطيعون مثلا تخفيض حجم إنتاجهم وساعات عملهم أو زيادة وتيرة غيابهم.
- العمل على تغيير النتائج التي يحصلون عليها لتحقيق العدالة، كالمطالبة بتحسين ظروف العمل أو ساعات العمل أو الرفع من أجورهم بدون الزيادة في مجهوداتهم المبذولة.
- تشويه إدراكهم للمدخلات أو المخرجات الفردية، كأن يصفون العمل الذي يقومون به بأنه سهل للغاية أو انه بالغ الأهمية في محاولة لتحقيق توازن مقبول للإحساس بالعدالة.
- تشويه إدراكهم لمدخلات أو مخرجات الآخرين كالنظر إلى جماعة أخرى على أنها أكثر ديناميكية وتستحق مكافآت أعلى.
- التحول إلى جماعة مرجعية أخرى لتخفيض مصدر الظلم.
- ترك المنظمة أو طلب التحويل إلى قسم آخر.

ويجب الإشارة إلى أن ما يؤخذ على نظرية العدالة هو افتراضها لعملية مقارنة معقدة تشمل العديد من العوامل لمدخلات الفرد ومخرجاته، ومدخلات الآخرين ومخرجاتهم

¹²² - لو كيا الهاشمي: مرجع سابق، ص 198

¹²³ - نفس المرجع والصفحة.

¹²⁴ - Don Hellriegel-john w.slocum : Op. Cit, P192.

ووضعها في معدلات نسبية تكون أساسا للمقارنة وهو أمر بالغ الصعوبة والتعقيد عما يقوم به الأفراد من مقارنات في الواقع¹²⁵.

ففي كثير من الأحيان يشعر الأفراد بالظلم وعدم العدالة باللجوء فقط إلى مقارنة المخرجات مع شخص آخر بغض النظر عن المدخلات.

فضلا عن صعوبة التنبؤ بإدراك الفرد لأنواع أخرى من المكافآت من غير الأجر والراتب. أو بالتأثيرات المختلفة التي يحدثها الشعور بعدم الإنصاف.¹²⁶ ومهما يكن فهذا لا ينفي عن نظرية العدالة أنها مبنية على دافع شائع عند الأفراد وهو دافع العدالة وهي بذلك تستند إلى أساس متين.¹²⁷

كما أن النموذج الذي يقدمه ادامز يعتبر نموذجا عمليا يمكن على أساسه تصور أسلوب عملي لإحداث التوازن النفسي لدى العمال. وحتى تستطيع المنظمات الاستفادة منها فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار النواحي التالية:¹²⁸

-تجنب دفع أجور أقل مما يجب.

-إشراك الأفراد في القرارات المؤثرة فيهم.

- توفير المعلومات عن النواتج بصورة كاملة وبطريقة حساسة.

المطلب الرابع: نظرية بورتر ولولر للرضا الوظيفي

يرى ليمان بورتر وادوارد لولر أن الرضا الوظيفي هو نتيجة للأداء الذي تتبعه مكافأة عادلة وان قيمة هذا الرضا ومقدار إدراك العامل على أن مجهوده سيكون سيكافأ سوف يؤدي بالعامل إلى تكرار الأداء إن كان قادرا على ذلك.

وبهذا فقد أوصلت نتائج البحث الذي قام به بورتر ولولر إلى قلب افتراض العلاقة التقليدية بين الأداء والرضا. حيث أن رواد العلاقات الإنسانية يفترضون أن الرضا من جانب العامل سيكون سببا في تحسين أدائه إلا أن كل من بورتر ولولر لا ينفيان وجود العلاقة بين الرضا ولكن في الاتجاه المعاكس أي أن ارتفاع الأداء هو الذي يقود إلى الرضا. وقد أثمرت جهود هذين الباحثين إلى النموذج الذي يمثله الشكل الموالي:

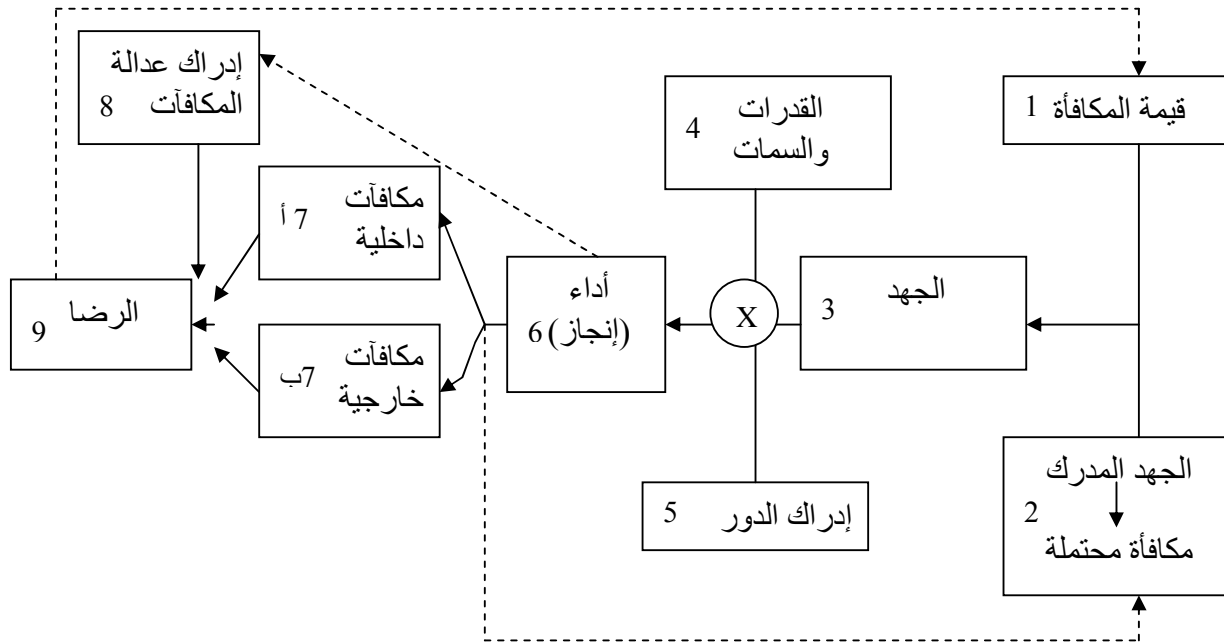
¹²⁵ - محمد سعيد انور سلطان: مرجع سابق، ص 179.

¹²⁶ - مصطفى عشوي: مرجع سابق، ص 114.

¹²⁷ - محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق، ص 178.

¹²⁸ - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: مرجع سابق، ص 181.

الشكل 04-02: نموذج بورتر ولولر



Source: James A.F.Stoner: Op. Cit, P461.

وتبعاً لهذا النموذج فقيمة المكافأة المتوقعة من الفرد (1) وإدراك الجهد اللازم للحصول عليها واحتمال تحقيق ذلك (2) سيؤدي إلى بذل مستوى معين من الجهد (3)-احتمال أن مستوى معين من الجهد سيؤدي إلى تحقيق المكافأة- (2) ينقسم إلى احتمالين الأول أن الجهد المبذول سيؤدي إلى إنجاز المهمة بنجاح والثاني أن أداء المهمة بنجاح سيتبع بالمكافأة المتوقعة- هذا الجهد ممزوجاً مع قدرات وسمات الفرد (4) والطريقة التي سيؤدي بها

العمل(5) ستؤدي إلى مستوى معين من الأداء(6) هذا المستوى من الأداء يقود إلى مكافأة داخلية-وربما إلى نتائج سلبية إذا كان مستوى الأداء منخفضا عن المتوقع- بسبب انجاز المهمة (17) ،وربما إلى مكافآت خارجية (7ب).

ويدل الخط المتموج المؤدي إلى المكافآت الخارجية إلى أن تلك المكافآت غير مضمونة ذلك أنها مرتبطة بموافقة أطراف عديدة لمكافأة أداء الفرد كالمشرفين مثلا. ولل فرد فكرته الخاصة عن مدى ملائمة مجموع المكافآت المتحصل عليها (8) وعندما يقارن ذلك مع ما يحصل عليه حقيقة فان ذلك سيؤثر على حقيقة شعوره بالرضا(9).¹²⁹ فإذا كان يرى بان الجزاء الذي تلقاه يساوي أو يفوق الجزاء المقارن فان هذا الفرد يكون راضيا وإذا كان يرى بان جزاءه اقل من الجزاء المفروض فانه يكون غير راضٍ ,وكلما كان الفرق كبيرا فان عدم الرضا يكون كبيرا أيضا¹³⁰. ومن الملاحظات المهمة في هذا النموذج:¹³¹

- أن الجهد المبذول أو الدافعية هو نتيجة لجاذبية المكافأة من جهة ولكيفية إدراك الفرد للعلاقة بين الجهد والمكافأة من جهة أخرى ,وكذا العلاقة بين الأداء والمكافأة.
- إشارة النموذج إلى نوعين من المكافآت خارجية لا ترتبط مباشرة بالعمل, ومكافآت داخلية للفرد نفسه تأتي من تقدير الآخرين أو الشعور بالفخر لانجاز العمل.
- ضرورة شعور الأفراد بان توزيع المكافآت يتم بشكل عادل باعتبار أن العدالة عاملا سيكولوجيا للإحساس بالرضا.

وإذا كانت لاندي و اترامبو تريان أن هذا المدخل لا يخلو من عيوب وخاصة ما يتعلق بغموض بعض المفاهيم كمفهوم الجزاء الداخلي .إلا أنهما تريان أيضا أن مثل هذه النظرية قد أوضحت العلاقة بين الجهد والأداء والرضا والدافعية مما يسهل على المسيرين تطبيق مبادئها في الميدان العملي.¹³²

¹²⁹-James A.F.Stoner: Op. Cit. P462.

¹³⁰ - مصطفى عشوي: مرجع سابق، ص 112
¹³¹ - كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص 99.
¹³² - مصطفى عشوي: مرجع سابق، ص 112 .

وفي هذا الشأن يقترح نادلر ولولر (Nadler et Lawler) على المسيرين لتحسين دافعية عمالهم وزيادة رضاهم عن أعمالهم الخطوات التالية¹³³:

- تحديد المكافآت التي غالبا ما يرغبها العاملون.
- تحديد مستويات الأداء المطلوبة
- التأكد أن مستويات الأداء المطلوبة يمكن التوصل إليها.
- ربط المكافآت بالأداء المطلوب.
- تحليل الموقف بصورة كاملة لاكتشاف وتفادي التوقعات المتعارضة.
- التأكد من أن المكافآت كبيرة بدرجة كافية.
- التأكد من عدالة إجمالي النظام لكل الأطراف.

المبحث الثالث: عوامل الرضا الوظيفي وقياسه

وفي هذا المبحث سنتعرض إلى عوامل رضا الفرد عن عمله, والذي قد يكون نتيجة عدة عوامل إلا انه يمكن تقسيمها إلى مجموعتين أولهما مجموعة خاصة بالفرد وأخرى خاصة بالمنظمة ثم التعرف على كيفية قياسه .

المطلب الأول: العوامل الخاصة بالفرد

هناك أناس بطبيعتهم وبشخصيتهم اقرب إلى الرضا أو الاستياء من غيرهم تبعا لعدة عوامل ومن أهمها ما يلي:¹³⁴

احترام الذات: ذلك أن الفرد كلما كان لديه اعتداد برأيه, واحترام ذاته كلما كان أقرب منه إلى الرضا من الذي يبخس قدر نفسه.

تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا. أما أولئك الأفراد الذين ينهارون فور مواجهة عقبات تعترضهم في العمل فعادة ما يكونون إلى الاستياء أقرب.

الرضا العام عن الحياة: يميل الأفراد الراضون عن حياتهم بشكل عام أن يكونوا سعداء في عملهم عكس التعساء أو غير الراضين منهم عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.

¹³³ - أحمد عرفة وسمية شلبي: فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2002، ص

442.

¹³⁴ - احمد ماهر: مرجع سابق، ص 231.

الجنس: تشير معظم البحوث في هذا الموضوع إلى أن النساء يتفوقن على الرجال من حيث الرضا عن أعمالهم.

ففي إحدى الدراسات الخاصة بالموظفين والموظفات شملت 635 فردا وجد أن 55% من الرجال و35% من النساء لا يرضون عن أعمالهم. وعلى الرغم من أن النساء قد يواجهن تعصبا ضدهن فمن الممكن أن يكون مرد ذلك إلى أن مطامع النساء وحاجتهن المالية أقل من الرجال.¹³⁵

الخبرة: كلما زادت خبرة الفرد واقدميته في عمله كلما زاد رضا الفرد عن ذلك العمل وذلك أن اكتساب الموظف للخبرات والقدرات في مجال عمله كثيرا ما يوفر له الوقت والجهد ويجعل منه محط تقدير رؤسائه ومرؤوسيه مما يبعث في نفسه ثقة تشعره برضا أكبر.

المستوى الوظيفي: يؤثر المستوى الوظيفي على درجة رضا الفرد فالذين يشغلون مراكز عالية عادة يكونون أكثر رضا من الذين يشغلون وظائف في المراكز الدنيا ويرجع ذلك إلى أن الوظائف في المراكز العليا تمنح صاحبها مزايا الحصول على أجر أعلى ومزايا أخرى قد لا تكون متوفرة لشاغلي الوظائف الأدنى في المنظمة.¹³⁶

فالإشباع الذي تتيحها الوظائف العليا من حيث الأجر الأعلى والإشراف الأكثر ديمقراطية والمراكز الاجتماعية الأعلى وظروف العمل الأفضل ومحتوى العمل الأكثر إثارة تعتبر أكثر من تلك التي توفرها الوظائف الأدنى في المنظمة وبالتالي فدرجة رضا الأفراد الذين يشغلون أعمالا تتفاوت في مستوياتها الوظيفية عن جانب معين من جوانب العمل يميل إلى أن تتوافق مع درجة رضاهم عن الجوانب الأخرى¹³⁷

مستوى التعليم: رغم أن البعض يرى بان الفرد الأقل تعليما يكون أكثر رضا من الفرد الحاصل على مستوى عال من التعليم على اعتبار أن الفرد الأخير يسعى إلى إشباع حاجات أكثر وذات نوعية مختلفة من الفرد الآخر الأقل في مستوى التعليم.¹³⁸

إلا أن ذلك لا يتفق مع ما ذهب إليه بعض الدراسات ومنها دراسة جهاد عبد الله عطية " قياس الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجهاز المصرفي الأردني وأثره على الأداء " حيث

¹³⁵ - عبد الفتاح محمد دويدار: أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر 2004، ص 48

¹³⁶ - محمد المحمدي الماضي ومبروك عبد المولى الهوارى: مرجع سابق، ص 200 .

¹³⁷ - محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 134 .

¹³⁸ - محمد المحمدي الماضي و مبروك عبد المولى الهوارى: مرجع سابق، ص 201 .

توصلت إلى أن الأفراد من حملة شهادة الثانوية العامة والدبلوم المتوسط اقل رضا من الأفراد حملة الماجستير وقد أوعز الباحث ذلك إلى العلاقة الموجودة بين المؤهل العلمي والدرجة الوظيفية وما يتبعها من مزايا مادية ومعنوية كالرواتب والعلاوات والترقية وحجم الصلاحيات الممنوحة مما ترتب عليه تأثر مستوى الرضا عن العمل لصالح أصحاب المستوى التعليمي الأعلى.¹³⁹

ويرجع ذلك للتعارض الكبير في نتائج الدراسات التي أجريت لإظهار العلاقة بين درجة التعليم والرضا عن العمل إلى متغيرات أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار كاختلاف سياسات الترقية باختلاف المؤسسات والمناخ السائد بين الأفراد في محيط العمل... الخ.¹⁴⁰

السن: يرى البعض أن الناس الأكبر سناً أكثر رضا عن عملهم بالمقارنة مع صغار السن غير أن نتائج الدراسات تختلف باختلاف طوائف الموظفين فيما يتصل بالعلاقة بين السن والرضا عن العمل وقد ظهر بوجه عام أن العلاقة بين الرضا عن العمل لجميع الموظفين وبين العمر إنما هي علاقة ضئيلة ولكنها هامة في بعض مواقف العمل.¹⁴¹

ففي حين أن دراسة لعبد الفتاح مقرض سنة 1995 لبعض المؤسسات بسلطنة عمان توصلت إلى وجود علاقة معنوية بين السن ومستوى الرضا.¹⁴² نجد أن دراسة في مستشفى بشير بن ناصر بسكرة أظهرت أن الموظفين صغار السن أكثر رضا من الموظفين كبار السن وأرجعت رضا صغار السن إلى سعادتهم بالحصول على وظيفة في ظل سوق شغل تتسم بارتفاع معدل البطالة وصعوبة الحصول على فرصة عمل وانخفاض رضا كبار السن إلى عدم رضاهم عن امتيازات العمل خاصة الترقية والأجر بما لا يعكس مستوى خبرتهم وما قدموه للمؤسسة.¹⁴³

المطلب الثاني: العوامل المتعلقة بالمنظمة

لقد جاء في وقت سابق أن الرضا عن العمل أو الوظيفة إلى جانب كونه شعوراً يحمله الفرد تجاه وظيفته فهو من جانب آخر رضا عن جوانب أو مصادر مختلفة تمثل إشباعات

¹³⁹ - شوقي ناجي جواد وآخرون: دراسات خاصة في إدارة الأعمال، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2006 ص 289.

¹⁴⁰ - عبد الفتاح محمد دويدار: مرجع سابق، ص 49 .

¹⁴¹ - عبد الفتاح محمد دويدار: نفس المرجع، ص 48 .

¹⁴² - شوقي ناجي جواد وآخرون: مرجع سابق، ص 428 .

