



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة

دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

طاهري عبد الغني

إعداد الطالب:

زوزو مروى

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO -GRH /2016
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2015-2016

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ

وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُو الْعِلْمِ قَائِمًا

بِالْقِسْطِ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْعَزِيزُ

الْحَكِيمُ

سورة آل عمران (18)

صدق الله العظيم



## شكر وعرفان

الشكر لله أولاً وأخيراً ، وأحمده حمداً كثيراً على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع

و على كل النعم التي أنعمها علينا.

أتقدم بجزيل الشكر و العرفان لأستاذنا الفاضل: " طاهري محمد الغني " الذي تفضل

مشكوراً بقبول الإشراف على هذا العمل و ما قدمه لنا من نصائح و توجيهات لإتمام

هذا العمل.

كما أتوجه بالامتنان و الشكر إلى الأستاذ نائب العميد المكلف بالدراسات

" زوزو عبد الله " لما قدمه لي من يد عون ومساعدة و من تسهيلات و توجيهات

لإتمام هذه المذكرة فكان مثالا للأستاذ المهتم، والأستاذ المعاملة، والأستاذ الأخلاق، وزرع

فينا معاني إتقان العمل فليجد هنا أستاذي الكريم كامل عرفاني وتشكراتي الخالصة.

و لا أنسى أن أتقدم بخالص الشكر إلى كل إدارات وعمال المؤسسة

"العمومية للصحة الجوارية" بجمورة بسكرة عما قدموه لي من تسهيلات، أخص بالذكر:

بن نية عبد المجيد.

وفي الأخير، أشكر كل من ساعدني على إتمام هذه المذكرة من

قريب أو بعيد.



# إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة إلى نبي الرحمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم  
إلى من كلفه الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أرجو  
من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطفها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها  
اليوم وفي الغد وإلى الأبد والذي العزيز

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من  
كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب أُمي الحبيبة

إلى إخوتي وأخواتي: يحيى خير الدين، محمد إسلام، سارة، أسماء

إلى كتكوته العائلة: مريم

إلى زوجي: حسام الدين حيواني وكل عائلته

إلى من جمعتني الحياة بهم يوماً وعشت معهم أيام لتصير الأيام أعوام أعمامي وعماتي، أخوالي وخالاتي  
إلى جميع الأهل والأقارب

إلى من أرى التفاؤل بعينهم والسعادة في ضحكتهم

إلى شعلة الذكاء والنور إلى الوجوه المفعمة بالبراءة ولمحبتكم لأزهرت أيامي وتفتحت براعم للغد أعز

صديقاتي: رحيمة، نسرين، سلمى، كوثر

إلى الأخوة والأصدقاء: زينب، زوليخة، خولة، نور الهدى، مريم، سهام، أسامة، حسام الدين

إلى كل من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينايع الصدق الصافي إلى كل من معهم سعديت،

وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى كل من كانوا معي على طريق النجاح

والخير

مروى

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات النساء العاملات في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة، بسكرة، نحو مستوى ضغوط العمل الحاصل بالمؤسسة وأثر ذلك على مستوى الرضا الوظيفي لهذه الأخيرة، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملات بالمؤسسة والبالغ عددهم 113 عاملة، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبيانات على 90 عاملة وذلك عبر زيارات ميدانية وتم استعادة 71 استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية.

استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب من بينها: مقياس الإحصاء الوصفي، معامل الانحدار، تحليل التباين الأحادي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) حيث فسر متغير ضغوط العمل (5,6%) من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على ( $R^2$ ).

- كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل ومستوى الرضا الوظيفي الحاصل بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية، السن، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية.

**الكلمات الدالة:** ضغوط العمل، السقف الزجاجي، الرضا الوظيفي

## Abstrac

This study aimed to identify the perceptions work stress and its effect on the job satisfaction among working women in the public health care institution of Djemorah, Biskra .

The study population consisted of 113 subjects. The researcher used a random sample of 90 working women; questionnaires were distributed and 71 questionnaires were returned.

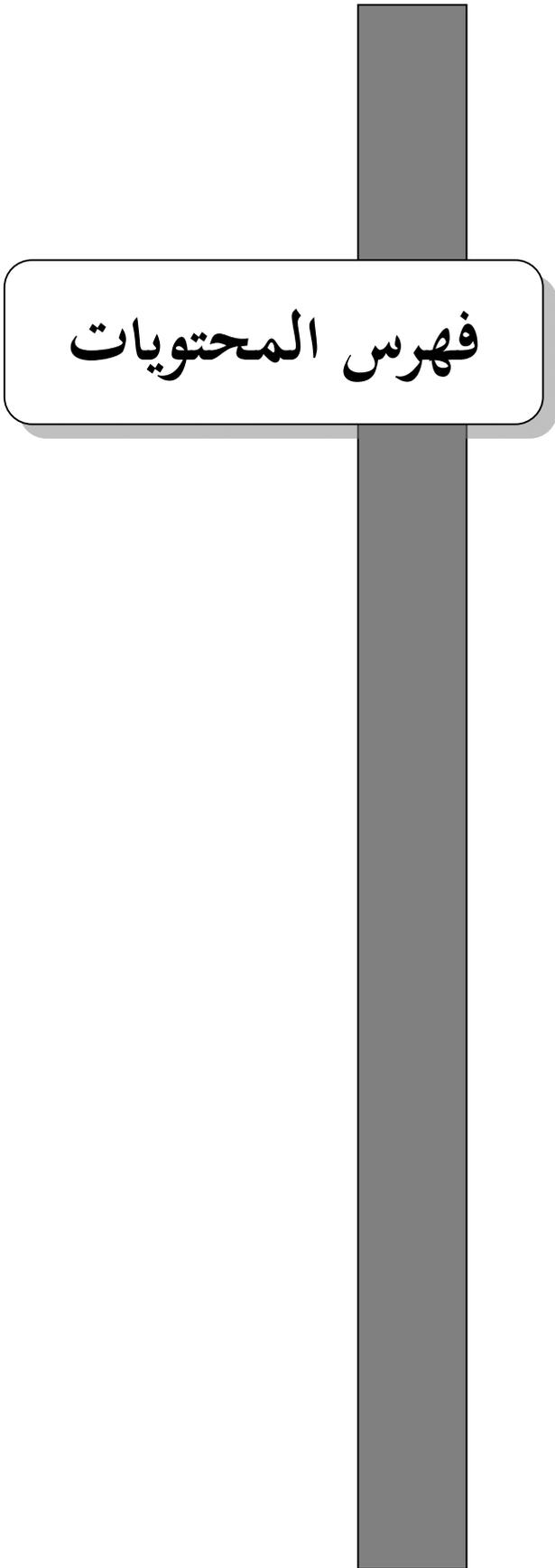
To analyse data the researcher used several tools including: descriptive statistics tools, regression, variance analysis, One Way ANOVA analysis.

Among the most important results:

- the presence of a statistically significant effect of work stress on job satisfaction among working women in the public health care institution of Djemorah at the significance level ( $0,05 = \alpha$ ), by (5.6%) .

- The lack of statistically significant differences in the attitudes of respondents about work stress and job satisfaction attributed to demographic variables

**Key words:** work stress, glass ceiling, job satisfaction.



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	بسملة
II	آية قرآنية
III	شكر وتقدير
IV	إهداء
V	الملخص
VI	Abstract
VII	فهرس المحتويات
XI	قائمة الجداول
XIV	قائمة الأشكال
XVI	قائمة الملاحق
[أ-ظ]	مقدمة عامة
أ	تمهيد
ب	إشكالية الدراسة
ت	فرضيات الدراسة
ج	متغيرات الدراسة
ح	نموذج الدراسة
خ	أهمية الدراسة
خ	أهداف الدراسة
خ	هيكل الدراسة
د	الدراسات السابقة
ط	التعليق على الدراسات السابقة
ظ	الكلمات الدالة

## فهرس المحتويات

[ 47-2]	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل
3	المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل
6	المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل
7	المطلب الثالث: خصائص ضغوط العمل
7	المطلب الرابع: أسباب وأبعاد ضغوط العمل
10	المبحث الثاني: أهمية دراسة ضغوط العمل ومراحلها وأنواعها وآثارها
10	المطلب الأول: أهمية دراسة ضغوط العمل
11	المطلب الثاني: مراحل ضغوط العمل
13	المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل
16	المطلب الرابع: آثار المترتبة على ضغوط العمل
18	المبحث الثالث: نماذج ونظريات، مصادر ومستويات ضغوط العمل
18	المطلب الأول: نماذج ضغوط العمل
32	المطلب الثاني: نظريات ضغوط العمل
34	المطلب الثالث: مصادر ضغوط العمل
45	المطلب الرابع: مستويات ضغوط العمل

## فهرس المحتويات

47	خلاصة
[ 87 -49 ]	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي الرضا الوظيفي
49	تمهيد
50	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
50	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
51	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي
52	المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي
53	المطلب الرابع: محددات الرضا الوظيفي
54	المبحث الثاني: العوامل ونظريات وأساليب القياس وأبعاد الرضا الوظيفي
54	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
60	المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي
76	المطلب الثالث: أساليب قياس الرضا الوظيفي
80	المطلب الرابع: أبعاد الرضا الوظيفي
81	المبحث الثالث: تأثير مصادر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي
81	المطلب الأول: تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالمنظمة على الرضا الوظيفي
84	المطلب الثاني: علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي
87	خلاصة

## فهرس المحتويات

[116 -89]	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للبحث
89	تمهيد
90	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
90	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
91	المطلب الثاني: أهمية المؤسسة ومواردها البشرية
93	المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة
95	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
95	المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث
95	المطلب الثاني: منهج البحث وحدوده، وأدوات التحليل الإحصائي
98	المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة البحث
100	المطلب الرابع: خصائص أفراد عينة البحث
104	المبحث الثالث: اختبار وتحليل الفرضيات
104	المطلب الأول: تحليل محور الاستبانة
116	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
134	خلاصة
136	خاتمة عامة
141	قائمة المراجع
150	الملاحق

# فهرس المحتويات

قائمة الجداول

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	المقارنة بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية	01
35	الوظائف الأكثر والأقل ضغطا	02
72	كيفية إعادة المساواة	03
97	الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة.	04
97	أوزان البدائل.	05
100	معاملات الصدق والثبات	06
100	توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير السن	07
101	توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المستوى الوظيفي	08
101	توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي	09
102	توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير سنوات الخبرة	10
102	توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الحالة الاجتماعية	11
104	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد طبيعة الوظيفة	12
105	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد الظروف المادية للعمل	13
106	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد عبء العمل	14
107	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد غموض الدور	15
108	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد صراع الدور	16
109	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد ضعف المشاركة في صنع القرارات	17
110	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد السقف الزجاجي	18
111	اتجاهات المبحوثين حول ضغوط العمل ومختلف أبعاده	19
112	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد الرضا عن الأجر	20
113	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد الترقية	21
113	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد نمط الإشراف	22
114	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد الرضا عن جماعات العمل	23
115	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد الرضا عن ساعات العمل	24

115	اتجاهات المبحوثين حول الرضا الوظيفي ومختلف أبعاده	25
116	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	26
117	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بأثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة	27
117	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر طبيعة العمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	28
118	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر الظروف المادية للعمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	29
119	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر لعباءة العمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	30
120	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر غموض الدور على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	31
121	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر صراع الدور على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	32
122	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر ضعف المشاركة في صنع القرارات على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة لاختبار الفرضية الفرعية السادسة	33
123	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر السقف الزجاجي على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة لاختبار الفرضية الفرعية السابعة	34
124	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل لدى المرأة العاملة حسب السن	35
125	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل لدى المرأة العاملة حسب المستوى الوظيفي	36
126	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل لدى المرأة العاملة حسب المؤهل العلمي	37
127	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل لدى المرأة العاملة حسب سنوات الخبرة	38

128	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل لدى المرأة العاملة حسب الحالة الاجتماعية	39
129	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة حسب السن	40
130	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة حسب المستوى الوظيفي	41
131	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة حسب المؤهل العلمي	42
132	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة حسب سنوات الخبرة	43
133	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة حسب الحالة الاجتماعية	44

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ح	نموذج البحث	01
06	عناصر ضغوط العمل	02
12	مراحل ضغوط العمل	03
19	نموذج ميتشجان (كاتز وكان) لضغوط العمل	04
12	نموذج ضغوط العمل لبير ونيومان	05
21	نموذج جيسون وزملائه	06
22	نموذج كرايتز وكينيكي لدراسة ضغوط العمل	07
23	تحليل ضغط العمل عند سيزلاقي وولاس	08
24	نموذج مارشال	09
25	نموذج الضغوط المهنية لماكجراث	10
27	نموذج ماك لين	11
28	نموذج كوبر يوضح بيئة الفرد كنموذج للضغط	12
31-29	نموذج بريف وزملائه	13
41	مفهوم السقف الزجاجي	14
60	ترتيب الحاجات لماسلو	15
63	مقارنة حاجات ألدفر بحاجات ماسلو	16
64	عناصر التقدم والرضا والإحباط في نظرية ألدفر	17
67	نظرية العاملين (العوامل الدافعة-العوامل الوقائية)	18
67	هرم الحاجات حسب ماكيلاند	19
70	نموذج مبسط لنظرية التوقع	20
71	العناصر الأساسية في نظرية العدالة	21
72	الدافعية من خلال عدم وجود العدالة	22
74	نموذج بورتر ولولر	23
79	تقنية قياس الاتجاهات لليكارث	24
85	العلاقة الشرطية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي	25



قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

	عنوان الملحق	رقم الملحق
150	استبانة البحث	01
155	قائمة محكمي الاستبانة	02
156	الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة	03

مقدمة عامة

### تمهيد

لقد كان للتغيرات التي عرفها العالم اليوم من اشتداد المنافسة، وانفتاح الأسواق، وظهور ما يسمى بالعمولة، أثر كبير في تغيير معالم أو موازين القوى الاقتصادية، حيث زال مفهوم أن الأفضل هو من يمتلك أكبر وسائل الإنتاج، وأصبح الأفضل هو من يمتلك أفراد ذوي مهارات ومعارف عالية وبانتقال الاقتصاد إلى مرحلة جديدة هي مرحلة اقتصاد المعرفة، أصبح رأس المال المعرفي أهم عامل من عوامل الإنتاج داخل المنظمة، والوسيلة الأساسية لضمان الميزة التنافسية. لقد كان لهذه التغيرات انعكاساتها على المجتمع الجزائري، هذا الأخير الذي عرف تغيرات جمّة وتطورات كثيرة غاية في التعقيد والتنوع، وتداعيات وأحداث متسارعة ومتحولة وكون أن السياسات متغيرة والاقتصاد غير مستقر والقيم المترسبة والمخاطر مستمرة والثقافات مختلفة، كلها عناصر وعوامل ومعطيات بيئية، تحيط بأي ميدان، وتتسم بيئة الأعمال اليوم بالتغير المتسارع والمستمر في كافة مكوناتها الداخلية والخارجية، بيئة تسودها المنافسة الشديدة والمتزايدة ما بين المنظمات على مختلف الموارد البشرية، المادية، المالية والمعلوماتية؛ منافسة تعدى نطاقها الجانب المنظماتي ليشمل الجانب البشري. فأمام واقع ندرة عرض الوظائف مقارنة بالطلب عليها، وكذا الاهتمام الكبير والمتزايد الذي توليه المنظمات اليوم بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة للجانب العلمي والمعرفي للأفراد، وتركيزها على توظيف الكفاءات ذات الاتجاهات الإبداعية والإبتكارية العالية، وجد الأفراد أنفسهم مجبرين على تنمية قدراتهم الذاتية باستمرار، والدخول في تنافس شديد للفوز بمنصب عمل يتوافق مع تطلعاتهم وإمكانياتهم ويضمن لهم مستقبل وظيفي ناجح. وما إن يتقلدوا مناصبهم الوظيفية ويدخلوا الحياة العملية، حتى يجدوا أنفسهم مجدداً مجبرين على التكيف مع التغيرات الكثيرة والمستمرة التي تحدثها المنظمة في مفاهيم العمل وأساليبه ومتطلباته لمواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال.

ويعيش الأفراد بصفة عامة والمرأة العاملة بصفة خاصة إلى جانب حياتهم العملية، حياتهم الشخصية يسعون من خلالها إلى إيجاد الاستقرار، الأمان والطمأنينة لهم ولأسرتهم، ولما ازدادت الحياة تعقيدا وتوسعت مطالبها وحاجاتها ازدادت الضغوط الواقعة عليهم لتلبية تلك المطالب بحيث ولدت في أنفسهم شعورا بالألم والارتباك، وتركت فيهم أثارا سلبية على صحتهم الجسدية والنفسية.

وفي هذا الإطار يذهب الكثيرون إلى أن المرأة ليست بحاجة إلى العمل، وإنما العمل من مسؤولية الرجل، إلا أن رغبة المرأة في المشاركة في دعم الاقتصاد الوطني، إضافة إلى سعيها المتواصل لإثبات جدارتها واستحقاقها للدخول إلى مجال العمل، قد صعد من عبئ التحدي الجديد الذي خاضته المرأة العاملة الجزائرية فبمجرد تواجدها داخل المنظمة، تجد أمامها الضغوطات والتحديات والتنظيمية التي تثير إحساسها بثقل المشاكل وتنوع المخاطر المهنية، فهي تحاول مواجهة هذه الضغوط والتغلب عليها، مما ينعكس إيجابا على رضاها عن هذا التحدي، ويزيد من طموحاتها وعطائها وفعاليتها التنظيمية وحتى الاجتماعية.

## المقدمة العامة

و نظرا لأهمية موضوع الرضا الوظيفي كونه حالة انفعالية يصعب التحكم فيها، و ذلك راجع لما يرغب فيه أي فرد عامل، كالأجر المرتفع الذي له أهمية كبيرة من حيث إشباع حاجات الفرد كشعوره بالأمن و الارتياح، و كدليل لاعتزاز منظمته بأهميته و مكانة و نظرة المجتمع إليه كدليل للنجاح و التفوق، و كذلك محتوى العمل الذي يعتبر عنصر مهم جدا في زيادة ارتباط الفرد بمنصبه، فكلما كانت الوظيفة تحتوي على قدر كبير من المسؤولية و تسمح للفرد بإبراز قدراته العالية كلما كان راضيا عن عمله، و كذلك وجود نمط إشراف مراعي لانشغالات و اهتمامات العمال، فالمشرف الذي يجعل اهتمامه حول مرؤوسيه، باهتمامه بكل قضاياهم و مشاكلهم و يعمل على تحسين العلاقة بينه و بينهم، و يحاول تفهم سلوكياتهم مع السعي لتفادي الأخطاء، يكسب ولائهم و يحقق درجة عالية من رضاهم.

### إشكالية البحث وتساؤلات الدراسة:

انطلاقا مما سبق ذكره، ونظرا لأهمية موضوعي ضغوط العمل والرضا الوظيفي بالنسبة للمرأة العاملة والمنظمة، وجهنا اهتمامنا لهذا الموضوع والذي يحمل عنوان " أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بالمؤسسات العمومية للصحة الجوارية".

وعلنا على تحليل هذا الموضوع من خلال الإشكالية الرئيسية التالية:

هل هناك أثر لضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة ، بسكرة ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى ضغوط العمل لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة، بسكرة ؟
- ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة، بسكرة ؟
- هل هناك أثر لأبعاد ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة، بسكرة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة، بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ؟

## المقدمة العامة

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة، بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ؟  
فرضيات الدراسة:

انطلاقا من إشكالية الدراسة ومن أجل الإجابة على التساؤلات السابقة صغنا الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية الأولى

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة .

ويندرج ضمن هذه الفرضية ستة فرضيات فرعية هي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لطبيعة الوظيفة على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للظروف المادية العمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء العمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضعف المشاركة في صنع القرارات على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.
7. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسقف الزجاجي على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول ضغوط العمل لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (السن، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية)". ويندرج ضمن هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية هي:

1. " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى ضغوط العمل لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة تعزى للسن".
2. " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى ضغوط العمل لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة تعزى للمستوى الوظيفي".
3. " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى ضغوط العمل لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة تعزى للمؤهل العلمي".
4. "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى ضغوط العمل لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة تعزى لسنوات الخبرة".
5. "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى ضغوط العمل لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة تعزى للحالة الاجتماعية".

الفرضية الرئيسية الثالثة:

❖ " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (السن، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية)".

ويندرج ضمن هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية هي:

1. " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة تعزى للسن".
2. " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة تعزى للمستوى الوظيفي".
3. " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة تعزى للمؤهل العلمي".

## المقدمة العامة

4. "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة تعزى لسنوات الخبرة".
5. "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة تعزى للحالة الاجتماعية".

**متغيرات الدراسة:** اقتصرت الدراسة على عدد من المتغيرات وهي:

**المتغير المستقل:** ضغوط العمل وسندرسه من الأبعاد التالية:

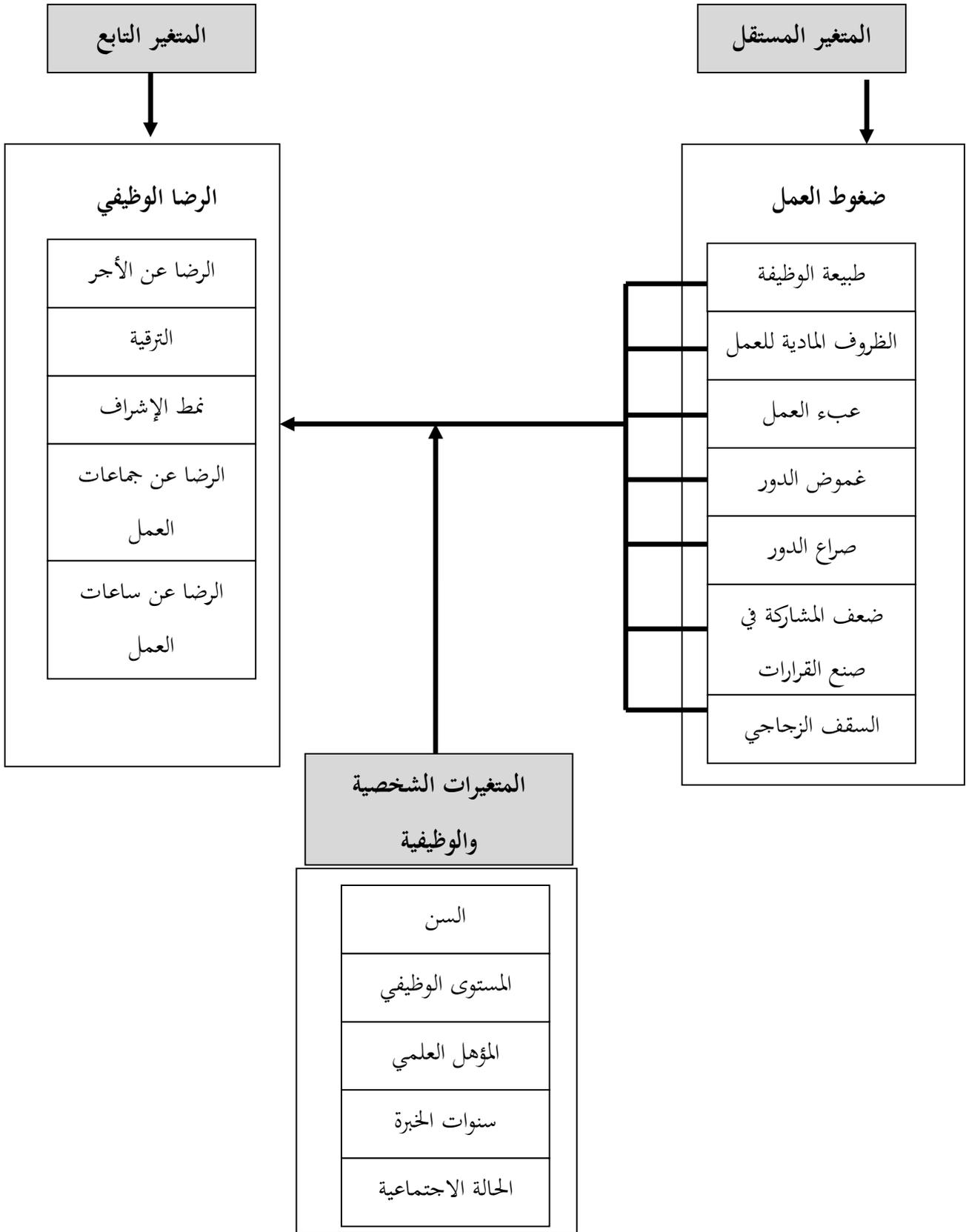
طبيعة الوظيفة، الظروف المادية للعمل، عبء العمل، غموض الدور، صراع الدور، ضعف المشاركة في صنع القرارات، السقف الزجاجي.

**المتغير التابع:** الرضا الوظيفي.

**نموذج البحث**

يمكن التعرف على النموذج الافتراضي للبحث من خلال الشكل رقم (01).

نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

### أهمية الدراسة:

في كونها تلفت النظر إلى مدى جدية ضغوط العمل وما يمكن أن تخلفه من آثار سلبية على صحة الإنسان النفسية والجسدية، وما يترتب عليها من تكاليف باهظة تتحملها المنظمة في حالة تجاهلها لهذه الضغوط أو سوء إدارتها لها. كما أن هذه الدراسة تقدم للمهتمين بموضوع ضغوط العمل، من باحثين وموظفين ومديرين، أهم ما تم التوصل إليه في الدراسات النظرية والتطبيقية السابقة، وتعطيهم نظرة واسعة عن أهم مصادر ومسببات ضغوط العمل و مختلف الأساليب الفعالة التي تحد من تأثيراتها السلبية، ومن تم تسمح بتخطي مختلف المشكلات التي تقف عائقا في كثير من الأحيان أمام فعالية وفاعلية تنفيذ الأعمال. ضف إلى ذلك ما يمكن أن تقدم هذه الدراسة من الناحية العملية عن مختلف الوسائل التي يمكن من خلالها رفع مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي، ومن تم الرفع من جودة أداءها، باعتبارها أساس لخلق القيمة والثروة للمنظمة.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة، بسكرة.
2. التعرف على مستوى أداء الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة، بسكرة.
3. التعرف على أثر أبعاد ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة، بسكرة.
4. التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى ضغوط العمل لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
5. التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
6. تقديم مقترحات وتوصيات للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة فيما يخص موضوع الدراسة.

### هيكل الدراسة :

بغرض التحكم في مختلف جوانب هذا البحث والتمكن من انجازه تم تقسيم هذا البحث على ثلاثة فصول:

**الفصل الأول:** الإطار المفاهيمي لضغوط العمل.

**الفصل الثاني:** الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي.

**الفصل الثالث:** الإطار المنهجي للبحث.



### الدراسات السابقة:

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

أولا: الدراسات المتعلقة بضغط العمل:

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

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على أبرز ضغوط العمل التي تواجهها القيادة الإدارية في المصارف العاملة في قطاع غزة.
- ✓ التعرف على الآثار المتوقعة لضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات لدى القيادة الإدارية.
- ✓ معرفة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري)، وكل من ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات.

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج:

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

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

هدفت هذه الدراسة إلى:

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

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج:

- ✓ عدم وجود أي تأثير للمتغيرات الشخصية على الإحساس بضغط العمل.
  - ✓ وجود اختلاف في مستوى الشعور بضغط العمل يعزى لبعض المتغيرات التنظيمية والوظيفية.
  - ✓ لا يوجد أثر لطبيعة العمل على الإحساس بضغط العمل.
3. دراسة (لعجايلية يوسف، 2015) بعنوان: مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية، دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي بعنابة، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على مؤشرات مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة لدى عمال الصحة الشبه طبيين العاملين في المصالح الاستعجالية.
- ✓ التعرف على مؤشرات مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة لدى عمال الصحة الشبه طبيين العاملين في المصالح الاستعجالية.

## المقدمة العامة

✓ التعرف على مؤشرات مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة المادية للعمل لدى عمال الصحة الشبه طبيين العاملين في المصالح الاستعجالية.

✓ التعرف على مؤشرات مصادر ضغوط العمل المتعلقة بشخصية الفرد لدى عمال الصحة الشبه طبيين العاملين في المصالح الاستعجالية.

✓ التعرف على السبل التي يلجأ لها عمال الصحة الشبه طبيين العاملين في المصالح الاستعجالية لمواجهة ضغوط العمل التي يتعرضون لها.

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج:

✓ وجود مؤشرات قوية لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة وهي: عبء العمل، طبيعة الوظيفة، صراع الدور.

✓ وجود مؤشر قوي لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة وهو عدم لجوء الإدارة لتغطية النقص الكبير للعمال.

✓ وجود مؤشرات متوسطة لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة وهي: عدم الاهتمام بالنمط القيادي، معاملة المشرفين المباشرين، إشراك العمال في اتخاذ القرارات، نظام المكافآت والعلاوات، أساليب تعامل الإدارة، نظام الاتصال، التنظيم، فض الخلافات والنزاعات، القواعد والإجراءات، الهيكل التنظيمي، الأداء.

✓ وجود مؤشرات قوية لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة المادية للعمل وهي: المعانات من الازدحام، الضوضاء.

✓ وجود مؤشرات متوسطة لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة المادية للعمل وهي: التهوية، الخوف من الإصابة بالأمراض المعدية.

✓ وجود مؤشرات ضعيفة لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة المادية للعمل وهي: كفاية الأجهزة، ترتيب الأجهزة، الإضاءة.

✓ وجود مؤشرات ضعيفة لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بشخصية الفرد العامل.



ثانيا: الدراسات المتعلقة الرضا الوظيفي:

1. دراسة (إيهاب محمود عايش الطيب، 2008) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في

شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية

التجارة، قسم الدراسات العليا، غزة، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى:

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

- ✓ هناك توجه عام نحو الموافقة على توفر مناخ تنظيمي إيجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية.
- ✓ وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.
- ✓ هناك مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديمغرافية.

2. دراسة (إيهاب أحمد عويضة، 2008) بعنوان: أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين

في المنظمات الأهلية محافظات غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، الجامعة

الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى:

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

## المقدمة العامة

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج:

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

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

هدفت هذه الدراسة إلى:

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

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج:

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

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

هدفت هذه الدراسة إلى:

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

## المقدمة العامة

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج:

- ✓ يعتبر الرضا عن العمل أحد أهم العوامل المهمة والتي من شأنها تدفع العاملين نحو إنجاز مهامهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية.
- ✓ عدم رضا الأفراد العاملين عن مستوى الأجور الممنوحة لهم وذلك لكونها لا تتلاءم وطبيعة المهام المناطة بهم وكمية الجهود المبذولة.
- ✓ ظهور معدلات منخفضة حول رضا العاملين عن كل من نمط الإشراف ونظام الترقيات وذلك لارتباط الأولى بعدم وجود عدالة في توزيع واجبات العمل بين الموظفين، في حين تعلقت الثانية بعدم ارتباط الترقيات بالكفاءة.

ثالثا: الدراسات المتعلقة بأثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي:

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

هدفت هذه الدراسة إلى:

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

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج:

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

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

هدفت هذه الدراسة إلى:

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

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج:

- ✓ أن مستويات ضغوط العمل والرضا الوظيفي، هي مستويات متوسطة بشكل عام بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ أن مصادر ضغوط العمل بالمؤسسة هي: ساعات العمل بسبب نظام المناوبة، قلة فرص التقدم والترقية بسبب الإحساس بعدم عدالة الترقية، عدم المشاركة في اتخاذ القرار وتقييم الأداء والمسؤولية عن الآخرين.
- ✓ أن المسيرين في قمة الهرم التنظيمي بشكل خاص يعانون من ضغوط عمل مرتفعة، كما أن أقصى مستويات الرضا كانت عند صغار السن من العاملين.
- ✓ أن مستويات ضغوط العمل والرضا الوظيفي تختلف باختلاف السن والجنس.
- ✓ كما كشف البحث عن اختلاف مستويات ضغوط العمل باختلاف الخبرة المهنية، فيما لا تختلف مستويات الرضا تبعا لذلك.
- ✓ أما درجة العلاقة الارتباطية فقد أثبتت الدراسة أنها تختلف باختلاف الجنس.

3. دراسة (محمد حسن خميس أبورحمة، 2012) بعنوان: ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى

المشرفين التربويين بمحافظات غزة، مذكرة ماجستير في أصول التربية/ إدارة تربوية، (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، غزة، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى:

✓ الكشف عن درجة تقدير المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث بمحافظات غزة لمستويات ضغوط العمل التي تواجههم.

✓ معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى لمشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم العالي ووكالة الغوث في محافظات غزة.

✓ الكشف عن العلاقة بين درجة ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة ورضاهم الوظيفي؛ خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج.

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

4. دراسة (مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، 2010) بعنوان: ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي

للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى:

✓ تحديد مستويات ضغوط العمل التي يواجهها الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة.

✓ تحديد مستويات الرضا الوظيفي التي يواجهها الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة.

✓ التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة.

✓ التعرف على الحد من الآثار السلبية لضغوط العمل لدى الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة.

✓ معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج:

✓ أن هناك مستويات مرتفعة لضغوط العمل التي يواجهها الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة.