¹⁴³ - بن عبيد عبد الباسط: دور الرضا الوظيفي في انضباط الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة حالة بشير بن ناصر بسكرة، مذكرة ماجستير 2006، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 138، (غير منشورة)

يحصل عليها الفرد وهي نفسها العوامل التي يمكن أن تكون مصدرا لرضا الفرد عن عمله وهي العوامل المالية محتوى العمل فرص الترقية نمط الإشراف جماعة العمل ساعات العمل وظروف العمل المادية

العوامل المالية: تعتبر الأجور والحوافز من أهم العوائد المالية التي من الممكن أن تؤثر على درجة رضا الأفراد ويمكن تعريف الأجر بأنه الحق المالي الثابت الذي يتقاضاه الموظف مقابل أداء العمل أو الوظيفة التي يشغلها ورغم انه قد يتغير من فترة إلى أخرى نتيجة للعلاوات مثلا إلا أن الثبات هنا يعني أن بالإمكان تحديده سلفا بعكس الحوافز التي لا يمكن أن تحدد مسبقا وبصورة ثابتة، وإنما تكون متغيرة بحسب أداء الموظف وتقدير رؤسائه لانجازاته بعد إتمامها وليس بصورة مسبقة كما هو الحال بالنسبة للراتب أو الأجر.¹⁴⁴

أما الحوافز فهي الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه.¹⁴⁵

ورغم أن الاتجاه الآن لعدد من الكتاب المحدثين هو إلى القول بان الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا وان توافره لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما يمنع مشاعر الاستياء فحسب.¹⁴⁶ إلا أن هناك من يؤكد على قوة العلاقة بين الأجر والرضا الوظيفي أو ارتباطه بالسعادة بشكل عام عند من يعيشون تحت عتبة الفقر وفي الدول الفقيرة خاصة، ولكن هذه العلاقة تكاد تختفي في بعض الدول الرأسمالية عند الأفراد الذين يصلون إلى أجر مرتفع يوفر لهم الحياة المريحة.¹⁴⁷

مما يعني أن الأجر لا يمثل عاملا هاما من عوامل الإشباع أو الرضا في المجتمعات التي توفر أجورا تفي بالحاجات الأساسية للفرد.

غير أن المثالب التي يمكن أن تؤخذ عل هذا الرأي عديدة فنتائج الدراسات التي أجريت حتى في المجتمعات الرأسمالية المتقدمة تناقض الرأي السالف الذكر وان هناك أسبابا أخرى تجعل من الأجور محددًا قويا للرضا فإلى جانب إشباعها للحاجات الأساسية للفرد فإنها توفر

¹⁴⁴ - احمد محمد صالح شمسان: أثر الرضا الوظيفي على أداء أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة صنعاء، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، العدد السادس، جانفي 2001، ص 34.

¹⁴⁵ - أحمد محمد صالح شمسان: نفس المرجع ص 35.

¹⁴⁶ - أحمد صقر عاشور: مرجع سابق، ص 142.

¹⁴⁷ - Stephen Robbins ,Timothy judge : Op Cit ,P93.

له الراحة خارج مكان العمل كما قد تكون رمزا لمكانته الاجتماعية أو دليلا على اهتمام المنظمة بعمالها مما يشعرهم بالأمان أكثر ومن ثم الرضا.¹⁴⁸

محتوى العمل: أظهرت الأبحاث التي قام بها هرزبرج حول الدافعية في العمل أهمية الدور الذي يقوم به العمل ذاته كمحدد ايجابي وقوي للرضا، كما أن الدليل البحثي إلى الآن يدعم بقوة فكرة اعتبار العمل أحد أبرز عوامل الرضا حتى أن هناك من يذهب إلى القول بان هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو الامتيازات أو حتى الانجازات إنما هو ذلك الشعور بالارتياح النابع من العمل ذاته.¹⁴⁹

ومن الناحية النظرية يمكن لأي وظيفة أن تحقق قدرا من الرضا إلا أن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على درجة الرضا وفيما يلي عرض لأهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا وهي:¹⁵⁰

- درجة تنوع المهام
- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد
- درجة استخدام الفرد لقدراته
- خبرات النجاح والفشل
- درجة تنوع المهام: على الرغم من مزايا مبدأ التخصص وتقسيم العمل إلى مجموعة من المهام وجعل كل فرد مسؤولا على اقل عدداً ممكن منها إلا أن معظم الدراسات أكدت أن التخصص يقود لعدم الرضا الوظيفي.

والملاحظ أن تنوع المهام يؤدي إلى توفر قدر معين من الإثارة ومن ثم ارتفاع الرضا الوظيفي لدى العاملين في حين أن تكرار أداء الأعمال يؤدي إلى الملل والقضاء على عنصر الإثارة ويقود إلى أعباء نفسية وسلوكية وإجهاد جسماني.¹⁵¹

- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: وتتوقف درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد على أمرين أساسيين هما:

- درجة حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل .

¹⁴⁸ - أحمد صقر عاشور: مرجع سابق، ص 143.

¹⁴⁹ - كاي كيبيلر: مرجع سابق، ص 11.

¹⁵⁰ - محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 135.

¹⁵¹ - محمد نجيب صبري محمود: اتجاهات العاملين نحو إدراكهم أبواب الرضا عن العمل وتأثيرها على الإنتاج التنظيمي، دراسة تحليلية في قطاع الصحة بمحافظة الشرقية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الثاني للسنة الرابعة والعشرون، 414- 475، مصر 2004، ص 434.

• اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل.

فكلما زادت درجة حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زادت درجة رضا الفرد عن عمله.

- درجة استخدام الفرد لقدراته: إن استخدام الفرد لقدراته ومهاراته في العمل هو عامل من عوامل الرضا لدى الفرد. وفيما يمثل استخدام الفرد لقدراته إشباع حاجة تحقيق الذات في هرم ماسلو للحاجات فإن البحوث التي قام بها بروفي *Brophy*, و فروم (*Vroom*), وكورنهاوسر (*Kornhauser*)، تدل على أن تصور الفرد لدرجة تطبيقه لمهاراته وخبراته وقدراته في العمل يرتبط ارتباطاً طردياً برضاه عن هذا العمل.¹⁵²

- خبرات النجاح والفشل في العمل: إن اثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل يتوقف على درجة اعتزاز وتقدير الفرد لذاته، وكلما تصور الفرد أن عمله يتطلب القدرات التي يتمتع بها كلما كان هذا التقدير والاعتزاز عالياً وزاد اثر خبرات النجاح والفشل على شعوره بالرضا عن عمله.¹⁵³

الإشراف: لا ينحصر وصف المشرف أو القائد في كونه مسؤولاً عن أداء مجموعة من الأفراد، فهو أيضاً مسئول عن خلق وتنمية جو معنوي مناسب يهيئ للأفراد أن يعملوا معا بفعالية ويفترض ألا يعالج قضايا العمل في إطارها الفني فقط بل في إطارها الإنساني أيضاً. ومهما كانت طبيعة العمل والظروف المادية المحيطة فإن نمط الإشراف أو سلوك المشرف له تأثير جوهري على معنويات المرؤوسين.¹⁵⁴ ولذا فإن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقات معهم على أساس من الثقة والصدقة والاحترام المتبادل يحقق رضا عالياً بين مرؤوسيه عكس المشرف الذي يفتقد إلى هذه الصفات في نمط سلوكه معهم.¹⁵⁵ وقد ثبت أن المشرفين الذين يقيمون علاقات شخصية قوية مع مرؤوسيهم يسهمون بشكل إيجابي في زيادة رضاهم الوظيفي، وإن الجماعات التي يتم إشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير أعمالهم تظهر رضا وظيفي أعلى من تلك التي لا يتم إشراكها.¹⁵⁶

¹⁵² - أحمد صقر عاشور: مرجع سابق، ص 146.

¹⁵³ - محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 135.

¹⁵⁴ - أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص 183.

¹⁵⁵ - محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 136.

¹⁵⁶ - محمد نجيب صبري محمود: مرجع سابق، ص 435.

وتبقى الكثير من الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند تعامل الرئيس مع مرؤوسيه والتي تزيد من درجة رضاهم ورفع روحهم المعنوية أهمها¹⁵⁷:

- إظهار روح الصداقة في العمل حتى يشعر المرؤوس أن رئيسه يفهمه ويتفهم مشكلاته ويقدر أداءه .

- تزويد المرؤوس بكل المعلومات المرتبطة والمنظمة والتي يمكن أن يحتاج إليها في عمله.

- مساعدة المرؤوس وتقديم يد العون والمشورة له، خاصة عند مواجهته محنة أو مشكلة.

- العدالة في المعاملة فمحاباة احدهم تضعف ثقة الآخرين.

- إشراك العاملين في القرارات التي تمسهم أو تتعلق بعملهم أو بمستقبلهم الوظيفي.

- الإشراف المعتدل فغالبا ما يخلق الإشراف المستمر حالة من الاستياء وغيابه يوحي بعدم الاكتراث.

- المرونة في المحاسبة على الأخطاء الصغيرة وتوجيه المرؤوس وتدريبه بما يكفل تطوره المهني.

فرص الترقية: يرى فروم أن الترقية لمستوى أعلى تتضمن العديد من التغييرات في الإشراف ومحتوى العمل وزملاء العمل والأجور فالأعمال في المستويات الأعلى تكون أعلى أجرا واكل تكرارا وتؤدي إلى المزيد من الاستقلالية كما يرى لوك (loock) أن جذور الدافعية في الترقية ترجع للرغبة في النمو النفسي من خلال تحمل مسؤولية اكبر و الشعور بالعدالة نتيجة الحصول على الترقية المستحقة.¹⁵⁸

وهنا يمكن القول بأنه كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه اكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه اقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه وسعادته في العمل¹⁵⁹. وإذا كان اثر الترقية الفعلية على رضا

¹⁵⁷ - جبر سعيد صايل السبحاني : علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة بين العاملين المدنيين والعسكريين في المديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2004، ص 136. (غير منشورة)

¹⁵⁸ - محمد نجيب صبري محمود: مرجع سابق، ص434.

¹⁵⁹ - محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص136.

الفرد تتوقف على مدى توقعه لها فان فرص الترقية لا بد وان تستند إلى معايير موضوعية قدر الإمكان مثل: ¹⁶⁰

- الترقية على أساس الكفاءة

- الترقية على أساس الخبرات

- وضع مزايا اقتصادية واجتماعية مرتبطة بالترقية.

جماعة العمل: يقصد بالجماعة " تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم، مستقر على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك أو تجسيد اهتمام مشترك" ¹⁶¹ وسواء كانت جماعة العمل رسمية محددة في التنظيم الرسمي ومحددة الأعضاء والمهام، أو غير رسمية تنشأ من التفاعلات غير الرسمية وغير محددة في التنظيم الرسمي. فان جماعة العمل تؤثر على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له فكلما زادت المنافع المحققة للفرد من انتسابه إلى جماعة عمل معينة كلما كانت مصدرا لزيادة رضاه في عمله. وهو عكس ما يمكن أن يحدث لو كانت هذه الجماعة مصدر إزعاج أو عائق للفرد في تحقيق أهدافه أو حصوله على منافع.

ويتوقف أثر جماعة العمل على الرضا على: ¹⁶²

- الفرص المتاحة للفرد للتفاعل مع آخرين في العمل بحيث لا تعيق طبيعة العمل إمكانية تفاعل الفرد مع آخرين يمثلون مصدر إشباع له.

- مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد فكلما زادت قوة الحاجة إلى الانتماء كلما كان اثر

التفاعل مع جماعة العمل على درجة رضا الفرد كبيرا وكذلك التوتر الناشئ يكون

كبيرا. أما إذا كانت الحاجة إلى الانتماء ضعيفة لدى الفرد فان نتائج التفاعل من منافع أو

مساوى مع الجماعة يكون ضعيفا وعليه فان جماعة العمل لا بد وان تقوم على ¹⁶³:

- تمكين الفرد من تحقيق ذاته داخل الجماعة .

- تبني وتشجيع الجهود الجماعية وروح التعاون

- الشعور بالفخر والانتماء إلى جماعة ما.

¹⁶⁰ - عبد الوهاب بلمهدي: الحوافز وحاجات العاملين وأثرها على الرضا في المؤسسة، دراسة ميداني في وحدة اللوالب والبراغي والصنابير بعين الكبيرة ولاية سطيف، رسالة ماجستير 1994 ، جامعة فرحات عباس سطيف، ص 47 . (غير منشورة)

¹⁶¹ - لو كبا الهشمي: ص 108.

¹⁶² - احمد صقر عاشور: مرجع سابق، ص 150.

¹⁶³ - عبد الوهاب بلمهدي: مرجع سابق، ص 256.

وقد أظهرت بعض الدراسات أهمية جماعة العمل كمصدر من مصادر الرضا الوظيفي منها دراسة عن أعضاء مجالس إدارة المشاريع بدولة الكويت، تبين أن تقدير الزملاء يأتي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية لمحددات الرضا الوظيفي.¹⁶⁴

ساعات العمل: تؤثر ساعات العمل الطويلة على إجهاد الفرد وبالتالي قلة رضاه عن عمله، وخاصة إذا كانت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمنية عاليا مما يزيد من قدر الإجهاد لديه وبالتالي درجة استيائه .

ومن الطبيعي أن تناسب فترات الراحة مع ساعات العمل يحقق قدرا معتدلا من الرضا. وان حرية اختيار فترات الراحة وأوقات العمل سيزيد من درجة الرضا لدى الفرد. ذلك انه كلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية، كلما كان اثر ساعات العمل على الرضا عن العمل بالزيادة أو النقصان كبيرا. وكلما كانت أهمية أو منافع الراحة قليلة كلما كان أثر ساعات العمل على رضا الفرد محدودا. وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.

ولا شك في صعوبة التعميم عمليا بخصوص فترات الراحة أو عددها أثناء اليوم لأي مؤسسة من المؤسسات الصناعية إذ يختلف طول هذه الفترات وعددها لتأثرها بعوامل عديدة مثل طبيعة العمل واثر التوقف على سير الإنتاج وعلى وجود أماكن مستقلة للراحة يستطيع العمال أن يقضوا فيها فترات راحتهم.¹⁶⁵

ظروف العمل المادية: تؤثر ظروف العمل المادية على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله وعلى درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على الرضا عن العمل. كما أن تحسين ظروف العمل يحول دون مشاعر الاستياء وأسباب التوتر المرتبطة بالظروف البيئية المرتبطة بالعمل وبالتالي التقليل من معدلات الغياب ودوران العمل.

كما أن سعى الإدارة إلى تحسين مكان العمل وظروفه سيؤدي إلى تحسين صورة الإدارة في نظر العاملين ونياتها في زيادة رضاهم المهني¹⁶⁶

المطلب الثالث: قياس الرضا الوظيفي

¹⁶⁴ - احمد محمد صالح شمسان: مرجع سابق، ص40.

¹⁶⁵ - عبد الفتاح محمد دويدار: مرجع سابق، ص 285

¹⁶⁶ - رونالدي. ريجيو: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق، مصر 1999 ص288.

يعد قياس الرضا عن العمل ضرورة ملحة للمنظمات إذا ما أرادت معرفة مستوى رضا أو عدم رضا العاملين فيها، ومن ثم اتخاذ التدابير الملائمة للمحافظة عليهم وكسب رضاهم وجذبهم للبقاء فيها.

ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين رئيسيين من المقاييس هما المقاييس الموضوعية، والمقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين عن طريق التقرير الذاتي.¹⁶⁷

1- المقاييس الموضوعية: ويتم وفق هذا الأسلوب قياس وتحليل ظواهر معينة يتم من خلالها التعرف على مدى درجة رضا أو استياء العاملين كالغياب و ترك الخدمة.

1-الغياب: وتعتبر درجة انتظام الفرد في عمله أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام لرضا الفرد عن عمله. ومما لا شك فيه أن معدل الغياب المرتفع يعبر عن مستوى عال من الاستياء لدى الفرد، على الرغم من أن كثيرا من أسباب الغياب قد تكون لأسباب أخرى، ولذلك فاحتفاظ المنظمة بسجلات عن الحضور وعن الغياب لكل فرد ولكل مجموعة ولكل قسم ومتابعتها بشكل دقيق يتيح لها اكتشاف ظاهرة اختلال تستدعي الوقوف على أسبابها وعلاجها.¹⁶⁸

والمعادلة التالية تمكن من حساب معدل الغياب

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد } x 100}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين } x \text{ عدد أيام العمل}}$$

2- ترك الخدمة: ويمكن استخدام معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة والتي تعبر عن التترك الاختياري للعمل سواء بالاستقالة أو عن طريق اللجوء إلى التقاعد المسبق كمؤشر يعبر عن الرضا أو عدم الرضا عن العمل. مما يفرض على المنظمات تمييز أسباب ترك العمل بهذه الصفة عن الأسباب الأخرى المرتبطة بالتترك اللاإرادي أو الاضطراري¹⁶⁹ ويمكن حساب معدل ترك الخدمة من خلال المعادلة التالية:¹⁷⁰

$$\text{معدل ترك الخدمة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة } x 100}{\text{عدد أفراد المنظمة في نفس الفترة}}$$

167 - صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق ص 404.

168 - احمد صقر عاشور: مرجع سابق، ص 404.

169 - احمد صقر عاشور: نفس المرجع، ص 406.

170 - عايدة سيد خطاب: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة 2003، ص 98.

سواء تعلق الأمر بمعدلات الغياب أو ترك الخدمة، فإنها وإن كانت وظيفتها تقتصر على التنبيه إلى وجود الخلل دون تحليل الأسباب أو تقديم العلاج، فإنها يمكن أن تكون ذات فائدة كبيرة، إذا ما استغلت عن طريق عقد مقارنات بين المؤسسات من نفس النشاط، أو مقارنة تلك المعدلات من فترة لأخرى سواء بين الأفراد أو بين المجموعات والأقسام.

ب - مقاييس التقرير الذاتي: وهي تعتمد على استخدام وسائل محددة مثل الاستقصاءات أو المقابلات

1- الاستقصاءات: وهي من أكثر الأساليب شيوعاً لقياس الاتجاهات ذلك أنها تحافظ على سرية المعلومات التي يدلي بها الشخص مما يتيح حرية أكبر في التعبير كما أنه مفيد عندما تكون العينة كبيرة ومن الطرق المعروفة والمشهورة في قياس الاتجاهات - طريقة التدرج التجميعي لليكرت (*Lickert*) والتي صاغها سنة 1932 ويتكون المقياس وفق لهذه الطريقة من مجموعة من العبارات تصف الاتجاه نحو الموضوع المراد دراسته وتتبع كل عبارة بخمسة آراء مثل¹⁷¹:

- موافق جداً

- موافق

- بدون رأي

- معارض

- معارض جداً

ومن الأمثلة عن المقاييس المستخدمة لطريقة ليكرت الخماسي مقياس كونه برايفيلد وروث سنة 1951 وهو يحتوي على 18 عبارة تتعلق بالوظيفة مثل عبارة :

"بعض الأمور الخاصة بعلمي يمكن أن تكون أفضل مما هي عليه". ويكون الجواب بالطريقة السابقة نفسها.¹⁷²

ومن أشهر المقاييس المقننة لقياس الرضا الوظيفي والذاتان يستخدمان على نطاق واسع هما:

¹⁷¹ للاستزادة حول مقياس ليكرت انظر عشوي مصطفى: مرجع سابق، ص ص 137-140.

¹⁷² - احمد صقر عاشور: مرجع سابق، ص 412.