## المقدمة العامة

- ✓ أن هناك مستويات متوسطة للرضا الوظيفي التي يواجهها الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة.
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة.
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

### التعليق على الدراسات السابقة

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

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

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة ما يلي:

- ✓ الحصول على المراجع المناسبة.
- ✓ بناء الإستبانة التي تتناسب مع أسئلة الدراسة وأهدافها.
- ✓ اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.
- ✓ الاستفادة من بعض النتائج.
- ✓ الاستفادة من بعض المقترحات والتوصيات.

### الكلمات الدالة

**ضغوط العمل:** "هي مجموعة من المشيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحتوي على الضغوط".

**السقف الزجاجي:** "هي العوائق التي تمنع المرأة من الوصول إلى المناصب القيادية، كما ينظر إليه على أنه بيت غير مرئي يتواجد في الواقع ويصعب تحطيمه".

**الرضا الوظيفي:** " هو درجة شعور الفرد ايجابيا أو سلبيا تجاه عمله فالرضا هو الموقف أو رد الفعل العاطفي عند الفرد اتجاه المهام التي يقوم بها أو تجاه الحالة الاجتماعية والمادية لمكان العمل".

# الفصل الأول

## الإطار المفاهيمي لضغوط العمل

تمهيد

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

المبحث الثاني: أهمية دراسة ضغوط العمل ومراحلها وأنواعها

وآثارها

المبحث الثالث: نماذج ونظريات، مصادر ومستويات ضغوط

العمل

خلاصة

## تمهيد:

في ظل التطورات والتحولات السريعة التي تشهدها البيئة الخارجية للمنظمة، خاصة ما تعلق منها باشتداد حدة المنافسة والتطورات التكنولوجية، وجدت جل المنظمات مجبرة على مقابلة تلك التطورات والتحولات بإحداث تغييرات مستمرة في مفاهيم العمل وأساليبه ومتطلباته وإجراءاته تمكنها من مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة أعمالها. تلك التغيرات التي تحدثها المنظمة كثيرا ما كانت مصدر فشل للعديد من الموارد البشرية بصفة عامة والمرأة بصفة خاصة في التأقلم مع متطلبات العمل المتزايدة، وهو ما ولد في نفسها شعورا بالضغط مما ترتب عليه زيادة في حدة وعبء التحديات والتهديدات والمخاطر والظروف الصعبة للحياة ومتطلباتها المتزايدة التي تتعرض لها باستمرار.

إن ضغوط العمل كظاهرة نفسية أخذت في الازدياد بين الموارد البشرية في منظمات العصر الحديث، حتى أصبحت تعتبر الخطر الأول الذي يهدد فعالية أداء المنظمات وأهدافها الإستراتيجية، ذلك أنها تمس إحدى أهم الموارد التي تملكها، ألا وهي الموارد البشرية، فإن هذا يدفعنا إلى أن نضع هذه الظاهرة تحت المجهر، ونحاول تحديد مفهومها، عناصرها وخصائصها، وأهم مراحل تطورها بالإضافة إلى أسبابها وأبعادها وأهميتها، وكذا أنواعها وأهم النماذج والنظريات التي تناولتها الدراسة، بالإضافة إلى مصادرها ومستوياتها.

## المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

مما لا شك فيه أننا كثيرا ما نتعرض لمثيرات متعددة ومتنوعة في حياتنا العامة و/أو الخاصة (الحياة العملية) فنجد بعض هذه المثيرات تمر علينا وتكرر دون أن نحدث فينا اختلال نفسي و/أو فسيولوجي و/أو سلوكي، في حين يؤدي بعضها إلى حدوث إختلالات نفسية و/أو فسيولوجية و/أو سلوكية، وهنا يمكن القول أننا في حالة تعرض للضغوط. وفي هذا المبحث سوف نلقي الضوء على ضغوط العمل من حيث مفهومها، عناصرها، خصائص ومسببات وأبعاد هذه الضغوط.

## المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل

ولقد تعددت مفاهيم ضغوط العمل واختلفت وفق لاتجاهات ومدارس الباحثين والكتاب، فلا يوجد هناك تعريف محدد ودقيق لهذا المفهوم يتفق عليه الجميع، وذلك بحكم تباين التخصصات وتنوع الأفكار والآراء واختلاف طريقة تناولهم ودراستهم لموضوع ضغوط العمل، فمنهم من ركز على البيئة الخارجية المحيطة بالفرد باعتبارها مصدرا رئيسيا للضغوط، ومنهم من ركز على المواقف السلبية التي تقف أمام الفرد، والبعض أضاف أنها تنشأ من فرص يستطيع أن يستغلها الفرد، أي المواقف الايجابية، وفيما يلي عرض لمفهوم العمل والمرأة العاملة، ثم مفهوم الضغوط بصفة عامة، وضغوط العمل بصفة خاصة.

## الفرع الأول: مفهوم العمل والمرأة العاملة.

لقد مجد الله سبحانه وتعالى الإنسان وأكرمه بالعمل الشريف ورفع من شأنه وأوجبه على كل من الرجل والمرأة القادرين عليه، بحيث قال الرسول (صلى الله عليه وسلم): " العمل عبادة " (حديث شريف).  
يحتوي القرآن الكريم عدة آيات وأحكام في العمل، كما توجد هنالك آيات عديدة في العلاقة بين العمل والإيمان، وآيات أخرى حول أنواع العمل، وهي كثيرة ومتنوعة.

ففي مجال الربط بين العمل التعبدي والعمل الدنيوي، وإعطاء كل منها حقه، يقول الله جل وعلا في سورة الجمعة الآية

10: ﴿فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ﴾<sup>1</sup>.

ولم يكنفي القرآن الكريم بالحث للعمل والسعي إليه، بل جعل من العمل درجات من حيث الجزاء على إتقان العمل والإخلاص فيه، يقول عز وجل: ﴿مَنْ عَمِلْ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْشَى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾ سورة النحل الآية 97.<sup>2</sup>

إن معنى العمل: "هو ما يقوم به الشخص من مجهود إرادي واعى، وهو ما يستهدف منه الإنسان السلع والخدمات لإشباع الحاجات التي تخصه. والعمل هو المجهود الحركي أو ما يسمى بالطاقة الجهد الذي يبذله الإنسان من

<sup>1</sup>-القرآن الكريم، سورة الجمعة، الآية 10، ص 554.

<sup>2</sup>-المرجع نفسه، سورة النحل، الآية 97، ص 278.

أجل تحصيل أو إنتاج ما يؤدي إلى إشباع حاجات معينة".<sup>1</sup>

كما يعبر العمل: " عن الجهد الذي يبذله الإنسان سواء كان عقليا أم عضليا، بمعنى استخدام الفرد لقواه المختلفة من أجل تحقيق منفعة".<sup>2</sup>

تعرف المرأة العاملة بأنها: " المرأة التي تتحمل مسؤولية مزدوجة في أدائها لمهنتين رئيسيتين في حياتها، الأولى دور ربة البيت داخل أسرتها والثانية الخروج إلى العمل قصد تغطية حاجيات الأسرة".<sup>3</sup>

وتعرف كذلك على أنها: " المرأة التي تعمل خارج نطاق الأسرة سواء في المؤسسات القطاع الحكومي أو الخاص التي تتيح لها العمل في مقابل أجر مادي".<sup>4</sup>

كما ينظر آخرون إلى المرأة العاملة على أنها: " المرأة المتعلمة التي لا يقل مؤهلها العلمي عن الثانوية العامة، وهي التي تعمل بأي وظيفة خارج البيت لفترة تزيد عن خمسة ساعات يوميا، وتحصل على أجر مادي مقابل عملها، وتقوم بنفس الوقت بدورها كزوجة وأم رغم الإجهاد والإرهاق النفسي والجسدي الذي تسبب لها".<sup>5</sup>

كما عرفت المرأة العاملة بأنها: " المرأة التي يتراوح عمرها ما بين العشرين والخامسة والعشرين والتي حصلت على قسط من التعليم المتوسط أو الجامعي والتي يتوقع منها الخروج إلى العمل بعد إنهاء تعليمها والتي سوف تساهم في نهضة المجتمع وتتحمل مسؤولية الإنفاق على نفسها".<sup>6</sup>

### الفرع الثاني: مفهوم الضغوط

ترجع كلمة الضغط (STRESS) إلى الكلمة اللاتينية (STRINGER) والتي تعني السحب بشدة (DRAW TIGHT) وقد استخدمت كلمة الضغط في القرن الثامن عشر لتعني " إكراها وقسرا"، وجهد قوي وإجهاد وتوتر لدى الفرد أو لأعضاء الجسم أو قواه العقلية".<sup>7</sup>

<sup>1</sup>- أسماء إبراهيمي، الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق الزوجي لدى المرأة العاملة، دراسة ميدانية على عينة من الممرضات والمعلمات بدائرة طولقة-بسكرة-مذكرة دكتوراه، تخصص علم النفس المرضي الاجتماعي، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014، (غير منشورة)، ص 191.

<sup>2</sup>- سهام موفق، دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، دراسة حالة جامعة محمد خيضر -بسكرة- ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي)-بسكرة-، مذكرة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015/2014، (غير منشورة)، ص 69.

<sup>3</sup>- كاميليا إبراهيم عبد الفتاح، سيكولوجية المرأة، دار النهضة العربية للطباعة، مصر، 1998، ص 110.

<sup>4</sup>- علي عبد العزيز عبد القادر، اتجاهات طالبات جامعة الملك فيصل نحو عمل المرأة السعودية، مجلة العلوم الاجتماعية للنشر العلمي، المجلد 02، العدد 01، الكويت، 1995، ص 115.

<sup>5</sup>- محمد أحمد صوالحة، أحمد يوسف قواسمة، الفرق بين مفهوم الذات لدى عينة من أبناء الأمهات العاملات وغير العاملات في الأردن، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، المجلد 03، العدد 04، قطر، 1994، ص 222.

<sup>6</sup>- منال زكريا حسين، محمد سعد محمد، كفاءة الذات العامة المدركة كمتغير معدل للعلاقة بين حياة العمل والاحتراف النفسي لدى عينة من النساء

العاملات، مجلة دراسات نفسية، المجلد 20، العدد 02، مصر، أفريل 2010، ص 204.

<sup>7</sup>- معين محمود عياصر وآخرون، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط1، دار حامدي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 106.

يمكن تعريف الضغط بأنه: " كل ما يثقل كاهل الإنسان ويهرقه ويسبب له دوامة من الصراع أو الصدام أو الألم النفسي، ويؤدي إلى حالة إجهاد بدني ونفسي وعصبي يشعر الفرد من خلاله بعدم الراحة، ويؤدي إلى الضيق والاختناق، نتيجة لهذا الموقف أو لتجربة سيئة مر بها، ويحاول أن يتعد عنها، وتمثل الضغوط ردة فعل واعية أو غير واقعية على التهديدات التي تواجه الفرد، سواء كانت أخطار حقيقية أو من نسج الخيال يتولد عنها شعور بالقلق والارتباك، مما يضطر الفرد للبحث عن متنفس وحل نهائي لهذا الضغط".<sup>1</sup>

ويمكن أن تعرف الضغوط بأنها: " عدم التوافق بين متطلبات الحياة وبين الموارد والإمكانات المتاحة، فهي ذلك الميزان الذي يعكس رؤيتنا لمتطلبات الحياة وكيف نسعى لتحقيقها".<sup>2</sup>

ويمكن أن نعرف الضغوط من عدة مداخل إلى:<sup>3</sup>

**1. الضغوط كمثيرات:** وفقا لهذا المدخل تعرف الضغوط بأنها: " قوة خارجية تؤثر في النظام سواء كان فردا أو منظمة، تؤدي إلى حدوث تغييرات داخلية في صورة إجهاد".

**2. الضغوط كاستجابة:** وتعرف بأنها: " مجموعة من التغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد في ردود فعل أثناء مواجهته للمواقف المحيطة به، والتي تمثل تهديدا أو فرصة بالنسبة له".

**3. الضغوط نتاج علاقة بين الفرد والبيئة المحيطة به:** تعرف الضغوط وفقا لهذا المدخل على أنها: " حالة تنتج من التفاعل بين الفرد والبيئة، بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص".

### الفرع الثالث: مفهوم ضغوط العمل

تعرف ضغوط العمل بأنها: " مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحتوي على الضغوط".<sup>4</sup>

كما عرفت ضغوط العمل بأنها: " تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو البيئة التي يعمل فيها، بما في ذلك المنظمة، حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار أو نتائج جسمية أو نفسية أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على أدائه للعمل، مما يستلزم معالجة هذه الآثار وإدارتها بطريقة سليمة".<sup>5</sup>

ويمكن القول بأن ضغوط العمل هي حالة من الإجهاد النفسي والبدني التي تؤثر على سلوك الفرد الناتجة بسبب زيادة حجم متطلبات العمل فوق قدرات الفرد وإمكاناته وهي: " كل ما يتعرض له الفرد في عمله من منبهات ومثيرات

<sup>1</sup> - محمد محمد الشافعي، من مهارات الإدارة الحديثة ج2، مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية والمعلومات، مصر، 2008، ص 263.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، كيفية التعامل مع وإدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 10.

<sup>3</sup> - عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2002، ص 181-182.

<sup>4</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2001، ص 283.

<sup>5</sup> - عبد الرحمان بن أحمد محمد الهيجان، ضغوط العمل : مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، ط1، مكتبة الفهد الوطنية، الرياض، 1998، ص 23.

ناتجة عن البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية للعمل أو ناجمة عن الفرد نفسه تسبب له حالة من عدم القبول والرضا والتكيف مع عمله مما يؤثر على إنجاز الفرد وميوله لعمله".<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل

إن الحديث عن عناصر ضغوط العمل يتناول العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض وينتج عنها ضغط العمل فلكل فعل رد فعل ولكل مثير استجابة لذا فإنه يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية للضغوط وهي<sup>2</sup>:

**1. المثير:** ويشمل القوى المسببة للضغط، سواء كانت تتعلق بالبيئة أو المنظمة أو الفرد نفسه، والتي تؤدي إلى الشعور بالضغط النفسي والجسدي.

**2. الاستجابة:** وتتضمن ردود أفعال نفسية (مثل: القلق، اللامبالاة، التوتر، العصبية)، أو الجسدية (مثل: الصداع، أزمات قلبية، قرحة المعدة)، أو السلوكية (مثل: سوء الأداء) تجاه الضغط، تظهر على شكل استجابات له.

**3. التفاعل بين العوامل المثيرة للضغط:** سواء كانت عوامل تنظيمية أو بيئية أو شخصية له.

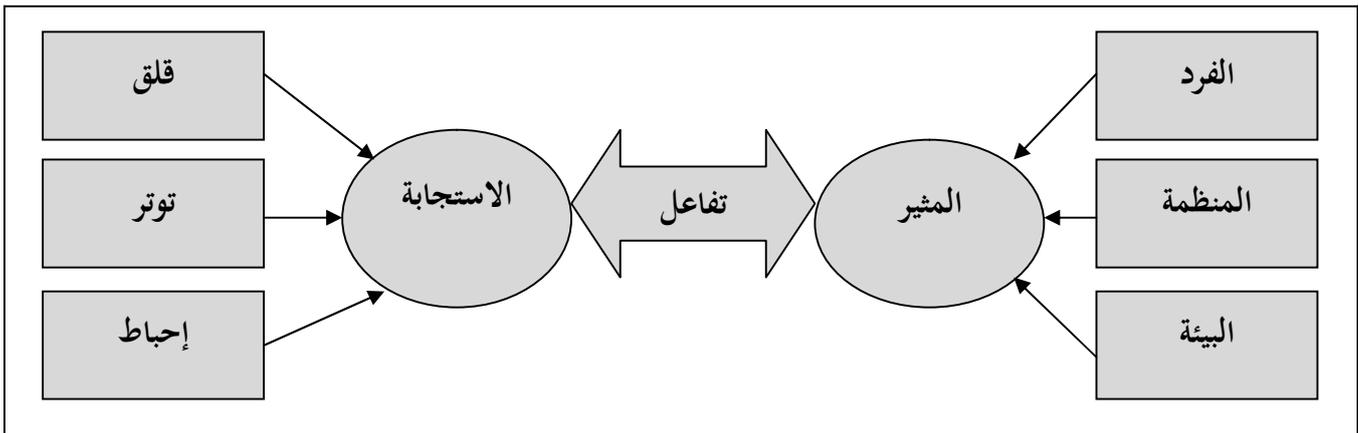
إن استجابة الأفراد للمثيرات التي يتعرضون لها في العمل لا تأخذ شكلا موحدا، وإنما تختلف باختلاف الخصائص الشخصية لكل منهم، ومن ثم فإن مستوى الضغوط الوظيفية الذي نلاحظه عند أحد هؤلاء الأفراد لا نلاحظه عند زملائهم في العمل، وذلك يتوقف على عدة عوامل منها:

✓ مدى قدرة الفرد على إدراك هذه الضغوط.

✓ تفسير الفرد لهذه الضغوط وتقديره مدى إمكانية مواجهتها وذلك وفقا لقدراته.

✓ مدى إدراك الفرد للنتائج الجيدة المحتملة في حالة نجاحه في التكيف مع مسببات الضغوط.

### الشكل رقم (02): عناصر ضغوط العمل



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004/2003، ص 134.

<sup>1</sup> -معين محمود عياصر وآخرون، مرجع سابق، ص 109.

<sup>2</sup> -محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 160.

### المطلب الثالث: خصائص ضغوط العمل

تمتاز ضغوط العمل بعدد من الحقائق الهامة حولها نوضحها فيما يلي:<sup>1</sup>

1. إن ضغوط العمل منتشرة دائما، وتوجد في مكان العمل بشكل أو بآخر. فازدحام المكاتب أو زيادة طلبات الجمهور، أو تغيير مواعيد دوريات العمل أو تكاثر الواجبات وتعاضم المسؤوليات، أو زيادة الضوضاء... كل ذلك يشكل ضغطا على تفكير الفرد وأعصابه وحالته المزاجية.
2. تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد. فقد تخدم الضغوط أغراضا مفيدة، فقد تكون دافعا لإجادة العمل والمنافسة والتفوق، وقد تشكل فرصا للتحسين والتطوير، وقد تكون مصدرا للابتكار وتطبيق الأفكار الإبداعية. ولكنها من جهة أخرى قد تسبب أضرارا كثيرة على المستوى الشخصي والتنظيمي. لذلك فإن هناك قدرا مقبولا أو صحيا للضغوط ينتج عنه آثار إيجابية، فإذا قلت الضغوط زادت عن هذا القدر أصبحت ضارة وخطيرة.
3. يختلف الناس في استجابتهم وردود أفعالهم اتجاه الضغوط. وذلك ناتج عن إدراكهم لهذه الضغوط والمعاني التي يعطونها لها، فكثره العمل وازدحام جداوله يعني قلقا وتوترا عند البعض، بينما يعتبره آخرون فرصة للتحدي وإثبات الذات، وقلة العمل عن القدر المطلوب يعتبرها بعضهم سوء تقدير لمهاراتهم وغيابا لفرص النجاح التي يريدونها، بينما ينظر إليها آخرون على أنها فرصة للراحة وعدم مواجهة المشكلات. لذلك نجد أن الضغوط التي تسبب آثارا نفسية ضارة عند البعض، وقد تصبح هي نفسها مصدرا للطاقة والنشاط عند آخرين.

### المطلب الرابع: أسباب وأبعاد ضغوط العمل

إن لضغوط العمل العديد من الأسباب والأبعاد

#### الفرع الأول: أسباب ضغوط العمل

هناك أسباب عديدة لضغوط العمل نورد بعضها على النحو التالي:<sup>2</sup>

#### ✓ كثرة الأعمال:

إن حجم العمل المتوقع يعتبر مسببا للضغط، وإذا زادت أعباء العمل بسبب الآخرين أو مبادرة فردية دون مبررات واضحة صار العاملين في موقف صعب.. إذ عليهم أن ينجزوا عدة أعمال في وقت واحد مما يؤدي إلى الإرهاق والإجهاد وما يتبع ذلك من استهلاك طاقتهم، ومما يزيد الطين بله، تحمل بعض الموظفين الحمل الأكبر دون أن يتوزع الموظفين الذين يقومون لأعمال محدودة ولا يساهمون في تحمل الأعباء ولا يكون هناك حل إلا بقيام رئيس العمل بتوزيع الأعمال بعدل على قوى العمل من الموظفين حتى لا يرتفع ضغط العمل على فئة دون أخرى ما يؤدي إلى هبوط المعنويات ونقص الإنتاجية لجميع العاملين على المدى الطويل.

<sup>1</sup>- عامر سعيد يسن وعبد الوهاب علي محمد، الفكر المعاصر في التنظيم الإداري، مركز وابد سيفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1994، ص ص 373-375.

<sup>2</sup>- أ.د. محمد الصبري، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص 329-332.

### ✓ الخوف من الفشل:

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

### ✓ عدم توفر الدعم الكاف:

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

### ✓ اضطراب العلاقة بين الموظف وزميله:

من أكثر أسباب ضغوط العمل انتشاراً على الإطلاق، وأكثر ضحايا ضغوط العمل تردداً على عيادة الطب النفسي من هذه الفئة، فإذا كان التعامل مع شخص غير متفاهم في الحياة العاملة يخلق حالة من الضغط، فإن المشكلة تكون مهددة في مجال العمل خاصة كان هذا الشخص يمتلك قوة أكثر منك "قوة سلطة" بحكم كونه رئيس العمل، يعاني بعض الموظفين من ضغوط نفسية شديدة لعدم شعورهم بالتفهم أو التقدير أو المساندة من قبل رئيسهم، ويزيد من سوء الموقف إذا كان الرئيس غير كفء إدارياً أو فنياً فإنه غالباً ما يلقي اللوم على الآخرين إذا حدث خطأ ما ولا يقبل المناقشة حتى لا يواجه عيوبه، وهذا يخلق حالة من اللاتمان وعدم الثقة بين الرئيس والمرؤوس، ويحاول كل منهما حماية نفسه بأي طريقة متاحة ولا حل إلا باختيار الرئيس الكفاء القادر على تفهم موظفيه وتقدير جهودهم وتقدير الدعم الكافي لهم، الرئيس الجيد هو الذي يسعى دوماً لتحسين قدراته الفنية والإدارية، وهذا لا يعني الموظف من مسؤولية اضطراب العلاقة مع رئيسه فقد يكون غير كفء مع الآخرين ولا يستطيع القيام بمهام العمل ويحتاج لتنمية مهاراته، المهم أن مسؤولية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس مشتركة.

### ✓ عدم معرفة الموظف لدوره في العمل:

عندما لا يعرف الموظف حقيقة مسؤولياته وواجباته، وكيفية أداء وظيفته حسب أولوياتها والحدود المنظمة لعلاقتها بالوظائف الأخرى، فإنه يعيش حالة من الضغط العمل مصحوبة بخوف غامض غير محدود للبحث عن دفاعات داخلية وخارجية لحماية نفسه، وغالباً ما يسود التوتر جو العمل وتشعل الصراعات بين الموظفين نتيجة لارتباك الدور واختلاط الأولويات، كما تحدث المشاكل بينهم وبين رئيس العمل لاختلاف تصور كل طرف لطبيعة الدور ومسؤوليات الوظيفة والأولويات، مما يؤدي في النهاية إلى اهتزاز البناء التنظيمي للعمل وهبوط معنويات العاملين ولا حل إلا بتحديد دور فريق العمل ووضوح المسؤوليات والأولويات والحقوق والواجبات.

وهكذا فإن مواجهة أسباب ضغوط العمل يتجه إلى بناء التنظيم الداخلي للعمل بتحديد الأدوار وإيضاح المسؤوليات والأولويات وتوفير الدعم الكافي لأداء العمل أو المهمة وتوزيع أعباء العمل على القوى العاملة بطريقة عادلة، واختيار القيادات الملائمة فنيا وإداريا للإشراف على فريق العمل، وفهم طبيعة الموظف وإمكانياته وقدراته ومهاراته لتكليفه بالعمل المناسب، حتى يستطيع تحقيق الحد الأقصى من الأهداف المتوقعة مع الحفاظ على بناء فريق عمل للاستمرار والازدهار.

### الفرع الثاني: أبعاد ضغوط العمل

إن ضغوط العمل لا تؤثر على الفرد وحده لأنه لا يعيش في بيئة منعزلة عن حوله، وإنما تؤثر عليه باعتباره احد مكونات النظام الذي يتفاعل معه، لذلك فإن شعور الفرد بضغوط العمل يكون له أبعاد متعددة تحددها طبيعة الفرد ومن هذه الأبعاد:<sup>1</sup>

1. **البعد الاجتماعي (العلاقات الاجتماعية):** وهي كل اتصال للإنسان بغيره، وهو يقوم بنشاطه اليومي، كعلاقة الحوار والتعليم والوظيفة وعلاقات البيع والشراء، والعلاقات الثقافية والفنية والرياضية وغيرها، وتتعدد بتعدد النشاط الإنساني واتساعه الذي يشمل كافة مناحي النشاطات السياسية والاقتصادية الثقافية.
2. **البعد الأسري (العلاقات الأسرية):** هي تلك العلاقات الاجتماعية التي تقوم بين أعضاء الأسرة الواحدة (الأب، الأم، الأبناء) على نحو يحقق التوازن داخل الأسرة.
3. **البعد القيمي (منظومة القيم):** هي مجموعة قواعد ومعايير وعادات وتقاليد يتبناها الفرد ويرتضيها المجتمع، تسهم في إكسابها للأفراد جميع المنظمات، وتتحول بعد تشبع الفرد بها إلى سلوك ظاهر ملموس عند مواجهة موقف ما على أن يكون اكتساب تلك القيم وفق ضوابط الشريعة الإسلامية.

<sup>1</sup> -محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير، قسم الأصول التربوية، إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012، (غير منشورة)، ص 28.

## المبحث الثاني: أهمية دراسة ضغوط العمل ومراحلها وأنواعها وآثارها

لا شك أن جميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، وعلى اختلاف وظائفهم يتعرضون للعديد من المشاكل أثناء قيامهم بأداء مهامهم الوظيفية، مثل حوادث العمل، الصراعات التنظيمية، الحوادث المهنية...، إلا أن هناك خطر آخر يترتب بالعمالين هذا الخطر تأثيره صامت وغير منظور، يتمثل هذا الخطر في "ضغوط العمل"، هذا الأخير يعتبر بمثابة مرض خفي يؤثر على المنظمة والعاملين فيها على حد سواء، للدرجة التي يمكن عندها الاستمرار في تجاهله، لهذا السبب لا بد من التعرف على الأسباب الموضوعية التي تستدعي دراسته وأيضاً المراحل المختلفة التي يمر بها، وكذا الأشكال المختلفة التي يمكن أن يظهر عليها، وآثاره المختلفة وذلك حتى يمكن السيطرة عليه كما يجب وفي التوقيت المناسب.

### المطلب الأول: أهمية دراسة ضغوط العمل

تكمن أهمية دراسة ضغوط العمل في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- ✓ حماية متخذ القرار من اتخاذ قرارات خاطئة ناجمة عن التأثير الناجم عن ردود الفعل العصبية للمواقف الحرجة التي تواجهه.
- ✓ توفير المناخ الملائم في بيئة العمل، بالشكل الذي يمكن متخذ القرار من اتخاذ قراراته وممارسة سلطاته ومهاراته الإدارية بشكل أفضل.
- ✓ تحقيق أهداف المنظمة بالشكل السليم وتعظيم أرباحها وفقاً لما هو مخطط وموضوع بالبرامج التنفيذية.
- ✓ حماية المنفذين من عشوائية القرار وارتجالية السياسات والازدواجية الناجمة عن ضيق وقصور دائرة الرؤيا أمام متخذ القرار.
- ✓ رفع دافعية الأفراد وكذا متخذي القرار في المنظمة عن طريق رفع وتحسين قدراتهم على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة التي يواجهونها، مما ينعكس إيجاباً على زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية.
- ✓ تنمية مهارات التجاوب السريع والتعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه الأفراد ومتخذي القرار في المنظمة، وبالتالي تنمية مهارات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في ظل سيادة جو من الضغوط على متخذي القرار والأفراد العاملين.
- ✓ خلق روح التعاون وسيادة روح الفريق بين الرؤساء والمرؤوسين وزيادة التفاهم والمشاركة الإيجابية البناءة، مما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وإحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضر ومستقبل المنظمة.
- ✓ تحقيق الرقابة الفعالة للسلوكيات الإدارية للمديرين في كافة المستويات الإدارية (علياً، وسطياً، تنفيذية)، بشكل يؤكد تنفيذ الخطط الموضوعية وتلاشي الأخطاء الناجمة عن أي ضغط على متخذي القرار.

<sup>1</sup>-قاسم نايف عدوان، نجوى رمضان أحمد، إدارة الوقت والمفاهيم، عمليات، تطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 127-

✓ زيادة الإنتاج للفرد العامل، وبالتالي تعظيم عوائد الاستثمار الناتجة عن تدريب وإعداد وزيادة خبرات ومهارات الأفراد خلال عمرهم الوظيفي.

✓ تقليل نفقات العلاج الصحي الناجمة عن الضغوط الإدارية التي يتعرض لها الأفراد.

✓ تخفيض تكاليف المنظمة الناتجة عن اتخاذ قرارات خاطئة، وكذلك تكاليف إصلاح ما ترتب على هذه القرارات، والتي يعود السبب الرئيسي لها في وقوع متخذ القرار تحت ضغط إداري مؤثر.

### المطلب الثاني: مراحل ضغوط العمل

لقد كانت أول محاولة علمية لتفسير وتحديد مراحل الضغوط أو كما يسميها البعض (مراحل دورة حياة الضغط)، قد قام بها الطبيب والعالم "هانس سيليه Hans selye"، واقترح ثلاث مراحل لنظام رد الفعل الدفاعي التي يمر بها الفرد عند مواجهة الضغوط وأطلق عليها اسم "التكيف العام للأعراض المتزامن Adaption général syndrome"، حيث تعني كلمة "التكيف Adaption": المثيرات الدفاعية التي تحدث في الجسم وتهدف إلى مساعدة الفرد الواقع تحت ضغط العمل على التكيف، أما كلمة "عام général": فتشير إلى أن رد الفعل الدفاعي ضد مسببات الضغط يكون له تأثير على أجزاء الجسم المختلفة، أما كلمة "المتزامن syndrome": فتعني أن ردود الفعل الايجابية للجسم تحدث في وقت واحد، وتختلف ردود أفعال الأفراد داخل المنظمة اتجاه الضغط في كل مرحلة باختلاف مسببات الضغط بالإضافة إلى شخصية الفرد.<sup>1</sup>

وهذه المراحل هي: مرحلة الإنذار (التنبية بالخطر)، مرحلة المقاومة، مرحلة الإنهاك (الإرهاق).

**1. مرحلة الإنذار (التنبية بالخطر):** هي المرحلة التي يشعر فيها المورد البشري بقرب أو وجود الخطر، وهذا بعد تعرضه لمجموع من المثيرات الداخلية و/أو الخارجية. حيث تقوم الغدد الصماء بإفراز هرمونات يترتب عليها بعض المظاهر مثل: سرعة خفقان القلب، زيادة معدل التنفس... الخ.<sup>2</sup>

**2. مرحلة المقاومة:** عقب الصدمة الأولى ينتقل المورد البشري إلى المرحلة الثانية، وفي مرحلة المقاومة، أي يقوم المورد البشري بسلوكيات دفاعية، وهذا من خلال مهاجمته لمصادر الضغط الداخلية و/أو الخارجية، أو التعامل والتكيف معها بدهوء، أو تجاهل وجود هذه المصادر. فإذا نجحت هذه الممارسات الدفاعية في التقليل من الشعور بالضغط، تكون هذه المرحلة هي الأخيرة، أما إذا فشلت هذه الممارسات ينتقل المورد البشري إلى المرحلة الموالية وهي مرحلة الإنهاك.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- نايف بن فهد التويم، مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية، دراسة تطبيقية على ضباط جوازات وممرور مدينة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، (غير منشورة)، ص 21.

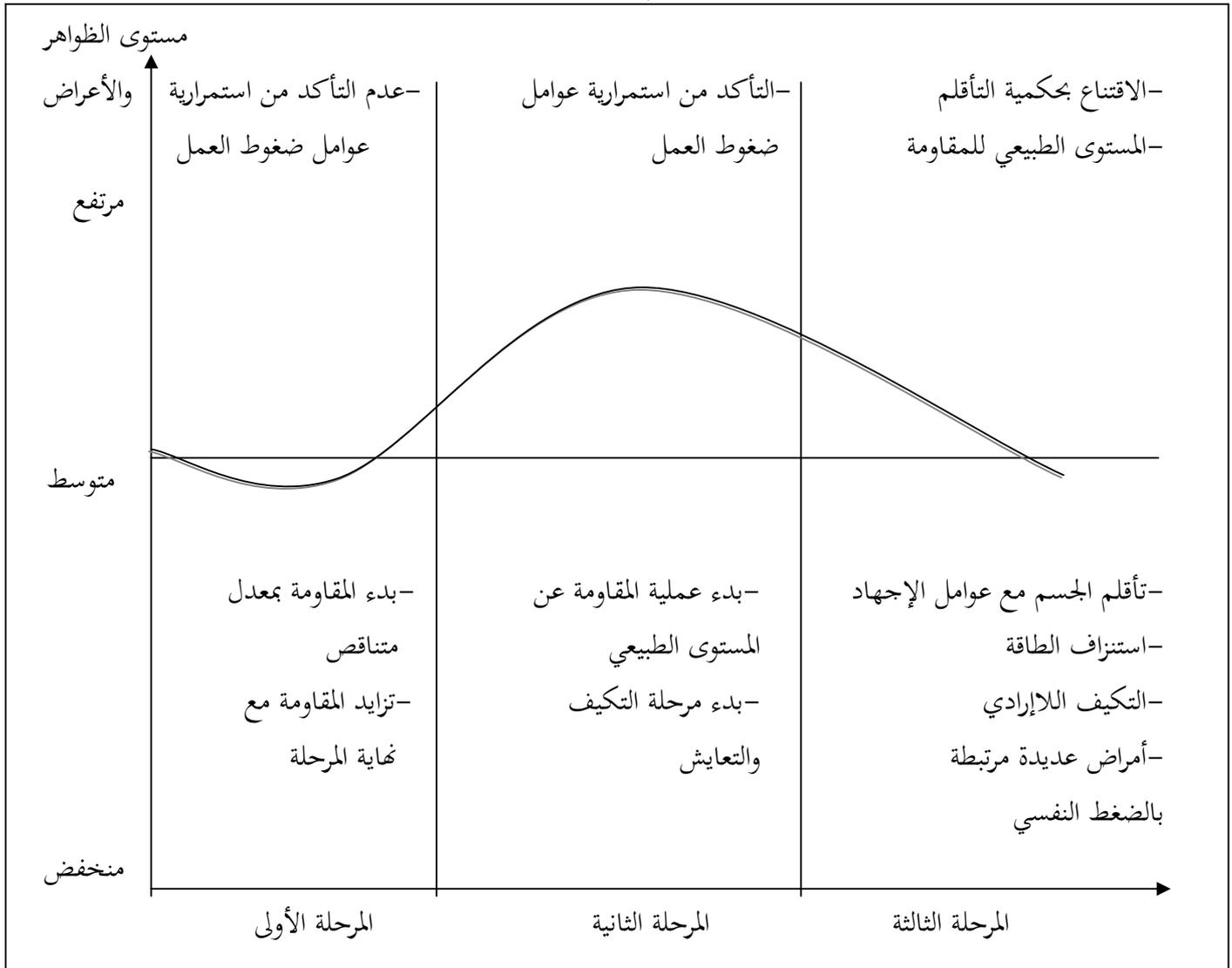
<sup>2</sup>- بلال محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 44.

<sup>3</sup>- محمد القاسم القريوبي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 288.

3. مرحلة الإنهاك (الإرهاق): تحدث هذه المرحلة عندما يتعرض المورد البشري للضغوط لفترة زمنية طويلة وبصفة مستمرة ومتكررة، حيث يصاب على إثرها بالإنهاك نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولات التكيف، وتظهر عليه بعض المظاهر مثل: التفكير في ترك العمل، انخفاض كبير في الدافعية ومعدلات الأداء... الخ.<sup>1</sup>

والشكل التالي يلخص المراحل السابقة الذكر:

الشكل رقم (03): مراحل ضغوط العمل



المصدر: أندرو دي سيزلاقي ماك جي والاس، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص 181.

<sup>1</sup> - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 45.

### المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل

الضغوط في مجال العمل متعددة الأنواع ومختلفة الأشكال، ولكل نوع منها خصائصه ومواصفاته، ولكل منها طرق للتعامل معها، بل إن هناك من الضغوط ما هو واجب الحفاظ عليه، ونعرض عليكم الآن أهم أنواع هذه الضغوط.

1. تصنيف ضغوط العمل وفق معيار الأثر: فتقسم ضغوط العمل وفق هذا المعيار إلى الأنواع التالية:<sup>1</sup>

✓ **الضغوط الإيجابية:** هي عبارة عن تلك الضغوط التي تكون مهمة وضرورية للمورد البشري والمنظمة. فبالنسبة للمورد البشري تعمل الضغوط الإيجابية على رفع دافعيته وتحسين أدائه ومن ثم تحقيق النجاح. أما بالنسبة للمنظمة فإن الضغوط الإيجابية تكون بمثابة الوسيلة الفعالة للرفع من حيوية وأداء المورد البشري، وكذا كسر الكسل والملل الناتج عن الروتين في العمل، وهو ما ينعكس في الأخير بالإيجاب على كمية وجودة الإنتاج.

✓ **الضغوط السلبية:** هي عبارة عن تلك الضغوط التي يكون لها انعكاس سلبي على المورد البشري والمنظمة، حيث تسبب للمورد البشري انخفاضاً في الدافعية وشعوراً بالإرهاق والقلق والتشاؤم من المستقبل. أما بالنسبة للمنظمة فإن الضغوط السلبية تحملها تكاليف باهظة ناتجة عن انخفاض الرضا الوظيفي للموارد البشرية، وكذا حوادث العمل والتسرب الوظيفي... الخ.

والجدول التالي يمثل مقارنة بين هذه الضغوط:

<sup>1</sup> -عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 59.

جدول رقم (01): المقارنة بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية.

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

المصدر: عبد الرحمن بن أحمد محمد الهيجان، ضغوط العمل : مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، ط1، مكتبة الفهد الوطنية، الرياض، 1998، ص30.

2. تصنيف ضغوط العمل وفق معيار القوة: تنقسم الضغوط من حيث درجة حدتها وقوتها إلى ثلاثة أنواع:<sup>1</sup>
- ✓ الضغوط البسيطة: وهي عادة تستمر من ثواني قليلة إلى ساعات طويلة كالمضايقات الصادرة من أشخاص تافهين أو أحداث أخرى في الحياة العملية تكون مصدرا للضغوط.
  - ✓ الضغوط المتوسطة: وتستمر من ساعات إلى أيام مثل: فترة العمل الإضافي أو زيارة شخص مسؤول أو غير مرغوب فيها.
  - ✓ الضغوط الشديدة: وهي تستمر أسابيع وشهورا أو حتى سنوات، مثل: غياب شخص عزيز عن عائلته فترة طويلة بالسفر، أو الموت، أما في العمل فهي مثل حالات النقل والتجميد أو الإيقاف عن العمل لحين زوال السبب.
3. تصنيف ضغوط العمل وفق معيار المصدر: هنا نجد اختلاف كبير بين الباحثين والكتاب نظرا لتعدد مصادر ضغوط العمل، وسنوردها فيما يلي:<sup>2</sup>
- ✓ الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: هي تلك الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري نتيجة توفر ظروف مادية غير ملائمة، مثل: ضعف الإضاءة، الضوضاء... الخ.
  - ✓ الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: هي تلك الضغوط الناتجة عن تلك التفاعلات الاجتماعية ما بين الموارد البشرية داخل مواقع العمل مثل الصراعات التي قد تحدث بين الأفراد و/أو الجماعات، خلاف مع الرئيس المباشر... الخ.
  - ✓ الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري: هي تلك الضغوط التي تنتج عن الفروقات الفردية ما بين الموارد البشرية، مثل: الاختلاف في الجنس، الاختلاف في العرق والديانة... الخ.

<sup>1</sup> -موسى السعودي، أثر مصادر ضغوط العمل ومستوى الضغط المدرك في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية : دراسة تحليلية ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة البلقاء التطبيقية، المجلد 33، العدد 02، الأردن، 2006، (غير منشورة)، ص 386-387.

<sup>2</sup> -فليه فاروق عبده، السيد محمود عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 307.

### المطلب الرابع: الآثار المترتبة على ضغوط العمل

لقد بينت الدراسات أن الضغوط المهنية ليست سلبية بالملق، وإنما يوجد للضغوط المهنية آثار إيجابية عند حد ملائم، ولكن إذا زادت الضغوط عن الحد الملائم يصبح لها آثار سلبية، لذلك سنبين أهم الآثار الإيجابية والآثار السلبية.

#### الفرع الأول: الآثار الإيجابية

عندما تكون الضغوط في حجم مناسب (إيجابي)، فإنها تؤدي إلى السرعة في إنجاز الأعمال، والإبداع في التفكير، والقدرة على اتخاذ القرارات، والتركيز على نتائج العمل، والشعور بالسعادة والإثارة، والقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر، وتجعل الأفراد يركزون على نتائج أعمالهم، وتحفز الأفراد على العمل، وتجعل الأفراد ينظرون للمستقبل بتفاؤل، وبالحيوية والجدية في العمل، وزيادة الإنتاجية، وتجعل الأفراد يشعرون بالإنجاز والمتعة، والنوم بشكل مريح، والقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: الآثار السلبية

الإحساس بتزايد الضغوط يترتب عليه بعض الآثار السلبية الضارة، ويمكن تقسيم هذه الآثار إلى قسمين: الآثار السلبية على مستوى الفرد، وأخرى على مستوى المنظمة كالتالي:<sup>2</sup>

#### 1. الآثار السلبية على مستوى الفرد: وهي تنقسم كالتالي:

- ✓ **الآثار النفسية:** أي نوع من التوتر لا بد أن يصاحبه نوع من التغيرات البدنية الظاهرة والتغيرات الفسيولوجية الداخلية، أي عندما يمر الفرد بحالة من الضغط فإنه من الممكن أن يتلمس آثار هذه الحالة على ما يجري في جسمه من زيادة ضربات القلب، وزيادة ارتفاع ضغط الدم، وزيادة معدل التنفس، وتصيب العرق، وجفاف الحلق، وتتطور تلك الآثار الناجمة عن ضغط العمل ببطء محدثة نتائج فسيولوجية واضطرابات نفسية وسلوكية.<sup>3</sup>
- ✓ **الآثار الجسدية:** نرى نتيجة تزايد الضغوط على الفرد تحدث بعض الآثار السلبية الضارة على الفرد وسلامته البدنية، ومن أهم الأمراض الجسدية التي يمكن أن يعاني منها الفرد بسبب الضغوط في العمل ما يلي: قرحة المعدة، أمراض القلب، أمراض السكر، الصداع، ازدياد ضربات القلب، وضغط الدم.<sup>4</sup>
- ✓ **الآثار السلوكية:** من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه، حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأتماط سلوكه المعتادة، وعادة ما تكون تلك التغيرات إلى الأسوأ وذات آثار سلبية ضارة سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل، وهي من السلوكيات السلبية التي يلجأ إليها الفرد للهروب من الضغوط، وتعتبر أكثر تعبيراً من الآثار الأخرى، وذلك لسهولة ملاحظتها وإمكانية قياسها، ومن أهم تلك المتغيرات ما يلي: الإفراط في التدخين، وفقدان الشهية، واستخدام الأدوية المهدئة، وترك العمل، وتزايد معدلات دوران العمل، الغياب والتأخر

<sup>1</sup>-محمود معين عياصرة، مرجع سابق، ص 139.

<sup>2</sup>-احمد ماهر، مرجع سابق، ص 221.

<sup>3</sup>-عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان، مرجع سابق، ص 257.

<sup>4</sup>-محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 167.

عن العمل، وحوادث العمل، وانخفاض الأداء، والشكاوي الطبية المتكررة، والمظهر السيئ، والقرارات السيئة، والعدوانية.<sup>1</sup>

✓ **الآثار الذهنية:** قد نجد نتيجة إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه في العمل يؤدي ذلك إلى حدوث التشتت في التفكير والسرхан وعدم التركيز، ومن أهم تلك الآثار الذهنية ما يلي: ضعف التركيز، وعدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة، والتسرع في اتخاذ القرارات، وفقدان الثقة بالنفس، وفقدان القدرة على التركيز، والانتباه قصير المدى، وحساسية زائدة تجاه النقد، والتشتت الذهني.<sup>2</sup>

## 2. الآثار السلبية على مستوى المنظمة:

إن استمرار الضغوط قد يترتب عليه العديد من الآثار السلبية التنظيمية، ومن أهم آثارها ما يلي: تدهور الإنتاج وانخفاض الجودة، وزيادة التكاليف المالية والبشرية، تكلفة التأخر عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، وتكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل، تكلفة عطل الآلات وإصلاحها، الغياب والتوقف عن العمل، وعدم الرضا الوظيفي، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين والاستياء من جو العمل، والغياب والتأخر المتكرر عن العمل، وارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات من قبل العاملين، وعدم اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب من قبل المستويات الإدارية، وسوء العلاقات بين العاملين داخل المنظمة، وعدم الاتصال بين العاملين والإدارات بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات، والشعور بالفشل لعدم تحقيق الأهداف من قبل العاملين، والتسرب الوظيفي، والوقوع في حوادث صناعية نتيجة عدم التركيز على العمل. ولا تعتبر النتائج والآثار السابق ذكرها شاملة، فقد تكون هناك آثار ونتائج أخرى لم تكشف عنها الدراسات والأبحاث بعد ما كان الاهتمام في البداية مركزاً على النتائج والآثار الفسيولوجية للضغط، وتشير الكثير من الدراسات والأبحاث إلى وجود علاقة قوية بين الضغوط وارتفاع نسبة كولسترول الدم، وأمراض القلب، والقرحة المعدية، وانسداد شرايين الدم، وقد ذهبت بعض الدراسات إلى حد القول باحتمال وجود علاقة بين الضغوط وأمراض السرطان، ولا يمكن التقليل من أهمية تأثير هذه الأمراض، وخاصة أمراض القلب على أداء الفرد، وما يترتب على المنظمة من تكاليف والتزامات مالية كبيرة، وانخفاض الأداء والإنتاجية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - حسين حريم، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط4، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 239.

<sup>2</sup> - إبراهيم عبد عابدين، علاقة الضغوط الوظيفية بالآثار النفسية والجسدية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء-محافظة غزة-، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمادة الدراسات العليا والبحث، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، (غير منشورة)، ص 32-33.

<sup>3</sup> - إبراهيم عبد عابدين، مرجع سابق، ص 32.

### المبحث الثالث: نماذج ونظريات، مصادر ومستويات ضغوط العمل

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

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

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

#### المطلب الأول: نماذج ضغوط العمل

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

#### 1. نموذج الأغراض العامة للتكاليف لـ "Seley":

ويعد أول نموذج حاول تفسير ظاهرة ضغوط العمل، ويظهر هذا النموذج على أن الدراسات التي أجراها "Seley" عام 1974، أن الاستجابات النفسية للمريض هي سلسلة متصلة من الاستجابات يمكن التنبؤ بها، وأطلق عليها هذا العالم "الأغراض العامة للتكاليف"، فقد وضع في نموده ردود الفعل النفسية والجسمية اتجاه الضغط وأن تلك الردود لا تحدث في وقت واحد وإنما تمر في ثلاثة مراحل والمتمثلة في مرحلة الإنذار تليها مرحلة المقاومة، ثم مرحلة الإنهاك.<sup>1</sup>

#### 2. نموذج ميتشجان:

سمي بنموذج ميتشجان نسبة إلى جامعة ميتشجان، وفي الحقيقة فإن دراسة ميتشجان لم تشر إلى نموذج واحد وإنما إلى نموذجين رئيسيين للدراسة وتحليل ظاهرة ضغوط العمل، وهما:<sup>2</sup>

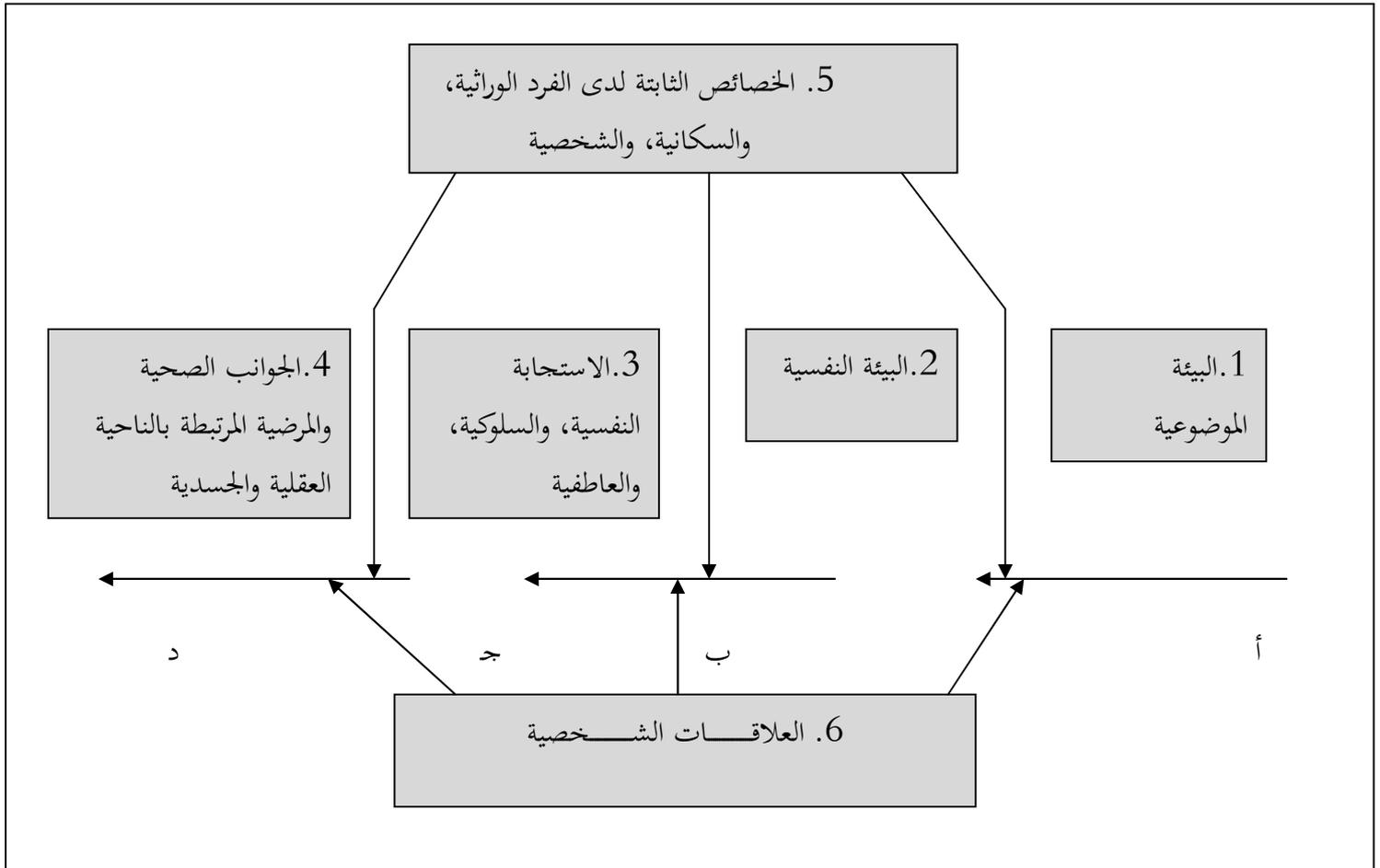
✓ أولاً: النموذج الاجتماعي البيئي لـ "Katz and Kahn": في هذا النموذج يشير كل من "كاتز وكان" 1978، إلى أن هناك عدة عوامل تؤثر على درجة تعرض الفرد للضغوط واستجابته لها. أولى هذه العوامل هي العوامل البيئية والتي تتضمن نوعين: الأول هو البيئة الموضوعية وما تحويه من عوامل متعلقة ببيئة العمل المادية، مثل

<sup>1</sup> - سعد بن عميقان سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، (غير منشورة)، ص 39.

<sup>2</sup> - عبد الرحمن بن أحمد بن محمد الهيجان، مرجع سابق، ص 56-58.

المكتب ووسائل الصحة والسلامة في المنظمة، والنوع الثاني هو البيئة النفسية، وتتضمن العوامل التي تشير إلى درجة تعرض أو سلامة الفرد للاضطرابات النفسية، مثل القلق والشعور بالاكتئاب وعدم الاستقرار واضطرابات النوم والشخصية والتي تقود في نهاية الأمر إلى تذبذب في الكفاية الإنتاجية للفرد. هذا التأثير لهذه العوامل البيئية على درجة الضغوط لدى الفرد أو الأفراد، يتوقف على مدى إدراكهم لها والذي يتأثر بدوره بالفروق الفردية بينهم والتي مصدرها طبيعة الاستجابات النفسية والسلوكية والعاطفية الموجودة لدى الأفراد، والتي تؤثر على الأسلوب الذي يستجيب به الأفراد نحو هذه المؤثرات البيئية، وكذلك الجوانب الصحية والمرضية المرتبطة بالناحية العقلية والجسدية لهم، بالإضافة إلى طبيعة الخصائص الثابتة لدى الفرد والمتمثلة في الخصائص الوراثية والسكانية والشخصية، وأخيرا العلاقات التي يتمتع بها الأفراد في محيطهم البيئي حيث من الممكن أن تغير هذه العوامل استجابات الأفراد نحو المثيرات التي يتعرضون لها في داخل بيئة العمل.

الشكل رقم (04): نموذج ميتشجان (كاتز وكان) لضغوط العمل



المصدر: عبد الرحمان بن أحمد بن محمد الهيجان، ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، ط2، مكتبة الفهد الوطنية، الرياض، 1998، ص57.

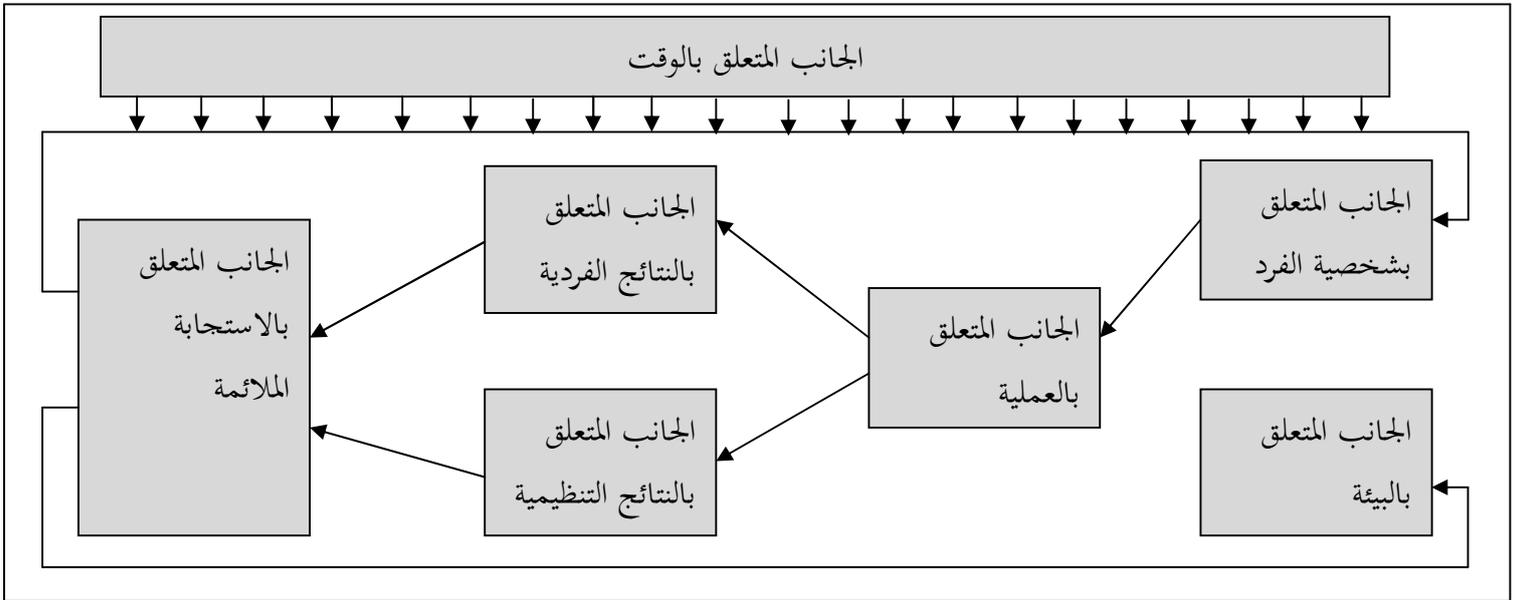
✓ ثانيا: نموذج الموازنة بين الفرد والبيئة لـ "French, Rogergs, and Cobb":

اقترح هذا النموذج عام 1974، يقدم هذا النموذج توضيحا موضوعيا وذاتيا لخصائص الفرد وبيئته، حيث يشير إلى وجود نوعين من عدم الموازنة بين الفرد والبيئة والتي يتوقع أن تقود إلى التأثير سلبيا على صحة ورضا الموظفين: النوع الأول من عدم الموازنة يتمثل في عدم تطابق حاجات الفرد وتفضيلاته مع مكافآت المنظمة أو الوظيفة وما تقدمه من مزايا جانبية، أما النوع الثاني فيتمثل في عدم التطابق بين مهارات الفرد وقدراته ومتطلبات وشروط الوظيفة أو العمل. وفي كلا النوعين فإن الخلل المتمثل في عدم تطابق حاجات الفرد ومكافآت المنظمة وشروط الوظيفة، قد يؤدي إلى حدوث الضغوط لدى الفرد في العمل. على أن هذه الموازنة بين الفرد وبيئته ليست مطلقة في كل الحالات، وإنما مرتبطة بتوفر شروط محددة يتعلق بعضها بطبيعة الأعمال التي يمارسها الفرد والكيفية التي تنجز بها هذه الأعمال والمواعيد النهائية المخصصة لإنجازها، وبعضها يرتبط بالفرد ذاته من حيث خصائصه الشخصية أو الصحية.

3. نموذج ضغوط العمل لبير ونيومان:

ظهر هذا النموذج في عام 1978، يقوم هذا النموذج على افتراض أن الضغوط التي يتعرض لها الأفراد في بيئة العمل إنما تأتي من مصدرين رئيسيين هما: الفرد والمنظمة؛ حيث إن التفاعل بين هذين المصدرين في زمن محدد قد يؤدي إلى أن تترك هذه الضغوط آثارها على كل من الفرد والمنظمة، مما قد يدفع كلا منهما إلى تبني الاستجابة الملائمة لهذه الضغوط.<sup>1</sup>

الشكل رقم (05): نموذج ضغوط العمل لبير ونيومان



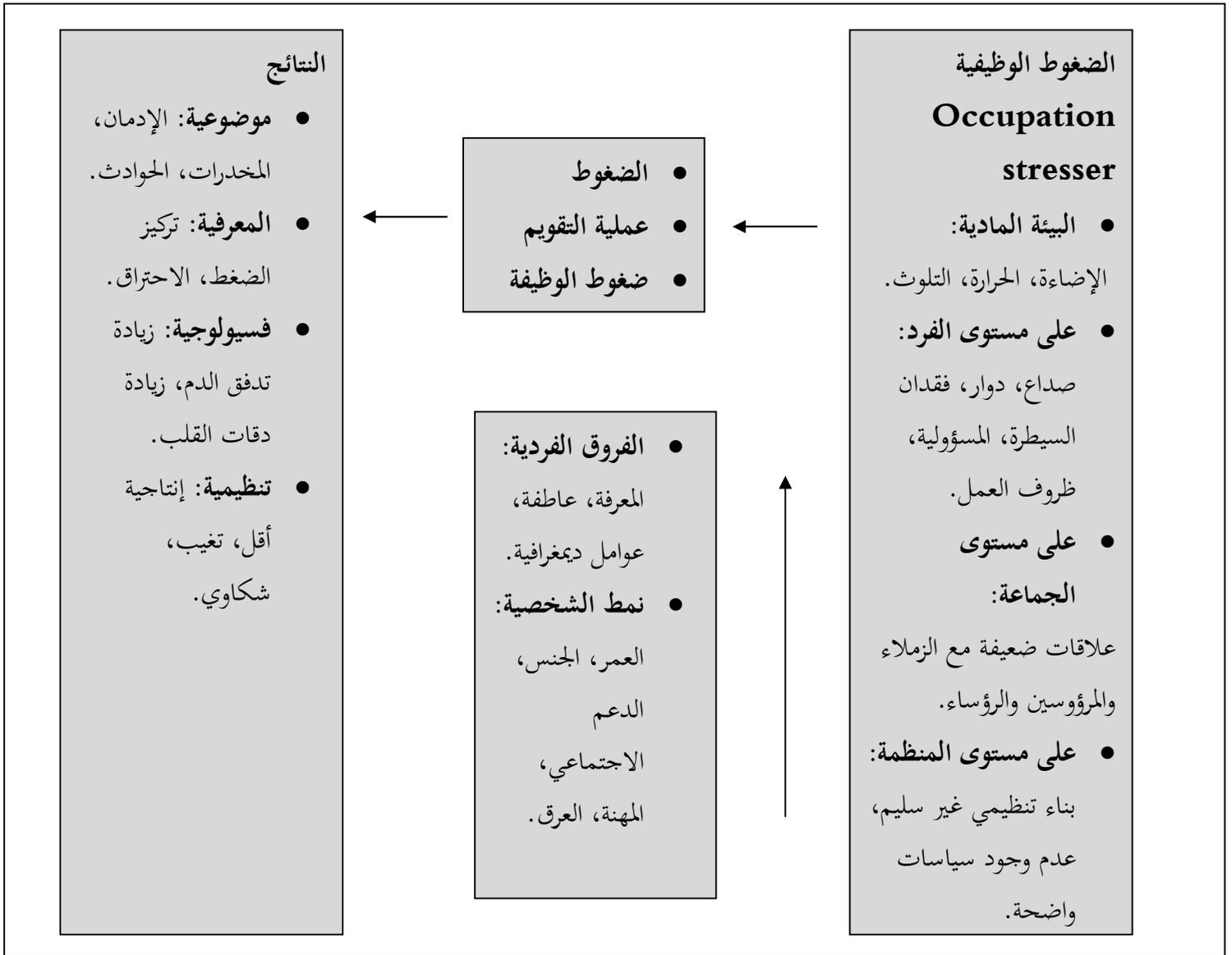
المصدر: عبد الرحمان بن أحمد بن محمد الهيجان، ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، ط1، مكتبة الفهد الوطنية، الرياض، 1998، ص57.

<sup>1</sup> - عبد الرحمان بن أحمد بن محمد الهيجان، مرجع سابق، ص 61.

4. نموذج ضغوط العمل لجيبسون وآخرون "Gibson et al":

ظهر هذا النموذج عام 1982، ينطلق هذا النموذج من فكرة أن لضغوط العمل أربعة مصادر وهي: البيئة المادية، المصادر الفردية، مصادر على مستوى الجماعة، مصادر على مستوى المنظمة، كما بين هذا النموذج أن للفروق الفردية دورا في إدراك الظروف الضاغطة التي يواجهها، وبناءا على إدراكه تتحدد آثار على شخصيته وسلوكه ومعرفته، وأيضا على أدائه.<sup>1</sup> كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): نموذج جيبسون وزملائه



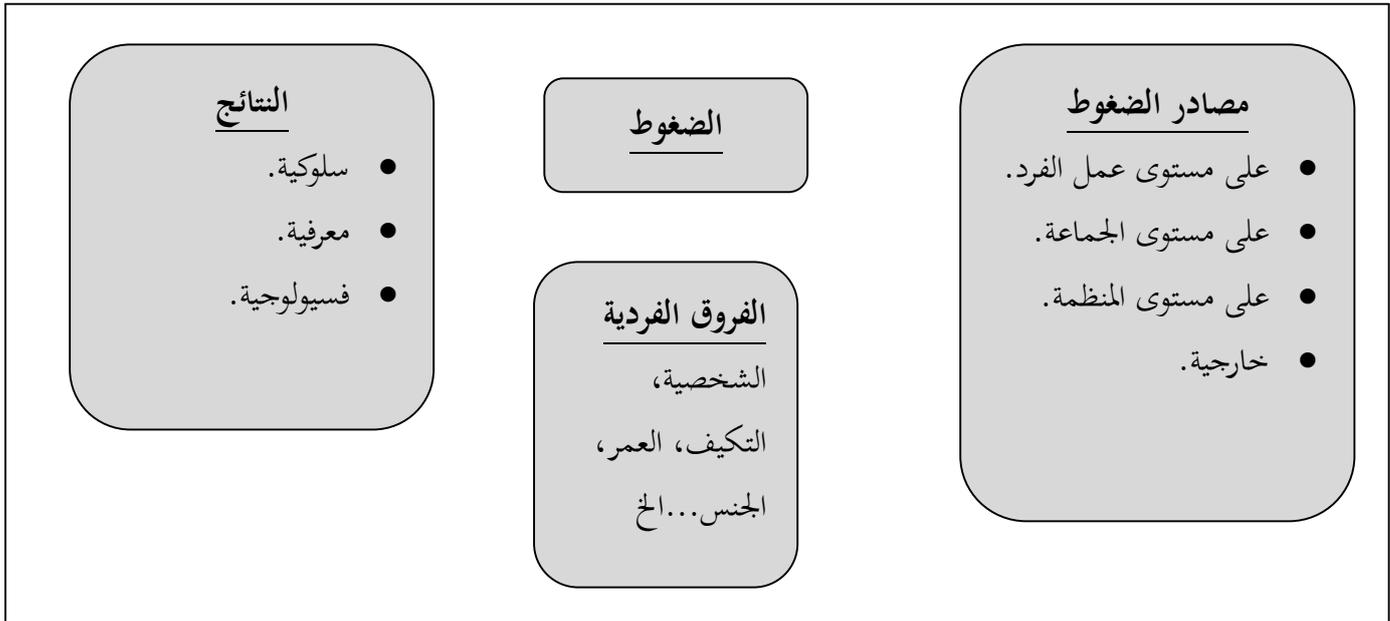
المصدر: خيضر كاظم محمود فريجات، السلوك التنظيمي المعاصر، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 286.

<sup>1</sup> - حسين حريم، مرجع سابق، ص 286.