- استبانته مينيستوتا للرضا المهني: وهو مقياس تقدير يطلب فيه من العاملين أن يحددوا مستويات رضاهم أو عدم رضاهم لعشرين جانباً من جوانب عملهم بما في ذلك كفاءة المشرف، وظروف العمل، وفرص التقدم، والتعويضات، وتنوع الواجبات ومستوى المسؤولية. ويتراوح مقياس التقدير بين راض جداً إلى غير راض جداً.¹⁷³

- مقياس وصف المهنة: ويستخدم هذا المقياس من خلال قائمة استقصاء تعنى بخمس جوانب من جوانب العمل وهي العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية والإشراف، والزملاء. حيث يتم قياس هذه الأبعاد من خلال أسئلة تنطوي على ثلاث بدائل للإجابة وهي نعم، لا. ولا إجابة لوصف ماذا كانت بعض العبارات المستخدمة في كل سؤال يمكن أن تصف اتجاهات المستقصى من العاملين نحو وظائفهم.¹⁷⁴ وفي الجدول التالي عينة لهذين المقياسين:

¹⁷³ - رونالد ي. ريجيو: مرجع سابق ص 271.

¹⁷⁴ - جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن ادريس: مرجع سابق، ص 295.

الجدول رقم 02-02: عينة من دليل مقياس وصف العمل واستبانته مينيسوتا

مقياس الرضا الوظيفي (مينيسوتا)	دليل وصف العمل
<p>باستخدام الدرجات التالية:</p> <p>(1) غير راض تماما</p> <p>(2) غير راض</p> <p>(3) محايد</p> <p>(4) راض</p> <p>(5) راض كلية</p> <p>بين درجة رضاك عن كل ناحية من النواحي التالية المتعلقة بعملك الحالي:</p> <p>- استغلال قدراتك</p> <p>- السلطة</p> <p>- سياسات وإجراءات العمل</p> <p>- الاستقلالية</p> <p>- العلاقات الإنسانية من جانب الرؤساء</p>	<p>ضع (نعم) أو (لا) أو (?) بالنسبة لكل وصف أو كلمة مما يأتي:</p> <p>العمل نفسه</p> <p>- روتيني</p> <p>- مرض</p> <p>- جيد</p> <p>الترقية</p> <p>- مغلقة</p> <p>- محدودة</p> <p>- فرص جيدة للترقية</p>

المصدر: رونالد ي. ريجيو: مرجع سابق، ص 270، (بتصرف).

2-المقابلات: وتتم المقابلة بصفة فردية أو جماعية حيث يسأل فيها الأفراد عن اتجاهاتهم نحو العمل وغالبا ما يفصح الأفراد بصورة أعمق ويترتب عنه فهم أحسن للأسئلة المطروحة، ولكن هذا الأسلوب يتوقف على خبرة مستعمله ومهاراته العالية ويتطلب وقتا أطول وجهدا أكبر من الأساليب الأخرى، مما يجعله مناسبا أكثر للعينات صغيرة العدد.

المبحث الرابع: طبيعة علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي

اجتهد الباحثون في تحديد علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي وسنحاول في هذا المبحث التعرف إلى طبيعة هذه العلاقة من خلال بعض الحقائق أو الخصائص التي تحيط بالعلاقة كالارتباط السلبي، واعتمادية العلاقة بين المتغيرين و العوامل المشتركة بين ضغوط العمل والرضا وكذا بعض النتائج المشتركة

المطلب الأول: الارتباط السلبي

إن الضغوط بطبيعتها شيء غير محبب للنفس الإنسانية ومن ثم فلا شك أن تعرضه لها في بيئة العمل سيؤثر على رضاه الوظيفي ، وقد تعددت الأبحاث لإيجاد علاقة تربط ضغوط العمل والرضا الوظيفي بشكل خاص، أثمرت معظمها على أن هناك علاقة ارتباط سالبية بين المتغيرين، ومن بين هذه الأبحاث والدراسات:¹⁷⁵

دراسات (لاركوس جونس، ودراسة محمد جمال وجمال بدوي وسيمونس وسكوت) التي توصلت إلى وجود علاقة عكسية معنوية بين الضغط الوظيفي والرضا الوظيفي .

وفي دراسات أخرى لتحديد العلاقة بين بعض مصادر ضغوط العمل والرضا الوظيفي كدراسات فرنش وكيلان، وهامشر، وتوسي، وشريف العاصي، توصلت إلى وجود علاقة معنوية بين غموض الدور والرضا الوظيفي.

وفي دراسة أخرى لماتسن وايفانوفيش أجريت على 329 مفردة من المديرين وخمسين مفردة من الممرضات أوضحت أن هنا علاقة عكسية بين زيادة عبء العمل وصراع الدور وبين إحساس الفرد بالرضا الوظيفي.¹⁷⁶

وإذا كانت الدراسات السالفة الذكر قد أكدت العلاقة الارتباطية السلبية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي بشكل عام أو بين بعض عناصر ضغوط العمل بشكل خاص والرضا الوظيفي، فإن بعض الدراسات اهتمت بدراستها على مستوى بعض العوامل الشخصية كالسن مثلا حيث توصلت دراسة إلى وجود فروق تعزى إلى متغير العمر بين المسيرين، حيث وجد أن فئة العمر بين(25-35) سنة تعاني من ضغوط اكبر عن تلك الفئات

¹⁷⁵ - سعيد يس عامر: الإدارة العربية وحتمية التحديث والتغيير الفعال، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة مصر 2003، ص762.

¹⁷⁶ - فاطمة علي جاد الله: دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى المرأة المصرية بالتطبيق على ديوان عام هيئة كهرباء مصر، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج 22 ع 1 يونيو حزيران 2002، ص ص 1-55، القاهرة مصر، ص19.

الأخرى (36-45) سنة و(46-55) وان السن يرتبط ارتباطا سلبيا بالضغوط الوظيفية وايجابيا بالرضا الوظيفي.¹⁷⁷

وفي دراسة أخرى وجد أن هناك فروقا بين الإناث والذكور على الرغم من أن الفروقات لم تكن كبيرة.¹⁷⁸

فيما توصلت دراسة لسعد الروقي بعنوان الضغوط الإدارية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي عام 2002 إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط والرضا الوظيفي حسب اختلاف الرتب أو حسب المستوى التعليمي أو الخبرة.¹⁷⁹

وإذا كانت الدراسات التي اشرنا إليها سالفًا تتفق على وجود علاقة ارتباط سلبى بين كل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي، فإنها اختلفت حسب العوامل الشخصية من دراسة إلى أخرى مما قد يعزى إلى الاختلاف بين بيانات الدراسة من مؤسسة إلى أخرى.

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه وكان محل جدل بين الباحثين والمفكرين هو اتجاه العلاقة التي تربط بين كل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي، وأيهما المتغير التابع وأيهما المستقل.

المطلب الثاني: اعتمادية العلاقة

إن الضغط الزائد يؤدي بالشعور بعدم الرضا الوظيفي والذي يتولد عنه مجموعة من النتائج غير المرغوبة مثل ارتفاع معدل دوران العمل والغياب وانخفاض الأداء الوظيفي¹⁸⁰ حيث يعتقد العيسى أن ضغوط العمل تؤثر على سلوكيات الأفراد بشكل عام وعلى رضاهم الوظيفي بشكل خاص وبذلك لا يكون الرضا الوظيفي إلا جزءا من موضوع اشمل يقع تحت مظلة ضغوط العمل. وأن المنطق الإداري يحتم التدخل لتشخيص الضغوط وعلاجها للرفع

¹⁷⁷ -K. Chandraiah et al: *Occupational stress and job satisfaction among managers* ;indian journal of occupational and environmental medecine ;vol 7,n 2, may-august ,2003 , pp 6-11, P6.

¹⁷⁸ - Ali khan et al : *Comparaison of job satisfaction and stress among male and female doctors in teaching hospitals of Karachi;department of community health sciences ; the Aga Khan university;Karachi, Pakistan. Source internet www.ayubmed.edu.pk/JAMC/PAST/16-1/Alikkhawajaaku.htm.*

¹⁷⁹ - إبراهيم بن حمد البدر: *المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل*، رسالة ماجستير جامعة نايف للعلوم الادارية الرياض 2006، ص93. (غير منشورة)

من مستوى الرضا حيث تتشكل مشاعر العاملين واتجاهاتهم وتحدد مستويات رضاهم الوظيفي بناء على تلك العوامل.¹⁸¹

وإذا كان ما قيل يجعل من ضغوط العمل سابقة للرضا الوظيفي أو كون ضغوط العمل متغيراً مستقلاً والرضا الوظيفي تابعا بلغة الرياضيات، فإن *Wagner and Hollenbeck* يريان أن عدم الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى شعور الموظف بضغوط العمل وان الدراسات أوضحت أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والشعور بهذه الضغوط.¹⁸²

وقد اكتشف حديثاً نسبياً أن عدم إشباع حاجيات الإنسان الفسيولوجية والنفسية تؤدي به إلى الإصابة بالعديد من الأمراض النفسية وان عدم إشباع حاجات الإنسان بأنواعها ومستوياتها المختلفة يساهم في خلق الضغوط في محيط العمل¹⁸³ وان العاملين الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي يتمتعون أيضاً بالصحة النفسية ولديهم اتجاهات ايجابية نحو حياتهم الشخصية بشكل عام والعكس يحدث عند الشعور بعدم الرضا.¹⁸⁴

وقد تبين أن العديد من العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي مثل التحفيز العالي وخصائص الشخصية وفرص الترقية يمكن من أن تزيد من القدرة في مواجهة الضغوط.¹⁸⁵ وعلى العموم فان ضغوط العمل قد نظر إليها على أنها سابقة للرضا الوظيفي في دراسات كل من

(*Stanton ,bachiochi, Robie, Perez, smith; Heslop, Metclfe, Lu Coope; MacleodHart*)

ولكن العلاقة بين المتغيرين قد أقرت ثباتها في أدبيات كل من:

(*beehr ;Walsh ,Taber ,Cotton, Dollard, Dejonge, dua , Hawe, Tuck, Mauthei, Adairand moore*)¹⁸⁶

181- نجاح بنت قبلان القبلان: مصادر الضغوط المهنية في المكتبات الأكاديمية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض المملكة العربية السعودية 2004، ص70.

182- راشد شبيب العجمي: الولاء التنظيمي والرضا عن العمل، مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والتجارة، م13، ع1، 1999، ص ص 49-70 السعودية، ص54.

183- عبد الحكم أحمد خزامي: مرجع سابق، ص67.

184- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس: مرجع سابق، ص301.

185 -*Khodabakh ahmadi and kolivand Alzera : Stress and job Satisfaction among air force military pilots ,journal of social sciences ;2(4)pp 121-124,2006 ;Behavioral science research center ,university of medical sciences ,Tehran, Iran. P122.*

وإذا كانت العلاقة بين الرضا الوظيفي والضغط الوظيفي قد تأسست في الأدبيات على أنها علاقة سلبية مما يعني أن الرضا الوظيفي العالي يرتبط بضغط عمل منخفضة والعكس صحيح. إلا أن اتجاه العلاقة السببية بينهما لا يمكن تحديدها ذلك أن كل منهما يؤثر في الآخر لطبيعة تعدد أبعاد كل منهما.¹⁸⁷

ولأن العلاقة بين المتغيرين هي أكثر تعقيدا مما يبدو فإنه يتوجب علينا إلقاء بعض الضوء على كيفية تعقيد هذه العلاقة من خلال العوامل والنتائج المشتركة لكليهما.

¹⁸⁶ -Ernest Brewer ,Jama McMahan Landers :**The relation between job stress and job satisfaction among industrial and technical teacher educators** ;university of tennessee. p37. Site internet <http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/jcte/v20n1/pdf/brewer.pdf>.

¹⁸⁷ - John J denobile ;Jhon McCormick : **job satisfaction and occupational stress in catholic primary schools** ;a paper presented at the annual conference of the Australian association for research in education ,Sydney, November 27th –December 1st 2005. pp 4-5.

المطلب الثالث: تعقيد العلاقة

يعتقد البعض أن العوامل التي تسبب الرضا الوظيفي هي نفسها التي تسبب ضغوط العمل فهيجان يرى مثلا أن الممارسات الإدارية إذا تمت بشكل سليم تؤدي إلى تحسين العلاقة بين الموظف والمنظمة مما يعزز درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين أما ممارستها بشكل خاطئ أو تعسفي فانه ولا شك سيكون مصدرا من مصادر الضغوط.¹⁸⁸

فالأسلوب الإشرافي الذي يتبعه المسيرون في قيادتهم لموظفيهم ومعاملتهم على اعتبار أنهم يحبون العمل يرفع من معنوياتهم وزيادة رضاهم الوظيفي وبالتالي تقليل ضغوط العمل لديهم وبالمقابل فالنظرة السلبية للعاملين تكون نتيجتها أيضا سلبية بالنسبة لمعنويات الموظفين وتدني رضاهم الوظيفي وزيادة درجة الضغوط التي يعانون منها.¹⁸⁹

وفي دراسة *Bunge* بعنوان مصادر ضغوط العمل لأمناء المكتبات ورضاهم الوظيفي نشرت عام 1987 غطت 21 موقعا وشملت ولايات إلينوى، مينيسوتا، نيويورك، تينيسي، تكساس، ووسكونسن انضم إليها 850 أمين مكتبة اتضح أن زملاء العمل كانت من أهم المصادر الرئيسية لرضا أمناء المكتبات وضغوط عملهم في الوقت ذاته.¹⁹⁰

يمكن للسقف الوظيفي أيضا أن يقود إلى عدم رضا، ليس فقط مرتبطا بمحدودية الزيادة في الأجر ولكن في الأثر النفسي المرتبط بفقدان رموز النجاح والسلطة، وأن الفرد كلما شعر بان هناك سقفا أمام تطوره الوظيفي كلما شعر بانخفاض في الرضا وزيادة في الضغوط.¹⁹¹

ولكون فترة منتصف الوظيفة غالبا ما تتميز بفترة من جمود الترقيّة أو الروتين يجعل منها فترة ضغوط وقلق وانخفاض في الرضا الوظيفي.¹⁹² وكذلك الأمر بالنسبة لظروف بيئة العمل أو ساعاته فقد أثرتنا سالفًا بان تحسينها يؤدي إلى زيادة الرضا وتخفيض الضغوط كما أنها يمكن أن تكون مصدرا من مصادر ضغوط العمل وانخفاض في الرضا الوظيفي.

¹⁸⁸- عبد الرحمن بن احمد بن محمد هيجان: مرجع سابق، ص 179.

¹⁸⁹ - نفس المرجع ص 180.

¹⁹⁰ - نجاح بنت قبيلان القبيلان: مرجع سابق، مرجع سابق، ص 7.

191-Alain Roger, Machel Tremblay : **Plafonnement Objectif et Subjectif de Carrière ; Satisfaction et Stress au Travail** ; CIRANO Centre interuniversitaires de recherche en analyse des organisations .Séries Scientifique Montréal, juin 1998. P2.

¹⁹² - Alain Roger, machel Tremblay : Ibid P6.

مما يجعلنا نقر أن هذه العوامل هي وجهان لعملة واحدة ،احدها يؤدي إلى الرضا عن العمل ويخفف من الضغوط والأخر يسبب عدم الرضا وزيادة الضغوط.

وما يجعل العلاقة أكثر تعقيدا هو أن بعض النتائج التي تسببها ضغوط العمل هي نفسها التي يسببها عدم الرضا الوظيفي.وعلى الرغم من أن النتائج المترتبة على ضغوط العمل تنسم بالتنوع والتعدد على الفرد والمنظمة في آن واحد إلا أن الذي يعنينا في هذه الدراسة هو أهم النتائج التي تلتقي فيها مع النتائج التي يولدها عدم الرضا كالغياب ودوران العمل والشكوى والحوادث وتدني الأداء.

فالغياب مثلا ظاهرة معقدة يتأثر بالعديد من العوامل فقد يغيب العامل لعدة أسباب خارجة عن عدم الرضا كالمرض وظروف الطقس والمشكلات الشخصية وضغوط العمل. فان ذلك لا يمنع أن يكون أحد الأسباب الهامة المؤدية إليه¹⁹³، ذلك أن العامل الذي يحصل على درجة من الرضا أثناء تغيبه من تلك التي يحصل عليها أثناء وجوده في العمل يتوقع غيابه عنه. مما جعل الباحثين يستخدمونه كمؤشر لحالات الرضا من عدمه¹⁹⁴.

كما يعتبر عسكر الغياب وترك العمل شكلا من الأشكال المناسبة لانسحاب العامل من الوظائف ذات المستويات العالية من الضغوط بسبب ما يتعرض له الأفراد من أضرار بدنية ونفسية يفضلون عليها الغياب والانقطاع عن العمل.¹⁹⁵ ويذهب البعض للقول بان الغياب هو الذي يؤدي إلى عدم الرضا وليس العكس. فالموظف كثير الغياب يحصل على تقييم سيء والى التعرض إلى الإنذارات والتوبيخات والتشديد عليه من طرف رؤسائه وزملائه، مما يؤدي إلى زيادة غيابه أكثر فأكثر وبالتالي عدم رضاه.

كما أن ترك العمل بدوره يؤدي إلى تخفيض الانسجام وزيادة الصراعات بين الباقي من العاملين وبث الخلافات بينهم مما يؤثر سلبا على روح الفريق ومزاج أفراده ويسبب عمل إضافي لذوي الخبرة في تعليم الجدد، ولان تاركي العمل لا يعوضون على الفور فان القيام

193 - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: مرجع سابق، ص 211.

194 - محمد سعيد انور سلطان: مرجع سابق، ص 204.

195 - سعيد محمد عبد الله غنام : مرجع سابق ،ص 55.

بما كانوا يقومون به من أعمال يقع على عاتق الباقيين منهم مما يتسبب بدوره في زيادة حدة الضغوط¹⁹⁶.

وبصفة عامة، يمكن القول أن ترك العمل كما هو الحال بالنسبة للغياب، يعكسان درجة رضا الفرد عن العمل، كما يعكسان مستوى الضغوط التي يتعرض لها. وان النقص في الرضا الوظيفي يلعب دورا كبيرا في نية الفرد في ترك الوظيفة، وأن تأثر الرضا الوظيفي للفرد التي يختبرها يحتم على المنظمات فهم أعمق للعلاقة المتداخلة بينهما، والنية في ترك العمل للتمكن من إيجاد التدابير الملائمة لتخفيض الضغوط وزيادة الرضا وبالتالي الاحتفاظ بالأفراد.¹⁹⁷

وتعتبر الشكوى وحوادث العمل من ابرز الظواهر السلوكية وان كانت اقلها ظهورا للدلالة على ضغوط العمل حيث أنها تمثل السلوك المتطرف للإفراد في الاستجابة لضغوط العمل فقد يشكو الموظف من سوء معاملة الزملاء أو الرؤساء أو بشأن احد جوانب العمل، وقد تكون بسبب الضغط المتزايد عليه كما قد تكون بسبب عدم رغبة الموظف في العمل بشكل عام أو بسبب العمل في المنظمة بشكل خاص¹⁹⁸.