5. نموذج ضغوط العمل لـ "كرايتز وكينيكي":

ظهر هذا النموذج عام 1979، لا يتعد هذا النموذج عن منطلق نموذج جيبسون وزملائه، حيث يقسم هذا النموذج الضغوط إلى: ضغوط على مستوى الفرد، ضغوط على مستوى الجماعة، ضغوط على مستوى المنظمة، وضغوط خارجية، كما تلعب الفروق الفردية دوراً في إدراك الفرد لمصادر ضغوط العمل، وبالتالي آثارها ونتائجها، والشكل التالي يوضح عناصر النموذج:<sup>1</sup>

الشكل رقم (07): نموذج كرايتز وكينيكي لدراسة ضغوط العمل



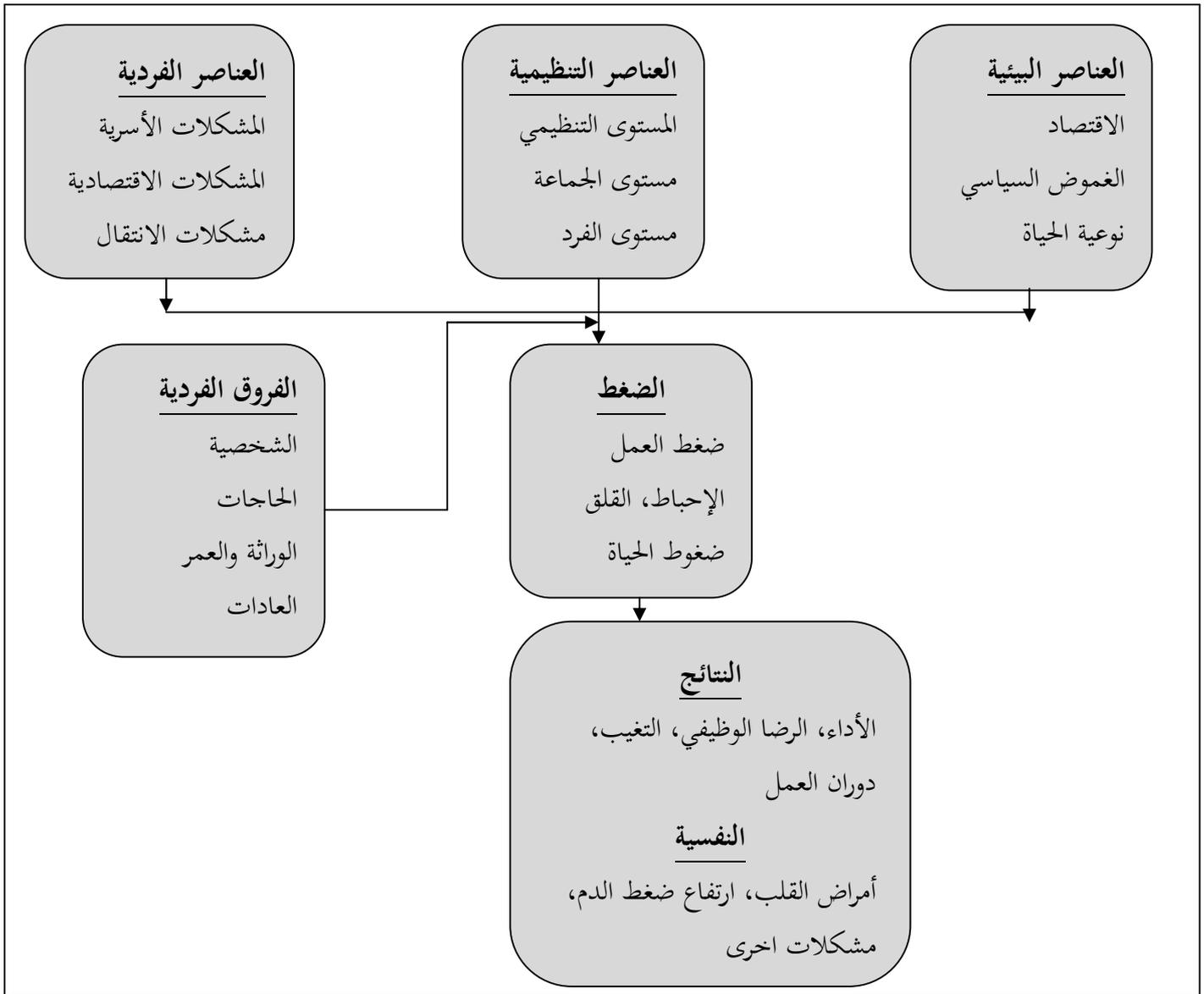
المصدر: حسين حريم، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط4، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 288.

<sup>1</sup> - خيضر كاظم محمود فريجات، السلوك التنظيمي المعاصر، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 268.

6. نموذج سيزلاقي وولاس:

يقدم سيزلاقي وولاس نموذجهما على انه يحوي أربعة عوامل رئيسية هي: الضغط ومصادره، العوامل الوسيطة، نتائج الضغط. وإن الضغط ينشئ من ثلاثة مصادر هي: البيئة، المنظمة، العوامل الفردية، الفروق الفردية هي العوامل الوسيطة على أساس أن ردود الأفعال مختلفة باختلاف هذه الفروق، مما يؤدي إلى نتائج واستجابات سلوكية ونفسية تؤثر بدورها على الفرد وعلى المنظمة.<sup>1</sup>

الشكل رقم (08): تحليل ضغط العمل عند سيزلاقي وولاس



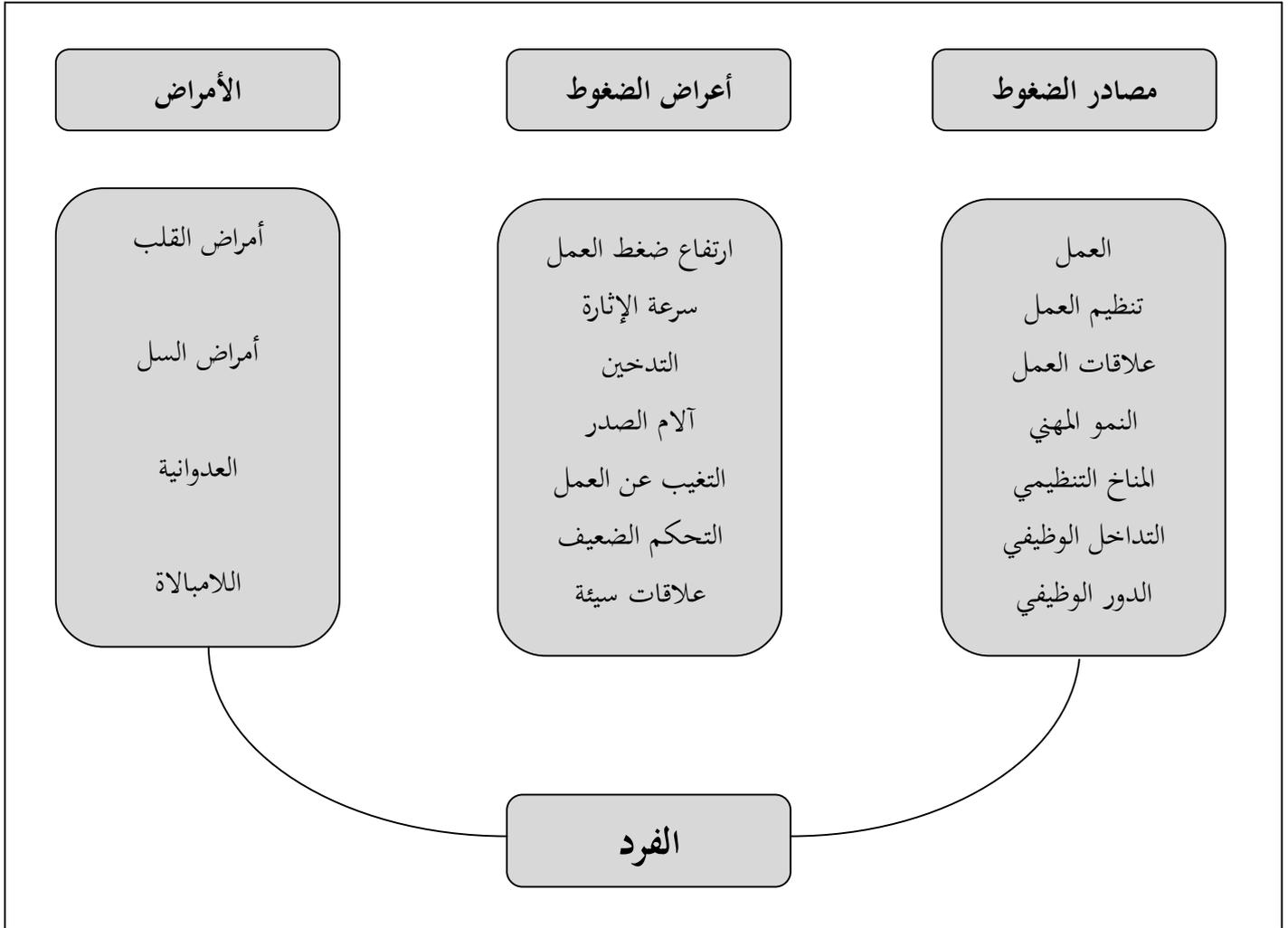
المصدر: أندرو دي سيزلاقي ماك جي والاس، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص 181.

<sup>1</sup> - عبد الغني طاهري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، (غير منشورة)، ص 27.

7. نموذج مارشال:

قدم هذا النموذج عام 1979، في هذا النموذج يحدد مارشال العوامل المسببة للضغوط في العمل، وهي أعراض خاصة بالفرد تؤدي في النهاية إلى أمراض القلب، وأعراض خاصة بالمنظمة تؤدي إلى العدوانية وتكرار الحوادث، ويمكن رصد نموذج مارشال في الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (09): نموذج مارشال



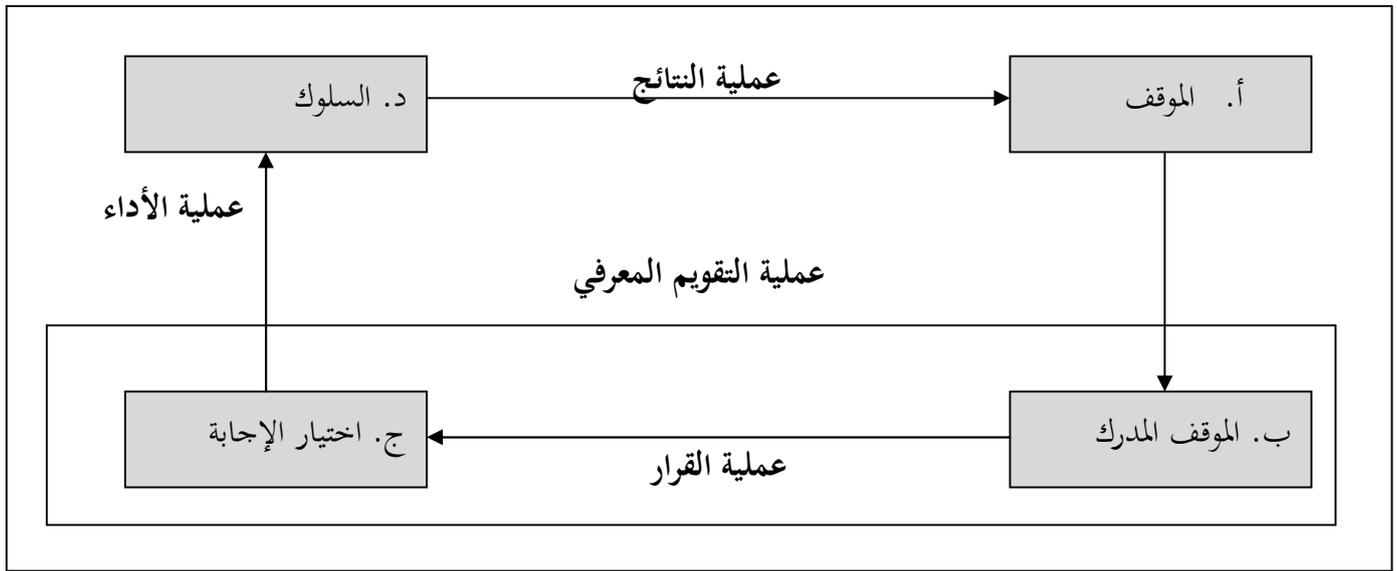
المصدر: يوسف لعجايلية، مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعمالية، دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي بعنابة، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، (غير منشورة)، ص 43.

<sup>1</sup> - يوسف لعجايلية، مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعمالية، دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي بعنابة، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، (غير منشورة)، ص 42.

8. نموذج ماكجراث

يمثل هذا النموذج ماكجراث (Mcgrath 1976)، الذي يرى أنه يتم إدراك الموقف من قبل الفرد كما هو الحال في نموذج ميتشجان، غير أن النقطة التي يؤكد عليها هذا النموذج في تقييم الموقف في عملية الإدراك مقارنة بالنموذج الاجتماعي البيئي لدراسته للضغط، هذا التقييم من قبل الفرد للموقف قد يؤدي به إلى القيام باستجابة محددة تجاه هذا الموقف، فالنموذج الاجتماعي البيئي يركز بدرجة أكبر على أنواع التوترات التي يتعرض لها الفرد نتيجة لضغط العمل، أما نموذج الضغوط المهنية المسمى أيضا نموذج عملية اتخاذ القرار يتجاهل هذه التوترات، يركز على شرح السلوك الاجتماعي الذي يقوم به الفرد في مقر العمل وخاصة أداء المهنة.<sup>1</sup>

الشكل رقم (10): نموذج الضغوط المهنية ل ماكجراث



المصدر: ليلى شويطر، الضغط المهني لصراع الدور وغموضه وعلاقته بالاضطرابات السيكوسوماتية لدى الموظفين، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس الاجتماعي، قسم علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، (غير منشورة)، ص 24.

<sup>1</sup> - ليلى شويطر، الضغط المهني لصراع الدور وغموضه وعلاقته بالاضطرابات السيكوسوماتية لدى الموظفين، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس الاجتماعي، قسم علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، (غير منشورة)، ص 24.

### 9. نموذج عدم التأكد

وقد قام به بير وباجات (Beehr and Bhagat) عام 1915، ومصطلح عدم التأكد يستخدم في مستويات متعددة تتضمن الفرد والجماعة والمنظمة والبيئة خارج المنظمة، فعلى سبيل المثال فإنه عندما يستخدم مصطلح عدم التأكد كملازم لضغوط العمل على مستوى الفرد، فإنه يشير إلى الظروف الذي يتطلب فيها الموظف أن يقوم بعمل ما، أو أن هذا الموظف يرغب في الاستجابة أو القيام بتصرف ما كرد على حدث معين، غير أنه ليس متأكد تماما من النتائج التي سوف تترتب على هذا التصرف، في حين انه عندما يستخدم مصطلح عدم التأكد على مستوى المنظمة فإنه يتضمن قدرة المنظمة على التنبؤ بالمستقبل، والذي يمكن على أساسه العمل على توحيد سلوك العاملين داخلها عدم التأكد يرتبط بدرجة قدرة الفرد أو المنظمة على تحقيق أهدافها، وبالتالي فإنه أي شيء يعوق تحقيق الأهداف قد يعد سببا من أسباب حدوث الضغوط لدى الفرد في العمل.<sup>1</sup>

### 10. نموذج ماك لين

ماك لين (Mac Lean) هو صاحب نظرية التفاعل والتي من خلالها نتناول عوامل الضغط وقابلية الإنجرار، الظروف، وهناك تفاعل بين هذه الأقسام ويظهر الضغط عندما تتقاطع مكونات هذه الأقسام.<sup>2</sup>

✓ **الظروف:** تتدخل الظروف في كل مستويات حياة الفرد الشخصية أو العملية، حيث تساهم الظروف السيئة في توليد الضغط لديهم.

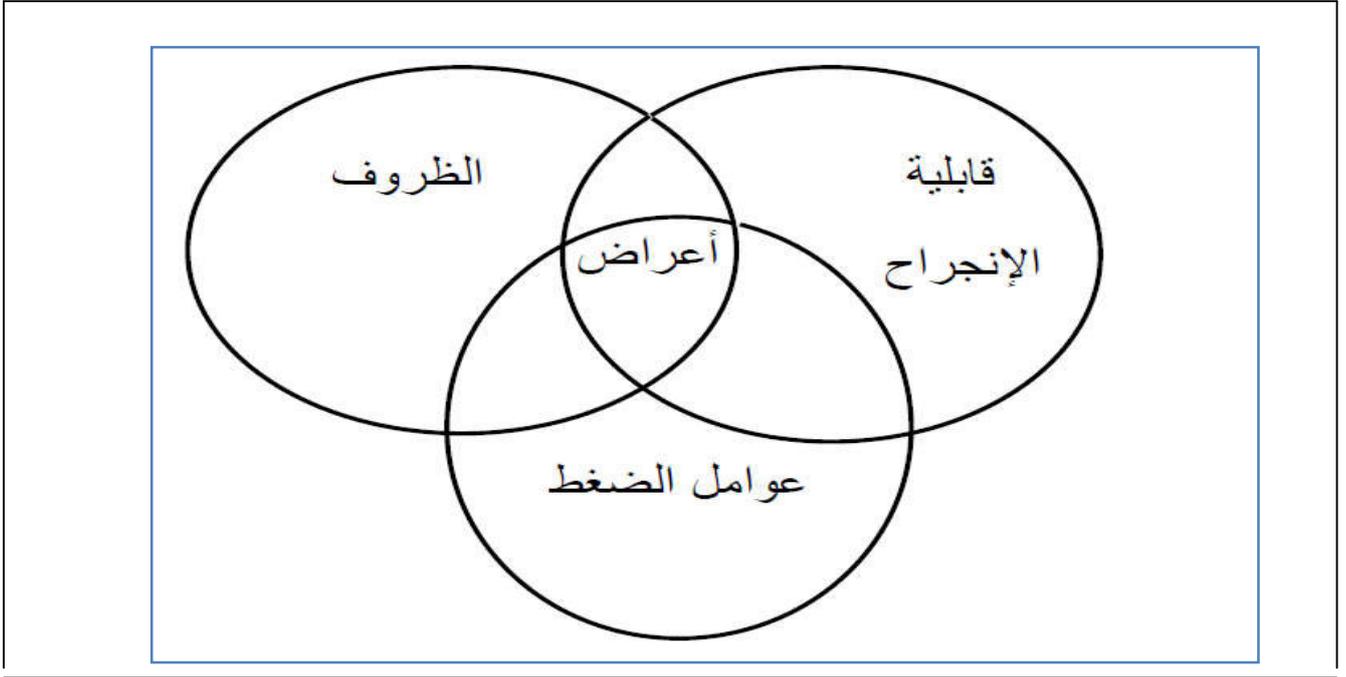
✓ **القابلية للإنجرار:** وهي تختلف حسب الخصائص الفردية، حيث لا تكون الاستجابة نفسها بتوفير ظروف لمجموعة من الأفراد ونتكلم هنا عن الاستعداد المتواجد لدى الفرد لمواجهة المثير.

✓ **عوامل الضغط:** وهي العوامل الخاصة سواء في مجال العمل أو المحيط أو المجال الشخصي كعلاقات. وفيما يلي توضيح لهذا النموذج.

<sup>1</sup> - عبد الرحمان بن أحمد بت محمد الميجان، مرجع سابق، ص 60.

<sup>2</sup> - صبرينة غربي، مستويات الضغط المهني وعلاقتها بمستويات الاكتئاب لدى الممرضين، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، (غير منشورة)، ص 30-31.

الشكل رقم (11): نموذج ماك لين

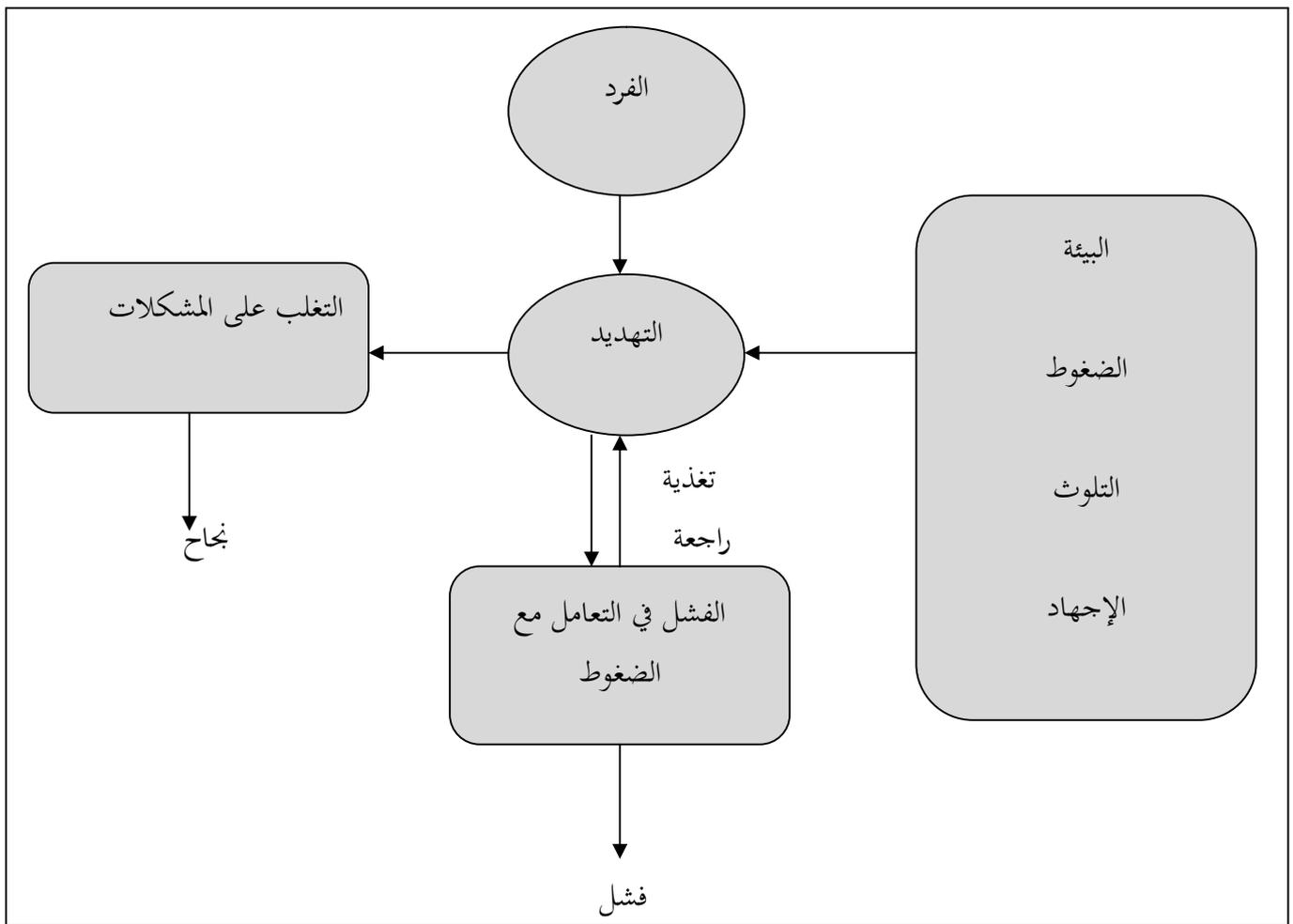


المصدر: صبرينة غربي، مستويات الضغط المهني وعلاقتها بمستويات الاكتئاب لدى الممرضين، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، (غير منشورة)، ص ص 30-31.

11. نموذج كوبر:

يوضح كوبر سنة 1979، أسباب وتأثير الضغوط على الفرد، ويذكر كوبر أن بيئة الفرد تعتبر مصدرا للضغوط مما يؤدي إلى وجود تهديد لحاجة من حاجات الفرد أو يشكل خطر يهدد الفرد وأهدافه في الحياة فيشعر بحالة الضغط، ويحاول استخدام بعض الاستراتيجيات للتوافق مع الموقف، وإذا لم ينجح في التغلب على المشكلات واستمرت الضغوط لفترات طويلة، فإنها تؤدي إلى بعض الأمراض مثل أمراض القلب والأمراض العقلية، كما تؤدي إلى زيادة القلق والاكتئاب وانخفاض تقدير الذات. ويمكن رصد نموذج كوبر في الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (12): نموذج كوبر يوضح بيئة الفرد كنموذج للضغط



المصدر: يوسف لعجايلية، مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعمالية، دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي بعنابة، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، (غير منشورة)، ص 44.

<sup>1</sup> - يوسف لعجايلية، مرجع سابق، ص 43.

12. نموذج بريف وزملائه

قام بريف وزملائه بإعداد نموذج تحديد وتفسير العوامل المتسببة لضغوط العمل في عام 1984م ووفقا لهذا النموذج فقد تم تقسيم العوامل المسببة لضغط العمل في مجموعتين رئيسيتين، ويندرج تحت كل مجموعة من المجموعات الفرعية عدد من مسببات ضغوط العمل الخاصة بتلك المجموعة كما هو موضح في الشكل.<sup>1</sup>

الشكل رقم (13): نموذج بريف وزملائه

أولا: الخصائص والمراحل التنظيمية

❖ السياسات التنظيمية

- ← تقييم أداء غير عادل أو غير متساوي
- ← مرتبات أو أجور غير مناسبة
- ← عدم ملائمة نظم الحوافز
- ← نظم وسياسات غامضة أو غير موضوعية
- ← وريديات عمل غير منتظمة
- ← تكرار وتبديل السياسات

❖ الهيكل التنظيمي

- ← مركزية القرارات وضعف المشاركة في صنعها
- ← ضعف فرص الترقى والتقدم الوظيفي
- ← حجم العمل أكبر من اللازم
- ← أساليب تنظيم معقدة وغير مرنة
- ← تخصص وتقسيم عمل بشكل مبالغ فيه
- ← عدم وضوح الاختصاصات
- ← تجميع المسؤولية وعدم تحديدها

❖ المرحلة التنظيمية

- ← نظم اتصال ضعيفة وغير فعالة
- ← نظم تغذية إسترجاعية ضعيفة أو غير ملائمة
- ← تعارض وتضارب الأهداف المحددة وغموضها
- ← تفويض غير مناسب للسلطات

<sup>1</sup> - سعد بن عميقان سعد الدوسري، مرجع سابق، ص ص 49-50.

← عدم فعالية أو ملائمة نظم التدريب

### ثانياً: متطلبات وخصائص الدور

#### ❖ تجهيزات بيئة العمل المادية

← ازدحام مكان العمل

← افتقار مكان العمل للخصوصية

← الضوضاء

← شدة الحرارة والبرودة

← عدم مناسبة التأثيرات

← عدم كفاية الإضاءة والتهوية

← عدم مناسبة مكان العمل

#### ❖ السلامة والصحة المهنية

← عدم توافر احتياجات أو معدلات السلامة المهنية

← عدم نقاء الجو وتلوثه

← التعرض لمواد ضارة أو إشعاعات

← عدم توافر وسائل العلاج أو الإسعاف

#### ❖ علاقات العمل الشخصية

← علاقات غير سوية بالرؤساء والمشرفين

← ضعف أو انعدام التقدير للجهد المبذول

← ضعف أو انعدام الثقة من الرؤساء

← شدة المنافسة والتواء أساليبها

← عدم إتباع المرؤوسين للتعليمات

← تعارض في العلاقات داخل جماعة العمل

← تعارض في العلاقات بين جماعة العمل وغيرها

#### ❖ متطلبات الوظيفة

← تكرار العمل أكثر من مرة

← ضغوط الوقت وضرورة الانتهاء في تاريخ محدد

← ضعف القدرات المطلوبة للأداء

← المسؤولية عن أرواح أو أموال الآخرين

← العجز في إعداد الأفراد اللازمين لأداء العمل

← الزيادة في إعداد الأفراد اللازمين لأداء العمل

❖ خصائص الفرد

← تعارض المهام

← عدم وضوح المهام

← زيادة المهام الموكلة عن المعدل المقبول

← نقص المهام الموكلة عن المعدل المقبول

← تعارض المهام مع المعتقدات أو القيم الشخصية

← إضافة مهام جديدة عشوائيا

المصدر: سعد بن عميقان سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2005 ، (غير منشورة)، ص ص 49-50.

### المطلب الثاني: نظريات ضغوط العمل

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

✓ **النظريات الجسمية (الفسيولوجية):** تركز الدراسات الفسيولوجية على أن الضغوط عبارة عن استجابات جسمية غير محددة لمثيرات وعناصر (ضواغط) في البيئة المحيطة، وأن تأثير هذه الضواغط على الجسم يتم دون تقييم موضوعي للفرد لهذه الضواغط، أي أن هناك تأثير مباشر للضغوط على الجسم، بحيث تتعامل بعض أجهزة الجسم مع المثيرات والضواغط.. وأهم هذه الأجهزة هو الجهاز الطرقي، ويتلقى الجهاز الطرقي إشارات عن المثيرات والضواغط المحيطة، ثم يقوم بالتأثير على جهازين آخرين في جسم الإنسان، الجهاز الأول هو جهاز الغدد الصماء، الجهاز الثاني هو الجهاز العصبي اللاإرادي.<sup>1</sup>

✓ **النظريات الاجتماعية:** تفترض هذه النظرية أن الإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه، وأن وجود ضواغط في البيئة الاجتماعية من حوله قد تسبب له الشعور بالضغط، والذي يؤدي إلى عدم التوافق الاجتماعي، أو الشعور بالاغتراب، وعدم التكيف والشعور بالظلم. وتعتمد إحدى النظريات الاجتماعية على أن الفرد يسعى إلى تكوين هيكل علاقات اجتماعية قوية ومستمرة، وأن الاضطراب في هيكل العلاقات الاجتماعية يؤدي إلى توتر الفرد وشعوره بالضغط وذلك من خلال:<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup>-أ.د. محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 83.

<sup>2</sup>-المرجع السابق، ص ص 84-85.

- ومن خلال ذلك هناك ثلاثة عناصر ذات تأثير على الشعور بالضغط، وأنها تمثل عناصر هامة في تشكيل النظريات المقبلة وهذه العناصر هي:
- هيكل القيم والحاجات.
  - أنماط التكيف والدفاع النفسي.
  - أحداث الحياة الشخصية.
- ✓ **النظريات النفسية والسلوكية:** تفترض هذه النظرية أن مشاعر التوتر والضغط في الاستجابات تظهر وتبقى لوجود مثيرات في الموقف المحيط بالفرد، فعندما يدرك الفرد أن هناك علاقة أو تلازم بين الشعور بالضغط وبين العناصر المثيرة لها، يؤدي ظهور هذه العناصر الضاغطة إلى احتمال كبير لشعور الفرد بالضغط.
- ولقد أمكن إثبات أن تقييم الفرد لمقدار الخطر الناجم من عنصر معين هو الذي يحدد مقدار الضغط، وتشير عملية التقييم إلى أن التجربة الوجدانية للضغط ومحاولة التكيف معها ما هي إلا تجربة خاضعة بالدرجة الأولى إلى عمليات الإدراك والتوقع التي يمر بها الفرد في المواقف الضاغطة.
- ولقد استطاع التقدم العلمي أن يتوصل إلى تقسيم الناس إلى نوعين من الشخصية وذلك في علاقتها بالضغط والتوتر، وهذين النوعين هما: الشخصية (أ)، والشخصية (ب).<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-المرجع السابق، ص 99.

### المطلب الثالث: مصادر ضغوط العمل

نظرا لما ترتب عن ضغوط العمل فإن ذلك فرض ضرورة معرفة المسبب وراء نشوئها، والتي يطلق عليها "مصادر ضغوط العمل"، حيث تتعدد هذه الأخيرة وقد تكون في العمل أو خارجه، وعليه لا بد من معرفة مصادر ضغوط العمل. وقد اختلف الباحثون-تبعاً لاختلاف المعايير المتبعة- في تصنيف هذه المصادر فمنهم من صنفها إلى ثلاث: الفرد، المنظمة والبيئة، ومنهم من صنفها إلى صنفين: الفرد والمنظمة، في حين صنفها البعض إلى مصادر تنظيمية ومصادر متعلقة بالفرد بحيث:

#### الفرع 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. وسنتطرق فيما يلي إلى أهم هذه المسببات.

#### 1. طبيعة الوظيفة

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

وبين الجدول التالي ترتيب عينة مختارة من 250 وظيفة شملها المسح في بداية الثمانينات، قام بها باحثين من جامعة هارفارد بالولايات المتحدة الأمريكية، وتم المقارنة فيما بينها من حيث الضغوط الواقعة على الموارد البشرية في ضوء عدة معايير تشمل الوقت الإضافي، حصص العمل، ضغط الوقت، المتطلبات البدنية، الأحوال البيئية، المخاطر، مقدار المبادأة المطلوبة، مواقف الكسب والخسارة، العمل في أعين الناس.<sup>2</sup>

وتتضمن الوظائف التالية مستويات عالية من الضغوط لعدة أسباب أهمها:<sup>3</sup>

- ✓ أنها تتضمن اتخاذ قرارات حاسمة.
- ✓ أنها تحتاج إلى تركيز وصبر كبيرين.
- ✓ أنها تتطلب قدرات فكرية عالية.
- ✓ أنها تتطلب التفاعل مع الآخرين، وما يتطلب ذلك من مشقة لإرضاء الرغبات.

<sup>1</sup> -جرينج جيرالد، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، 257.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 259.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 258.

الجدول رقم (02): الوظائف الأكثر والأقل ضغطا

ترتيب الوظائف	مقدار الضغط (المتوسط الحسابي)	ترتيب الوظائف	مقدار الضغط (المتوسط الحسابي)
1. رئيس دولة	176.6	35. وكيل تأمين	63.3
2. رجل مطافئ	110.9	42. رجل بيع وإعلانات	59.9
3. مدير عام	108.6	47. بائع السيارات	56.3
6. جراح	99.5	50. أستاذ جامعي	54.2
10. مراقب حركة جوية	83.1	60. مدير المدرسة	51.7
12. مدير علاقات عامة	78.5	103. محلل بحوث التسويق	42.1
16. مدير حسابات إعلانات	74.6	113. مدير المستشفى	39.6
17. سمسار عقارات	73.1	119. اقتصادي	38.7
20. سمسار بورصة	71.7	122. مهندس ميكانيكي	38.3
22. طيار	68.7	149. بائع التجزئة	34.9
25. مهندس معماري	66.9	193. مندوب مشتريات	28.9
31. محام	64.3	229. فني إذاعي	24.2
33. ممارس عام	64.0	245. خبير التأمين	20.2

المصدر: جرينبرج جيرالد، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، 259.

## 2. الظروف المادية للعمل

إن اختلاف الظروف المادية للعمل من تهوية، إضاءة، رطوبة، درجة حرارة عالية، ضوضاء، أو التعامل مع مواد كيميائية كالمغزات يمكن أن تؤدي إلى الشعور بعدم مناسبة العمل وظروفه. ونظرا للارتباط الوثيق بين هذه الأمور وصحة وسلامة الفرد البدنية يمكن أن تكون مصدرا أساسيا من مصادر ضغوط العمل.<sup>1</sup>

✓ **الضوضاء:** يعتبر الضجيج أو الضوضاء صورة من صور التلوث الهوائي، فالصورة شكل من أشكال الطاقة يتحرك عبر الهواء على شكل موجات، ونطلق لفظ الضوضاء على الصوت الغير مرغوب فيه والذي قد يسبب لنا نوعا من الإزعاج أو الاضطراب إما بسبب شدته أو بسبب وقوعه بشكل مفاجئ أو بسبب استمراريته والتي قد تمنع الفرد من التركيز فيما يريد التركيز عليه أو القيام به.

وتختلف الضوضاء من حيث النوع، الشدة والتأثير زمن أعراضها سرعة التعب والإجهاد، والإرهاق العصبي، عدم القدرة على مواصلة الإنتاج، ضعف السمع أو الصمم التدريجي.

وتؤثر الضوضاء على الجهاز السمعي وعلى القلب والدورة الدموية ويؤثر على إمكانية التخاطب والتفاهم بين الأفراد أثناء العمل.<sup>2</sup>

✓ **الإضاءة:** تعد الإضاءة المناسبة عنصرا ضروريا للعمل والإنتاج وتخفيف التعب، كما أن الإضاءة غير المناسبة تشكل تهديدا لقدرة العيون على الإبصار مع مرور الوقت.

وقد أثبتت الدراسات أن معدل الحوادث يزداد بنسبة 25% في حالة الإضاءة غير الكافية بالمقارنة بالإضاءة العادية. وجدير بالذكر أن الإضاءة المناسبة تختلف باختلاف خصائص العامل ونوع العمل ومكانه بالرغم من 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.

وفي نفس الإطار أكد هيجان أن الإضاءة الشديدة والإضاءة المنخفضة إذا زادت أو نقصت عن الإضاءة العادية فإنهما تتسببان في مشاكل جسدية ونفسية للأفراد. وبالتالي فالإضاءة إذا زادت أو انخفضت عن الحد العادي تعد مصدرا لضغوط العمل.<sup>3</sup>

✓ **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 من الحد المقبول يضايقه نفسيا وفسيولوجيا.

وقد أكدت أبحاث كل من ماكوت وبيبلر (Makwoth and Peler)، أن معدل الإصابات أو الأخطاء يزداد مع ارتفاع درجة الحرارة أو تدنيها عن الحد المألوف أو الطبيعي والأمر كذلك بالنسبة للتكاليف الذهنية والعقلية.

<sup>1</sup>-عمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 165.

<sup>2</sup>-يوسف لعجائيلية، مرجع سابق، ص ص 77-78.

<sup>3</sup>-عبد الغني طاهري، مرجع سابق، ص 35.

ورغم أنه أصبح بالإمكان التحكم نسبيا في درجات حرارة مقبولة وتهوية مناسبة في مكان 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 عن دراسة ميدانية، كما ينبغي أن يكون تحديدا نوعيا حسب نوع بيئة العمل ونوع العمل ذاته ونوع القطاع الجغرافي الموجود به وفي أي فصل من فصول السنة، وما يقال عن الحرارة ينطبق على التهوية ودرجات الرطوبة.<sup>1</sup>

### 3. عبء العمل

يميل معظم الناس إلى تفضيل القيام بالأعمال التي توفر لهم إثبات الذات وذلك لما يحمله في طبيعته من خصائص التحدي والتجديد، هذه الأعمال غالبا ما تجعل أصحابها مشغولين ولكن ليس إلى درجة الإنهاك، كما أنها في نفس الوقت تستثير اهتماماتهم وإبداعاتهم وبمعنى آخر فإن الأفراد غالبا ما يكونون سعداء في أعمالهم، عندما لا تكون هذه الأعمال تحمل طابع الضغط عليهم، أو أنها مملة لدرجة أنهم يفقدون الحماس في أدائها، ونظرا لتعدد الخصائص المرتبطة بعبء العمل في مجال الضغوط فإننا نفرق هنا بين نوعين منها هما: زيادة عبء العمل وانخفاض عبء العمل.<sup>2</sup>

✓ **زيادة عبء العمل:** يعتبر عبء العمل الزائد سببا أساسيا من أسباب ضغوط العمل التي نالت اهتمام كثير من الباحثين في هذا المجال، وذلك لما يترتب عليه من كثرة الأخطاء في الأداء وتدني مستوى صحة الفرد. إن العمل يعتبر عبئا على الفرد وذلك عندما تفوق مطالب هذا العمل قدرات وإمكانات الفرد، سواء كان ذلك بكمية هذا العمل أو بنوعه.

✓ **انخفاض عبء العمل:** إذا كان العمل الزائد الذي يفوق طاقة المرء يمثل سببا أو مصدرا لضغوط العمل، فإن قلة العمل التي تؤدي بالأفراد إلى البطالة المقنعة تعد أيضا سببا من أسباب ضغوط العمل. إن العمل القليل لا يؤدي في الغالب إلى استثارة حماس واهتمام الأفراد، بل قد يؤدي بهم إلى الشعور بالخوف والقلق والتمارض والإهمال، وذلك لشعورهم بعدم الحاجة إليهم في العمل ولشعورهم لعدم أهميتهم في المنظمة ككل.<sup>3</sup>

### 4. غموض الدور

يقصد بغموض الدور نقص المعلومات اللازمة للعاملين لأداء عمل محدد أو جهلهم بالمهام التي يفترض أن يقوموا بها أو حدود صلاحياتهم وسلطاتهم، أو قلة المعلومات والنتائج المتوقع تحقيقها ذات العلاقة المباشرة بأهداف وسياسات المنظمة التي يعملون بها، مما يجعلهم غير قادرين على الاندماج في العمل، وبالتالي الشعور بالضغط خوفا من ارتكاب أخطاء تعرضهم للمساءلة، وتشير بعض الدراسات إلى أن حديثي التخرج الملتحقين بالعمل أكثر شعورا بالضغوط المهنية، وأن تلك الضغوط تقل في الوظائف العليا نتيجة للخبرة المكتسبة، لذلك فإن وجود توصيف وظيفي جيد وإطلاع الموظف عليه يساهم في التقليل من الدور لأنه يجيب عن أسئلة العاملين.

<sup>1</sup> - عبد الغني طاهري، مرجع سابق، ص 36.

<sup>2</sup> - عبد الرحمان بن أحمد بن محمد الهيجان، مرجع سابق، ص 169.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص ص 170-171.

إن الضغط الناتج من غموض الدور ينشأ عندما يفتقد الموظف للتغذية المرتدة التي تبين نتائج أدائه وما يترتب عليه، أو عندما تركز التغذية المرتدة على السلبيات والأخطاء دون الإشارة إلى الإيجابيات، وعموماً يمكن إرجاع مصادر ضغوط العمل المرتبطة بغموض الدور إلى أربعة أسباب رئيسية هي:<sup>1</sup>

- نقص المعلومات الواردة من الرئيس للموظف عن الدور المطلوب منه.
- تقديم معلومات غير دقيقة من الرئيس أو زملاء الموظف.
- عدم توضيح الرئيس للموظف الكيفية أو أسلوب الأداء التي يتم عن طريقها دوره المتوقع منه ليقوم بتنفيذه.
- غموض النتائج المترتبة من الدور عن الموظف مما يؤدي إلى فشله في تحقيق أهداف الدور.

### 5. صراع الدور

يعد صراع الدور أيضاً من الأسباب المهمة لضغوط العمل، ويقصد به ذلك التعارض الذي يحدث للمورد البشري نتيجة وجود متطلبات عمل مختلفة.

ويوجد أربعة أنواع رئيسية لصراع الدور هي: صراع الدور الذي يكون مصدره شخص واحد، صراع الدور الذي يكون مصدره أكثر من شخص، صراع الدور الناتج عن التعارض بين متطلبات الدور والقيم الشخصية، وصراع الدور الناتج عن تعدد الأدوار. وفيما يلي شرح لهذه الأنواع:<sup>2</sup>

#### ✓ ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور الذي يكون مصدره شخص واحد

يحدث هذا النوع من الصراع عندما يواجه المورد البشري متطلبات متناقضة من نفس الشخص مثل: تلقي مدير الإنتاج لأوامر من المدير العام للمنظمة تقضي بزيادة حجم الناتج بـ 50% من دون الزيادة في عوامل الإنتاج لا من ناحية الكمية ولا من ناحية الكيفية لنقص الموارد المالية. ففي هذه الحالة يجد مدير الإنتاج نفسه أمام أمرين متناقضين يولدان له الشعور بالضغط، حيث أنه لزيادة حجم الإنتاج لا بد من زيادة الكمية و/ أو الكيفية لعوامل الإنتاج، وبالتالي فإن مدير الإنتاج يعاني من صراع الدور الذي يكون مصدره المدير العام للمنظمة.

#### ✓ ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور الذي يكون مصدره أكثر من شخص

يحدث هذا النوع من الصراع عندما يواجه المورد البشري متطلبات أو أوامر متناقضة من شخصين أو أكثر، فمثلاً: يطلب مدير إنتاج من مسؤول الشراء لاقتناء مستلزمات إنتاج بمبلغ عشرة آلاف دينار، في حين يطلب مدير التمويل منه عدم تجاوز خمسة آلاف دينار يومياً. ففي هذه الحالة يتعرض مسؤول الشراء لضغوط عمل مرتفعة نتيجة تعارض التعليمات التي يتلقاها من الإنتاج ومدير التمويل، وبالتالي فإن مسؤول الشراء يعاني من صراع الدور الذي يكون مصدره كل من مدير الإنتاج ومدير التمويل.

<sup>1</sup>- صالح بن ناصر شغورد القحطاني، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، (غير منشورة)، ص 30.

<sup>2</sup>- بلال محمد إسماعيل، مرجع سابق، ص ص 57-59.

### ✓ ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور الناتج عن التعارض بين متطلبات الدور والقيم الشخصية

يحدث هذا النوع من الصراع عندما تتعارض قيم ومعتقدات المورد البشري مع التوقعات المطلوبة منه، فمثلاً: قد يكشف محافظ الحسابات أن زميله قد قام بالتدليس في العمل، ولكنه يغض النظر عنه بسبب اعتبارات الزمالة، وهذا التعارض بين متطلبات الدور والقيم الشخصية يسبب صراعاً داخل نفسية المورد البشري مما يؤدي إلى شعوره بضغوط العمل.

### ✓ ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور الناتج عن تعدد الأدوار

يحدث هذا النوع عندما يقوم المورد البشري بعدة أدوار تتعارض مع بعضها البعض، ومثال ذلك تعارض الأدوار في العمل مع الأدوار في المنزل، فقد أثبتت الدراسات العلمية أن تعرض المورد البشري لصراع الدور، وهذا مهما كان نوعه، يترك آثاراً سلبية على صحته مثل ارتفاع مستوى القلق وضغط الدم، كما يؤثر سلباً على المنظمة من خلال ارتفاع معدلات الغياب وترك العمل وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية.

### 6. سوء العلاقات في العمل

تؤدي العلاقات الشخصية بين المشرف وزملائه في العمل دوراً هاماً في الحياة العملية، فهذه العلاقات قد ينتج عنها إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام والصدقة وغيرها، أما إذا أسئى استغلال هذه العلاقات فإنها بلا شك ستتصف بسمات العداة والكراهية، وقد تتعمق هذه السمات إلى الحد الذي يؤدي إلى انفصال المشرف أو ما يشبه حالة اغتراب.

وذكر أنه يوجد داخل المنظمة الإدارية أنواع مختلفة من العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، أو العلاقة بين المرؤوسين فيما بينهم فإذا كانت العلاقة بين الرئيس والتابعين له يغلب عليها التسلسل أو انعدام التفاهم فذلك يؤدي إلى زيادة الضغوط لدى الأفراد، وإلى ظهور الصراعات داخل المنظمة وتعرض العاملين للضغوط.

وفي جانب آخر فإن التعامل مع نوعيات صعبة من الناس، وكذلك العمل مع رئيس كثير النقد، لا يراعي الجوانب الإنسانية ولا يقدر الجهد المبذول من الفرد، أو أن زملاء العمل لا يقدمون الدعم الاجتماعي لزملائهم الآخرين، ويثيرون مشكلات عدة فإن ذلك يولد نوعاً من التوتر في العلاقات.<sup>1</sup>

### 7. ضعف المشتركة في صنع القرارات

إن عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات خاصة التي تتعلق بأعمال يمارسونها يعد تجاهلاً للاحتياجات الطبيعية للعاملين بوصفهم أفراد بحاجة إلى التقدير واحترام الذات وإثباتها، ويقود أيضاً إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين، ونوحدهم، وفقدان انتمائهم للمنظمة التي يعملون بها. إن عدم إشراك العاملين في اتخاذ قرارات يؤثر على علاقتهم داخل العمل مع رؤسائهم وزملائهم والجمهور الذي يتعاملون معه مما يقلل من مستوى الاتصال بينهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد حسن خميس أبو جمعة، مرجع سابق، ص 22.

<sup>2</sup> - صالح بن ناصر شغورد الفحطاني، مرجع سابق، ص 32.

## 8. السقف الزجاجي

إن المقولة القائلة بأن المرأة نصف المجتمع، قد لا تكون كذلك في الإدارة والعمل بالرغم من سعي المرأة إلى تطوير مهاراتها وكفاءتها العلمية والفنية، حتى تكون جديرة بدخول سوق العمل، وتقاسمها لنفس الظروف وتعرضها لنفس الضغوط التي يتعرض لها الرجل، ومع ذلك فإن حضورها وتقلدها لمناصب عليا بقي محدودا، هذا لا يدع مجال للشك بأن هناك حواجز تقوّل دون وصولها إلى المناصب العليا، وهذا ما يقودنا إلى طرح التساؤل التالي: ما هي الضغوط أو الحواجز التي تتعرض لها المرأة الإطار والتي تقوّل دون وصولها إلى المناصب العليا؟.

### ✓ مفهوم السقف الزجاجي

من بين التعاريف التي وردت عن ظاهرة السقف الزجاجي نذكر:

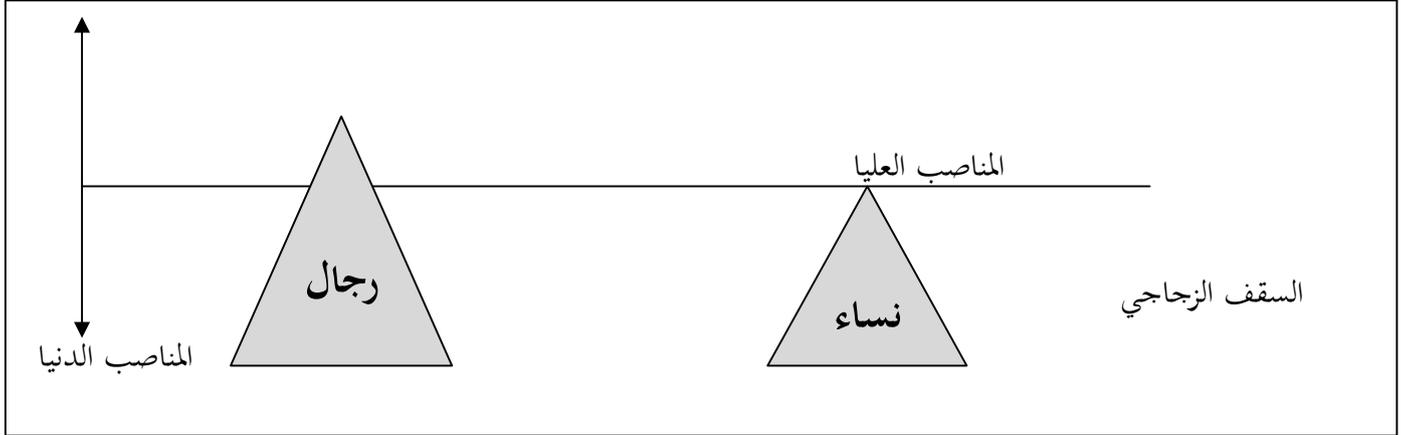
عرف مكتب العمل بحكومة الولايات المتحدة الأمريكية السقف الزجاجي (Glass Ceiling, Le Plafond de verre)، بأنه: "الحواجز المصطنعة الناتجة عن تحيز اتجاهي أو تنظيمي يمنع الأفراد العاملين من الوصول إلى المناصب العليا في منظماتهم"، وهذا التعريف يشير إلى غياب الأسباب الموضوعية التي تمنع المرأة للوصول إلى المناصب العليا، وإنما هو ناتج عن تحيز اتجاهي ناتج عن أفكار وانطباعات معينة حول أداء المرأة وعن تحيز تنظيمي من المنظمة لصالح الرجل.<sup>1</sup> كما تعرف ظاهرة السقف الزجاجي أو البيت الزجاجي كما يطلق عليه البعض على أنها: "العوائق التي تمنع المرأة من الوصول إلى المناصب القيادية، كما ينظر إليه على أنه بيت غير مرئي يتواجد في الواقع ويصعب تحطيمه".<sup>2</sup>

الشكل التالي يوضح مفهوم السقف الزجاجي:

<sup>1</sup> -سهام موفق، سميرة هيشر، المرأة العاملة والمناصب القيادية "دراسة ظاهرة السقف الزجاجي"، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 17، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2015، ص 246.

<sup>2</sup> -سهام موفق، مرجع سابق، ص 106.

الشكل رقم (14): مفهوم السقف الزجاجي



المصدر: جرينبرج جيرالد، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، 256.

### ✓ أسباب السقف الزجاجي

- بما أن السقف الزجاجي كناية عن الحواجز غير المرئية التي تمنع المرأة من الوصول إلى الوظائف الإدارية العليا، فلا بد أن لهذه الظاهرة عدة أسباب أهمها:<sup>1</sup>
- تقسيم الوظائف إلى رجالية ونسائية، حيث غالباً تمنح المرأة وظائف متدنية المهارات والأجر، في حين يشغل الرجال الوظائف العليا ذات الأجر المرتفع والامتيازات الكبيرة، فنادراً ما نجد المرأة تشغل مناصب عليا ذات أبعاد إستراتيجية.
- تتعرض المرأة للإطار للانتقادات إذا أخطأت، بدرجة أكبر مما يتعرض له الرجل، كما تكون مكافأتهما غير عادلة قياساً بالرجل إذا كان أداءها جيداً، وهذا ما يؤدي إلى تناقص ثقتها بنفسها، مما يترتب عليه خوفها من تقلد المناصب العليا التي يترتب عن أي خطأ على مستواها إلى آثار سلبية على أهداف المنظمة الإستراتيجية.
- غياب أو قلة المرأة النموذج، حيث أن هناك عدد قليل من النساء في مواقع المسؤولية والسلطة الإدارية، لذلك فإن المرأة التي ترغب في العمل الإداري غالباً ما يتولد لديها تصور مسبق باحتمال فشلها.
- غياب الدعم النفسي من قبل الأسرة والزملاء، فغالباً ما يظهر هؤلاء عدم إيمانهم بالأعمال الصعبة معللين بأن المرأة بطبيعتها أقل رغبة وأقل قدرة على أن تكون مديرة، حيث احتمال عدم التوافق بينها وبين الرجال المرؤوسين أو الذين يكونون تحت مسؤولياتها أكثر مما لدى الرجل.
- إضافة إلى ذلك تواجه المرأة الإطار المتزوجة مشكل تعدد الأدوار كزوجة وربة بيت والمرأة العاملة لديها طموحاتها في التقدم في عملها، وهذا ما يشكل مبرراً لدى العديد من الرؤساء وراء عدم منح المرأة حقها في الترقية لمناصب عليا، كون أن التزاماتها الكثيرة تقلل من كفاءتها في إدارة المناصب العليا.

<sup>1</sup> -سهام موفق، سميرة هيشتر، مرجع سابق، ص ص 247-248.

- ضعف العادات والتقاليد الموروثة، تعتبر العادات والتقاليد أن خروج المرأة للعمل تنكرا وتنصلا عن عاداتها وتقاليدها، وأن الرجال خلقوا ليكونوا قادة وأن المرأة يجب أن تقوم بدورها الطبيعي هو القيام بدورها كزوجة وتربية أولادها، وهم يرفضون فكرة المرأة القيادية لأن متطلباتها والتزاماتها تتعارض في نظرهم مع العادات والتقاليد المتعارف عليها.

### ✓ آثار السقف الزجاجي

- يترتب على ظاهرة السقف الزجاجي العديد من الآثار السلبية سواء على صعيد العاملين أو على المنظمة ذاتها، ويمكن إيراد هذه الآثار في النقاط التالية:<sup>1</sup>
- من بين أكثر الآثار خطورة لظاهرة السقف الزجاجي، هو ما تؤثر به على رأس المال الفكري للمنظمة، كموجود غير ملموس تتجاوز قيمته الموجودات الملموسة بعدة مرات، وذلك على اعتبار أنه يمثل مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون قدرات عقلية متميزة عناصرها "معرفة ومهارة، خبرة وقيم"، يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحة إبداعاتها، بشكل يحقق لها علاقات فعالة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، لذلك يمكن القول أن ظاهرة السقف الزجاجي تساهم في اضمحلال وضمور رأس المال الفكري للمنظمة.
- كما تؤثر ظاهرة السقف الزجاجي سلبا على قدرة ورغبة الموظفين على الإبداع باعتباره يعبر عن قدرة الأفراد على ابتكار وتبني وطرح أنشطة وأفكار جديدة في المنظمة، وكذا قدرتهم على إنتاج أفكار غير مألوفة، فعند إتاحة المنظمة للمرأة فرصة الوصول إلى المناصب القيادية، يعمل على كبح روح الإبداع والمبادرة لدى المرأة العاملة ويتسبب في ضياع مهاراتها ومعارفها.
- يعتبر ارتفاع معدل دوران العمل داخل المنظمة من أكثر الظواهر خطورة على المنظمة، نظرا لأنه يعبر عن "نسبة العاملين الذين يتركون العمل بالمنظمة لأسباب مختلفة أو بما يعني تغيير العاملين في المنظمة خلال مدة زمنية محددة بالدخول والخروج"، وبالتالي يتسبب في ضياع أفراد ذوي مهارات وقدرات فكرية مميزة، فشعور المرأة بأنها محرومة من حقها الطبيعي في الارتقاء في السلم الوظيفي في المنظمة، يدفعها إلى مغادرة المنظمة إلى منظمة أخرى بحثا عن فرص أفضل في الارتقاء في السلم الوظيفي، والاستفادة مما تمتلكه من مهارات، وفي هذه الحالة تكون المنظمة معرضة لتهديد ضياع ما تملكه من مهارات.
- من بين أكثر العوامل تأثيرا بظاهرة السقف الزجاجي، هو الرضا الوظيفي لدى العاملين، هذا الأخير الذي يعبر عن "حالة تكامل نفسية الفرد مع وظيفته ومدى استغلال العامل لقدراته وميوله، ومدى تحقيق طموحه من خلال العمل الذي يقوم به، وهذا بدوره يؤدي لإشباع حاجاته النفسية والشخصية"، فعدم تلبية المنظمة لحاجة المرأة إلى الترقى الوظيفي، وتوفير حقها في الوصول إلى المناصب القيادية، يخفف مما تشعر به من رضا وظيفي، وبذلك تفقد المرأة حماسها في العمل ورغبتها في المساهمة في نجاح المنظمة، وبالتالي تتجه إلى اتخاذ العديد من المظاهر السلبية كرد

<sup>1</sup> - سهام موفق، مرجع سابق، ص ص 110-112.

فعل عن الإجحاف الحاصل ضدها في الوصول إلى المناصب العليا، ومن أبرز هذه المظاهر الإهمال واللامبالاة، كثرة الغياب، التأخير عن مواعيد الدوام الرسمي.

- تتوقف فاعلية المنظمة على تحقيق أهدافها، على الفاعلية الفردية لموظفيها التي تكون نتيجة لأسباب عديدة لدى الأفراد مثل: المعرفة، المهارة، الاتجاهات والتحفيز والضغط، فقيام المرأة بأداء مهامها الوظيفية في مناخ تفتقر فيه إلى الحق في الترقى والوصول إلى المناصب القيادية، الذي تعبر عنه ظاهرة السقف الزجاجي، يضعف من الفاعلية الفردية للموظفات، مما ينعكس سلبا على فاعلية المنظمة، التي تعبر عن "مدة قدرة المنظمة على الوصول إلى تحقيق أهدافها".

- كما يترتب عن ظاهرة السقف الزجاجي، شعور الموظفات بالاغتراب الوظيفي، هذا الأخير يحدث عندما يدرك الفرد بأن عمله لا يشبع حاجاته ولا يحقق ذاته، فيصبح هناك انفصال بينه وبين عمله، لأنه يضطر إلى أن يدع جانبا ملكاته ورغباته الخاصة، فتعرض الموظفات لظاهرة السقف الزجاجي، يشعرن بأنهن مجرد شيء يتم السيطرة عليه والتحكم فيه من قبل أفراد آخرين ولا يمكنها تغيير وضعهن، كما أن شعورهن بأن المعايير التي تؤمن بها ليست هي المحددة لسلوكيات الأفراد داخل المنظمة، أو أن مبدأ العدالة والجدارة والمساواة ليست هي المحدد للنمو الوظيفي، يشعرن بالاغتراب ويضعف قابليتها للعمل بجدية.

- من بين العوامل المؤثرة على أداء العاملين في المنظمة، هو ما يحيط بهم من ظروف العمل، فقيام الموظفات بأداء وظائفهن داخل المنظمة، دون القدرة على الصعود في السلم الوظيفي، يضعف من مستوى أدائهن، مما ينعكس سلبا على رغبتهن في تحقيق أهداف المنظمة، وكذا جديتهن في العمل، وعلى التزامهن بتنفيذ التعليمات بدقة، وبالتالي يتراجع مستوى أدائهن، مما يؤثر سلبا على أداء المنظمة ككل.

كما يترتب على هذه الظاهرة العديد من الآثار على صعيد المنظمة ومن أبرز هذه الآثار تدني أداء المنظمة، وبالتالي تراجع في قدرتها على المنافسة، نظرا لضياع وهدر طاقة بشرية مهمة داخل المنظمة وهي الطاقة النسوية.

### الفرع الثاني: المصادر الفردية

هناك مجموعة من العوامل الشخصية التي تسبب في شعور الأفراد بالضغط من عدمه ومن أهم هذه العوامل:

#### 1. ضغوط العمل الناجمة عن نمط الشخصية

تعرف الشخصية على أنها: "ذلك الإطار الشامل الذي يضم سمات مركبة جسمية ونفسية وعقلية وثقافية تميز شخصا عن غيره". وتحدد هذه السمات نمط شخصية الإنسان، والتي من خلالها يتحدد نمط سلوكه.

هذا ويوجد هناك نمطين من الشخصية هما: نمط الشخصية (أ)، ونمط الشخصية (ب).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء-سونلغاز- بجيجل، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010/2009، (غير منشورة)، ص ص 99-100.

- وتشير نتائج الدراسات أن أصحاب الشخصية (أ) هم أكثر قابلية للتعرض لضغوط العمل من أصحاب الشخصية (ب)، وذلك راجع لكونهم يتميزون بالخصائص التالية:
- ✓ الإقدام والتنافس الكبيرين والتحمدي في العمل.
  - ✓ يحاولون إنجاز أكثر من شيء في وقت واحد.
  - ✓ غير صبورين ويكرهون الانتظار.
  - ✓ يستعجلون الآخرين ويتحدثون بانفعال.
  - ✓ يضعون معايير عالية للأداء ويستعجلون النتائج.
  - ✓ يدخلون في صراع مستمر مع الناس والأحداث.

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

وتشير الدراسات إلى أن أصحاب الشخصية (أ) يقدمون مستويات أداء أعلى من أصحاب الشخصية (ب)، بسبب تمتعهم بدرجة عالية من المنافسة وحب الإنجاز والتحمدي، ومع ذلك فهناك بعض المواقف التي يكون فيها أصحاب الشخصية (ب) أكثر تميزاً، خاصة في الأعمال التي تتطلب الصبر والتأني، وهو ما أكدته إحدى الدراسات التي أوضحت أن غالبية رجال الإدارة العليا هم من أصحاب الشخصية (ب) وذلك راجع لعدة أسباب أهمها:

- ✓ أن أصحاب الشخصية (أ) كثيراً ما يتعرضون لمشاكل صحية (أمراض القلب، ارتفاع ضغط الدم... الخ)، تجعلهم لا يبقون في العمل لفترة كافية تمكنهم من الترقية للإدارة العليا، وهو ما يتيح الفرصة لأصحاب الشخصية (ب).
- ✓ أن أصحاب الشخصية (أ) يتميزون بقلّة الصبر والعجلة، وهو ما يعطي عنهم انطباعات سلبية لدى الإدارة تمنعهم من الترقية، عكس أصحاب الشخصية (ب) الذين يتميزون بالصبر والتأني.
- ✓ أن أصحاب الشخصية (أ) كثيراً ما يتخذون قرارات خاطئة بسبب تسرعهم، وهو ما لا يتلاءم مع طبيعة القرارات التي تتخذ في الإدارة العليا والتي تحتاج إلى التأني والتحلي بالحكمة.

إذا قمنا بالمقارنة بين أصحاب الشخصية (أ) وأصحاب الشخصية (ب) أيهما أفضل، فمن المتوقع أن ينجح أصحاب الشخصية (أ) في المواقف التي يكون فيها عنصر الوقت حاسماً، أما أصحاب الشخصية (ب) فينجحون في المواقف التي تحتاج إلى التأني والصبر والحكم الدقيق. وعليه فإن طبيعة العمل وظروفه هي التي تحدد أيهما أفضل.

## 2. اختلاف قدرات الأفراد

- تتفاوت القدرات من فرد إلى آخر، ويلعب ذلك دوراً في تفاوت الشعور بضغوط العمل، ومن هذه القدرات:<sup>1</sup>
- ✓ القدرة على تحمل الأعباء والهمام الصعبة.
  - ✓ القدرة على تحمل المسؤولية وقد تكون مسؤولية الإشراف على الآخرين والمسؤولية عن الأشياء المادية.

<sup>1</sup> - ميسون سليم السقا، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، (غير منشورة)، ص 15.

✓ القدرة على التعامل والتأقلم مع الضغوط، فبعض الأفراد لديهم القدرة على التكيف مع ضغوط العمل، ومع أن مصادر ضغوط العمل واحدة إلا أن لها ردود فعل مختلفة من جانب الأفراد.

✓ مدى إدراك الفرد للضغوط، فالأفراد يختلفون في مدى إدراكهم للضغوط من حولهم، ويرجع ذلك إلى التفاوت بين المعاني المدركة بواسطة الأفراد ومدى فهمهم وتفسيرهم لها.

### 3. مركز التحكم في الأحداث (داخلي أو خارجي)

توجد بعض الأدلة التي تربط بين اعتقاد الفرد ومدى تحكمه وسيطرته على الأحداث المحيطة به وبين الشعور بضغوط العمل، فمركز التحكم الداخلي يعني أن الفرد يعتقد أنه يستطيع التحكم والسيطرة على الأحداث المحيطة به بدرجة كبيرة في حين أن مركز التحكم الخارجي يعني أن الفرد يعتقد أن ما يحدث له يتحدد بعوامل وقوى خارجة عن تحكمه وسيطرته مثل الحظ والفرصة.<sup>1</sup>

### 4. الأحداث الضاغطة في حياة الفرد

يتعرض الفرد من حين لآخر إلى أحداث في حياته الشخصية تمثل قدرا من الإثارة والضغط النفسي وهذه الأحداث بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها إلى العمل، فوفاة الزوج أو الزوجة أو الطلاق أو مرض أحد الأبناء أو حدوث تدهور في بورصة الأوراق المالية وغيرها من الأحداث المؤلمة يمكن أن تساعد على زيادة إحساس الفرد بالضغوط الواقعة عليه.<sup>2</sup>

### 5. الحالة النفسية والبدنية

أي نوع من التوتر لا بد أن يصاحبه نوع من التغيرات البدنية الظاهرة والتغيرات الفسيولوجية الداخلية، أي عندما يمر الفرد بحالة من الضغط فإنه من الممكن أن يتلمس آثار هذه الحالة على ما يجري في جسمه من زيادة ضربات القلب، وزيادة ارتفاع ضغط الدم، وزيادة معدل التنفس، وتصيب العرق، وجفاف الحلق، وتتطور تلك الآثار الناجمة عن ضغط العمل ببطء محدثة نتائج فسيولوجية واضطرابات نفسية وسلوكية.<sup>3</sup>

### المطلب الرابع: مستويات ضغوط العمل

إن ضغوط العمل تنقسم إلى إيجابية وسلبية، لذا فلا يجوز أن ترسخ في الأذهان أن الضغط سلبي بكافة جوانبه فالضغط قد يكون في مستوى معين إيجابي.