و استنادا إلى بورتر فإن الأفراد يلجؤون إلى تفرغ ضغوطهم على زملائهم ومعاونهم بالجوء إلى العدوانية وإحلال عدم الأمان أو حتى إلى تخريب وعرقلة جهودهم وعملهم عمدا.¹⁹⁹

حيث يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل وتفسير هذه الظاهرة بان العامل الذي لا يشعر بالرضا عن عمله نجده اقرب إلى الإصابة كوسيلة للابتعاد عن جو العمل الذي لا يرغب فيه.

¹⁹⁶ - CCCSI: *Notre santé notre avenir, un milieu de travail de qualité pour les infirmières canadienne, Rapport final, S.D. Source Internet, Site www.hc-sc.gc.ca/hcs-sss/pubs/nurs-inifrm/2002-cnac-cccsi-final/cnac-cccs/6-f.html.P2.*

¹⁹⁷ - Annette Williams : *Job stress ,Job satisfaction and intent to leave employment among maternal child health nurses .thesis submitted to the graduate college of marshal university in partial fulfillment of the requirements for the degree of master. Huntington, West Virginia.2003, USA. P5.*

¹⁹⁸ - عبد الرحمن بن احمد بن محمد هيجان: مرجع سابق، ص280.

¹⁹⁹ - Mathieu priot : *L'expérience et les Résultat issus de mesure du stress dans six grandes entreprises françaises ; université de Paris2.source internet. Site http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome4/Poirot_Mathieu.pdf.*

أما عن الأداء فإن الكثيرين يعتقدون أن الأفراد الأكثر رضا عن أعمالهم هم الأفراد الأكثر إنتاجية. وقد أشارت الدراسات بوجه عام إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا عن العمل والإنتاجية وان لم تكن قوية من الناحية الإحصائية.²⁰⁰ مما يدعو إلى التسليم بان عدم الرضا عن العمل يؤدي إلى انخفاض الأداء.

كما أن الثابت أن مقداراً معقولاً ومناسباً من الضغوط يجعل الأفراد يشعرون بالتوتر الأمر الذي يدفعهم ويحمسهم ولكن ارتفاع مستوى ضغوط العمل عن هذا المقدار المناسب أو انخفاضه عنه سوف يكون له تأثيراً سلبياً على أداء العمل.²⁰¹ مما يقودنا إلى الاستنتاج بان بيانات الأعمال التي تتسم بالضغوط العالية أو الرضا الوظيفي المنخفض تؤثر سلباً على الأداء.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

²⁰⁰ - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: مرجع سابق، ص 212.

²⁰¹ - احمد ماهر: مرجع سابق، ص80.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

بهدف الوقوف على ما تم عرضه في الجزء النظري وللإجابة على الإشكالية المطروحة، ارتأينا اختيار مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة كعينة من مؤسساتنا الصناعية، ذلك أنها تشترك بالتأكيد في مجموعة من الظروف المشتركة، التي تؤثر وتتأثر بمشاعر العاملين واتجاهاتهم.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: نشأة المؤسسة

في إطار إعادة هيكلة المؤسسات العمومية وطبقا للمرسوم رقم 80/242 وبتاريخ 1980/10/4. تجزأت المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والإلكترونية في نهاية سنة 1982 إلى عدة مؤسسات هي:

- المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الإلكترونية (ENIE)، ومقرها سيدي بلعباس.
- المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية (ENIEM)، ومقرها ومقرها بتيزي وزو.
- المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية (ENEL)، ومقرها الجزائر العاصمة.
- المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات (ENIPEC)، ومقرها سطيف.
- المؤسسة الوطنية للاتصال (ENTC)، ومقرها تلمسان.
- مؤسسة توزيع العتاد الكهربائي (EDIMEL)، ومقرها العاصمة.
- المؤسسة الوطنية للمصاعد (ENASC)، ومقرها العاصمة.
- المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل (ENICAB)، بالمرسوم رقم 83/20 ومقرها العاصمة، ثم ألحقت بها ثلاث مؤسسات بمرسوم رقم 83/27 هي:
- وحدة جسر قسنطينة (بالقبة): المختصة في صناعة الأسلاك والكوابل الكهربائية المعزولة ذات الضغط المنخفض والمتوسط، وتبلغ طاقتها الإنتاجية 26000 طن سنويا.
- وحدة واد السمار (بالحراش): المختصة في صناعة الأسلاك والخيوط الهاتفية بطاقة إنتاجية قدرها 55000 طن سنويا.
- وحدة بسكرة: المختصة في صناعة الكوابل الكهربائية بأنواع متعددة وتصل طاقتها الإنتاجية إلى 28600 طن سنويا. وهي موضوع دراستنا الميدانية. والتي سنقوم بالتعرف عليها بشيء من التفصيل.

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة

مؤسسة صناعة الكوابل (بسكرة) مؤسسة عمومية اقتصادية يقدر رأسمالها الاجتماعي 800.000.000 دج وهي الأكبر من نوعها على الصعيدين الوطني والإقليمي في

مجال تخصصها ؛بدا نشاطها الحقيقي سنة 1986 وانفصلت عن الشركة الأم (المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل) بالعاصمة سنة 1998.

تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية غرب المدينة تقدر مساحتها بـ 42 هكتار. منها 16 هكتار مغطاة تشتمل على ورشات الإنتاج، مباني إدارية، مخازن... الخ. أما القسم الباقي فهو عبارة عن مساحة حرة تقدر بـ 26 هكتار تشتمل على مواقف السيارات ومختلف المعدات الأخرى، وعلى مساحات خضراء، وتستعمل المساحة الحرة أيضا كمخازن إضافية في حالة عدم كفاية مخازن الإنتاج التام الصنع.

يتمثل نشاطها الرئيس في صناعة الكوابل الكهربائية المختلفة وتسويقها.

- كوابل منزلية.
- كوابل صناعية.
- كوابل ذات الضغط المتوسط والمنخفض.
- كما تنتج المؤسسة بكرات خشبية بأحجام مختلفة.
- كما شرعت المؤسسة في إنتاج حبيبات الكوبوند وهي مادة أولية للصناعات البلاستيكية الغذائية وغيرها في إطار توسيع استثماراتها.
- تتم الأعمال فيها بطرق مختلفة بالطريقة العادية من الثامنة صباحا إلى الرابعة مساء؛ والنظام التناوبي 8x2 شبه مستمر والنظام التناوبي المستمر 8x3.

حصول المؤسسة على شهادة الايزو 9001 سنة 2003. يدل على جودة منتجاتها محليا وعالميا ،كما يدل على أهميتها بالنسبة للاقتصاد الوطني، ويضع على عاتق مسيريتها وعاملها مسؤولية اكبر من اجل الإبقاء على علامة الإشهاد وتطوير نوعية منتجاتها.

المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة

إن إنشاء مؤسسة بحجم مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة يعتبر إنجازا هاما واستراتيجيا، نظرا للأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسة، في تقليل التبعية الاقتصادية للخارج. وتتبع أهمية من نشاطها الإنتاجي وقدرتها على تعويض المؤسسات الأجنبية في مجال إنتاجها وتحكمها في تقنيات الإنتاج المتطورة، والتي من خلالها تنتج منتجات ذات مستوى عالي الجودة، مما مكنها من الحصول على شهادة ISO 9002 سنة 2001. مما

دعمها في الدخول إلى الأسواق العالمية، وعزز من قدرتها التنافسية وعلى تسويق المنتج المحلي على الصعيد الدولي، ولعل أهم بعد من عملية تصدير هذه المنتجات هو مساهمتها بصورة فعالة في مدا خيل التجارة الخارجية وكذلك رسم سمعة ورواج المنتج الجزائري في الأسواق العالمية، وكذا:

- إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة في مجال صناعة الكوابل الكهربائية.
- تخفيض نسبة استيراد الكوابل وتلبية حاجات السوق.
- تصدير منتجاتها إلى الخارج والمساهمة في تحسين الميزان التجاري للدولة وإدخال العملة الصعبة.
- القضاء على التبعية الاقتصادية للدول المتطورة في مثل هذه المنتجات.
- تزويد الدول الإفريقية وخاصة المغرب العربي بهذه المنتجات، وهذا يتوقف على مكانة المؤسسة في السوق وجودة إنتاجها.

المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي البناء أو الشكل الذي التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة ويوضح مختلف المستويات التنظيمية والوحدات الرئيسية والفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة لتحقيق أهداف المؤسسة. كما يبين أشكال وأنواع العلاقات الرسمية فيها. ويعتبر الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل من النوع الوظيفي (أنظر الملحق 01) ويتكون من:

أولاً: المديرية العامة

هي أهم مديرية تقوم بالإشراف والمتابعة والتنسيق بين مختلف مهام المؤسسة، تحت رئاسة المدير العام وذلك بمساعدة مجموعة استشارية مكونة من:

مساعد الرئيس المدير العام للشؤون القانونية والمنازعات: يهتم بمعالجة وحل النزاعات الداخلية بين العمال والإدارات الخارجية بين المؤسسات ومورديها أو زبائنها.

مساعد الرئيس المدير العام لضمان النوعية: مهمته إنابة الرئيس المدير العام في حالة غيابه.

مساعد الرئيس المدير العام لمشروع حبيبات ب ف ك PVC المكلف بمراقبة الحسابات يهتم بمراقبة سير العمل المحاسبي لدى المؤسسة والعمل على تحقيق الدقة والالتزام بتطبيق المبادئ المحاسبية.

ثانياً: السكرتارية

تعتبر أهم قسم في الإدارة فهي تهتم بتنشيط وترقية المؤسسة نظراً لعلاقتها المباشرة مع

المدير كما تعتبر حلقة وصل بين باقي الأقسام والمدير، وتتمثل مهامها في:

- تنفيذ قرارات المسؤول الأول في المؤسسة (الرئيس المدير العام).

- الرد على المكالمات الهاتفية والمراسلات.

- الاستقبال الجيد والمعاملة الحسنة.

وتتدرج تحت المديرية العامة سبع مديريات وهي:

1- مديرية الاستغلال: تعتبر من أكبر المديريات في المؤسسة، مهمتها الرئيسية تسيير عملية

الإنتاج وتظم:

1-1- دائرة إنتاج الكوابل: وتعتبر من أكبر الدوائر على مستوى المؤسسة، حيث تشرف على تخطيط وتسيير العملية الإنتاجية بمختلف مراحلها من دخول المواد الأولية إلى آخر مرحلة وهي تعبئة الكوابل في البكرات الخشبية، وتصم خمسة مصالح، كل مصلحة تهتم بمرحلة معينة من صنع الكوابل.

- مصلحة تخطيط الإنتاج.

- مصلحة الغزل PRC.

- مصلحة القاد والظفر.

- مصلحة الغزل والتغليف PVA.

- مصلحة التجميع والتغليف PVC.

2-1- دائرة إنتاج الملحقات: تقوم بتصنيع المنتجات حسب البرنامج المرسوم من طرف مصلحة تخطيط الإنتاج، أي الإشراف على تنظيم وتسيير الإنتاج عبر مختلف مراحلها، وكذلك تهتم بتمويل المؤسسة بالطاقة الكهربائية وتزويدها بالخشب لإنتاج البكرات، وتظم ثلاثة مصالح:

مصلحة إنتاج حبيبات pvc.

مصلحة إنتاج البكرات والاسترجاع.

مصلحة المقالع.

2- المديرية التقنية : وتضم دائرتين هما:

1-2- دائرة الصيانة: تشمل الأعمال المتعلقة بحماية وصيانة وسائل الإنتاج – الآلات الميكانيكية- وسائل النقل- وسائل التكييف، وتأمين الطاقة الكهربائية وتشرف على أربعة مصالح:

- مصلحة الصيانة الميكانيكية.

- مصلحة الصيانة الكهربائية.

- مصلحة صيانة عتاد النقل والتكييف.

- مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية.

2-2- دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية والجودة: تقوم بمراقبة المنتج التام الصنع ومدى مطابقته للمواصفات والمقاييس المعمول بها، ومراقبة الجودة، وأيضا مراقبة المواد المشتراة

من الداخل والخارج، وفقا للمعايير التي تستدعيها مواصفات الشراء من أجل التأكد من أنها صالحة للاستعمال وهذا عن طريق مصالحها الثلاث:

- مصلحة التكنولوجيا والتنمية.

- مصلحة المخاير.

- مصلحة التجارب.

3- مديرية الشراء: تقوم بتنسيق ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بالمشتريات وتضم دائرة واحدة هي: دائرة التموين والعبور وتشرف على ثلاث مصالح هي:

- مصلحة الشراء والعبور.

- مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار.

- مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية.

4- مديرية المالية والمحاسبية: مهمتها تسجيل العمليات المالية والمحاسبية بحيث تعطي صورة واضحة عن الوضع المحاسبي والمالي للمؤسسة وتشمل دائرتين:

1-4- دائرة المحاسبة: متابعة المصاريف والمخلات والمخرجات باستعمال المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية من خلال مصلحتين:

- مصلحة المحاسبة العامة.

- مصلحة المحاسبة التحليلية.

- مصلحة المالية.

- مصلحة الميزانية.

2-4- دائرة المالية: تهتم بإعداد الميزانية المالية للمؤسسة والتسيير المالي للمدخلات والمخرجات وتضم:

- مصلحة الميزانية.

- مصلحة المالية.

5- مديرية الموارد البشرية والوسائل: تقوم بتنظيم عمل الدوائر والمصالح والتأكد من صلاحيته وتأهيل العاملين وتوفير الشروط الحسنة للعامل (الترقية، الانقضاء، التكوين...) وكذلك تأمين محيط العمل من المخاطر وتتكون من:

1-5- دائرة المستخدمين والتكوين: وتضم مصلحتين:

- مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية.

- مصلحة المستخدمين.

وتندرج تحت المديرية مصلحتين أيضا:

- مصلحة الوقاية والأمن.

- مصلحة الوسائل العامة.

6- المديرية التجارية: وهي ذات طابع تجاري وهي تتكون من:

1-6 دائرة تسيير المنتج النهائي: وتضم مصلحتين:

- مصلحة تسيير الكوابل التامة الصنع.

- مصلحة تسيير إنتاج الملحقات والنفائات.

وتضم هذه المديرية إلى جانب ذلك:

- مصلحة التسويق: التي تقوم بتوزيع المنتج النهائي في الحدود والأجال المناسبة لكل

مشروع.

7- مديرية مراقبة الحسابات: تقوم بمراقبة سير العمل المحاسبي والعمل على تحقيق

الدقة والالتزام في تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها للمحافظة على أصول

المؤسسة وممتلكاتها وتشرف على عمل دائرتين هما:

1-7- دائرة لوحة القيادة: وهي تتكون من مصلحة واحدة هي مصلحة لوحة القيادة.

2-7- مشروع الإعلام الآلي: يعد هذا الفرع من الفروع الناشئة في المؤسسة لمواكبة

التطورات، وهو ينتمي إلى مجموعة التعديلات التي تجري باستمرار على هيكلها

التنظيمي، تتمثل مهمته أساسا في إفادة المؤسسة وتطوير كفاءتها في هذا الجانب.

المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني

المطلب الأول: عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من خمس طبقات، على أساس المستويات الوظيفية

نظرا للتجانس والتشابه (الذي يعتبر شرطا أساسيا لاختيار العينة الطبقية)²⁰² في ظروف

العمل لكل مستوى. وقد تم اختيار 301 مفردة اعتمادا على جدول تحديد حجم العينة²⁰³ من

²⁰²- سليمان محمود طشطوش: أساسيات المعاينة الإحصائية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2001، ص 16

²⁰³- احمد حسين الرفاعي: مناهج البحث العلمي، تطبيقات ادارية واقتصادية، دار وائل للطباعة والنشر، 1998، ص 158.

بين عدد العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل والبالغ عددهم 1003 في 31 مارس 2008 .
موزعين على المستويات الوظيفية كما يلي:

- إطار مسير: 7
- إطار سامي: 10
- إطار : 60
- عون تحكم : 240
- عون تنفيذ : 686

وبناء على التوزيع السابق للمجتمع فقد تم توزيع العينة حسب نسبة كل فئة إلى حجم المجتمع كما يلي:

بالنسبة لفئة الإطارات المسيرة²⁰⁴

$$n_1 = N_1 \cdot \frac{n}{N} = \frac{7}{1003} \cdot 301 = 2$$

وبنفس الطريقة تم حساب أعداد كل من الإطارات السامية والإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ والجدول التالي يبين نسبة وعدد مفردات العينة في كل مستوى:

الجدول رقم 03-01 : توزيع مفردات عينة الدراسة على المستويات الوظيفية

البيان	المجتمع	النسبة	العينة
إطار مسير	7	0.70	2
إطار سامي	10	1	3
إطار	60	5.98	18
عون تحكم	240	23.93	72
عون تنفيذ	686	68.39	206
المجموع	1003	100	301

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

بعد توزيع الاستثمارات على المستثمرين (انظر الملحقين 02 و03) بالأعداد المذكورة في الجدول السابق تم استرجاع 245 استمارة أي ما يعادل 81.40% من الاستثمارات

²⁰⁴ - محمد فتحي محمد علي: الإحصاء في اتخاذ القرارات التجارية وبحوث العمليات مكتبة عين شمس، القاهرة 1981، ص129

الموزعة، تم استبعاد 41 استثماراً منها بسبب عدم جدية الإجابات أو بسبب عدم استيفائها للبيانات اللازمة للتحليل.

فمن بين استثمارتين موزعة على الإطار المسيرة لم يتم استرجاع أي منها.

فيما تم استرجاع 3 استثمارات خاصة بالإطارات السامية من أصل 3.

ومن بين 18 استثماراً خاصة بالإطارات تم استرجاع 17 استثماراً.

أما الاستثمارات الموزعة على أعوان التحكم وعددها 72 فقد تم استرجاع 59 استثماراً

استبعد منها 3 استثمارات ليصبح العدد الصالح منها للتحليل 56.

فيما تم استرجاع 169 استثماراً خاصة بأعوان التنفيذ استبعد منها 38 استثماراً ليبقى العدد

الصالح للتحليل منها 128.

وبذلك يكون لدينا 204 استثماراً صالحة للتحليل بنسبة قدرها 67.77% من العينة

المخططة.