وقد تم تقسيم مستويات ضغوط العمل إلى ثلاث أقسام وهي:<sup>4</sup>

### 1. المستوى المرتفع: وهي من الضغوط السلبية والتي تشعر الفرد بتراكم العمل عليه وتسبب انخفاضاً في روحه المعنوية

وتولد ارتباكاً عنده وتشعره بالفشل والتشاؤم.

<sup>1</sup>-المرجع السابق، ص 16.

<sup>2</sup>-المرجع السابق، ص 16.

<sup>3</sup>-المرجع السابق، ص 16.

<sup>4</sup>-عبد الرحمن بن أحمد بن محمد الهيجان، مرجع سابق، ص 30.

2. **المستوى المقبول:** وهي من الضغوط الايجابية والتي يشعر بها الفرد بالمتعة في العمل وعلى قدرته الفائقة على حل المشكلات وتميز بأنها تعطي شخصية الفرد الحيوية والنشاط والتفاؤل الدائم والقدرة العالية على التفكير بتركيز وعلى حل المشكلات.

3. **المستوى المنخفض:** وهي من الضغوط السلبية والتي تشعر الفرد بالملل والإجهاد والإحباط وتسبب له الشعور بالضعف.

وبما أن الفرد لا يمكن له تحمل الضغوط تماما فعليه مواجهتها والتصدي لها قبل وقوعها والاستفادة منها وتوجيهها والتوجه السليم وذلك عن طريق إقامة نوع من التوازن بزيادة الضغوط النافعة التي تدفع الفرد والمنظمة للنمو والتقليل من الضغوط الضارة التي تعرض سلامة الفرد والمنظمة للفشل، إذ عليه أن يعرف حجم العمل الذي يقف عند حدود مقدرته ولا يتعداه وكذلك المنظمة.

## خلاصة الفصل

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

## الفصل الثاني

# الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: العوامل ونظريات وأساليب القياس وأبعاد الرضا

الوظيفي

المبحث الثالث: تأثير مصادر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي

خلاصة

## تمهيد

يعتبر سلوك الفرد الوحدة الأولية التي يتكون منها ويقوم عليها سلوك المنظمة، فسلوك وتصرفات الفرد يمثل مصدر الحركة والدفع لأداء وسلوك المنظمة ككل، وهو مظهر ومؤشر للنشاط والحياة فيها، إن انخراط الفرد في المنظمة يعني اندماجه وتفاعله مع باقي زملائه في العمل ومع مرور الوقت يشكل كل فرد مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر حول هذا العمل وهذا ما يطلق عليه بالرضا عن العمل. ويبدأ الأمر بقيام كل فرد بتكوين حصيلة من المعرفة والمعلومات والخبرات حول العمل، وبناءا عليها يتشكل وجدان ومشاعر الفرد ناحية عمله، وأخيرا يميل الفرد أن يتصرف سلوكيا ناحية عمله بشكل معين يظهر في أسلوب تعامله مع الزملاء، وفي غيابه، وتأخره، وفي تركه للعمل، وفي طريقة احترامه لقائده ولأنظمة المنظمة.

فإننا من خلال هذا الفصل، سنحاول تسليط الضوء على مفهومه وخصائصه وأهميته، بالإضافة إلى أهم نظرياته وأبعاده وأساليب قياسه، لنختتم الفصل ببيان أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للمرأة العاملة.

## المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

للعمل دور هام في استمرار الحياة ونموها فهو ذو قيمة عظيمة بالنسبة للفرد والمجتمع، فالعمل للأفراد وسيلة رئيسية لإشباع حاجاتهم وتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي، ففي العمل نقضي معظم الأوقات و به يحقق الأفراد ذاتهم ويشعرون بقيمتهم وأهميتهم، ويشاركون في صناعة القرارات الخاصة بعملهم ويسهمون في تنفيذها. وعليه سنعرض في بداية هذا المبحث مفهومه وأهميته، وخصائصه ومحدداته.

## المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

إن مفهوم الرضا الوظيفي قسم وخاصة في تراثنا الإسلامي حيث أشير إليه في القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة وكتابات المسلمين فيما بعد، فلقد ذكر في قوله تعالى: "قَالَ اللَّهُ هَذَا يَوْمٌ يَنْفَعُ الصَّادِقِينَ صِدْقُهُمْ لَهُمْ جَنَّاتٌ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ ذَلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ". (سورة المائدة الآية 119).<sup>1</sup>

وفي قوله تعالى: "يَا أَيُّهَا النَّفْسُ الْمُطْمَئِنَّةُ (27) ارْجِعِي إِلَىٰ رَبِّكِ رَاضِيَةً مَرْضِيَّةً (28) فَادْخُلِي فِي عِبَادِي (29) وَادْخُلِي جَنَّاتِي". (سورة الفجر الآية 26-30).<sup>2</sup>

قد يكون من الصعب إيجاد تعريف شامل للرضا الوظيفي نظرا لتعدد المصطلحات التي ضاع استخدامها للتعبير عن مشاعر الأفراد تجاه وظائفهم، وان اختلفت مدلولاتها إلا أنها تشير عن الاتجاهات التي يحملها العاملين. فعرف الرضا الوظيفي على أنه " عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن أدائهم لما تقدمه الوظيفة أو (العمل) لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم أو (أعمالهم) وعليه فإنه كلما قلت الفجوة بين الإداريين كلما زاد رضا العاملين، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالمنشأة."<sup>3</sup> وهناك من يرى أن الرضا الوظيفي هو " درجة شعور الفرد ايجابيا أو سلبيا تجاه عمله. فالرضا هو الموقف أو رد الفعل العاطفي عند الفرد اتجاه المهام التي يقوم بها أو تجاه الحالة الاجتماعية والمادية لمكان العمل."<sup>4</sup> كما عرف الرضا الوظيفي بأنه " محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أنه يحصل عليها من عمله. في صورة أكثر تحديدا.<sup>5</sup> ويمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> -القرآن الكريم، سورة المائدة، الآية 119، ص 127.

<sup>2</sup> -المرجع نفسه، سورة الفجر، الآية 26-30، ص 594.

<sup>3</sup> -صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 172.

<sup>4</sup> -أحمد محمد صالح الشمسان، قضايا إدارية- أثر الرضا الوظيفي على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة صنعاء-، سلسلة دراسات محكمة تصدر عن مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، العدد السادس، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، يناير 2001، ص 29.

<sup>5</sup> -عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 37.

<sup>6</sup> -أ.د. محمد الصبري، مرجع سابق، ص 134.

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

ويرى سوبر (super) " أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبة لقدراته وميوله وسماته الشخصية، ويتوقف أيضا عن موقعه العلمي وطريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتمشى مع نموه وخصائصه".<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الظواهر التي حظيت بأهمية بالغة من المفكرين والعلماء، كون الرضا هدف كل فرد بحد ذاته، فهو يطمح أن يكون راضيا من أجل أن ينعكس ذلك في جديته في العمل والمنظمة، ومن الأسباب الأخرى لدراسة هذا الموضوع، وجهة النظر السائدة أن الرضا الوظيفي يعتبر مقياسا لمدى فاعلية الأداء، ومدى تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للعامل، وتتجلى أهمية كبيرة للرضا الوظيفي نوضحها فيما يلي:<sup>2</sup>

#### الفرع الأول: أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد

ارتفاع شعور الفرد بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- ✓ القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
- ✓ الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن... الخ، وحاجات غير مادية من تقدير واحترام، وأمان وظيفي... الخ، مشبعة بشكل كاف، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- ✓ زيادة مستوى الطموح والتقدم/ فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- ✓ الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.
- ✓ القدرة على تحقيق التوافق والتلاؤم مع بيئة العمل.
- ✓ الرغبة في الإنجاز وتحسين الأداء.

<sup>1</sup>-صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 172-173.

<sup>2</sup>-نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة دكتوراه في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005/2004، (غير منشورة)، ص ص 191-192.

### الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة

ينعكس ارتفاع شعور الأفراد بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المنظمة من خلال:

- ✓ ارتفاع في مستوى الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الانجاز وتحسين الأداء.
- ✓ تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي... الخ.
- ✓ ارتفاع مستوى الولاء للمنظمة، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمنظمتها.
- ✓ ارتفاع مستوى الفعالية\* والفاعلية\* فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.

### الفرع الثالث: أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع

ينعكس ارتفاع شعور الأفراد بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع من خلال:

- ✓ ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ✓ ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

### المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي

بالرغم من عدم وجود تعريف محدد للرضا الوظيفي، إلا أنه من خلال مجمل التعاريف التي تطرقت إليه من جوانبه المختلفة، يمكن أن نبرر أهم خصائصه في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1. **تعدد المفاهيم وطرق القياس:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مدخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها وينظرون إلى الرضا الوظيفي وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي.
2. **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي موضوع فردي لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت إلى آخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.
3. **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

\*الفعالية: تعني القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا، فالعملية الفعالة هي تلك العملية التي تبلغ أهدافها بالضبط.  
\*الفاعلية: الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة، وترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات.

<sup>1</sup>- عارف بن ماطل الجريد، **التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف**، دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، (غير منشورة)، ص ص 48-49.

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

5. للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر وإن فعل ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

### المطلب الرابع: محددات الرضا الوظيفي

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

1. التناقض: يمكن تفسير ذلك في اختلاف اعتقادات الموظفين حول مناصبهم، فيختلف تقييم كل موظف لمنصبه حسب رؤيته وخلفيته، ومنه يختلف مستوى رضا الموظفين لنفس المهمة، كما يمكن أيضا أن يختلف ما يريده الموظف من وظيفته. والمقصود بها هنا هي الرغبة المفضلة للموظف والتي تعكس قيمة المنصب له، أي أن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الموظف في تحقيقها وتلك التي يحصل عليها فعلا من الوظيفة.<sup>1</sup>

2. العدالة: تكون عندما يدرك الموظفون أن ما يستلموه من مهام يتناسب ومقدار الجهود التي يبذلونها، وذلك بالمقارنة مع الموظفين الآخرين داخل المنظمة الذين يكونون صالحين للمقارنة، أي مقارنة مدخلاتهم والنواتج التي يحصلون عليها مقابل مدخلات الآخرين والعوائد التي يحصلون عليها.<sup>2</sup>

3. الميول أو النزاعات: تؤثر شخصية الموظف على شعوره بالرضا من خلال خصائصه الشخصية خاصة شخصية النزعة العامة للموظف للاستجابة بشكل إيجابي أو سلبي للبيئة، وأيضا الخاصية التي تتعلق بعملية التفكير المتناقض لدى الموظف، وتوصلت بعض البحوث إلى أن الميول السلبية والتفكير المتناقض لدى الموظف يهدد مشاعر الرضا عن العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص ص 296-297.

<sup>2</sup> -صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 147.

<sup>3</sup> -جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 298.

## المبحث الثاني: العوامل ونظريات وأساليب القياس وأبعاد الرضا الوظيفي

نظرا لأهمية العنصر البشري تعددت الدراسات حول الرضا الوظيفي، حيث توصلت إلى أن الرضا الوظيفي يعبر عن مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم، وانه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، وما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، وعليه فانه كلما قلت الفجوة بين الإدراكيين كلما زاد الرضا، وهناك العديد من النظريات والرؤى التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي ووضع أساليب لقياسه، وتحديد لأبعاده.

وعليه سنعرض في بداية هذا المبحث العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، أهم النظريات المفسرة له وأساليب قياسه، وأبعاده.

### المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

يسلم معظم الباحثين لأن مفهوم الرضا الوظيفي هو من المفاهيم التي يصعب تعريفها أو قياسها وذلك لوجوده داخل شعور الإنسان إلا أن هناك من اهتم بالموضوع وأطلقوا التفسيرات والتعريفات للرضا الوظيفي بشكل عام أو جزئي يرتبط بنوع العمل.

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد وقد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وذلك من قبل الكتاب والباحثين، ومن هنا كان الاختلاف في تعريف الرضا الوظيفي السابق ذكره، ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى المجموعات التالية:

### الفرع الأول: مجموعة العوامل المتعلقة بالموارد البشري

تشير الأبحاث العلمية إلى أن الرضا الوظيفي تؤثر فيه العديد من العوامل المرتبطة بشخصية المورد البشري نذكر منها ما يلي:

**1. الجنس:** تشير معظم البحوث في هذا الموضوع إلى أن النساء يتفوقن على الرجال من حيث الرضا عن العمل. ففي إحدى الدراسات الخاصة بالموظفين والموظفات شملت 235 فردا وجد أن 55% من الرجل و 35% من النساء لا يرضون عن العمل وهذا على الرغم من أن النساء قد يواجهن تعصبا ضدهن من حيث المنافسة والأجور، ومن الممكن أن يرجع ذلك إلى أن مطامع النساء وحاجاتهن المالية أقل من الرجال.<sup>1</sup>

إلا من الممكن أن يعاب عن هته الدراسة هو أنها شملت عينة من 635 مفردة إذ أنه لا يمكن تعميمها على كافة المفردات الناشطة في منظمات الأعمال المختلفة الذهنيات العمالية و البيئات التنظيمية، وأما بالنسبة للأمر الثاني هو أن صحيح أن مطامع النساء وحاجاتهن المالية أقل من الرجال ولكن في ظل ظهور "السقف الزجاجي" كإحدى التحديات التي تمنع المرأة من اعتلاء المناصب الإدارية العليا فإن هذا الأمر سوف يؤدي بالضرورة إلى انخفاض مستويات الرضا الوظيفي لديهن.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -عبد الفتاح محمد دويدار، مرجع سابق، ص ص 47-48.

<sup>2</sup> -طاهري عبد الغني، مرجع سابق، ص 62.

2. **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.<sup>1</sup>

3. **المستوى التعليمي:** وجدت نتائج الدراسات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والمستوى التعليمي متناقضة، فمنها من يعتبر أن الفرد المتعلم يكون أقل رضا من عمله مقارنة بالفرد ذو المستوى المقبول من التعليم، وذلك نظرا لأن طموحات الفرد الأكثر تعلما تكون مرتفعة، بينما العامل الأقل تعلما قانعا راضيا بعمله، وهناك من الدراسات من يرى العكس، حيث أن الأفراد ذوي المستوى التعليمي المنخفض أقل رضا من عملهم وذلك نظرا للصلاحيات والامتيازات الممنوحة لأصحاب الشهادات العليا.

وبالتالي فإن العلاقة الإيجابية بين المتغيرين مرهونة بعدة عوامل أهمها: مدى الاستفادة من الكفاءات البشرية في أعمال ذات متطلبات تتناسب وهذه الكفاءات، كذلك بعوامل أخرى مرتبطة بالعمل والمنظمة منها: نظام الدفع وعدالة العائد والظروف البيئية للمنظمة.<sup>2</sup>

كما يؤثر المستوى التعليمي في عمل المرأة وغالبا ما يظهر ذلك التأثير في العمل الإداري أو في العمل المهني، إذ يعمل ارتفاع مستوى التعليم على زيادة تطلعات المرأة المتعلقة بالمخرجات، إن ارتفاع مستوى التعليم يعني امتلاك المرأة لرصيد من المعرفة، والتخلص من سيطرة التقاليد الاجتماعية التي كانت مفروضة عليها، مما ساهم في دخولها مجالات عمل مختلفة، تختلف باختلاف نوعية ما اكتسبته من معارف خلال مراحل تعليمها المختلفة<sup>3</sup>، مما ساعدها على تحليل جوانب المشكلة بشكل موضوعي ومن ثم إمكانية اتخاذ القرار المناسب في العمل، ويبيدها عن عوامل المخاطرة وفي الوقت نفسه تكون قراراتها مبنية على أسس علمية بعيدة عن التحيز الذاتي والمصالح الشخصية والحاجات الفردية، فمستوى التعليم يؤثر في إمكانياتها على تحليل المواقف والمشكلات التي قد تواجهها في العمل ويعد المستوى التعليمي من الحوافز التي تدفع المرأة للعمل.<sup>4</sup>

4. **المستوى الوظيفي:** لقد أشارت وجهات النظر الحديثة إلى أن الأفراد تطورت تطلعاتهم للرضا الوظيفي من مصادر متعلقة بالجوانب المالية إلى مصادر أخرى تتعلق بالمستوى الوظيفي الذي يشغلونه على اعتبار أن بعض الأعمال والوظائف تحقق درجات أعلى للرضا، وهذا من منظور أن شاغلي المناصب الأعلى في الهرم التنظيمي هم أكثر رضا من شاغلي الوظائف في المستويات الأقل، ويمكننا إرجاع هذا الأمر لكون أن الوظائف في المراكز العليا تمنح لصاحبها مزايا

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 65.

<sup>2</sup> -مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان، 2007، ص 113.

<sup>3</sup> -Jack Havel, **le travail à l'extérieur à la promotion de la femmes, la condition de la femme**, ed : Armand colin, sans date, p 130 .

<sup>4</sup> -حيدر خضر سليمان، **دوافع العمل لدى المرأة العاملة-دراسة ميدانية في جامعة الموصل-**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد 04، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2007، ص 56.

الحصول على اجر أعلى ومزايا أخرى (كتوفير له سيارة خاصة بسائق تنقله يوميا)، والتي لا تكون متوفرة لشاغلي الوظائف الأدنى في المنظمة.<sup>1</sup>

وقد أشارت نتائج الدراسات التحريية التي قام بها بوتر ولاور (Porter & Lawer , 1955) وإنجلاند وستاين (England & Stein, 1961) وفروم (Vroom, 1964) بأن مستوى الرضا يرتبط طرديا مع المستوى الوظيفي للأفراد، ويمكن تفسير ذلك لما تتيحه الوظائف العليا من أجور وحوافز مرتفعة وإشراف أكثر ديمقراطية ومركز اجتماعي أعلى وظروف عمل أفضل ومحتوى عمل أكثر إثارة وتحدي.<sup>2</sup>

**5. السن:** عادة ما يكون كبار السن أكثر رضا من صغار السن، فقد أظهرت بعض الدراسات على وجود علاقات إرتباطية إيجابية بين السن وبين درجة الرضا الوظيفي، فكلما تقدم الفرد في عمره كلما زادت درجة رضاه عن العمل، وقد يكون السبب في ذلك أن طموحات العامل في بداية عمره الوظيفي أو العملي تكون مرتفعة وبالتالي لا تقابلها في الغالب الحاجات التي يشبعها واقع العمل، إذ أن تطلعاته لما يريد تحقيقه من عمله تكون عالية، مما يتسبب في عدم رضائه الوظيفي، ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: مجموعة العوامل المتعلقة بالمنظمة

تشير الأبحاث العلمية إلى أن الرضا الوظيفي تؤثر فيه العديد من العوامل المرتبطة بالمنظمة نذكر منها ما يلي:

**1. الأجر:** حاول العديد من الباحثين تعميم عدم أهمية الأجر وعلى أنه لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا وإن توافره لا يسبب الرضا عن السعادة وإنما يدفع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد، إلا أن هذا الأجر يبقى يفرض نفسه كعامل أساسي واستراتيجي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة فالأجر يرمز للمكانة الاجتماعية ويعزز مستوى الشعور بالأمن، كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لتقدير وعرفان المنظمة لأهميته وليس هذا فحسب بل إن الأجر قد يمكن الفرد من مسايرة العلاقات الاجتماعية ويعمل على رفع الروح المعنوية للمرأة العاملة ، فضلا عن ذلك فإن بعض الأفراد وخاصة ممن يشغلون الوظائف العليا، قد يعتبر الأجر لديهم كرمز للنجاح والتفوق، وبالتالي فالأجر له جوانب اجتماعية ومعنوية عديدة لا يجب أن تسقط لتتركز فقط على الوظيفة المحدودة للأجر كوسيلة إشباع مادية.<sup>4</sup>

**2. الترقية:** إن الأمل في الترقية هو من أهم المغريات للموظف للبقاء في المنظمة، ويعتبر نظام الترقية من أهم الأسس التي يقوم عليها نظام التوظيف الذي يعتبر أن الوظيفة العامة هي مهنة ينقطع لها الموظف طوال مدة خدمته، ففي هذا النظام يتعين الفرد في أول السلم الإداري ومع مرور الوقت يصعد تدريجيا إلى أن يصل إلى أعلى السلم الإداري، فهي بذلك

<sup>1</sup>-مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994، ص 91.

<sup>2</sup> -أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1982، ص 170.

<sup>3</sup>-صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 232.

<sup>4</sup>-أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الطبعة 3، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، مصر، 1979، ص

مكفولة في ظل القانون وتتم على أساس الأقدمية، كما قد تكون الترقية على أساس الكفاءة أو على أساس الكفاءة الأقدمية معا.

والترقية فضلا على أنها حافز قوي لدى الموظفين لبذل قصارى جهودهم والتفاني في العمل وشعورهم بالاستقرار والطمأنينة نتيجة التقدم المستمر، فإنها تساعد على جذب وضمان بقاء الموظفين الأكفاء في خدمة المنظمة لشغل الوظائف الأعلى.

لهذا السبب تساهم الترقيات التي تتم وفقا لنظم عادلة بالمنظمة في الشعور بالرضا عن العمل، حيث أن الترقية تنطوي على عدد من مؤشرات القيم التي تتعلق بإحساس الموظف الذاتي بجدارته سواء كانت مادية أو معنوية، ويلاحظ أن نظم الترقية يجب أن تكون عادلة وفقا لإدراكات الموظفين حتى تساهم في زيادة الشعور بالرضا عن العمل، كما يجب أن تلاحظ الاختلافات الفردية حيث أن هناك البعض يفضل نظام الأقدمية المطلقة في الترقية بينما يفضل الآخر نظام الترقية وفقا للأداء الوظيفي.

وبالتالي كلما كانت الفرص متساوية أمام الموظفين للحصول على الترقية طبقا لقدراتهم وخبراتهم ومدى إسهامهم في تحقيق وإنجاز الأعمال كانت السعادة أكبر ودرجة الانتماء للعمل أكبر ومستوى الرضا أعلى.<sup>1</sup>

**3. نمط الإشراف أو الإدارة:** وتتعلق هذه العوامل بطرق الإشراف أو الإدارة المتبعة، ومدى توافر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين حيث يجب أن تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية الجيدة بين الرئيس والمرؤوس، ويعتبر الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل الهامة في الرضا وتمثل ذلك وجود علامات طيبة وخلق جو من الثقة والتعاون بينهم وتعددهم وكيفية استمرار هذا التقدم وإعطائهم حقهم من التقدير وتوفير الحوافز الإيجابية المادية وغير المادية ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب بما يكفل الاستفادة من كل فرد حسب طاقاته وقدراته إن هذه الوسائل وغيرها تمكن من تنمية روح الجماعة بين أفراد العمل ورفع معنوياتهم، وكذلك إعطاء الفرص للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات وإتباع اللامركزية في اتخاذها وتبسيط الإجراءات يؤدي إلى ارتفاع الرضا الوظيفي بين العاملين.<sup>2</sup>

**4. ظروف العمل (بيئة العمل):** على اعتبار أن بيئة العمل هي ذلك الكل المركب الذي يحمل في طياته كل من الجوانب النفسية والمادية والاجتماعية والتي قد يكون لها آثار إيجابية أو سلبية على نفسية ورفاه العاملين، ويمكن وصف بيئة العمل بتلك البيئة التي يعمل بها الأفراد وتشمل كل من ( الضوضاء، والمعدات، والحرارة، أساسيات المهمة نفسها، عبء العمل، والتعقيد... الخ)، وكذا الأنماط الثقافية السائدة، بحيث إذا تمكنت غدارة المنظمة من خلق وتوليد بيئة عمل تتضمن في أساسها السهولة في أداء المهام وأزالت كل الأسباب المؤدية للإحباط والقلق بين أوساط العاملين من التعب،

<sup>1</sup> -سعيدة ذوباخ، الرضا عن العمل وأثره على أداء الخدمات العمومية-دراسة حالة: مستشفى بشير بن ناصر -بسكرة-، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006/2005، (غير منشورة)، ص ص 55-56.

<sup>2</sup> -إيهاب احمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، (غير منشورة)، ص 25.

والرتابة والملل وإن ما يحقق الرفاهية للأفراد العاملين فإنه بالضرورة يصاحبه ارتفاع في مستويات الرضا لديهم عن مهامهم مما يدعم ويعظم في مستويات أدائهم لمهامهم ويرفع من معدلات إنتاجيتهم.<sup>1</sup>

**5. جماعات العمل:** يسود التنظيم مجموعة من العلاقات التي تتم بين العاملين، وتؤثر هذه العلاقات في درجة الرضا التي يشعر بها الفرد نحو عمله، ويعتمد هذا الرضا بين الفرد وجماعة العمل على مقدار المنافع التي يحققها الفرد من تلك العلاقات، فكلما كان التفاعل القائم بين الفرد والجماعة يحقق منفعة للفرد كانت جماعة العمل مصدر رضا الفرد، أما إذا كان تفاعله مع الجماعة يخلق توتراً أو يعوق إشباع حاجات معينة، كانت هذه العلاقة مصدر عدم رضا الفرد، مما قد ينعكس بالتالي على أدائه.<sup>2</sup>

**6. محتوى العمل:** يمثل محتوى العمل ما يتضمنه العمل من مسؤوليات وصلاحيات ودرجة تنوع في المهام التي يتضمنها ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة للعامل، إذ أنه كلما كان العمل ذا محتوى عالي أي يتضمن عناصر إثراء، كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل، وبالتالي يزداد رضاه عنه.<sup>3</sup> ويمكن أن نبين أثر محتوى العمل على الرضا الوظيفي في النقاط التالية:

✓ **درجة تنوع المهام الوظيفية:** حيث كلما ارتفعت درجة تنوع مهام الوظيفة، كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي للعامل، حيث أنه كلما تنوعت الأنشطة والمهام التي يؤديها العامل، كلما زاد عنصر الإثارة والحيوية والنشاط للعامل، وكلما قل هذا التنوع كلما زاد شعور العامل بالملل وزاد شعوره بأنه يدور في حلقة مفرغة.<sup>4</sup>

✓ **درجة السيطرة الذاتية المتاحة:** تتفاوت الأعمال في السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت الحرية في اختيار طرق أداء العمل، وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل وتدل الشواهد على أن زيادة الحرية في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته وتمطه الخاص في تأدية العمل.<sup>5</sup>

✓ **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 فان البحوث التي قام بها بروفي (Brophy) وفروم (Vroom)، وكورنهاوسر (Kornhauser)، تدل على أن تصور الفرد لدرجة تطبيقه لمهاراته وخبراته وقدراته في العمل يرتبط ارتباطاً طردياً برضاه عن هذا العمل.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Ruchi Jain, Surinder Kaur, ( **IMPACT OF WORK ENVIRONMENT ON JOB SATISFACTION.**), International Journal of Scientific and Research Publications, Vol 4, N1, January 2014, p p 01-02.

<sup>2</sup> -عبد الله بن عبد المحسن المدبح، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة\_دراسة ميدانية على مستشفى القوات المسلحة بالرياض\_، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، (غير منشورة)، ص 29.

<sup>3</sup> -سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 178.

<sup>4</sup> -أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، مرجع سابق، ص 145.

<sup>5</sup> -فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 262.

<sup>6</sup> -أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، مرجع سابق، ص 146.

✓ **خبرات النجاح والفشل في العمل:** إن أثر خبرات النجاح أو الفشل على الرضا عن العمل يتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته، فكلما كان تقدير واعتزاز الفرد بذاته عاليا كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا، وكلما تصور الفرد أن العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها كلما زاد أثر خبرات النجاح أو الفشل على مشاعر الرضا لديه.<sup>1</sup>

**7. ساعات العمل:** لا شك أن عدد ساعات العمل وفترات الراحة تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على رضا الفرد، ويمكننا أن نفترض أنه كلما أتاحت ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت كلما أدى ذلك لزيادة الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل، وتجب الإشارة هنا إلى أن العلاقة السابقة تتوقف على الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ، فكلما زادت هذه الأهمية لوقت الراحة ومنافعه كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا عن العمل كبير سواء بالزيادة أو النقصان، وكلما قلت الأهمية كلما كان تأثير ساعات العمل على الرضا محدودا، كما يجب التنويه إلى أثر ساعات العمل على الإجهاد، فكلما طال وقت العمل كلما زاد الإجهاد الذهني والبدني وبالتالي قل الرضا الوظيفي.<sup>2</sup>

**8. سياسات وأساليب وإجراءات العمل:** تعتبر السياسات التي تنتهجها الإدارة من العوامل المهمة التي تؤثر على الأفراد الذين يقومون بتنفيذها أو يتأثرون بتطبيقها، وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل، ولوائح، وإجراءات، وقواعد تنظم العمل، وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه. وتؤثر السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات بما يتلاءم مع التغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية تأثيرا إيجابيا في الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها، وكلما اتسمت هذه السياسات بالثبات والاستقرار والوضوح أدى ذلك لشعور العاملين بالثقة والارتياح في نفوسهم، وذلك بعكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم، زمن أهمها سياسات الأجور والتوظيف والتدريب والترقية وقياس الكفاءة والنقل وإنهاء الخدمة، كما يجب أن تتاح الفرص للعاملين لرفع تطلعاتهم من القرارات الإدارية وفحصها بعناية وبعادلة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد الصبري، السلوك الإداري " العلاقات الإنسانية"، مرجع سابق، ص 135.

<sup>2</sup> - إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية-دراسة حالة-، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، (غير منشورة)، ص 52.

<sup>3</sup> - إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سابق، ص 53.

### المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي

ما الذي يجعل بعض الأفراد يشعرون بالرضا أكثر من غيرهم؟ وما هي العمليات التي تؤدي إلى شعور الفرد بالرضا؟ وسوف نحاول عرض أكثر النظريات تداولاً وتأثيراً وملائمة لموضوع البحث، والحقيقة أن الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي لم يأتي بشكل مفاجئ، بل كان حصيلة تراكمية وتطورية لما أفرزت ه مدارس الفكر الإداري من مفاهيم تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات الإنسانية وسلوك الجماعات داخل المنظمة (الموظفين) أو خارجها (الزبائن)، وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النماذج والنظريات التي تحاول تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين.

#### 1. نظرية الحاجات لأبرهام ماسلو:

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

#### الشكل رقم (15): ترتيب الحاجات ل "ماسلو"



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن، 1991، ص 295.

وفيما يلي شرح مع بعض التفصيل لهذه الحاجات:

✓ **الحاجات الفسيولوجية:** وتمثل في متطلبات البقاء الأساسية كالأكل والشرب والملبس... فهي حاجات ضرورية لاستمرار الحياة، يحفز الأفراد على أساسها لأن كل سلوكياتهم تهدف إلى تحقيقها، كما أنها تشبع بسهولة عند تقاضي الأجر غير أنها لا تدوم طويلا لأنه بمجرد إشباعها تصبح هذه الأخيرة عامل غير محفز وبذلك تبرز حاجات المستوى الثاني.<sup>1</sup>

ويمكن القول أن الحاجات الفسيولوجية في العمل تشبع بواسطة التصرفات الاقتصادية للفرد حيث يعمل الفرد مثلا من أجل الحصول على الأجر.<sup>2</sup>

✓ **حاجات الأمان:** عند تحقيق أدنى إشباع للحاجات الفسيولوجية فإن المستوى الثاني المتمثل في حاجات تأخذ وضعها في الأهمية كدوافع للعمل، وتمثل هذه الحاجات في محاولة تأمين حياة الفرد وحمايته من أي أخطار أو حوادث قد تحدث بحياته، ففي مجال العمل يمكن إشباع حاجات الأمان من خلال أنظمة الأمان الصناعي والسلامة المهنية، وأيضا من خلال الزيادات في الأجور ومزايا العاملين....<sup>3</sup>

✓ **الحاجات الاجتماعية:** تتضمن هذه المجموعة حاجة الفرد إلى الانتماء مثل تكوين صداقات وأن يكون الفرد محبوبا ومقبولا من الآخرين، وإشباع هذه المجموعة من الحاجات فإن منظمات الأعمال تشجع المشاركة في الأحداث الاجتماعية، وإنشاء النوادي الاجتماعية وعقد المسابقات الرياضية وغيرها من الأمور التي تساعد على تكوين الصداقات وإحداث التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.<sup>4</sup>

✓ **حاجة احترام وتقدير الذات:** يسعى الإنسان دائما من أجل الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، فهو بحاجة إلى الشعور بأنه ذو قيمة واحترام في المجتمع الذي يعيش فيه، وأن أعضاء ذلك المجتمع أفراد ذو قيمة يجدر به أن يحترمهم، فالإنسان يرغب دائما في تبادل هذه المشاعر مع أفراد المجتمع، ويجدر بالذكر هنا أن العقائد الدينية والقيم الأخلاقية السائدة، تلعب دورا كبيرا في تحقيق الاحتياجات الإنسانية خاصة في إشباع حاجة احترام وتقدير الذات.<sup>5</sup>

✓ **الحاجة إلى تحقيق الذات:** يحاول الفرد أن يحقق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهاراته في محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات التي تسره وتسعده شخصيا، والأفراد الذين يسيطر عليهم هذا النوع من الحاجات

<sup>1</sup> - دايفد رتشماني و آخرون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وآخرون، الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر، مصر، 2001، ص ص 254 - 255.

<sup>2</sup> - كامل المغربي و آخرون، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص 155.

<sup>3</sup> - محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص 216.

<sup>4</sup> - جبر الدجيزنج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص 166.

<sup>5</sup> - كمال محمد المغربي، الإدارة، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007، ص 256.

يتصفون بأنهم يبحثون عن مهام ذات طبيعة متحدية لمهاراتهم وقدراتهم كأن يحققوا إنجازات عالمية يستطيعون من خلالها أن يحققوا ذواتهم<sup>1</sup>.