خصائص عينة البحث: وسنقوم فيما يلي بالتعرف على خصائص عينة البحث من حيث

الجنس والسن والمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي والاقدمية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 02-03: خصائص عينة الدراسة

المستوى الوظيفي	الفئة	إطارات مسيرة	إطارات سامية	إطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
	التكرار	00	03	17	56	128	204
	%	00	1.47	8.33	27.45	62.75	100
المؤهل العلمي	الفئة	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	/	/
	التكرار	15	87	72	30	/	204
	%	7.35	42.65	35.29	14.71	/	100
السن	الفئة	30-20	40-31	50-41	51 فأكثر	/	/
	التكرار	17	45	118	24	/	204

	%	8.33	22.06	57.84	11.76	/	100
الأقدمية	الفئة	5-1	10-6	15-11	16 فأكثر	/	/
	التكرار	21	28	04	151	/	204
	%	10.29	13.73	1.96	74.02	/	100
الجنس	الفئة	ذكور	إناث	/	/	/	/
	التكرار	195	09	/	/	/	204
	%	95.59	4.41	/	/	/	100

يتضح من الجدول أن ثلثي أفراد العينة من المرؤوسين ممثلين في أعوان التنفيذ حيث يمثلون ما مقداره 62.75%، أما النسبة الباقية وهي 37.25% فتمثل نسبة الرؤساء، ومنها 27.45% أعوان التحكم وتقل هذه النسبة كلما تدرجنا إلى الأعلى في المستوى التنظيمي.

من حيث المؤهل العلمي يشكل أصحاب المستوى المتوسط والثانوي أعلى النسب بـ 42.65% و 35.29% على التوالي في مقابل 14.71% و 7.35% للجامعي والابتدائي، وهي نسبة تتماشى مع طبيعة المؤسسة وإجبارية التعليم في بلادنا.

أما من حيث السن فإن أغلب أفراد العينة تقع في الفئة العمرية بين 41 و 50 سنة بنسبة 57.84%، تليها الفئة بين 31 و 40 سنة بنسبة 22.06%، وقد يرجع ذلك إلى أن المؤسسة بدأت العمل منذ حوالي 25 سنة، ثم الفئة من ذوي السن 51 سنة فأكثر بنسبة 11.76%، وأخيرا الفئة الأقل سنا هي الفئة الأقل نسبة بـ 8.33% ربما لتراجع التوظيف منذ عقد أو عقدين سواء بالمؤسسة أو على المستوى الوطني.

ومن حيث الأقدمية المهنية فإن أقدميه 16 سنة فأكثر هي الأغلب بنسبة 74.02% وهو يناسب ما ذكر آنفا حول السن .

أما حسب الجنس فان أغلب أفراد العينة من الذكور بنسبة 95.59%. وأن الإناث لا يمثلون سوى نسبة 4.41%. وهي تتفق مع طبيعة الأعمال بالمؤسسة ومع نسبة الإناث والذكور بالمؤسسة ككل.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

وقد اعتمدنا بصفة أساسية على أداتي جمع البيانات المقابلة وعلى الاستمارة الاستمارة: وهي من أكثر الأدوات شيوعا واستخداما في جمع البيانات، وهي تناسب الموضوع الذي نحن بصدد دراسته، والعينات الكبيرة كحجم العينة المختارة للبحث. وقد صممت استمارتين واحدة موجهة للرؤساء وأخرى موجهة للمرؤوسين. وكل استمارة مقسمة إلى ثلاثة أجزاء.

الجزء الأول: ويتضمن البيانات الشخصية، من حيث الجنس والسن والرتبة الوظيفية والمؤهل العلمي والاقدمية.

الجزء الثاني: وهو يمثل استمارة صممها برافيلد وروث تقيس الرضا الوظيفي العام وتتكون من 18 عشر عبارة يجيب عنها المستقصين على سلم ليكرت الخماسي. وقد سبق الإشارة إليها في الجزء النظري من هذه المذكرة.

الجزء الثالث: وهو خاص بضغوط العمل حيث تتكون الاستمارة الموجهة للمرؤوسين من 24 سؤالاً. والاستمارة الموجهة للرؤساء من 27 سؤالاً. صياغتها على مجموعة من الاستبيانات من خلال الرسائل والبحوث الأكاديمية في الموضوع، ولا تختلف الاستمارة الموجهة للمرؤوسين والرؤساء في هذا الجزء. إلا في الأسئلة 25 و 26 و 27 حيث تقيس البعد الخاص بالمسؤولية عن الآخرين، وهو بعد يعني الرؤساء ولا يعني المرؤوسين كمصدر من مصادر ضغوط العمل.

أما الأبعاد الأخرى التي استندنا عليها في صياغة أسئلة الاستمارة فهي:

- بعد عبء الدور وقيس بالأسئلة 1،2
- بعد صراع الدور وقيس بالاسئلة 3،4،5،6،7
- بعد غموض الدور وقيس بالأسئلة 8،9،10،11 .
- بعد قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي وقيس بالاسئلة 12،13،14.
- بعد غياب الدعم الاجتماعي واختلال العلاقات في العمل وقيس بالأسئلة 15، 16.

- بعد ظروف العمل المادية وقياس من خلال السؤال 17.
 - بعد ساعات العمل وقياس من خلال السؤالين 18، 19.
 - بعد عدم المشاركة في اتخاذ القرارات وقياس بالأسئلة 20، 21.
 - بعد تقييم الأداء وقياس بالسؤالين 22 ، 23 .
- فيما تم قياس مستوى إدراك الفرد للضغوط من خلال السؤال رقم 24.
- ويتم الإجابة عن الأسئلة من خلال مقياس ليكرت الخماسي.

دائما وأعطيت لها 5 درجات .

غالبا وأعطيت لها 4 درجات .

أحيانا وأعطيت لها 3 درجات .

نادرا وأعطيت لها 2 درجتان .

أبدا وأعطيت لها 1 درجة .

المقابلة: وذلك من خلال اتصالنا ببعض رؤساء المكاتب والإطارات، كلما أتيح لنا ذلك وخاصة رئيس مكتب تسيير الموارد البشرية، إلا انه تعذر علينا الاتصال بالمرؤوسين اتصالا مباشرا لصعوبة الدخول إليهم والاحتكاك بهم في مواقع العمل.

المطلب الثالث: الوسائل الإحصائية المستعملة

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون، لتحليل معطيات الجداول اعتمادا على نتائج الاستقصاء الميداني.

المبحث الثالث : تحليل البيانات وتفسير النتائج

وللإجابة عن اشكاليتنا فانه يتعين علينا كما اشرنا سابقا الإجابة عن مجموعة من التساؤلات الفرعية .

وللإجابة عن السؤال الأول حول مصادر ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة، فإننا سنحاول الإجابة عن هذا السؤال من خلال الإجابة عن مستوى الضغوط التي يسببها كل مصدر من المصادر، عن طريق المتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية، لكل بعد من الأبعاد ومعرفة أهميتها النسبية في كونها مسببا للضغوط من عدمه، وذلك من خلال تحديد ثلاث مستويات، وقد اعتبر المتوسط الذي تتراوح قيمه:

بين 1 و 2.33 مستوى منخفض من الضغوط.

بين 2.33 و 3.66 مستوى متوسط من الضغوط.
بين 3.66 و 5 على مستوى مرتفع من الضغوط.

المطلب الأول : مصادر ضغوط العمل السائدة في المؤسسة

1- عبء العمل

الجدول رقم 03-03 : إجابات المستقصين حول بعد عبء العمل

رقم العبارة	العبارات	مرتفع جدا 5	مرتفع 4	متوسط 3	منخفض 2	منخفض جدا 1	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	عملي به أعباء كثيرة جدا (أو قليلة جدا) أقوم بانجازها	54	67	62	12	9	204	3.71*	1.05**
	النسبة %	26.47	32.84	30.39	5.88	4.41	100.00		
2	قدراتي ومهاراتي كافية لأداء مهامي	1	10	31	59	103	204	1.76	0.91
	النسبة %	0.49	4.90	15.20	28.92	50.49	100.00		
المتوسط العام لعبء العمل		2.73							

* - تم حساب المتوسط الحسابي كمايلي:

$$\frac{(54 \times 5) + (67 \times 4) + (62 \times 3) + (12 \times 2) + (9 \times 1)}{204} = 03.71$$

** - تم حساب الانحراف المعياري كما يلي:

$$\sqrt{\frac{54(5-3.71)^2 + 67(4-3.71)^2 + 62(3-3.71)^2 + 12(2-3.71)^2 + 9(1-3.71)^2}{204}} = 1.05$$

لقد بلغ المتوسط الحسابي لعبء العمل الكمي 3.71 وبنسبة 59.31% من الإجابات حول مرتفع جدا ومرتفع، وبانحراف معياري 1.05 مما يوحي بان العاملين يعانون من مستوى مرتفع وبتشتت بسيط جدا للإجابات حول هذا السؤال، فإننا نجد أن مستوى الضغوط الناتج عن العمل النوعي قد بلغ 1.76 وبتفاق العاملين حول إجابات هذا السؤال حيث كان الانحراف المعياري بالنسبة لهذه العبارة 0.91. وذلك لتركز معظم إجابات المستقصين حول منخفض جدا ومنخفض بنسبة 50.49% و 28.92% على التوالي مما يجعل من هذا البعد مسببا متوسطا للضغوط في المؤسسة محل الدراسة.

2-بعد صراع الدور

الجدول رقم 03-04 : إجابات المستقصين حول بعد صراع الدور

رقم العبارة	العبارات	مرتفع جدا 5	مرتفع 4	متوسط 3	منخفض 2	منخفض جدا 1	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
3	اشعر بان عملي يتداخل مع واجباتي العائلية	58	25	46	18	57	204	3.044	1.56
		28.43	12.25	22.55	8.82	27.94	100.00		
4	أتلقي تعليمات وتوجيهات متناقضة من الرؤساء	38	18	72	26	50	204	2.843	1.38
		18.63	8.82	35.29	12.75	24.51	100.00		
5	أتلقي تعليمات من أكثر من رئيس	33	38	58	50	25	204	3.020	1.25
		16.18	18.63	28.43	24.51	12.25	100.00		
6	لا أتمتع بالسلطات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي	26	33	53	36	56	204	2.691	1.36
		12.75	16.18	25.98	17.65	27.45	100.00		
7	هناك أجزاء في العمل لا أحب أن أؤديها	13	25	65	45	56	204	2.480	1.19
		6.37	12.25	31.86	22.06	27.45	100.00		
المتوسط العام لصراع الدور		2.944							

حاز هذا البعد على مستوى متوسط في إحداثه للضغط وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.94 وقد تحصلت جميع عبارات هذا البعد على متوسطات اكبر من 2.33 وهو المستوى الأدنى لمستوى الضغط المتوسط وقل من 3.66 وهو الحد الأعلى لذلك، حيث كان تداخل الواجبات العائلية في مقدمة الأسباب في هذا البعد لإحداث الضغوط بمتوسط قدره 3.04 وتلقي تعليمات من أكثر من رئيس بـ 3.02. إلا أن عبارة تداخل الواجبات العائلية بالعمل حازت على اكبر الانحرافات المعيارية بـ 1.56 وتلقي تعليمات من أكثر من رئيس بـ 1.38. ذلك أن معظم الإجابات تقع بشكل متوازن على طرفي المقياس أي (مرتفع جدا ومنخفض جدا). فيما تحصلت عبارة (هناك أجزاء في العمل لا أحب أن أؤديها) على أدنى المستويات بمتوسط حسابي قدره 2.48 وانحراف معياري قدره 1.19. مما يدل على تشتت بسيط حول هذه العبارة.

3 - بعد غموض الدور

الجدول رقم 03-05 : إجابات المستقصين حول بعد غموض الدور

رقم العبارة	العبارات	مرتفع جدا 5	مرتفع 4	متوسط 3	منخفض 2	منخفض جدا 1	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
8	الأهداف والمهام والاختصاصات ومتطلبات العمل غامضة بالنسبة لي	التكرار	20	18	37	45	84	204	2.24
		النسبة %	9.80	8.82	18.14	22.06	41.18	100.00	1.33
9	لا تصلني معلومات كافية عن عملي في الوقت المناسب	التكرار	20	35	45	35	69	204	2.52
		النسبة %	9.80	17.16	22.06	17.16	33.82	100.00	1.36
10	لا اعلم ما هو مطلوب مني على وجه الدقة	التكرار	12	24	40	27	101	204	2.11
		النسبة %	5.88	11.76	19.61	13.24	49.51	100.00	1.29
11	لا اعلم ما يتوقعه مني زملائي	التكرار	15	28	52	37	72	204	2.39
		النسبة %	7.35	13.73	25.49	18.14	35.29	100.00	1.28
المتوسط العام لغموض الدور								2.31	

أسفرت نتائج إجابات أفراد العينة لهذا البعد عن متوسط حسابي مقداره 2.31 وهو بهذا يقع في المستوى المنخفض في القياس المعتمد لإحداث الضغوط، وقد حازت العبارة 9 على أعلى المتوسطات بـ 2.52 وانحراف معياري قدره 1.36. ويرى 33.82% من أفراد العينة أنها غير مسبب تماما للضغوط. ثم العبارة 11 بمتوسط حسابي 2.39 وانحراف معياري 1.28. ويشير إلى تشتت بسيط في الإجابات وبنسبة 49.51% من أفراد العينة تعلم ما يتوقعه منها الزملاء ولا ترى في ذلك مصدرا من مصادر الضغوط. أما بالنسبة لغموض المهام والاختصاصات ومتطلبات العمل فيأتي في المرتبة الثالثة لهذا البعد بمتوسط حسابي 2.24 وانحراف معياري 1.33، وبنسبة 41.18% ترى أن هذا لا يؤثر بشكل أو بآخر في جعل غموض الدور مصدرا من مصادر الضغوط. فيما تشير نسبة 49.51% من عينة الدراسة إلى أنها تعلم ما هو مطلوب منها على وجه الدقة وبهذا كان المتوسط الحسابي بالنسبة لهذه العبارة 2.11 وانحراف معياري 1.29 وهو أقل الانحرافات لعبارة هذا البعد. وبهذا فإن غموض الدور لا يعتبر مصدرا من مصادر الضغوط بالنسبة لأغلب أفراد عينة الدراسة.

4 - بعد قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي

الجدول رقم 03-06 : إجابات المستقصين حول بعد قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي

رقم العبارة	العبارات	مرتفع جدا 5	مرتفع 4	متوسط 3	منخفض 2	منخفض جدا 1	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-------------	----------	----------------	------------	------------	------------	----------------	---------	-----------------	-------------------

1.38	3.33	204	27	34	45	40	58	التكرار	معايير الترقية عادلة وموضوعية	12
		100.00	13.24	16.67	22.06	19.61	28.43	النسبة %		
1.46	3.21	204	44	20	43	43	54	التكرار	فرص الترقى لا ترقى إلى مستوى طموحي	13
		100.00	21.57	9.80	21.08	21.08	26.47	النسبة %		
1.4	2.93	204	37	59	27	43	38	التكرار	لا توجد فرص كثيرة للترقية	14
		100.00	18.14	28.92	13.24	21.08	18.63	النسبة %		
3.15		المتوسط العام لقلّة فرص التقدم والنمو الوظيفي								

بلغ المتوسط الحسابي بالنسبة لهذا البعد 3.15 وهي نسبة متوسطة ولكنها جاءت قريبة من النسبة التي تعبر عن الضغوط بشكل مرتفع . وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 12. (3.33). بانحراف معياري 1.38 وبنسبة 28.43% ترى أن معايير الترقية ليست عادلة ولا موضوعية. فيما ترى نسبة 22.06% أنها لا تكون أحيانا كذلك. كما أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم 13 (لا توجد فرص كثيرة للترقية) كانت مقاربة لسابقتها حيث كان المتوسط الحسابي لها 3.21 وبانحراف معياري 1.46 يعبر عن تشتت الإجابات بالنسبة لهذه العبارة. وبنسبة 26.47% ترى في أن فرص الترقية لا ترقى إلى مستوى الطموح. والنسبة التي تليها من أفراد العينة 21.57% ترى عكس ذلك تماما ولا ترى في ذلك مسببا للضغوط. وتأتي العبارة رقم 14 (لا توجد فرص كثيرة للترقية) في آخر المراتب بالنسبة لهذا البعد بمتوسط حسابي قدره 2.93. وانحراف معياري 1.4. وعلى أي حال فرغم ارتفاع المتوسط الحسابي نسبيا لهذا البعد، فإن هناك تشتتًا أيضًا لإجابات المستقيمين حول عباراته.

5- بعد غياب الدعم الاجتماعي واختلال العلاقات في العمل

الجدول رقم 07-03 : إجابات المستقصين حول بعد غياب الدعم الاجتماعي واختلال العلاقات في العمل

بلغ المتوسط الحسابي بالنسبة لهذا المصدر كمسبب للضغوط 2.06 وهي نسبة منخفضة مما يشير إلى أن العلاقات جيدة في عمومها بين أفراد العاملين. وقد جاءت إجاباتهم حول

رقم العبارة	العبارات	مرتفع جدا 5	مرتفع 4	متوسط 3	منخفض 2	منخفض جدا 1	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
15	علاقاتي جيدة مع الجميع) الزملاء والرؤساء والمرؤوسين)	6	18	37	35	108	204	1.91	1.14
	النسبة %	2.94	8.82	18.14	17.16	52.94	100.00		
16	ألقى دعما كافيا من زملائي ورؤسائي في العمل	17	13	57	28	89	204	2.22	1.29
	النسبة %	8.33	6.37	27.94	13.73	43.63	100.00		
المتوسط العام لبعد غياب الدعم الاجتماعي واختلال العلاقات في العمل		2.06							

العبارة رقم 15 بمتوسط حسابي قدره 1.91 وانحراف معياري 1.14 يشير إلى تشتت بسيط في الإجابات وبنسبة الأغلبية 52.94% ترى أن العلاقات مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين جيدة وهي بذلك لا تعتبرها مصدرا من مصادر الضغوط. وكذلك الشأن بالنسبة لوجود الدعم الاجتماعي بين أفراد المؤسسة حيث عبرت نسبة كبيرة تقدر بـ 43.63% عن تكافلها وتعاونها. وهو ما يفسر المتوسط الحسابي لهذه العبارة في إحداثه للضغوط بنسبة 2.22% وانحراف معياري 1.29. وعدم اعتبار غياب الدعم الاجتماعي كمصدر من مصادر الضغوط بل يؤدي إلى تخفيفها بالمؤسسة.

6- بعد ظروف العمل المادية

الجدول رقم 08-03 : إجابات المستقصين حول بعد ظروف العمل المادية

رقم العبارة	العبارات	مرتفع جدا 5	مرتفع 4	متوسط 3	منخفض 2	منخفض جدا 1	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
17	ظروف العمل المادية جيدة مثل: الإضاءة والحرارة; التهوية; الضوضاء	التكرار	15	24	53	24	204	2.28	1.32
		النسبة %	7.35	11.76	25.98	11.76	43.14	100.00	
المتوسط العام لبعد الظروف المادية للعمل		2.28							

بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد ممثلاً في العبارة ظروف العمل المادية مثل الإضاءة والحرارة والتهوية والضوضاء جيدة. 2.28 وانحراف معياري قدره 1.32 فيما بلغت أكبر النسب 43.14% وهي لا ترى في هذا المصدر سببا من مسببات الضغوط. فيما ترى نسبة 25.98% من أفراد العينة أن ظروف العمل قد تكون أحيانا سببا في إحداث الضغوط. بينما كانت أقل النسب وهي نسبة 7.35% تعتقد أن ظروف العمل سيئة وتعتبر مصدرا للضغط. مما يجعل النسبة الأغلب هي التي لا ترى في ظروف العمل المادية مصدرا من مصادر الضغوط كونها عبرت على أنها جيدة.

7 - بعد ساعات العمل

الجدول رقم 09-03 : إجابات المستقصين حول بعد ساعات العمل

رقم العبارة	العبارات	مرتفع جدا 5	مرتفع 4	متوسط 3	منخفض 2	منخفض جدا 1	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
18	طول ساعات العمل يشعري بالإرهاق والتوتر	التكرار	25	41	67	22	204	2.85	1.31
		النسبة %	12.25	20.10	32.84	10.78	24.02	100.00	
19	نظام المناوبة يجعني أشعر بالتوتر	التكرار	57	41	66	21	204	3.47	1.25
		النسبة %	27.94	20.10	32.35	10.29	9.31	100.00	
المتوسط العام لبعد ساعات العمل		3.16							

بلغ المتوسط الحسابي بالنسبة للعبارة 18 من بعد ساعات العمل وهي التي تقيس إذا ما كان طول ساعات العمل يشعر الفرد بالإرهاق والتوتر كان متوسط إجابات العاملين 2.85 مما يشير إلى مستوى متوسط في إحداثه للضغوط وكان الانحراف المعياري بالنسبة لهذه العبارة عند حدود 1.31 وبتركز مقبول للإجابات حول الوسط الحسابي ذلك أن النسبة

الأعلى وهي 32.84% قد كانت أجابتها "أحيانا" تلتها نسبة حوالي ربع العاملين وهي نسبة 24.02% لا ترى في طول ساعات العامل مسيبا لضغوط العمل على الإطلاق.

أما العبارة رقم 19 والتي تخص نظام المناوبة والذي تتميز به مؤسسة صناعة الكوابل والكثير من المؤسسات الصناعية الجزائرية . فان متوسطها الحسابي كان أعلى من سابقه أي 3.47 وبنحرف معياري اقل أي 1.25 وحازت أحيانا على أعلى النسب من إجابات المستقصين .كما مثلت نسبة 27.94% المجيبين بان نظام المناوبة يجعلهم يشعرون بالتوتر، وهو ما يفسر النسبة التي تجعل من المتوسط الحسابي لبعد ساعات العمل يقع في أعلى متوسط سلم التقييم بـ 3.16.

8 - بعد عدم المشاركة في اتخاذ القرار

الجدول رقم 10-03 : إجابات المستقصين حول بعد المشاركة في اتخاذ القرار

رقم العبارة	العبارة	مرتفع جدا 5	مرتفع 4	متوسط 3	منخفض 2	منخفض جدا 1	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
20	كثيرا ما يؤخذ برأيي عند اتخاذ قرارات تخص عملي وتخصني	34	38	60	33	39	204	2.97	1.33
	النسبة %	16.67	18.63	29.41	16.18	19.12	100.00		
21	لا تعجبني القرارات التي تتخذها المؤسسة	24	19	72	28	61	204	2.59	1.31
	النسبة %	11.76	9.31	35.29	13.73	29.90	100.00		
المتوسط العام لبعد عدم المشاركة في اتخاذ القرار		2.78							

تحصل هذا البعد على متوسط حسابي قدره 2.78 وهو يقع في المنطقة المتوسطة من سلم التقييم. وقد تحصلت العبارة رقم 20(كثيرا ما يؤخذ برأيي عند اتخاذ قرارات تخص عملي وتخصني) على متوسط حسابي قدره 2.97 وتلتها العبارة رقم 21(لا تعجبني القرارات التي تتخذها المؤسسة) وبنحرفين معياريين متقاربين هما 1.33 و 1.31 على الترتيب بالنسبة لكل عبارة. وكانت اكبر النسب بالنسبة للعبارتين تقع في المنطقة المتوسطة أي أحيانا بنسبة 35.29% بالنسبة للعبارة 21 و 29.41% بالنسبة للعبارة 20.

9- بعد تقييم الأداء

الجدول رقم 11-03 : إجابات المستقصين حول بعد تقييم الأداء

الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	منخفض جدا 1	منخفض 2	متوسط 3	مرتفع 4	مرتفع جدا 5	العبارات		رقم العبارة
1.37	2.66	204	58	39	46	36	25	التكرار	نتائج تقييم أدائي عادلة وموضوعية	22
		100.00	28.43	19.12	22.55	17.65	12.25	النسبة %		
1.55	2.73	204	70	26	41	23	44	التكرار	اشعر بان من يعمل مثل من لا يعمل في هذه المؤسسة	23
		100.00	34.31	12.75	20.10	11.27	21.57	النسبة %		
2.69		المتوسط العام لبعء تقييم الأداء								

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الأولى وهي العبارة رقم 22 ، ما قيمته 2.66 وانحراف معياري 1.37. كما كان المتوسط الحسابي للعبارة رقم 23 وقدره 2.73 لا يختلف كثيرا عن سابقه . فيما كان الانحراف المعياري اكبر نسبيا بـ 1.55 بالنسبة لهذه العبارة. مما يوحي بعدم اتفاق آراء أفراد عينة الدراسة على الخصوص حول هذه العبارة . وحول عبارتي البعد ككل حيث توزعت آراء المستقصين على درجات المقياس الخمس بنسب غير متباعدة.

10- بعد المسؤولية على الآخرين

الجدول رقم 12-03 : إجابات المستقصين حول بعد المسؤولية على الآخرين

رقم العبارة	العبارات	مرتفع جدا 5	مرتفع 4	متوسط 3	منخفض 2	منخفض جدا 1	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
25	أجد صعوبة في تحفيز العاملين تحت إشرافي	8	15	8	13	32	76	2.39	1.45
		10.53	19.74	10.53	17.11	42.11	100.00		
26	من يعملون تحت إشرافي يكثرون من الشكوى والتذمر	8	13	17	7	31	76	2.47	1.42
		10.53	17.11	22.37	9.21	40.79	100.00		
27	اتخذ قرارات تؤثر في حياة ومصير من حولي	7	11	14	11	33	76	2.31	1.38
		9.21	14.47	18.42	14.47	43.42	100.00		
المتوسط العام لبعد المسؤولية على الآخرين		2.39							

يخص هذا البعد الرؤساء دون المرؤوسين، ممثلاً في العبارات رقم 25، 26 و 27 وقد كان المتوسط الحسابي لهذا البعد من أدنى المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي قدره 2.39 كما كانت متوسطات إجابات أفراد العينة متقاربة إلى حد كبير عن جميع عبارات هذا البعد، كما كانت الانحرافات المعيارية متقاربة أيضاً ولكنها مشتتة نسبياً عن وسطها الحسابي ، ذلك أن حوالي نصف الرؤساء لا يرون في هذا البعد مصدراً من مصادر ضغوط العمل فكانت نسبة من لا يرون صعوبة في تحفيز العاملين 42.11 %، وأجاب 40.79 % بأن العاملين تحت إشرافهم لا يكثرون من الشكوى والتذمر، و43.42 % بأنهم لا يتخذون قرارات تؤثر في حياة ومصير من حولهم. مما يجعل من مسؤوليتهم على الآخرين ليست مصدراً ذي بال من مصادر ضغوط العمل لديهم.

بعد تحليلنا لكل بعد سنحاول تلخيص هذه المصادر وترتيبها تبعاً لأهميتها النسبية في إحداث ضغوط العمل في الجدول الموالي:

الجدول رقم 13-03 : الأهمية النسبية لمصادر ضغوط العمل لدى أفراد العينة

المرتبة	المتوسط الحسابي	المصادر
1	3.16	ساعات العمل

2	3.15	قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي
3	2.81	صراع الدور
4	2.78	عدم المشاركة في اتخاذ القرار
5	2.73	عبء العمل
6	2.69	تقييم الأداء
7	2.39	المسؤولية على الآخرين
8	2.31	غموض الدور
9	2.28	ظروف العمل المادية
10	2.06	غياب الدعم الاجتماعي واختلال العلاقات في العمل

وقد جاءت ساعات العمل كمصدر من مصادر الضغوط في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.16، وتلاها مصدر قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي بـ 3.15 ثم يأتي صراع الدور في المرتبة الثالثة بـ 2.81 ثم المشاركة في اتخاذ القرار بـ 2.78 ثم عبء العمل بـ 2.73 فتقييم الأداء في المرتبة السادسة بـ 2.69 وأخيرا المسؤولية عن الآخرين في المرتبة السابعة بـ 2.39. وكلها تقع بين أعلى وأسفل المستوى المتوسط لإحداث الضغوط في سلم التقييم المعتمد. أي بين المتوسط الحسابي (2.33 و 3.66) وهي بهذا تعتبر مصدرا متوسطا من مصادر ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة. أما غموض الدور وظروف العمل المادية وانعدام الدعم الاجتماعي واختلال علاقات العمل فلا تعتبر مصدرا من مصادر ضغوط العمل. وبهذا نكون قد اجبنا عن التساؤل المتعلق بمصادر ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: مستويات ضغوط العمل

بعد أن تعرضنا إلى مصادر ضغوط العمل فأنا سنحاول في هذا المطلب التعرف على مدى إدراك الفرد للضغوط من خلال تساؤل الدراسة المتعلقة بمستويات ضغوط العمل من خلال السؤال 24 من استمارة البحث (هل تشعر بأنك تواجه ضغوط عمل عالية المستوى) وسيتم التعرف أولاً على مستوى الضغوط بشكل عام، ثم تبعاً لبعض المتغيرات الشخصية مثل السن والجنس والمؤهل العلمي والخبرة المهنية.

1- مستويات ضغوط العمل لدى أفراد عينة الدراسة

الجدول رقم 03-14 : إجابات المستقيمين حول مستويات ضغوط العمل

رقم العبارة	العبارات	مرتفع جداً 5	مرتفع 4	متوسط 3	منخفض 2	منخفض جداً 1	المجموع	المتوسط الحسابي	
24	هل تشعر بأنك تواجه ضغوط عمل عالية المستوى	33	24	45	32	70	204	2.60	
		16.18	11.76	22.06	15.69	34.31	100.00		
	المتوسط العام لمستوى الضغوط							2.60	

ويتضح من هذا الجدول أن مستوى ضغوط العمل بالنسبة لأفراد عينة الدراسة قدره 2.60 بما يعني أن الضغوط في المستوى المتوسط وهو يؤكد النتيجة التي أسفر عنها تحليل مصادر ضغوط العمل. كما أن الانحراف المعياري يقدر بـ 1.46 وهو يعتبر نسبياً كبيراً مما يدل على تشتت في إجابات عينة الدراسة في مدى إدراكهم للضغوط حيث نجد النسبة الكبرى والمقدرة بـ 34.31% من أفراد عينة الدراسة أجابت بأنها لا تشعر أبداً بضغوط العمل، تلتها نسبة 22.06% باحساناً أو المستوى المتوسط من الضغوط، فيما أجابت نسبة 16.18% من أفراد العينة بأنها تعاني من ضغوط عالية المستوى. وأجاب 15.69% بأنهم نادراً ما يشعرون بذلك فيما كانت النسبة الأقل والمقدرة بـ 11.76% ممن أجاب بـ "غالبا". مما يؤكد تدخل العناصر الشخصية في مدى إدراك الفرد للضغوط.

2- مستويات ضغوط العمل حسب المتغيرات الشخصية

- مستويات ضغوط العمل حسب الجنس

الجدول رقم 03-15: مستويات ضغوط العمل حسب الجنس

المتوسط الحسابي	المجموع	منخفض جدا		متوسط 3	مرتفع 4	مرتفع جدا 5		الجنس
		1	2			3	4	
3.44	9	1	1	3	1	3	التكرار	إناث
	100.00	11.11	11.11	33.33	11.11	33.33	% النسبة	
2.56	195	69	31	42	23	30	التكرار	ذكور
	100.00	35.38	15.90	21.54	11.79	15.38	% النسبة	
2.60	المتوسط العام لمستوى ضغوط العمل							

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن مستوى ضغوط العمل واضحة بشكل مميز لدى الإناث عنها لدى الذكور حيث كان لدى الإناث 3.44 وهي أكبر من المتوسط العام لمستوى الضغوط لدى أفراد العينة ككل فيما كان عند الذكور 2.56. ذلك أن 33.33% من الإناث أجابت بأنها تعاني من ضغوط شديدة فيما تعاني نفس النسبة من ضغوط متوسطة. فيما نجد نسبة 35.38% من الذكور لا تعاني من الضغوط على الإطلاق.

- مستويات ضغوط العمل حسب السن

الجدول رقم 03-16: مستويات ضغوط العمل حسب السن

المتوسط الحسابي	المجموع	منخفض جدا 1		متوسط 3	مرتفع 4	مرتفع جدا 5		السن
		1	2			3	4	
2.06	17	7	6	2	0	2	30-20	
	100.00	41.18	35.29	11.76	0.00	11.76		
2.44	45	17	7	10	6	5	40-31	
	100.00	37.78	15.56	22.22	13.33	11.11		
2.58	118	40	19	27	15	17	50-41	
	100.00	33.90	16.10	22.88	12.71	14.41		
3.38	24	6	0	6	3	9	51 فأكثر	
	100.00	25.00	0.00	25.00	12.50	37.50		
2.60	المتوسط العام لمستوى الضغوط							

ويلاحظ من خلال الجدول أن ضغوط العمل تزداد بازدياد السن، وأن الفئة العمرية 51 سنة فأكثر تعاني أكبر من غيرها من الضغوط بمتوسط حسابي قدره 3.38 وبنسبة 37.50% منها تعاني من ضغوط شديدة وتليها الفئات العمرية الأخرى على التوالي. وأن ضغوط العمل تزداد طردياً بازدياد السن وربما يرجع ذلك إلى أن الفرد تزداد مسؤولياته بازدياد عمره.

- مستويات ضغوط العمل حسب الأقدمية

الجدول رقم 03-17: مستويات ضغوط العمل حسب الأقدمية

المتوسط الحسابي	المجموع	الاقدمية					التكرار	النسبة %
		منخفض جدا 1	منخفض 2	متوسط 3	مرتفع 4	مرتفع جدا 5		
2.19	21	6	8	4	3	0	التكرار	5-1
	100.00	28.57	38.10	19.05	14.29	0.00	% النسبة	
2.21	28	15	4	2	2	5	التكرار	10-6
	100.00	53.57	14.29	7.14	7.14	17.86	% النسبة	
2.25	4	1	1	2	0	0	التكرار	15-11
	100.00	25.00	25.00	50.00	0.00	0.00	% النسبة	
2.74	151	48	19	37	19	28	التكرار	16 فأكثر
	100.00	31.79	12.58	24.50	12.58	18.54	% النسبة	
2.60	المتوسط العام لمستوى ضغوط العمل							

تؤكد نتائج هذا الجدول ما جاءت به نتائج الجدول السابق الخاص بتحليل مستويات الضغوط تبعا للسن. ذلك أن ذوى الخبرة الأكبر يعانون من مستوى ضغوط أكبر عن ذوى الخبرة الأقل. وان ضغوط العمل تزداد طرديا بازدياد الخبرة المهنية مثلما كان الشأن بالنسبة للعمر. غير أن ما يميز نتائج هذا الجدول هو أن مستويات ضغوط العمل لدى فئات الخبرة المهنية (5-1)، (6-10) و(11-15) متقاربة جدا حيث كانت المتوسطات على التوالي 2.19 و 2.21 ثم 2.25 على التوالي أي اقل من المستوى المتوسط من الضغوط فيما كانت الفئة ذات الخبرة المهنية (16 سنة فأكثر) تعاني من ضغوط متوسطة بـ 2.74. بما يؤدي إلى القول بأن الخبرة المهنية لا تحدث فارقا في مستوى الشعور بضغوط العمل. وربما يعود الأمر إلى تزايد المسؤوليات بازديادها.

- مستويات ضغوط العمل حسب المستوى الوظيفي

الجدول رقم 18-03: مستويات ضغوط العمل حسب المستوى الوظيفي

المتوسط الحسابي	المجموع	المستوى الوظيفي					التكرار	النسبة %
		منخفض جدا 1	منخفض 2	متوسط 3	مرتفع 4	مرتفع جدا 5		
/	0	0	0	0	0	0	التكرار	إطارات مسيرة
	0	0	0	0	0	0	% النسبة	
3.67	3	0	0	1	2	0	التكرار	إطارات سامية
	100.00	0	0	33.33	66.67	0	% النسبة	
2.53	17	5	3	6	1	2	التكرار	إطارات
	100.00	29.41	17.65	35.29	5.88	11.76	% النسبة	
2.38	56	27	7	7	4	11	التكرار	أعوان تحكم
	100.00	48.22	12.5	12.5	7.14	19.64	% النسبة	
2.68	128	38	22	31	17	20	التكرار	أعوان تنفيذ

	النسبة %	15.63	13.28	24.22	17.19	29.69	100.00
2.60	المتوسط العام لمستوى ضغوط العمل						

ويلاحظ أن مستويات ضغوط العمل بين الرؤساء مرتفعة فقط عند الفئة في أعلى المستوى التنظيمي وهي فئة الإطارات السامية. ونجد نسبة مساوية لها عند المرؤوسين في أسفل الهرم. بما يشير إلى تزايد ضغوط العمل عند المسيرين بتزايد المسؤوليات. فيما نعتقد أن النسبة المرتفعة لدى المرؤوسين ترجع إلى إحساسها بعبء نظام المناوبة كما جاء في وقت سابق.

- مستويات ضغوط العمل حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم 19-03: مستويات ضغوط العمل حسب المؤهل العلمي

المتوسط الحسابي	المجموع	المؤهل العلمي					التكرار	النسبة %	
		منخفض جدا 1	منخفض 2	متوسط 3	مرتفع 4	مرتفع جدا 5			
3.27	15	4	2	2	0	7	التكرار	الابتدائي	
	100.00	26.67	13.33	13.33	0.00	46.67	النسبة %		
2.44	87	34	12	20	11	10	التكرار	متوسط	
	100.00	39.08	13.79	22.99	12.64	11.49	النسبة %		
2.69	72	25	8	16	10	13	التكرار	ثانوي	
	100.00	34.72	11.11	22.22	13.89	18.06	النسبة %		
2.50	30	7	10	7	3	3	التكرار	جامعي	
	100.00	23.33	33.33	23.33	10	10	النسبة %		
2.60	المتوسط العام لمستوى ضغوط العمل								

وقد بلغ أكبر متوسط حسابي عند الفئة الأقل تعلمًا، أي الابتدائي بـ 3.27 ، ثم الثانوي

بمتوسط حسابي 2.69 فالجامعي بـ 2.50 وأخيرا المؤهل المتوسط بـ 2.44.