و لقد بنا "ماسلو" نظريته بناء على الفرضيات التالية:

- ✓ للإنسان حاجة نفسية مركزية وهي الحاجة لتحقيق الذات فهي توجه لكل نشاطه لتحقيق النمو والتعلم والنضج والذي يحصل بطريقة صادقة وموجهة وليس عشوائية ومشتتة.
- ✓ لا تكون كل المجموع الخمس من الحاجات نشطة سوية في آن واحد، بل تنشط بالتتابع، فعندما تكون مجموعة معينة نشطة تكون المجموع الأخرى كامنة.
- ✓ إذا تم إشباع حاجة فإنها لا تصبح محفزا للسلوك.<sup>2</sup>
- ✓ تفوق الطرق التي تشبع الحاجات العليا على الطرق التي تشبع الحاجات الدنيا.
- ✓ يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدءا بالحاجات الأساسية - الأولية- ثم يصعد سلا لم الإشباع بالانتقال إلى الحاجات الأعلى.<sup>3</sup>
- ✓ على الرغم من الشهرة التي لاقتها نظرية " ماسلو" فقد وجهت إليها بعض الانتقادات والتي من بينها ما يلي:<sup>4</sup>
- ✓ لا يوجد دليل ملموس يدعم افتراضات ماسلو.
- ✓ إشباع حاجة واحدة قد ينتج عنه إشباع حاجة أخرى مختلفة.
- ✓ لم تأخذ الفروق الفردية من بين الحاجات بعين الاعتبار في هذه النظرية.<sup>5</sup>
- ✓ لم تخرج نظرية ماسلو عن كونها تقسيما منسقا ومنطقيا للحاجات الأساسية للفرد.
- ✓ لم تعد إجابة نهائية عن جوهر العملية التحفيزية فقد اقترح وجود علاقة بين الإشباع والتحفيز ولكنه لم يوضح كيف يمكن إشباع الحاجة ذاتها.
- ✓ يعني التسلسل للحاجات ضمنا أن الأفراد يدركون هذه الحاجات والأهمية لكل منها.
- ✓ ليس بالضرورة أن ينتقل الفرد لإشباع حاجاته من حاجة منخفضة إلى حاجة أعلى منها بالترتيب فقد يسعى الفرد لإشباع حاجة أعلى قبل أن يشبع حاجة أدنى منها في الترتيب.
- ✓ يختلف الأفراد في أسلوب إشباعهم لحاجاتهم وفي القدر الذي يكفي لإشباعها.

<sup>1</sup> - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية. دار الأمة، برج الكيفان، الجزائر، 2011، ص.123.

<sup>2</sup> - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الثانية، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2007، ص 171.

<sup>3</sup> - Michal TruchanSaporta et al, **management des organisations**, de Boekwesmacl, Bruxelles, 1992, p 162.

<sup>4</sup> - سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، ط3، دار وائل للنشر، 2007، ص 360.

<sup>5</sup> - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، الأردن، 2007، ص 82.

## 2. نظرية ألدفر للوجود والانتماء والنمو

طرح ألدفر هذه النظرية البديلة والبسيطة استجابة للانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو، والتي برزت إلى الوجود سنة 1972، حيث تقوم على أساس تصنيف الحاجات في ثلاثة مجموعات فقط، وتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

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

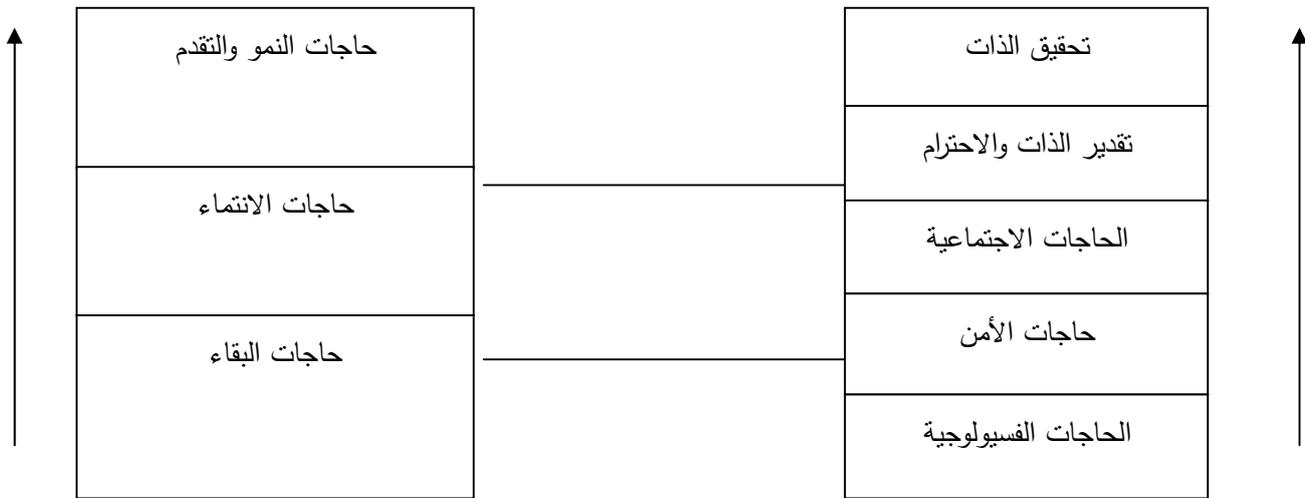
✓ **حاجات الانتماء:** وتمثل في تلك الحاجات التي يمكن إشباعها عن طريق الاتصالات المفتوحة وتبادل الأفكار والمشاعر مع الآخرين، وهي تقابل في هرم ماسلو حاجات الانتماء وبعض حاجات التقدير والاحترام والمتمثلة في ردود أفعال الآخرين، وقد أكد ألدفر أن حاجات الانتماء يتم إشباعها بواسطة التفاعل الصادق والمفتوح.

✓ **حاجات النمو:** وتمثل هذه الحاجات في تنمية الفرد وتحقيق ذاته، وتقابل في هرم ماسلو حاجات تحقيق الذات وجزء من حاجات التقدير والاحترام.

### الشكل رقم (16): مقارنة حاجات " ألدفر " بحاجات "ماسلو"

ترتيب الحاجات عند ألدفر

ترتيب الحاجات عند ماسلو



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على كاك دفكان، ترجمة محمد الحديدي، أفكار عظيمة في الإدارة، دروس من مؤسسي العمل الإداري، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1991، ص 103.

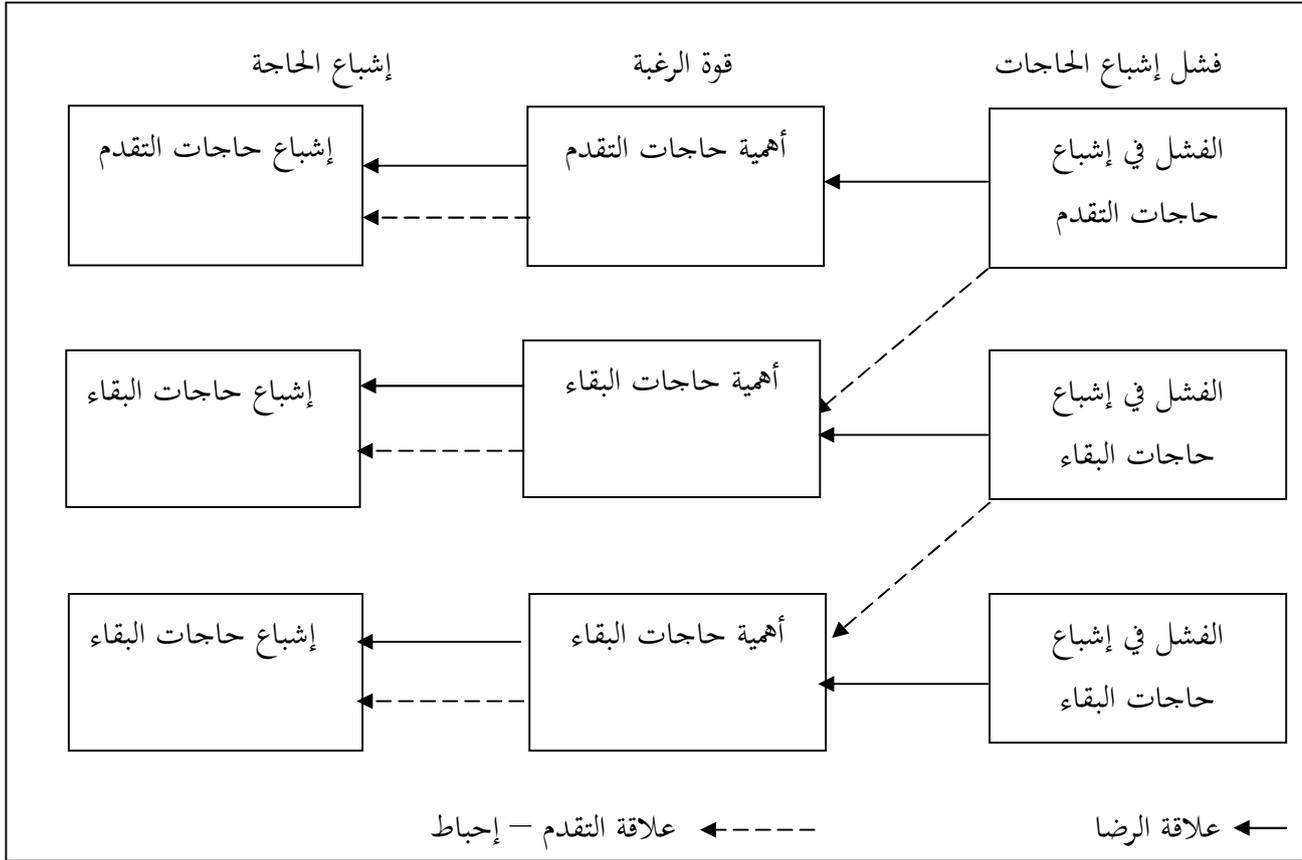
لقد اتفق ألدفر وماسلو على وجود سلم للحاجات، وأن الفرد يتحرك على هذا السلم تدريجياً من أسفل إلى أعلى. كما اتفقا على أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد، وأن الحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية ولكن تختلف

<sup>1</sup> -بوزوين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية سطيف، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009-2010، (غير منشورة)، ص 103.

نظرية الدرر عن نظرية ماسلو في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة إلى أخرى، إذ يرى الدرر أن الفرد يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل على سلم الحاجات، أي أنه في حالة إخفاق الفرد في محاولته لإشباع حاجات النمو تبرز حاجات الارتباط قوة دافعية رئيسة تجعل الفرد يعيد توجيه جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا.<sup>1</sup>

والشكل الموالي يوضح كيفية تحرك الفرد على سلم حاجات الدرر وكيفية إشباع هذه الحاجات.

الشكل رقم (17) : عناصر التقدم والرضا و لإحباط في نظرية الدرر



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمة، إدارية، الإسكندرية، 2004، ص 136.

يوضح الشكل السابق ثلاث أفكار أساسية وهي:<sup>2</sup>

- ✓ كلما انخفضت درجة إشباع أي حاجة من تلك الحاجات، زادت الرغبة فيها، فمثلا كلما قلت درجة الإشباع لحاجات البقاء في الوظيفة زادت الرغبة في طلب هذه الحاجات.

<sup>1</sup> -إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية، 1428\_1429، (غير منشورة)، ص 55.

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 137.

✓ كلما تم إشباع حاجات المستوى الأدنى، اتجهت الرغبة إلى طلب حاجات المستوى الأعلى، فكلما تم إشباع حاجات البقاء للفرد العامل كالأجر على سبيل المثال اشتدت الرغبة في حاجات الانتماء كالرضا في العلاقات ما بين الأفراد.

✓ كلما قلت درجة إشباع حاجات المستويات العليا اتجهت الرغبة إلى إشباع المستويات الدنيا فعلى سبيل المثال كلما قلت درجة إشباع حاجات التقدم نتيجة الرغبة إلى إشباع حاجات الانتماء مثل: حاجات العلاقات الإنسانية.

### 3. نظرية العاملين لهرزبورغ

قام هرزبورغ وبعض زملائه بدراسة استطلاعية عن طريق المقابلات الشخصية لـ 200 مهندس ومحاسب من 9 مصانع مختلفة، في مدينة "تسريح" في ولاية "نيسلفانيا" بالولايات المتحدة الأمريكية وقد نشر نتائج هذه الدراسة في كتابه المشهور "الدوافع إلى العمل" عام 1959، محاولاً فهم وتفسير شعورهم حول العمل الذي يقومون به، أجريت الدراسة بأسلوب التوجيه المباشر للأسئلة والتي تمحورت في سؤالين رئيسيين، وقد طلب في السؤال الأول أن يصف المقابل معه بالتفصيل الحالات والظروف والأسباب التي عندها كان يشعر بعدم الرضا عن الوظيفة التي يشغلها، أما السؤال الثاني كان يطلب فيه من المقابل معه أن يصف بالتفصيل متى كان يشعر بعدم الرضا حول وظيفته، حيث توصل لوجود نوعين من العوامل، النوع الأول متعلق بعوامل الرضا والتي سماها بالعوامل الدافعة (عوامل التحفيز)، والنوع الثاني هي المتعلقة بعوامل عدم الرضا وسماها بالعوامل الوقائية، ونوضح كل منها كما يلي:

#### ✓ العوامل الوقائية

ترتبط بيئة العمل داخل المنظمة، وتتمثل في سياسات المنظمة وأسلوب إدارتها، وأسلوب الإشراف، العلاقات بين المشرفين والمرؤوسين وبين المرؤوسين فيما بينهم وغيرها، الأجور والرواتب والمزايا الإضافية، ظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية وحرارة، المركز والأمن الوظيفي، كل هذه العوامل مرتبطة ببيئة العمل ولا تساعد على زيادة الإنتاج، بل تحافظ على الدوافع والسلوك كما هي وتمنع حدوث الدوافع السلبية، وتقود العامل للاستقرار بالعمل، هذا لأنه إذا شعر أن سياسة المنظمة متوازنة، وأن الأجور عادلة، فإنه لا يصل إلى مستوى عدم الرضا.<sup>1</sup>

حيث نلاحظ أن هذه العوامل ترتبط بطبيعة العمل ومحتواه وبيئته وأن عدم توافرها يؤدي إلى عدم الرضا في العمل.<sup>2</sup>

ويقول هرزبورغ أن العوامل الوقائية ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها في أي تنظيم لأن بمجرد توافرها فإن الفرد يتطلع إلى حاجات أخرى كالإنجاز والتقدير والترقية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص ص 287 - 288.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، وظائف المديرين التوجه الإبداعي، الجزء الرابع، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2000، ص 247.

<sup>3</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص ص 127 - 128.

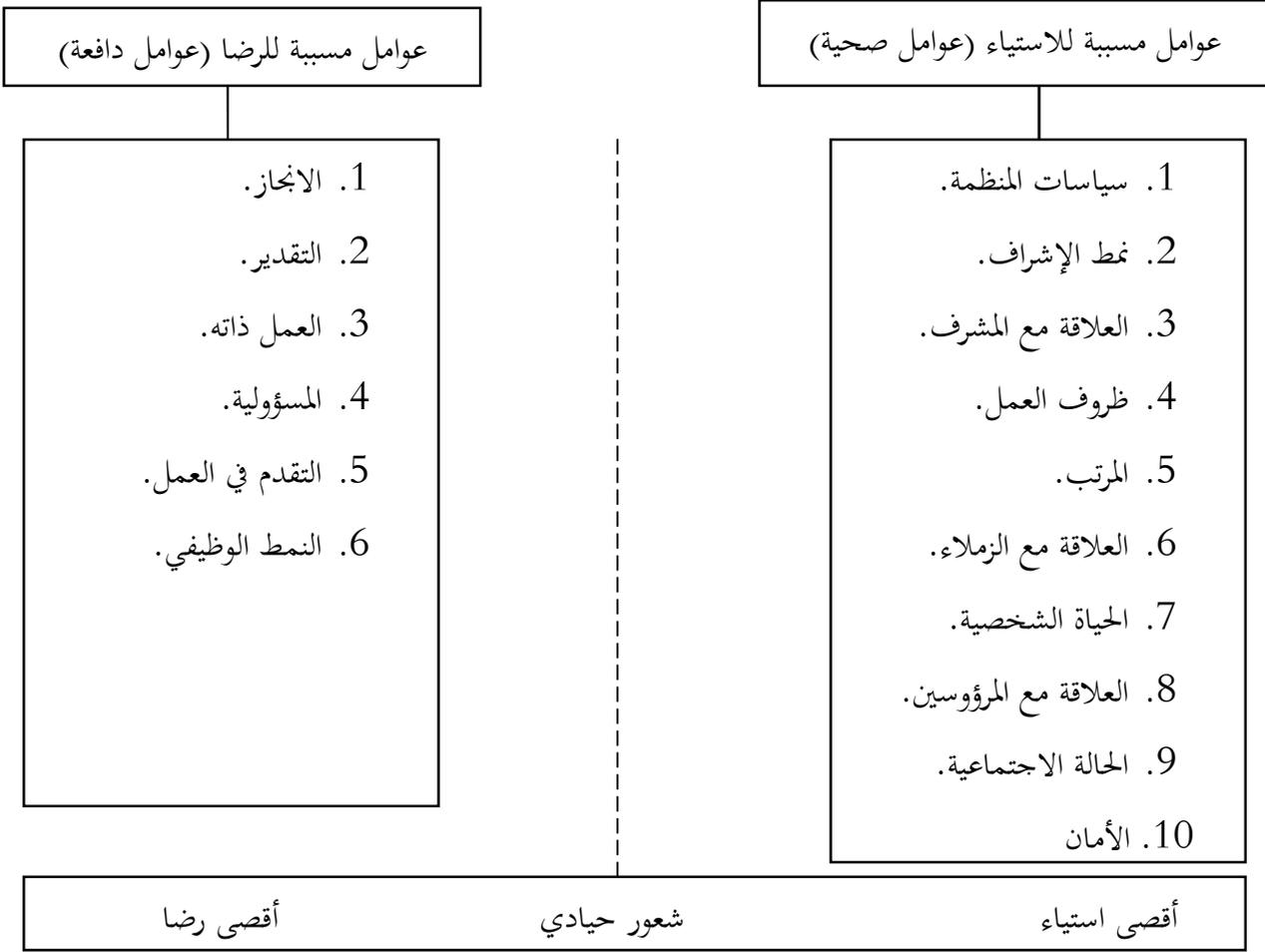
## ✓ العوامل الدافعة

تمثل هذه العوامل في مستوى أعلى من الاحتياجات لدى الفرد، وإن توفيرها يؤدي إلى حالة الرضا ومن ثم الحافز إلى تنمية وتحسين الأداء بجانب ردود الفعل الإيجابية، وإن عدم توفرها لا يؤدي إلى عدم الرضا ولكنه في نفس الوقت لا يؤدي إلى تحقيق الرضا، وهذه العوامل تتعلق بمضمون الوظيفة نفسها، وعناصرها ومحتوياتها وخصائصها، ومن أبرز هذه العوامل ما يلي: الإنجاز في العمل، الاعتراف بالإنجاز، طابع التحدي في العمل، المسؤولية، التقدم والترقي في العمل، إمكانية النمو والتطور الشخصي، طبيعة العمل نفسه ومستوى أداء العمل ذي قيمة.<sup>1</sup>

وتوضح نظرية هرزبورغ في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> - أحمد بن عبد الرحمن الشمري و آخري، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة. مكتبة العبيكات، الرياض، 2004، ص 269.

الشكل رقم(18): نظرية العاملين (العوامل الدافعة-العوامل الصحية)



المصدر: عزبون وهيبة، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة وحدة نومديا، بقسنطينة مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 (سكيكدة)، 2007، (غير منشورة)، ص 62

كما وجهت إلى هذه النظرية العديد من الانتقادات من بينها ما يلي:

- ✓ إن تحديد ما هو عامل صحة، أم محفز، أمر يمكن أن يختلف من شخص إلى آخر، وفي أن اعتبار ما يسمى عوامل الصحة، غير ذات تحفيزية أمر مشكوك فيه.<sup>1</sup>
- ✓ إن النظرية استندت أساسا إلى دراسة عينة من المهندسين والمحاسبين فقط، مما دفع النقاد إلى التساؤل عما إذا كانت هذه العينة المحدودة تسمح بالتعميم على المجموعات المهنية الأخرى.<sup>2</sup>
- ✓ ليس هناك معيار أو مقياس للتفرقة بين الشعور بالرضا التام والاستياء الشديد، حيث اعتمد على التقدير الشخصي.

<sup>1</sup> - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات وظائف، تقنيات، الجزء الثاني، وظائف المسير وتقنيات التسيير، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012، ص 184 .

<sup>2</sup> - بوزوين فيروز، مرجع سابق، ص 96.

✓ تعجز النظرية أن تأخذ في عين الاعتبار الفروق الفردية بين الأفراد.<sup>1</sup>

#### 4. نظرية الحاجات المكتسبة لـ " ماكلياند "

قدم هذه النظرية عالم النفس ديفيد ماكلياند سنة 1961، والذي ركز على حاجة الأفراد للإنجاز وقد اعتمد ماكلياند وزملائه في دراستهم على الصور حيث كانوا يطالعون أفراد الدراسة على صور ويطلبون من كل فرد كتابة قصة عن الصورة وما الذي يحدث في الصورة وما هي النتائج المتوقعة، ولقد افترضوا أن القصة التي يكتبها الفرد تعكس قيمه ودوافعه واهتماماته وحاجاته حيث توصل ماكلياند إلى ثلاثة حاجات رئيسية لدى أفراد الدراسة.<sup>2</sup> وهي كما يلي:

#### ✓ الحاجة للإنجاز

حيث يظهر الأفراد ذوو الدافعية العالية للإنجاز، اندفاعا قويا للعمل للوصول إلى النتائج، وعادة ما يكون لديهم دافع داخلي للتحسين مفضلين في ذلك أسلوب المشاركة، أما الأفراد الأقل دافعية للإنجاز، فهم أقل اهتماما بالنتائج كما أن درجة تحملهم للأخطار تكون منخفضة.<sup>3</sup>

#### ✓ الحاجة للانتماء

إن الأفراد الذين يحتاجون للانتماء بدرجة عالية يشعرون بالسعادة عندما يجيبهم ويؤيدهم الآخرون ويسعون لتفادي الرفض من الجماعات التي ينتمون إليها ولذلك فإنهم مهتمون باستمرار بوجود علاقات اجتماعية متينة مع الآخرين، ويرغبون في مساعدة الآخرين والتخفيض من حدة مشاكلهم والتفاعل معهم وفهمهم عن قرب وكبت تلك الحاجة من شأنها أن تعزز روح الولاء لدى الآخرين.<sup>4</sup>

#### ✓ الحاجة إلى القوة

وهي الميل والرغبة في التأثير على الآخرين، وممارسة النفوذ والرقابة على الغير، والتأثير على سلوكهم، والوصول إلى مركز قيادي.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - منال العيادي، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الأفراد، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان، القنطرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، (غير منشورة)، ص 41.

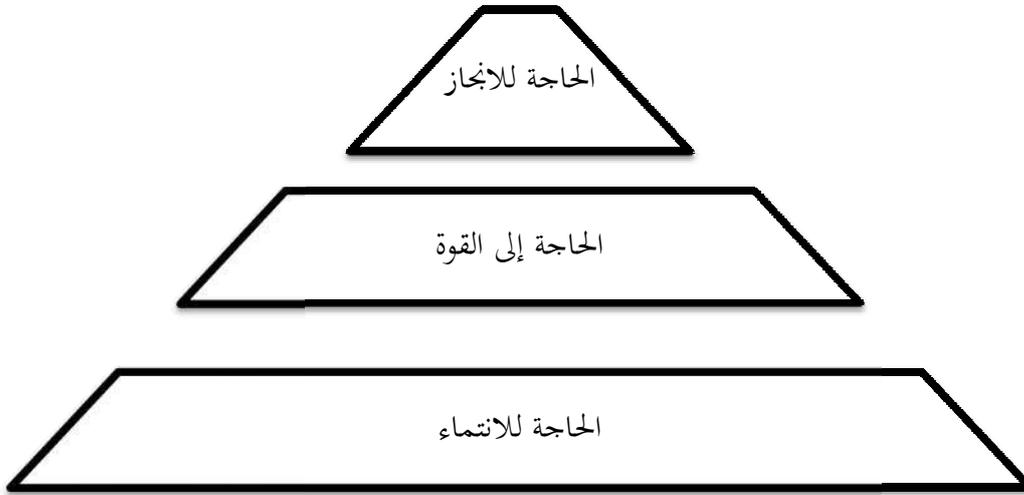
<sup>2</sup> - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات والعمليات الإدارية و وظائف المنظمة، 2006، ص ص 251-252.

<sup>3</sup> - علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، مصر، 2007، ص 211.

<sup>4</sup> - منال العيادي، مرجع سابق، ص 42.

<sup>5</sup> - حسين حريم، مرجع سابق، ص 252.

الشكل رقم(19) : هرم الحاجات حسب ماكيلاوند



المصدر: بوزوين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية سطيف، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009-2010 (غير منشورة)، ص 98.

ومن بين الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية التركيز على دافع الإنجاز، مستبعدة في ذلك باقي الحاجات الإنسانية التي من الممكن أن تكون سبب في إحداث الرضا الوظيفي للفرد.

### 5. نظرية التوقع

سميت هذه النظرية بنظرية فروم نظرا إلى العالم " فيكتور فروم " الذي وضع مبادئها، وهي من أحدث نظريات التحفيز وتقوم هذه النظرية على أن سلوك الفرد مبني على عملية إدراك وتحليل ومفاضلة بين البدائل ويسلك بعد تلك العملية العقلانية السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أكثر الفوائد ويجنبه أكثر الصعوبات، ويمثل التوقع درجة احتمال تحقق تلك الفوائد المباشرة أي المرتبطة بالعمل وغير المباشرة التي تأتي من البيئة الخارجية.<sup>1</sup>

وعلى هذا فإن النظرية تتضمن ثلاثة متغيرات:

### ✓ التوقع:

هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه، فإذا كان تقدير الفرد أنه كلما بذل مجهود أدى هذا إلى الأداء المطلوب، فإنه العلاقة هنا واضحة وقوية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطور الإداري، ط3، دار هومة، الجزائر، 2009، ص 20.

<sup>2</sup> - صبحي العتيبي، تطور الفكر و الأنشطة الإدارية، ط1، دار و مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 46.

✓ الوسيلة

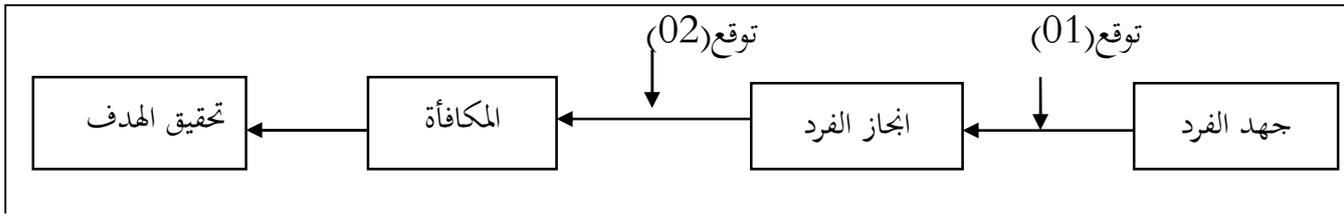
تشير إلى مدى اعتقاد الفرد بأنه سوف يحصل على عوائد معينة نتيجة هذا الأداء، أي أن الأداء هو وسيلة الحصول على العائد، ومن الأساليب التي يمكن للإدارة استخدامها لتقوية العلاقة بين مستوى الأداء المحقق وقيمة العائد هي ربط الأجر بالإنتاج.

✓ جاذبية العوائد

أي مدى أهمية أو منفعة هذه العوائد أو النواتج بالنسبة للفرد، بعبارة أخرى تشير جاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه، فقيم العوائد تختلف من فرد لآخر، فالشكر والتقدير قد يكون ذا قيمة ومنفعة لدى البعض، وقد لا يمثل أي قيمة للبعض الآخر، وعلى هذا تزيد دافعية الفرد حينما يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته.<sup>1</sup>

وتتوقف قوة دافعية الفرد للأداء (الجهد)، على مدى قوة اعتقاده بإمكانية تحقيق الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، فإذا حقق الفرد هذا الهدف (الأداء) فهل ستتم مكافأته بطريقة مناسبة، وإذا قامت المنظمة بمكافأته، فهل هذه المكافأة ستشبع أهدافه وحاجاته، ويمكننا تتبع خطوات نظرية التوقع كالاتي:

الشكل رقم: (20) : نموذج مبسط لنظرية التوقع.



المصدر: علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط2، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 175.

6. نظرية العدالة

نظرية العدالة تختلف عن النظريات السابقة، فهي لا تنظر إلى الفرد بصفته عنصرا مستقلا عن الآخرين، مثلما هو الحال بالنسبة للنظريات الأخرى، وإنما تنظر إليه كجزء من النظام الاجتماعي السائد بكل منظمة.

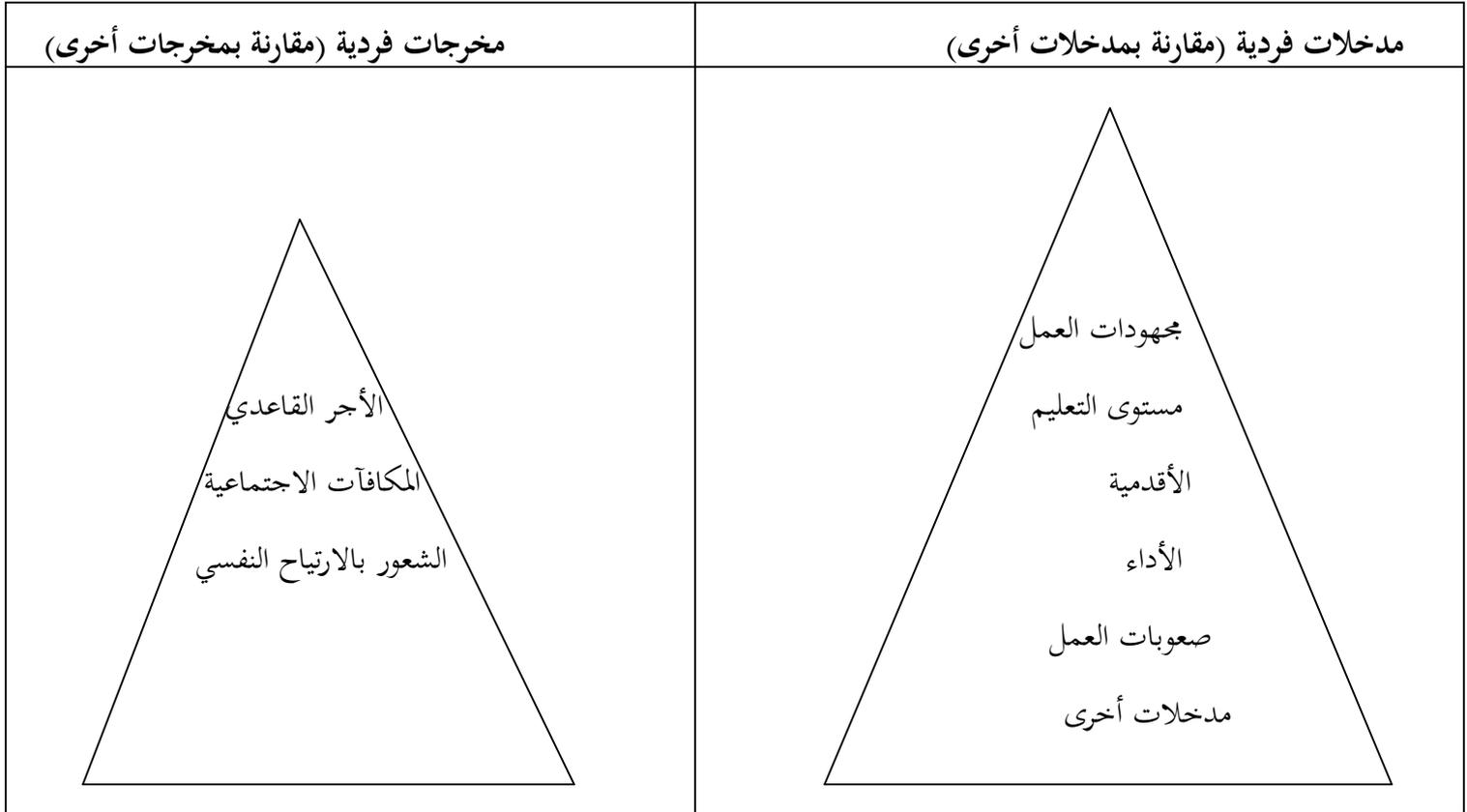
وقد قام بتطوير هذه النظرية الكاتب ستايسي آدمز (J. STACEY. ADAMS) ذلك أثناء عمله باحثا نفسيا في شركة الكهرباء العامة في نيويورك، بالولايات المتحدة الأمريكية، وتركز النظرية على افتراض أساسي وهو أن لدى الأفراد حافز قوي لتحقيق نوع من التوازن بين جهدهم وإسهاماتهم في العمل وبين العوائد التي يتلقونها، وجوهر النظرية هو أن الفرد في المنظمة يقارن نسبة جهده إلى العوائد التي يحققها مع نسبة جهد فرد آخر إلى العوائد التي يتلقاها داخل المنظمة أو حتى في منظمات أخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بوزوين فيروز، مرجع سابق، ص 99.

<sup>2</sup> - حسين حريم، مرجع سابق، ص 252.