وإذا كان يمكن القول بان نسبة الابتدائي هي الأكثر تعرضا للضغوط نتيجة كونها تشكل الفئة الأكبر من المرؤوسين، وقد ورد أنها الأكثر تعرضا للضغوط عند تعرضنا لتحليل الضغوط التي تتعرض لها العينة. فان تذبذب قيم المتوسط الحسابي لدى الفئات الأخرى يقودنا إلى الاستنتاج بعدم تأثير المستوى العلمي بشكل فعال في تحديد مستوى الضغوط.

المطلب الثالث: مستويات الرضا الوظيفي

- مستويات الرضا الوظيفي العام لدى أفراد عينة الدراسة

نتائج مستويات الرضا الوظيفي العام، بناء على ما ورد في الجزء الثاني من الاستمارة ملخصه في الجدول التالي

الجدول رقم 03-20: مستويات الرضا العام

رقم العبارة	البيان	مرتفع جدا 5	مرتفع 4	متوسط 3	منخفض 2	منخفض جدا 1	المجموع	المتوسط الحسابي
من 1 إلى 18	التكرار	1258	708	881	359	466	3672	3.53
	النسبة %	34.26	19.28	23.99	9.78	12.69	100.00	

الملاحظ من خلال هذا الجدول أن متوسط الرضا العام تقع في أعلى متوسط سلم التقييم وبمتوسط حسابي قدره 3.53 ذلك أن نسبة تفوق الثلث أقرت بان رضاها مرتفع جدا عن مجموع العبارات التي تقيس الرضا العام أي بنسبة 34.26% فيما أقرت نسبة 23.99% بان رضاها متوسط وتلتها نسب مرتفع ومنخفض جدا ومنخفض على التوالي بـ 19.28%، 12.69% ثم 9.78%.

- مستويات الرضا الوظيفي حسب الجنس:

الجدول رقم 03-21: مستويات الرضا الوظيفي حسب الجنس

الجنس	مرتفع جدا 5	مرتفع 4	متوسط 3	منخفض 2	منخفض جدا 1	المجموع	المتوسط الحسابي
إناث	التكرار	36	23	43	23	162	2.99
	النسبة %	22.22	14.20	26.54	14.20	22.84	
ذكور	التكرار	1222	685	838	336	3510	3.55
	النسبة %	34.81	19.52	23.87	9.57	12.22	
3.53 المتوسط العام للرضا الوظيفي							

وقد بلغ المتوسط الحسابي للرضا عند الإناث ما مقداره 2.99 وهو أقل من مثيله عند الذكور بـ 3.55 وهي تقع في المستوى المتوسط من الرضا.

- مستويات الرضا الوظيفي حسب السن

الجدول رقم 03-22: مستويات الرضا الوظيفي حسب السن

السن	مرتفع جدا 5	مرتفع 4	متوسط 3	منخفض 2	منخفض جدا 1	المجموع	المتوسط الحسابي
30-20	التكرار	105	87	92	16	306	3.88
	النسبة %	34.31	28.43	30.07	5.23	1.96	

3.61	810	78	86	189	174	283	التكرار	40-31
	100.00	9.63	10.62	23.33	21.48	34.94	النسبة %	
3.53	2124	309	168	493	397	757	التكرار	50-41
	100.00	14.55	7.91	23.21	18.69	35.64	النسبة %	
3.09	432	73	89	107	50	113	التكرار	51 فأكثر
	100.00	16.90	20.60	24.77	11.57	26.16	النسبة %	
3.53	المتوسط العام للرضا الوظيفي							

ويلاحظ من الجدول أن الرضا الوظيفي يتناقص بازدياد السن حيث كانت أكبر المستويات من الرضا عند الفئة من 20-30 سنة بمتوسط حسابي يدل على الرضا المرتفع لهذه الفئة وتليها باقي الفئات بمستوى متوسط من الرضا.

- مستويات الرضا الوظيفي حسب الأقدمية:

الجدول رقم 03-23: مستويات الرضا الوظيفي حسب الأقدمية

المتوسط الحسابي	المجموع	منخفض		متوسط 3	مرتفع 4	مرتفع جدا 5	الأقدمية	
		منخفض جدا 1	2				التكرار	النسبة %
3.95	378	16	15	100	87	160	التكرار	5-1
	100.00	4.23	3.97	26.46	23.02	42.33	النسبة %	
3.67	504	58	42	100	112	192	التكرار	10-6
	100.00	11.51	8.33	19.84	22.22	38.10	النسبة %	
3.35	72	1	12	29	21	9	التكرار	15-11
	100.00	1.39	16.67	40.28	29.17	12.50	النسبة %	
3.45	2718	391	290	652	488	897	التكرار	16 سنة فأكثر
	100.00	14.39	10.67	23.99	17.95	33.00	النسبة %	
3.53	المتوسط العام للرضا الوظيفي							

وقد بلغ أكبر مستوى من الرضا تبعا للأقدمية عند الفئة الأقل أي فئة من 1 إلى 5 سنوات بمتوسط حسابي 3.95، من 6 إلى 10 سنوات بمتوسط حسابي 3.67 حيث يعبر ذلك عن رضا عال لدى هاتين الفئتين، وربما يعود ذلك بالخصوص إلى تمكن هاتين الفئتين من الحصول على منصب عمل في فترة يتسم فيها سوق الشغل في بلادنا بالكساد. ثم تأتي الفئة من 16 سنة فأكثر بـ 3.45 وبعد ذلك تليها الفئة من 11 إلى 15 سنة بمتوسط حسابي 3.35. وهي تعبر عن مستوى متوسط من الرضا ولكنه أقرب إلى المرتفع.

- مستويات الرضا الوظيفي حسب المستوى الوظيفي

الجدول رقم 24-03: مستويات الرضا حسب المستوى الوظيفي

المتوسط الحسابي	المجموع	منخفض جدا 1	منخفض 2	متوسط 3	مرتفع 4	مرتفع جدا 5	المستوى الوظيفي	
0.00	0	0	0	0	0	0	التكرار	إطار مسير
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	النسبة %	
3.13	54	1	11	25	14	3	التكرار	إطار سامي
	100.00	1.85	20.37	46.30	25.93	5.56	النسبة %	
3.48	306	19	34	102	82	69	التكرار	إطار
	100.00	6.21	11.11	33.33	26.80	22.55	النسبة %	
3.40	1008	121	152	224	228	283	التكرار	عون تحكم
	100.00	12.00	15.08	22.22	22.62	28.08	النسبة %	
3.60	2304	325	162	530	384	903	التكرار	عون تنفيذ
	100.00	14.11	7.03	23.00	16.67	39.19	النسبة %	
3.53	المتوسط العام للرضا الوظيفي							

بلغ المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي لفئة الإطارات السامية اقل المتوسطات بـ 3.13 وربما يكون مرد ذلك إلى الضغوط العالية نسبيا التي تتعرض لها هذه الفئة كما جاء في وقت سابق فيما كانت أعلى مستويات الرضا من نصيب فئة المرؤوسين على الرغم من أن هذه الفئة كانت هي أيضا الأكثر تعرضا لضغوط العمل بين الفئات مما يوحي بارتباط اقل بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل لدى هذه الفئة. أما فئة الإطارات وأعوان التحكم فكانت مستويات رضاها متقاربة مثلما كان الشأن بالنسبة لضغوط العمل. مما يجعلنا نتحفظ في الإقرار بان مستويات الرضا الوظيفي تختلف باختلاف المستويات التنظيمية.

- مستويات الرضا الوظيفي حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم 03-25: مستويات الرضا الوظيفي حسب المؤهل العلمي

المتوسط الحسابي	المجموع	منخفض		متوسط 3	مرتفع 4	مرتفع جدا 5	المؤهل العلمي	
		جدا 1	2				التكرار	النسبة %
3.53	270	44	22	59	37	108	التكرار	ابتدائي
	100.00	16.30	8.15	21.85	13.70	40.00	النسبة %	
3.62	1566	246	102	318	231	669	التكرار	متوسط
	100.00	15.71	6.51	20.31	14.75	42.72	النسبة %	
3.37	1296	159	179	328	282	348	التكرار	ثانوي
	100.00	12.27	13.81	25.31	21.76	26.85	النسبة %	
3.62	540	17	56	176	158	133	التكرار	جامعي
	100.00	3.15	10.37	32.59	29.26	24.63	النسبة %	
3.53	المتوسط العام للرضا الوظيفي							

بلغت أعلى مستويات الرضا الوظيفي عند كل من فئتي المؤهل المتوسط والجامعي، بمتوسط حسابي قدره 2.62، ثم الابتدائي والثانوي بـ 3.53 و 3.37 على التوالي. وهي كلها تقع ضمن المستوى المتوسط للرضا الوظيفي، غير أن تأثر الرضا الوظيفي بالمؤهل العلمي ليس واضحا باختلافه، وبالتالي فإن القول بأن الرضا الوظيفي لا يختلف باختلاف المؤهل العلمي.

المطلب الرابع: العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي

وفي هذا المطلب سنقوم بقياس درجة الارتباط بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي بشكل عام ثم معرفة مدى اختلاف هذه العلاقة باختلاف الجنس والسن والمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي وكذا المستويات الوظيفية

بالنسبة للارتباط فإننا سنقوم بقياسه من خلال معامل بيرسون الذي تعبر عنه العلاقة

التالية: 205

$$r = \frac{n \sum (XY - (\sum X)(\sum Y))}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

وسنستعين بالمتوسطات الحسابية من الجداول السابقة لكل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي للدلالة على العلاقة الارتباطية تبعاً للمتغيرات الشخصية المذكورة آنفاً.

1- العلاقة الارتباطية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي

من الجدول رقم (03-14) والجدول رقم (03-20) وبعد حساب معامل الارتباط بين المتغيرين، يمكن لنا تلخيص العلاقة الارتباطية في الجدول التالي:
الجدول رقم 03-26: المتوسطات الحسابية لضغوط العمل والرضا الوظيفي ومعامل بيرسون للارتباط

البيان	مستوى ضغوط العمل	مستوى الرضا الوظيفي	معامل بيرسون
القيم	2.60	3.53	-0.64

ويلاحظ من الجدول أن هناك علاقة ارتباط سلبية قوية بين كل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي بلغت -0.64 مما يدل على تأثير مستوى الرضا الوظيفي وضغوط العمل كل منهما بالآخر. وهو ما جعل كل من مستوى ضغوط العمل بمتوسط حسابي 2.60 والرضا الوظيفي بـ 3.53 في المستوى المتوسط تبعاً لمقياس التقييم وان كانت ضغوط العمل في حده الأدنى والرضا الوظيفي في حده الأقصى.

وهذه النتيجة توافق الكثير من الدراسات التي تطرقنا إلى بعضها في الجزء النظري مثل دراسات (لاركوس جونز، ودراسة محمد جمال وجمال بدوي وسيمونس وسكوت).

وهو ما يجيب على تساؤلنا الرئيس في إشكالية بحثنا هذا عن طبيعة العلاقة الارتباطية التي تربط بين كل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي.

كما يوافق الفرضية الأساسية لهذا البحث والتي تتمحور حول وجود علاقة ارتباط قوية سالبة بين كل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي.

وسنحاول فيما يلي الإجابة على الفرضيات الفرعية لهذا البحث ومعرفة مدى اتفاقها أو اختلافها مع ما تستفسر عنه النتائج.

2- العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي حسب للجنس :

الجدول رقم 03-27: المتوسطات الحسابية لضغوط العمل والرضا الوظيفي ومعامل بيرسون للارتباط حسب الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي لضغوط العمل	المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي	معامل بيرسون للارتباط

0.82-	2.99	3.44	إناث
0.62-	3.55	2.56	ذكور

يلاحظ من الجدول السابق أن ضغوط العمل تزداد عند الإناث عنها عند الذكور وان الرضا، وان الرضا ينخفض عند الإناث ويرتفع عند الذكور. وان الارتباط رغم بقائه سلبيا عند الجنسين مما يؤكد تأثير المتغيرين ببعضهما البعض عند الفئتين إلا انه أقوى بوضوح عند الإناث عنه عند الذكور، مما يدل على تأثير كل من ضغوط العمل والرضا ببعضهما البعض عند الإناث عنها عند الذكور. ومن ثم فان هناك اختلاف في درجة العلاقة الارتباطية يعزى إلى متغير الجنس. مما يتفق مع ما ذهبت إليه فرضيتنا الفرعية الأولى من وجود اختلاف في درجة العلاقة الارتباطية باختلاف الجنس.

3- العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي تبعا للسن:

الجدول رقم 03-28: المتوسطات الحسابية لضغوط العمل والرضا الوظيفي ومعامل بيرسون للارتباط حسب السن

معامل بيرسون للارتباط	المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي	المتوسط الحسابي لضغوط العمل	السن
061-	3.88	2.06	30-20
0.57-	3.61	2.44	40-31
0.59-	3.53	2.58	50-41
0.80-	3.09	3.33	51 فأكثر

بلغت أقوى العلاقات الارتباطية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي تبعا للسن عند الفئة الأكبر سنا بمعامل ارتباط سلبي - 0.80 ثم تلتها الفئة العمرية الأصغر سنا بمعامل ارتباط بلغ -0.61، إلا أن الأمر يختلف ما بين الفئتين العمريتين (40-31) و(50-41) حيث كان معامل الارتباط عند الفئة الأولى بمعامل -0.57 وعند الفئة الثانية بمعامل -0.59. ورغم أن نتائج بحثنا أثبتت أن هناك فروقا تعزى إلى متغير السن عندما يتعلق الأمر بضغوط العمل، حيث ترتبط ارتباطا طرديا به وبالرضا الوظيفي، إذ ترتبط ارتباطا سلبيا به. إلا أن نتائج تحليل الارتباط بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي تدل على أنه ليس هناك اختلاف

في درجة العلاقة الارتباطية باختلاف السن، مما يفسر تدخل عوامل أخرى أضعفت العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، وهو ما لا يتفق مع فرضيتنا الثانية لهذا البحث.

4- العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي حسب الأقدمية:

ولكشف حقيقة هذه العلاقة سنقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي

الجدول رقم 03-29 : المتوسطات الحسابية لضغوط العمل والرضا الوظيفي ومعامل بيرسون للارتباط حسب الأقدمية

الأقدمية	المتوسط الحسابي لضغوط العمل	المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي	معامل بيرسون للارتباط
5-1	2.19	3.95	0.49-
10-6	2.21	3.67	0.73-
15-11	2.25	3.35	0.57-
16 سنة فأكثر	2.74	3.45	0.62-

• وإذا كانت النتائج الخاصة بضغوط العمل قد أظهرت وجود الفروق تبعا لسنوات الخبرة المهنية، ولم تظهر وجود اختلاف عندما تعلق الأمر بالرضا الوظيفي تبعا لذلك ، فان نتائج الارتباط أظهرت أن ليس هناك اختلافا في درجة العلاقة الارتباطية وهو ما لا يتفق مع نتائج ضغوط العمل كما لا يتفق مع الفرضية الفرعية الرابعة لهذا البحث. أي عدم وجود اختلاف في درجة العلاقة الارتباطية بين كل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة باختلاف سنوات الخبرة المهنية.

5- العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي حسب المستوى الوظيفي:

ولكشف حقيقة هذه العلاقة سنقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي

الجدول رقم 03-30 : المتوسطات الحسابية لضغوط العمل والرضا الوظيفي ومعامل بيرسون للارتباط حسب المستوى الوظيفي

السن	المتوسط الحسابي لضغوط العمل	المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي	معامل بيرسون للارتباط

/	/	/	إطار مسير
0.5-	3.13	3.67	إطار سامي
0.65-	3.48	2.53	إطار
0.81-	3.40	2.38	عون تحكم
0.57-	3.60	2.68	عون تنفيذ

وإذا كانت النتائج الخاصة بضغوط العمل قد أظهرت وجود الفروق فقط عند الرؤساء، ولم تظهر وجود اختلاف عندما تعلق الأمر بالرضا الوظيفي تبعاً للمستويات الوظيفية، فإن نتائج الارتباط أظهرت أن هناك اختلافاً فقط عند الرؤساء وهو ما يتفق مع نتائج ضغوط العمل ويتفق جزئياً مع الفرضية الفرعية الخامسة لهذا البحث. أي وجود اختلاف في درجة العلاقة الارتباطية فقط عند الرؤساء تبعاً للمستوى الوظيفي، وعدم وجود هذا الاختلاف تبعاً للمستويات الوظيفية ككل.

6- العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي حسب المؤهل العلمي:

ولكشف حقيقة هذه العلاقة سنقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي
الجدول رقم 03-31 المتوسطات الحسابية لضغوط العمل والرضا الوظيفي
ومعامل بيرسون للارتباط حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي لضغوط العمل	المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي	معامل بيرسون للارتباط
ابتدائي	3.27	3.53	0.46-
متوسط	2.44	3.62	0.60-
ثانوي	2.69	3.37	0.73-
جامعي	2.50	3.62	0.67-

وقد بلغت أقوى العلاقات الارتباطية في فئة أصحاب المؤهل ثانوي بارتباط سالب قدره -0.73 وكانت أضعفها عند مستوى التعليم الابتدائي - 0.46، فيما حل أصحاب المؤهل جامعي في المرتبة الثانية، وأصحاب المؤهل متوسط في المرتبة الثالثة تبعا لدرجة قوة العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي حسب المؤهل العلمي، وهو ما أسفرت عنه نتائج التحليل سواء الخاصة بضغوط العمل أو الرضا الوظيفي كل على حدى، مما لا يتفق مع فرضيتنا الفرعية الثالثة، القائلة بوجود اختلاف في درجة العلاقة الارتباطية تبعا للمستوى التعليمي، ويتفق مع دراسة سعد الروقي التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط والرضا الوظيفي حسب اختلاف الرتب أو حسب المستوى التعليمي أو الخبرة. التي ذكرت في المطلب الأول من المبحث الثاني في الفصل الثاني لهذا البحث .

وبهذه النتيجة نكون قد وصلنا إلى نهاية الفصل التطبيقي، وسيتم عرض النتائج المتوصل إليها والتوصيات من خلال خاتمة هذا البحث.

الخاتمة

تضمن هذا البحث ثلاثة فصول، تطرقنا في الأول منها إلى ضغوط العمل ماهيتها والنماذج المتخصصة فيها ومصادرها، وفي الفصل الثاني إلى الرضا الوظيفي لنفس المحاور من ماهية ونظريات وأبعاد، وحاولنا في نهاية هذا الفصل إيجاد الروابط المشتركة التي تميز طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، أما في الفصل الثالث حاولنا إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال معرفة مصادر ضغوط العمل السائدة في مؤسسة صناعة الكوابل كعينة من المؤسسات الجزائرية ومستويات الضغوط والرضا الوظيفي سواء بشكل عام أو تبعا لبعض المتغيرات المتمثلة في الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي. كما أننا حاولنا الكشف عن طبيعة العلاقة التي تحكم ضغوط العمل والرضا الوظيفي والتي كانت محور تساؤلنا الرئيسي. وسنعرض في ما يلي أهم النتائج المتوصل إليها:

- تأكيد الدراسة على ما اتفقت عليه اغلب الدراسات من أن ارتباط ضغوط العمل بالرضا الوظيفي هو ارتباط سلبي حتى في المستويات المنخفضة من الضغوط. وهو ما يجيب على إشكالية البحث ويتفق مع فرضيته الأساسية.
- أن مستويات ضغوط العمل والرضا الوظيفي هي مستويات متوسطة بشكل عام بالمؤسسة محل الدراسة. مما يدفع إلى القول بان اهتمام المؤسسة بعاملها وحصول المؤسسة على شهادة الايزو لم يكن من قبيل الصدفة.
- تبين من الدراسة أن مصادر ضغوط العمل في المؤسسة هي: ساعات العمل بسبب نظام المناوبة، و قلة فرص التقدم والترقية بسبب الإحساس بعدم عدالة الترقية، في المقام الأول مما جعل من هذين المصدرين من أهم هذه المصادر تأثيرا إلى جانب صراع الدور وعدم المشاركة في اتخاذ القرار وتقييم الأداء والمسؤولية على الآخرين.

فيما لا يعاني العامل من غياب الدعم الاجتماعي واختلال في علاقات العمل، كما انه يعتبر ظروف عمله جيدة ولا يعاني من غموض في الدور.

- أن المسيرين في قمة الهرم التنظيمي بشكل خاص يعانون من ضغوط عمل مرتفعة.

- أن أقصى مستويات الرضا كانت عند صغار السن من العاملين، وبالتالي عند ذوي الخبرة أقل من خمس سنوات، وقد يعود ذلك إلى حصولهم على منصب شغل في حد ذاته في حين كانت أقل عند الفئة الأكبر سناً والأكثر خبرة.

- أن مستويات ضغوط العمل والرضا الوظيفي تختلف باختلاف السن والجنس.

- كما كشف البحث عن اختلاف مستويات ضغوط العمل باختلاف الخبرة المهنية فيما لا تختلف مستويات الرضا تبعاً لذلك كما لا تختلف مستويات ضغوط العمل والرضا تبعاً للمؤهل العلمي وتبعاً للمستوى الوظيفي أيضاً.

أما درجة العلاقة الارتباطية تبين أنها تختلف باختلاف الجنس وهي تتفق مع الفرضية الفرعية الأولى لهذا البحث.

- كما بينت الدراسة اختلاف درجة العلاقة الارتباطية باختلاف المستوى الوظيفي عند الرؤساء فقط وبالتالي القبول الجزئي للفرضية الخامسة من هذا البحث. فيما أثبتت النتائج عدم وجود فروق في درجة العلاقة الارتباطية تبعاً لاختلاف السن والخبرة والمستوى التعليمي. وهو ما يختلف عن الفرضيات الثانية والثالثة والرابعة لهذه الدراسة.

- إن التأكد من ارتباط ضغوط العمل والرضا الوظيفي ارتباطاً سلبياً يفرض على القائمين على المؤسسات الجزائرية العمل على تعزيز الرضا والتخفيف من الضغوط.

- ولما كان النظام التناوبي وعدم عدالة الترقية في نظر الأفراد العاملين أهم مصادر الضغوط التي يتعرضون لها، فإنه من المناسب النظر في آليات تخفف من العمل التناوبي ولو بتكثيف العمل بالنظام الجزئي على حساب النظام المستمر. كما أن إيضاح الأسس التي تتم على أساسها الترقية ووضعها بين يدي العاملين وإشراكهم في اتخاذ قرارات بشأنها قد يخفف من وطأة الضغوط لديهم ويعزز رضاهم.

- الاهتمام ببرامج إدارة الضغوط خاصة عند المسيرين وعند فئة الإناث وكبار السن بحكم أنها الأكثر عرضة للضغوط بالمؤسسة.

وما يمكن استخلاصه من دراسة الموضوع وخاصة في شقه المتعلق بضغوط العمل أنه بحاجة إلى دراسات ومؤلفات أعمق وأشمل وإلى مناهج متنوعة تتكاتف للكشف عن حقيقته من جميع جوانبه.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- الكتب

1. أحمد عرفة وسمية شلبي: **فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني**، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2002.
2. احمد حسين الرفاعي: **مناهج البحث العلمي، تطبيقات ادارية واقتصادية**، دار وائل للطباعة والنشر، 1998.
3. احمد صقر عاشور: **إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان 1983.
4. احمد ماهر: **السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط7 2000.
5. احمد محمد صالح شمسان: **أثر الرضا الوظيفي على أداء أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة صنعاء**، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، العدد السادس، جانفي 2001.
6. اندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس: **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، الرياض 1991.
7. جاري ديسلر: **أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة**، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ، الرياض 2002.
8. جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس: **السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000.
9. جمعة سيد يوسف: **إدارة ضغوط العمل، نموذج للتدريب والممارسة**، ابتراك للطباعة والنشر، القاهرة 2004.
10. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي دار المريخ للنشر، الرياض 2004.
11. حسن حريم: **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، مطبعة الحامد الأردن 2004.
12. خليل محمد حسن الشماع: **مبادئ الإدارة، مع التركيز على إدارة الأعمال**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط2، 2001.
13. راوية حسن: **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية، مطبعة الإسكندرية، مصر 2001.
14. رونالدي ريجيو: **المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي**، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق، مصر 1999.
15. سعيد يس عامر: **الإدارة العربية وحثمية التحديث والتغيير الفعال**، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة مصر 2003.
16. سليمان محمود طشطوش: **أساسيات المعاينة الإحصائية**، دار الشروق للنشر والتوزيع الأردن، 2001.
17. شوقي ناجي جواد وآخرون: **دراسات خاصة في إدارة الأعمال**، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2006.
18. صلاح الدين محمد عبد الباقي: **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2004.
19. طه عبد العظيم حسين وسلامة عبد العظيم حسين: **استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية**، دار الفكر عمان، الأردن 2006.
20. عابدة سيد خطاب: **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، دار شركة الحريري للطباعة القاهرة 2003.
21. عبد الحكيم أحمد خزامي: **آفة العصر، ضغوط العمل والحياة بين المدير والخبير**، مكتبة ابن سينا القاهرة 1998.

22. عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان: **ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها**، معهد الإدارة العامة، الرياض 1998
23. عبد الغفار حنفي وآخرون: **محاضرات التنظيم**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية 2002.
24. عبد الفتاح محمد دويدار: **أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته**، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر 2004.
25. علي عسكر وآخرون: **علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق**، دار الكتاب الحديث الكويت 1999.
26. عمار الطيب كشرود: **معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة** (إنجليزي عربي)، دار الكتب الوطنية، ليبيا 1994.
27. عمر وصفي عقيلي: **إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي**، دار وائل للنشر الأردن 2005.
28. فرج عبد القادر طه: **علم النفس الصناعي والتنظيمي**، دار قباء، القاهرة، ط9 2001.
29. كامل محمد المغربي: **مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، دار الفكر للنشر والتوزيع عمان الأردن 1993.
30. كاي كيلر: **تحقيق الرضا الوظيفي في 50 دقيقة**، ترجمة خالد العمري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة مصر 2003.
31. لوكيا الهاشمي: **السلوك التنظيمي**، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر ج2، 2006.
32. محسن أحمد الخضيرى: **الضغوط الإدارية، الظاهرة، الأسباب، العلاج**، مكتبة مدبولي، القاهرة 1991.
33. محمد الصيرفي: **السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية**، دار الفتح للتجليد الفني، الإسكندرية مصر 2007.
34. محمد عبد الغني حسن هلال، **مهارات إدارة الضغوط، السيطرة والتحكم في الضغوط**، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، ط2، 2005.
35. محمد فتحي محمد علي: **الإحصاء في اتخاذ القرارات التجارية وبحوث العمليات** مكتبة عين شمس، القاهرة 1981.
36. محمد سعيد أنور سلطان: **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر 2003.
37. محمد المحمدي الماضي ومبروك عبد المولى الهوارى: **السلوك التنظيمي**، جامعة القاهرة مصر، ط2، 2004.
38. محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن 2002.
39. مصطفى عشوي: **أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي**، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر 1992.
40. نجاح بنت قبالان القبلان: **مصادر الضغوط المهنية في المكتبات الأكاديمية**، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض المملكة العربية السعودية 2004.

- الرسائل والأطروحات

1. إبراهيم بن حمد البدر: **المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل** رسالة ماجستير جامعة نايف للعلوم الإدارية الرياض 2006. (غير منشورة).
2. بن عبيد عبد الباسط: **دور الرضا الوظيفي في انضباط الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة حالة بشير بن ناصر بسكرة**، مذكرة ماجستير 2006، جامعة محمد خيضر بسكرة، (غير منشورة).

3. جبر سعيد صايل السبحاني: علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة بين العاملين المدنيين والعسكريين في المديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2004. (غير منشورة)
4. عبد الوهاب بلمهدي: الحوافز وحاجات العاملين وأثرها على الرضا في المؤسسة، دراسة ميداني في وحدة اللوالب والبراغي والصنابير بعين الكبيرة ولاية سطيف، رسالة ماجستير 1994، جامعة فرحات عباس سطيف. (غير منشورة).
5. علي بن حمد بن سليمان النوشان: ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2003. (غير منشورة)
6. سعد بن عميقان سعد الدوسري: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2005 (غير منشورة).
7. سعيد محمد عبد الله غنام: ضغوط العمل لدى المراقب الجوي وعلاقتها بسلامة الحركة الجوية، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2004، (غير منشورة).
8. محمد بسيوني سيد بسيوني: ضغوط العمل وأثارها وعلاقتها بأداء المديرين، رسالة ماجستير جامعة الإسكندرية 1995، (غير منشورة).
9. نايف بن فهد التويم: مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2005. (غير منشورة)

- المجالات والدوريات

1. راشد شبيب العجمي: الولاء التنظيمي والرضا عن العمل، مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، لاقتصاد والتجارة، م13، ع1، 1999، ص ص 49-70، السعودية.
2. فاطمة علي جاد الله: دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى المرأة المصرية بالتطبيق على ديوان عام هيئة كهرباء مصر، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج 22، ع 1 يونيو حزيران 2002، ص ص 1-55، القاهرة.
3. موفق محمد الكبيسي: ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على قطاع البنوك القطرية المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة الإسكندرية، العدد 2004.
4. محمد نجيب صبري محمود: اتجاهات العاملين نحو إدراكهم أبواب الرضا عن العمل وتأثيرها على الإنتاج التنظيمي، دراسة تحليلية في قطاع الصحة بمحافظة الشرقية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الثاني للسنة الرابعة والعشرون، 414-475، مصر 2004.

المراجع باللغة الأجنبية

- Livres

1. Damodar . N. Gujarati: *Econométrie*, Traduction par Bernard Bernier, Edition De Boeck, Bruxelles Belgique, 4^{eme} Ed, 2004.
2. Pierre G .Bergeron : *La gestion dynamique, Concept , méthodes et applications* , gaetan morin , Canada 3^{eme} ed , 2001.
3. Stephen Robbins ,Timothy judge : *Comportements Organisationnels*, Traduction Philippe Gabilliet, édition Pearson éducation, 12^{eme} édition Paris 2006 .

4. James A.F. Stoner : **Management**; Second edition prentice-hall ; inc ; Englewood cliffs ;2nd edition, new Jersey ;USA 1982.
5. Don Hellriegel, John w .Slocum: **Management des Organisations**, Nouveaux horizons. De boeck, 2^{eme} éd, Paris 2006.

- Recherches et Revues

1. Alain Roger, Machel Tremblay : **Plafonnement Objectif et Subjectif de Carrière ; Satisfaction et Stress au Travail** ;CIRANO Centre interuniversitaires de recherche en analyse des organisations .Séries Scientifique Montréal, juin 1998.
2. Annette Williams : **Job stress ,Job satisfaction and intent to leave employment among maternal child health nurses** .thesis submitted to the graduate college of marshal university in partial fulfillment of the requirements for the degree of master. Huntington, West Virginia.2003, USA.
3. Khodabakh ahmadi and kolivand Alzera : **Stress and job Satisfaction among air force military pilots** ,journal of social sciences ;2(4)pp 121-124,2006 ;Behavioral science research center ,university of medical sciences ,Tehran, Iran.
4. J.Robert Legg .Jr :**Job Satisfaction at Selected University licensed ,an Application of Herzberg Motivation –hygiene theory**; PhD dissertation, college of communications ,Ohio University,2004.
5. John J denobile ;Jhon McCormick : **job satisfaction and occupational stress in catholic primary schools** ;a paper presented at the annual conference of the Australian association for research in education ,Sydney, November 27th –December 1st 2005.
6. K. Chandraiah et al: **Occupational stress and job satisfaction among managers** ;indian journal of occupational and environmental medecine ;vol 7,n 2, may-august ,2003 , pp 6-11.

- Sites Internet

1. Ali khan et al : **Comparaison of job satisfaction and stress among male and female doctors in teaching hospitals of Karachi**;department of community health sciences ; the Aga Khan university;Karachi, Pakistan. Source internet www.ayubmed.edu.pk/JAMC/PAST/16-1/Alikkhawajaaku.htm.
2. CCCSI: **Notre santé notre avenir, un milieu de travail de qualité pour les infirmières canadienne**, Rapport final,S.D. Source Internet, Site www.hc-sc.gc.ca/hcs-sss/pubs/nurs-inifrm/2002-cnac-cccsi-final/cnac-cccs/6-f.html.
3. Jean pierre brun et al : **Evaluation des coûts de stress au travail**, Rapport de recherche janvier 2006, Université laval, Quibec , canada. Source site Internet <http://www.cgssc.com/chaire/stock/fra/doc332-1069pdf>.
- 4.Mathieu priot : **L'expérience et les Résultat issus de mesure du stress dans six grandes entreprises françaises** ; université de Paris2.source internet. Site http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome4/Poirot_Mathieu.pdf.
5. NIOSH: **Stress at work**, source site internet, <http://www.cdc.gov/>
6. Ernest Brewer, Jama McMahan Landers :**The relation between job stress and job satisfaction among industrial and technical teacher educators** ;university of Tennessee. Site internet <http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/jcte/v20n1/pdf/brewer.pdf>.

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	المقارنة بين الضغوط الإيجابية والسلبية	01-01
37	الفروق بين نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب)	02-01
56	المدخلات والمخرجات طبقاً لنظرية العدالة	01-02
75	عينة من دليل مقياس وصف العمل واستبانة مينيسوتا	02-02
93	توزيع مفردات عينة الدراسة على المستويات الوظيفية	01-03
94	خصائص عينة الدراسة	02-03
98	إجابات المستقصين حول بعد عبء العمل	03-03
99	إجابات المستقصين حول بعد صراع الدور	04-03
100	إجابات المستقصين حول بعد غموض الدور	05-03
101	إجابات المستقصين حول بعد قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي	06-03
102	إجابات المستقصين حول بعد غياب الدعم الاجتماعي واختلال العلاقات في العمل	07-03
103	إجابات المستقصين حول بعد ظروف العمل المادية	08-03

103	إجابات المستقصين حول بعد ساعات العمل	09-03
104	إجابات المستقصين حول بعد المشاركة في اتخاذ القرار	10-03
105	إجابات المستقصين حول بعد تقييم الأداء	11-03
106	إجابات المستقصين حول بعد المسؤولية على الآخرين	12-03
107	الأهمية النسبية لمصادر ضغوط العمل لدى أفراد العينة	13-03
108	إجابات المستقصين حول مستوى ضغوط العمل	14-03
109	مستويات ضغوط العمل حسب الجنس	15-03
109	مستويات ضغوط العمل حسب السن	16-03
110	مستويات ضغوط العمل حسب الأقدمية	17-03
111	مستويات ضغوط العمل حسب المستوى الوظيفي	18-03
111	مستويات ضغوط العمل حسب المؤهل العلمي	19-03
112	مستويات الرضا العام	20-03
113	مستويات الرضا الوظيفي حسب الجنس	21-03
113	مستويات الرضا الوظيفي حسب السن	22-03
114	مستويات الرضا الوظيفي حسب الأقدمية	23-03
115	مستويات الرضا حسب المستوى الوظيفي	24-03
116	مستويات الرضا الوظيفي حسب المؤهل العلمي	25-03
117	المتوسطات الحسابية لضغوط العمل والرضا الوظيفي ومعامل بيرسون للارتباط	26-03
117	المتوسطات الحسابية لضغوط العمل والرضا الوظيفي ومعامل بيرسون للارتباط حسب الجنس	27-03
118	المتوسطات الحسابية لضغوط العمل والرضا الوظيفي ومعامل بيرسون للارتباط حسب السن	28-03
119	المتوسطات الحسابية لضغوط العمل والرضا الوظيفي ومعامل بيرسون للارتباط حسب الأقدمية	29-03
120	المتوسطات الحسابية لضغوط العمل والرضا الوظيفي ومعامل بيرسون للارتباط حسب المستوى الوظيفي	30-03
121	المتوسطات الحسابية لضغوط العمل والرضا الوظيفي ومعامل بيرسون للارتباط حسب المؤهل العلمي	31-03

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الأشكال	الصفحة
01-01	عناصر الضغوط	10
02-01	الأعراض العامة للتكيف	12
03-01	نموذج بير ونيومان	18
04-01	نموذج جيبسون وزملائه	20
05-01	نموذج كرايتر وكينيكي	21

22	إطار تحليل ضغط العمل عند سيزلاقي ووالاس	06-01
49	سلم الحاجات عند ماسلو	01-02
52	نظرية مجموعتي العوامل	02-02
53	النظريتين المختلفتين للرضا وعدم الرضا	03-02
60	نموذج بورتر ولولر	04-02

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
132	الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة	01
133	استمارة خاصة بالمرؤوسين	02
136	استمارة خاصة بالرؤساء	03