إن دوافع الفرد تتأثر بمدى الإحساس بالعدالة في موقع عمله، فإحساسه بالعدالة يقاس بنسبة مخرجاته إلى مدخلاته والمخرجات هي أي شيء يدرك كعائد معين من العمل و تشمل الأجور والمركز الوظيفي وظروف العمل، أما المدخلات فهي كل شيء يعتبره الفرد استثمارا في وظيفته مثل القدرات الجسمانية والمهارات والجهود المبذولة وما إلى ذلك ويمكن توضيحها كما يلي:

الشكل رقم(21): العناصر الأساسية في نظرية العدالة.



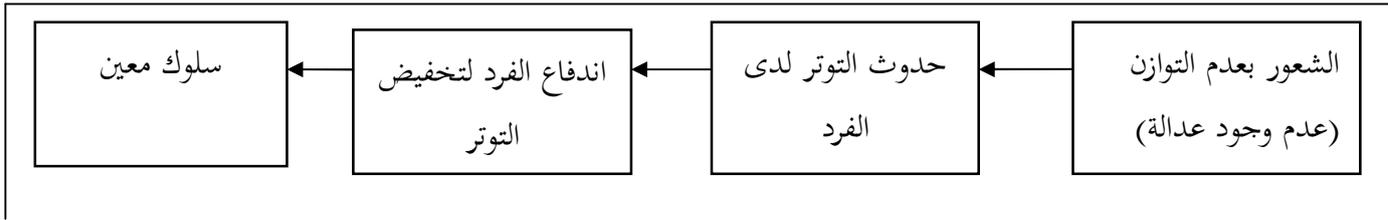
المصدر: بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية سطييف، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطييف، 2009-2010 (غير منشورة)، ص 105.

ويمكن تمثيل معادلة العدالة حسب آدمز كالآتي:



يترتب على المقارنة التي يقوم بها الفرد، سواء كانت مقارنة ذاتية أو مقارنة مع الغير، حكمه أن النسبتين متكافئتان أو مختلفتان، فإذا حكم عليها أنها متكافئتان سيشعر بالعدالة، وبهذا لن تتوفر له دافعية لتغيير سلوكه وأوضاعه في المنظمة، أما إذا كان تقديره هو شعور بعدم التوازن بين النسبتين، فهذا سيؤدي لشعوره بالتوتر نتيجة غياب العدالة.<sup>1</sup> ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (22): الدافعية من خلال عدم وجود عدالة.



المصدر: مقدود وهبية، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس 2007-2008، (غير منشورة)، ص 76.

أما الطرق التي يمكن للفرد أن يلجأ إليها لإعادة المساواة تتلخص في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): كفاءات إعادة المساواة.

عدم العدالة	
في حالة شعور الفرد بأن عوائده أقل مما يجب	في حالة شعور الفرد أن العوائد أكبر مما يستحق
- طلب زيادة في الأجر.	- طلب زيادة الآخرين.
- بذل مجهود أقل.	- بذل مجهود أكبر.
- إيجاد تبرير لسبب تقاضي أجر أقل من الآخرين.	- إيجاد تبرير لكونه يتقاضى أكثر من غيره.
- تغيير الفرد الذي تتم المقارنة به.	- تغيير الفرد الذي تتم المقارنة به.

المصدر: حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، 2006، ص 256.

يستعمل الفرد عدة مؤشرات متنوعة لغرض المقارنة مع الآخرين، وهو يبدي استجابة متنوعة، في حالة شعوره باختلال التوازن بين ما يعطيه وما يحصل عليه، وخاصة عندما يكون الأمر لغير صالحه، حيث تصبح فعالية الحوافز في التأثير على سلوك الفرد غير فعالة وتقل درجة تأثيرها نتيجة شعور الفرد بالإجحاف والغبن، حتى ولو لم يكن لهذا الشعور أي مبرر أو سبب موضوعي لأن المسألة هي مسألة تقدير شخصي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 172.

<sup>2</sup> - محمد رفيع الطيب، مرجع سابق، ص 246.

## 7. نظرية بورتير ولولر

طور كل من بورتير ولولر نموذج فروم وقد ربطا الرضا بكل من المكافأة والأداء، فحينما يقدم الفرد أداءً أو يبذل جهداً يحصل على مكافأة وحينما تكون هذه المكافأة عادلة ومنسجمة مع الجهد الذي يبذله أو الأداء مقارنة بمكافآت الآخرين يتحقق الشعور بالرضا فأداء الفرد يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة.

وقد بين بورتير ولولر من خلال نموذجهما، أهمية الدور الذي تلعبه المكافآت الداخلية والخارجية في نظرية التوقع في الدافعية.

فالعامل عندما يعطي قيمة معينة للمكافآت المحتملة لأداء عمل معين ثم يقوم العامل بتكوين حكم ذاتي عن احتمالية الحصول على المكافأة بعد ذلك جهد العمل المقترح ومن ثم تتم مزاججة المكافأة وإدراك الفرص الفعلية للحصول عليها، هذه المزاججة تؤدي إلى مستوى معين من الجهد. كما تبين من النموذج أن الجهد لوحده لا يحقق النتائج، إلا إذا توافرت له قدرات وخصال وكذلك إدراك وفهم الدور المعين في العمل وأن تفاعل هذه المكونات الثلاثة ( الجهد، القدرات وإدراك الدور) سينجم عنه أداء سلوكي يحقق إنجازاً.

ويتوقع الفرد في ضوء أدائه المعين، أن يحصل على مكافأة عادلة والمكافآت قد تكون داخلية مثل الإحساس بالرضا أو القناعة، وقد تكون خارجية مادية مثل الأجر أو الراتب وفي هذه المرحلة يتم النظر للمكافآت وتقييمها من حيث درجة عدالتها وإنصافها من وجهة نظر البعد الذاتي لقيم الفرد وتوقعاته وأن محصلة هذا التفاعل المعقد هي التي تحدد درجة قناعة الفرد ورضاه، ويشمل النموذج على مسارين للتغذية الراجعة:

✓ الأول يتعلق بمدركات الفرد حول العلاقة الفعلية بين الجهد والمكافأة.

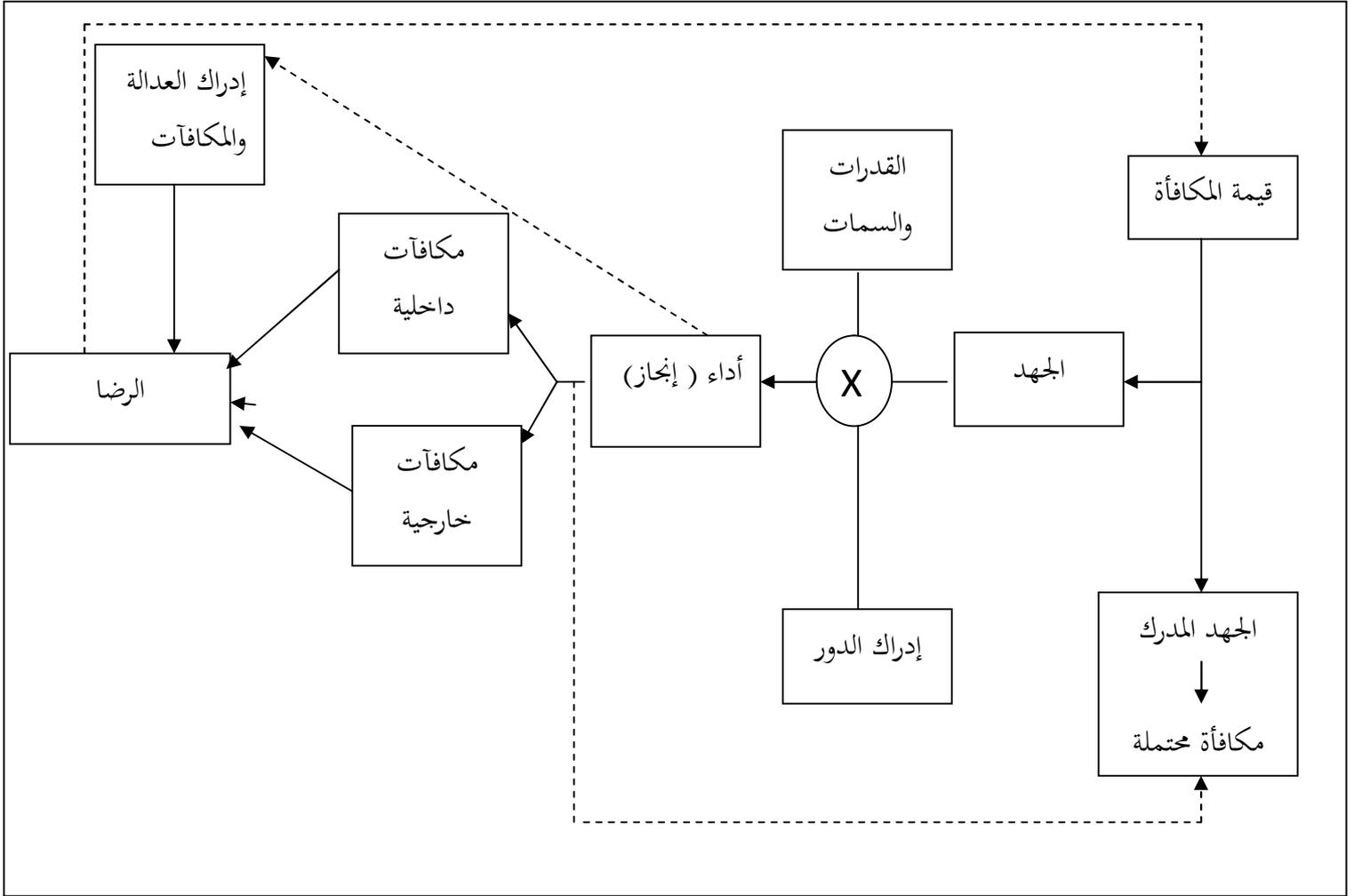
✓ الثاني يتعلق بحكم الفرد وقراره حول قيمة المكافأة التي تم الحصول عليها.

ويتضح من هذا النموذج المقترح أن هناك علاقة بين الأداء والقناعة والرضا، وأن مستوى القناعة والرضا المتحقق يشكل مستقبل جهد الأداء ومن أبرز ما أضافه نموذج بورتير ولولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي تشمل عليه نظريتهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وأن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين المكافآت الفعلية التي يتم الحصول عليها وما يعتقد.<sup>1</sup>

ويمثل الشكل التالي هذا النموذج:

<sup>1</sup> - زياد بن عبد الله الدهش، المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقاً لنظرية هيرزبيرغ - دراسة استطلاعية على العاملين الإداريين بالشؤون الصحية بالحرس الوطني بالرياض، مذكر ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، (غير منشورة)، ص 20.

الشكل رقم (23): نموذج بورتير ولولر



المصدر: زياد بن عبد الله الدهش، المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيرزبيرغ - دراسة استطلاعية على العاملين الإداريين بالشؤون الصحية بالحرس الوطني بالرياض، مذكر ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، (غير منشورة)، ص 20.

## 8. نظرية القيمة للوك

وهي من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ووفقا لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي حسب درجة التوافق الذي يحصل بين ما يحصل عليه الفرد فعلا من عوائد وما يرغب في الحصول عليه، وانطلاقا من هذه النظرية فإن درجة رضا الفرد عن عمله أو أحد عناصر عمله تحكمها ثلاثة أشياء:<sup>1</sup>

- ✓ مقدار ما يأمل الفرد في الحصول عليه بالنسبة للعنصر.
- ✓ مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.
- ✓ أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

وكلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له زادت درجة شعوره بالرضا، بمعنى قدرة الوظيفة على توفير عوائد يعتقد الفرد أنها ذات أهمية بالنسبة له، وهذه العوائد ليست بالضرورة تلك الموجودة في هرم ماسلو وبنفس التدرج، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حدى بما يريده من عوائد يرى أنها تتناسب ووظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة، فمثلا أحد كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلو يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقا لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير هي العوائد المادية أو أي عوائد أخرى يراها مناسبة له أو ذات أهمية بالنسبة له. ويمكن النظر إلى هذه النظرية على أساس المعادلة التالية:<sup>2</sup>

$$\text{روك} = (\text{ر ف } 1) \text{ ه } 1 + (\text{ر ف } 2) \text{ ه } 2 + \dots$$

روك: الرضا الوظيفي الكلي.

( ر ف ): الرضا الفردي عن جانب من جوانب العمل.

ه : أهمية العنصر بالنسبة للفرد.

<sup>1</sup>-أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 168.

<sup>2</sup>-محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ، دار المناهج للنشر، الأردن، 2003، ص 55.

### المطلب الثالث: أساليب قياس الرضا الوظيفي

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأن من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، أو استنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح، أو لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله، ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين:

#### الفرع الأول: المقاييس الموضوعية

هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه، ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد ولكنها لا توفر بالبيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة.

#### 1. الغياب

يعتمد هذا المؤشر على نسبة أو معدل غياب الفرد عن عمله للتعرف على درجة الرضا الوظيفي له فالفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بعمله وأكثر حرصا على الحضور إلى عمله بعكس الفرد الذي يشعر بالاستياء من عمله.

إن سهولة هذا القياس تكمن في احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المنظمة مما يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال استدعي الدراسة والعلاج. وبحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي:<sup>1</sup>

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

بحيث:

- ✓ مجموع أيام الغياب للأفراد نحصل عليها بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.
- ✓ متوسط عدد الأفراد العاملين: هو متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر الفترة.
- ✓ عدد أيام العمل أي عدد الأيام التي عملت فيها المنظمة باستبعاد أيام العطلات الأسبوعية والرحمية.

<sup>1</sup> - نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين-دراسة حالة مؤسسة المطاحن الحضنة ولاية المسيلة-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008/2009، (غير منشورة)، ص 37.

يستخدم المعدل المحصل عليه بالمقارنة بين معدلات الأقسام ومجموعات العمل المختلفة في المنظمة، عبر الفترات الزمنية المختلفة ( شهر، فصل، سنة ) وأيضا بين المنظمة والمنظمات الأخرى في نفس الصناعة أو نوع النشاط، فمثل هذه المقارنات تفيد في التعرف على أي معدلات غياب تزيد عن المعدل العادي وبالتالي في تحديد مجالات ومواقع الرضا وعدمه.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا المقياس يحسب معدل الغياب بغض النظر عن أسبابه فقد يكون الغياب مرورا كوجود ظروف طارئة ( مرض ) ولا علاقة للرضا بها إطلاقا، فليس كل غياب يفسر أنه عدم رضا الفرد، كما أن الحضور لا يعني الرضا أيضا، وهذا ينطبق على تعريف Bélanger وزملائه للغياب على أنه "عدم تقدم الفرد لعمله بغض النظر عن مشروعية أو عدم مشروعية ذلك."

## 2. ترك الخدمة

يمكن اعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، إذ ينظر لبقائه في الوظيفة كمؤشر يدل مدى ارتباطه بعمله ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري، مقسوما على العدد الإجمالي لعدد الأفراد في منتصف الفترة التي يحسب معدلها كالاتي:

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

والبيانات الخاصة بمعدلات ترك الخدمة، شأنها في ذلك شأن بيانات معدلات الغياب، تقتصر وظيفتها على التنبيه بوجود مشكلات دون تحليل أسبابها أو وسائل علاجها، ولكن يبقى هذا السبب غير كافي في إعادة ما ينصح في هذه الحالات بجمع بيانات أكثر تفصيلا عن أسباب ترك الخدمة، وذلك بإجراء مقابلة مع الفرد عقب إعلان ترك الخدمة، أو تقديم الاستقالة للتعرف على الدوافع والظروف التي دعت له لاتخاذ هذا القرار، ولعل جمع مثل هذه البيانات تساعد على التعرف على الأسباب الحقيقية لترك الخدمة<sup>1</sup>.

## الفرع الثاني: المقاييس الذاتية

تعتبر أساليب القياس الذاتية للرضا من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي وتعتمد على إعداد قائمة أسئلة يقوم الأفراد المستهدفون بالدراسة بالإجابة عليها والتي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل، ولاستقصاء آراء الباحثين يتعين على الباحث إعداد عدة أسئلة تتلاءم مع قدراتهم الفكرية والثقافية، وهناك طريقتين لجمع المعطيات وأجوبة الباحثين، إما كتابيا ( الاستبيان ) أو شفويا ( المقابلة الشخصية )

<sup>1</sup> -محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، مذكرة ماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، 2001، (غير منشورة)، ص ص 41-42.

## 1. الاستبيان

يقوم الباحث بإعداد أسئلة بأسلوب مفهوم وكتابتها بشكل واضح وهذا ما يعرف بالاستبيان، ومع تطور الدراسات الاجتماعية خصوصا في ميدان الرضا الوظيفي أصبح الاستبيان وسيلة شهيرة لمعرفة مستوى الرضا ومن الاستمارات الأكثر شيوعا:<sup>1</sup>

## ✓ استبيان جامعة مينيسوتا للرضا

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

## ✓ استبيان الرضا عن الأجر

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

## ✓ استبيان وصف الوظيفة

هذا المقياس يتكون من خمس خانات فرعية خاصة بالرضا الوظيفي، وهي: العمل نفسه، الأجر، الترقية، الإشراف، الزملاء.<sup>2</sup>

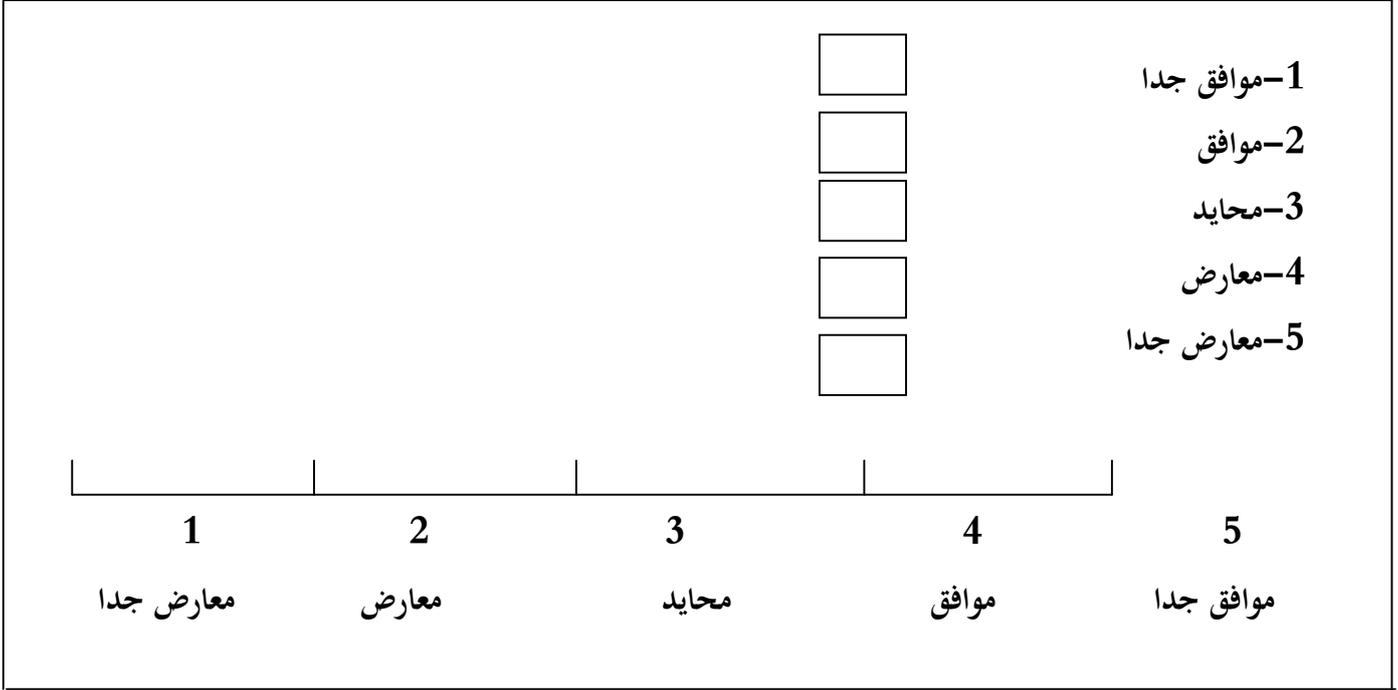
## 2. طريقة التدريج التجميعي لليكات

يعتمد هذا الأسلوب عند قياس أي اتجاه نحو موضوع ما، على وضع عبارات تصف الاتجاه نحو الموضوع المراد دراسته، وتتبع كل عبارة بخمسة آراء ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup>- نور الدين عسلي، مرجع سابق، ص ص 38-39.

<sup>2</sup>- التويجيري محمد، تأثير مركز التحكم كعامل وسطي في علاقة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، العدد الأول، 1998، ص 12.

الشكل رقم (24): تقنية قياس الاتجاهات لليكارت



المصدر: مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 137.

ولا يخفي بأن قياس اتجاه ما، لا يتم بعبارة واحدة بل يعتمد الباحثون لبناء مقياس وفق منهجية معينة، يراعى فيها ما يسمى بتحليل الفقرات، أو البنود بحيث يختار الباحث العبارات ( الفقرات) التي تعطي الإجابات المميزة، ويستبعد الفقرات غير المميزة.<sup>1</sup>

### 3- المقابلات الشخصية أو مقابلات المواجهة

وتتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، وفي تلك الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العاملين بحرية في الكلام وبهذا تتم أول خطوة تجاه تصحيح أو محو المشاكل، وتكون مقابلة المواجهة أو أي نوع من أنواع القياس الفردي ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانة بالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم وحقتهم في الخصوصية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص ص 137-138.

<sup>2</sup>- إيهاب احمد عويضة، مرجع سابق، ص 27.

## 4. الملاحظة

تستطيع المنظمة معرفة مستوى رضا العاملين بها، وذلك من خلال ملاحظة سلوكهم في العمل، وبالرغم من أن الملاحظة تسجل السلوك فور حدوثه وفي ظروف طبيعية، إلا أنها تفتقر إلى الدقة بالإضافة إلى كونها تستغرق وقتاً طويلاً، فقد يغير الفرد سلوكه إذا وجد نفسه تحت الملاحظة وهذا ما يؤدي إلى الحصول على معلومات خاطئة.<sup>1</sup>

## المطلب الرابع: أبعاد الرضا الوظيفي

من خلال النظريات و التعريفات التي حاولت توضيح معنى الرضا الوظيفي وكيفية حدوثه، نجد أنه يأخذ أحد الشكلين التاليين:<sup>2</sup>

1. الرضا العام (الكلّي) : ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فإما هو راضي أو غير راضي هكذا بصفة مطلقة، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلاً عن الجوانب التي لا يرضى أصلاً عنها فإنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة.
2. الرضا النوعي (الجزئي): ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدة، وتشمل تلك الجوانب، سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء، وتفيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي.
3. الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الذاتية للموظف مثل: الاعتراف والتقدير القبول، الشعور بالتمكين والإنجاز والتعبير عن الذات.
4. الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية البيئية للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر، الأصول والمهارات، الناشر المؤلف، مصر، 2002، ص ص 88-89.

<sup>2</sup>- فرج طريف شوقي، السلوك القيادي والفعالية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 221.

<sup>3</sup>- إيناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سابق، ص 65.

## المبحث الثالث : تأثير مصادر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي

باعتبار أن الموارد البشرية تقضي جل وقتها في العمل، فمن الطبيعي أن يتشكل لديها مع مرور الوقت شعورا معيناً اتجاه وظائفها، هذا الشعور تحكمه وتؤثر فيه عدة متغيرات من بينها ضغوط العمل. وعليه سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى تأثير مصادر ضغوط العمل التنظيمية على الرضا الوظيفي وكذا معرفة طبيعة العلاقة التي تربط ضغوط العمل بالرضا الوظيفي.

## المطلب الأول: تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالمنظمة على الرضا الوظيفي

تعتبر البيئة الداخلية للمنظمة أول وأكثر المجالات التي تناولها الباحثون بالدراسة والتحليل عند متابعتهم للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، ويرجع السبب في ذلك أساساً لكون الموارد البشرية تقضي جل وقتها في المنظمة، وعليه يكون من الطبيعي أن تتأثر مباشرة بالخصائص المادية وغير المادية للبيئة الداخلية للمنظمة. ومن بين أهم خصائص البيئة الداخلية المؤثرة في شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي نجد طبيعة الوظيفة، الظروف المادية للعمل، عبء العمل، غموض الدور، صراع الدور، ضعف المشاركة في صنع القرارات، وسوء علاقات العمل، السقف الزجاجي.

## 1. طبيعة الوظيفة وأثرها على الرضا الوظيفي

هناك بعض الوظائف تتميز بخصائص مادية وغير مادية لها تأثير مهم على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي، حيث تعتبر درجة المسؤولية على الموارد المادية و /أو غير المادية ودرجة السلطة أحداً أهم الخصائص غير المادية التي تتميز بها الوظيفة وتؤثر بشكل مباشر في شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي، حيث من المتوقع أنه كلما زادت مسؤولية المورد البشرية على الموارد المادية و/أو غير المادية وانخفضت في نفس الوقت السلطة الممنوحة لها، ازدادت لديها حالات الشعور بعدم الرضا الوظيفي، وهنا تظهر مدى أهمية إحداث التوازن مابين المسؤولية والسلطة لتحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشرية.<sup>1</sup>

## 2. الظروف المادية للعمل وأثرها على الرضا الوظيفي

تؤثر الظروف المادية للعمل كالتهووية والإضاءة والرطوبة والحرارة والضوضاء، على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، وبالتالي على رضاه الوظيفي، ومن ثم على كفاءته وفعاليته في تأدية المهام الموكلة إليه. لذلك أصبح الاهتمام بتوفير ظروف العمل الجيدة، لأنها تساعد على تحسين الفعالية ورفع الروح المعنوية بين الأفراد وتقليل حوادث العمل، وكلما كانت الظروف المادية للعمل مناسبة كلما ازدادت درجة تقبل المورد البشري لبيئة عمله وزاد مستوى رضاه الوظيفي، وهو ما ينعكس بالإيجاب على كفاءته وفعاليته والعكس صحيح في حالة وجود ظروف مادية سيئة للعمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -شاطر شفيق، مرجع سابق، ص 115.

<sup>2</sup> -أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2003، ص 151.

## 3. عبء العمل وأثرها على الرضا الوظيفي

إن ارتفاع أو انخفاض عبء العمل سواء كان كمياً أو نوعياً عن الحد الذي يراه المورد البشري مناسباً له من شأنه أن يؤثر سلباً على شعوره بالرضا الوظيفي، فارتفاع عبء العمل كمياً كزيادة عدد ساعات العمل اليومي، أو تكليف المورد البشري بالقيام بأعمال كثيرة في وقت ضيق، ينعكس في النهاية على الوقت المتاح له للتواجد مع أسرته وزملائه، وعلى صحته النفسية والجسدية، وهو ما يؤدي إلى انخفاض درجة شعوره بالرضا الوظيفي.<sup>1</sup> ونفس القول ينطبق على ارتفاع عبء العمل النوعي، فتكليف المورد البشري بتأدية أعمال تفوق إمكانياته وقدراته الفكرية و/أو البدنية ينعكس بالسلب على حالته النفسية والجسدية وهو ما يؤدي إلى انخفاض درجة شعوره بالرضا الوظيفي. كذلك يؤدي الانخفاض الكمي و/أو النوعي في عبء العمل عن الحد الذي يراه المورد البشري مناسباً له يؤدي إلى انخفاض درجة شعوره بالرضا الوظيفي، حيث يتنامى بداخله شعور بالملل و بعدم الأهمية و القدرة على تحقيق التقدير والاحترام أمام رئيسه وزملائه في العمل.<sup>2</sup>

## 4. غموض الدور و أثره على الرضا الوظيفي

لقد أثبتت كثير من البحوث أن عدم امتلاك المورد البشري لمعلومات دقيقة و كاملة عن دوره في المنظمة أو في القسم الذي يعمل فيه وعن حدود سلطته ومسؤولياته وطرق تقييم أدائه وكذا السياسات والقواعد التي تتبعها المنظمة التي يعمل فيها... الخ ، أثبتت أنها تجعل المورد البشري عاجزاً عن مقابلة متطلبات العمل، وهو ما ينعكس بالسلب على شعوره بالرضا الوظيفي.<sup>3</sup>

## 5. صراع الدور وأثره على الرضا الوظيفي

ينشأ صراع الدور عندما يواجه المورد البشري العديد من طلبات العمل المتناقضة، أو عندما يقوم بأعمال لا يرغب فيها ولا يراها جزءاً من عمله، وهو ما يؤثر سلباً على شعوره بالرضا الوظيفي.<sup>4</sup>

## 6. ضعف المشاركة في صنع القرارات وأثرها على الرضا الوظيفي

ينظر للمشاركة على أنها ذلك التفاعل العقلي والوجداني الذي تبديه الموارد البشرية مع جماعات العمل في التنظيم، وتكتسي عملية المشاركة في صنع القرارات أهمية كبيرة لكل من المورد البشري والمنظمة لمساهمتها في تحقيق أهدافهما، وعليه فإن إبعاد الموارد البشرية عن المشاركة في صنع القرارات يؤدي بها إلى الشعور بالإهمال و بعدم الأهمية، ويزداد هذا الشعور حدة عندما تكون تلك القرارات لها ارتباط مباشر بعمل الموارد البشرية، حيث ينتابها شعور بعدم التحكم حتى في عملها وهو ما ينعكس سلباً على شعورها بالرضا الوظيفي.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك دراسات عديدة اهتمت بتأثير المشاركة في صنع القرارات على الرضا الوظيفي.

و من بين هذه الدراسات نجد دراسة كل من بوك، مارشال وكوبر Marshall and Cooper, Buck

<sup>1</sup>-محسن علي الكتيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية، مصر، 2005، ص 314.

<sup>2</sup> Sekiou et al , **Gestion Des Ressources Humaines**, 2 édition, de Boeck,Belgique, 2004, p 677.

<sup>3</sup>-مؤيد سعيد سليمان السالم، التوتر التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، العدد 67، الجامعة الأردنية، الأردن، أكتوبر 1990، ص 84.

<sup>4</sup>-مؤيد سعيد سليمان السالم، مرجع سابق، ص 84.

والتي أشارت إلى أن زيادة إشراك الموارد البشرية في صنع القرارات الخاصة بعملها يقلل من دوران العمل ويعزز من رضاها الوظيفي، بينما يؤدي انعدام فرص المشاركة أو غيابها لفترة طويلة إلى تدهور رضا الموارد البشرية.<sup>1</sup>

### 7. سوء العلاقات في العمل و أثرها على الرضا الوظيفي

تلعب طبيعة العلاقات الموجودة في بيئة العمل دورا مهما في التأثير على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي، فالعلاقات الجيدة بين الموارد البشرية والمبينة على التعاون والاحترام والثقة المتبادلة تؤدي إلى زيادة الشعور بالرضا الوظيفي، أما العلاقات السيئة التي يسودها الصراع وعدم الثقة والاحترام فإنها تؤدي إلى تنامي الشعور بعدم الرضا الوظيفي، وفيما يلي ذكر لنوعين رئيسيين من العلاقات التي تؤثر في الرضا الوظيفي:<sup>2</sup>

#### ✓ العلاقة مع الرئيس المباشر وأثرها على الرضا الوظيفي

يؤثر سلوك الرئيس المباشر تأثيرا واضحا على نفسية الموارد البشرية، فقد توصل بوك Buck عام 1972 إلى أن الموارد البشرية التي يشرف عليها رئيس متسلط لا يشركها في صنع القرارات تكون أقل رضا من تلك التي يشرف عليها رئيس ديمقراطي.

#### ✓ العلاقة مع الزملاء وأثرها على الرضا الوظيفي

لقد أكدت الدراسات الأمريكية الحديثة أن انعزال المورد البشري عن زملائه في العمل يؤدي إلى تنامي شعوره بعدم الرضا الوظيفي، وهذا بسبب فقدانه للدعم الاجتماعي داخل المنظمة.

### 8. السقف الزجاجي وأثره على الرضا الوظيفي

من بين أكثر العوامل تأثيرا بظاهرة السقف الزجاجي، هو الرضا الوظيفي لدى العاملات، هذا الأخير الذي يعبر عن "حالة تكامل نفسية الفرد مع وظيفته ومدى استغلال العامل لقدراته وميوله، ومدى تحقيق طموحه من خلال العمل الذي يقوم به، وهذا بدوره يؤدي لإشباع حاجاته النفسية والشخصية"، فعدم تلبية المنظمة لحاجة المرأة إلى الترقى الوظيفي، وتوفير حقها في الوصول إلى المناصب القيادية، يخفض مما تشعر به من رضا وظيفي، وبذلك تفقد المرأة حماسها في العمل ورغبتها في المساهمة في نجاح المنظمة، وبالتالي تتجه إلى اتخاذ العديد من المظاهر السلبية كرد فعل عن الإجحاف الحاصل ضدها في الوصول إلى المناصب العليا، ومن أبرز هذه المظاهر الإهمال واللامبالاة، كثرة الغياب، التأخير عن مواعيد الدوام الرسمي.<sup>3</sup>

من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب نستنتج أن البيئة الداخلية للمنظمة تحتوي على متغيرات عديدة لها تأثير مباشر على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، وعليه فمن المهم تتبع وباستمرار مختلف التغيرات الحاصلة فيها والتي تؤثر سلبا على الرضا الوظيفي، خاصة وأن الموارد البشرية في احتكاك مستمر معها.

<sup>1</sup>-شاطر شفيق، مرجع سابق، ص ص 117-118.

<sup>2</sup>-شاطر شفيق، مرجع سابق، ص ص 118-119.

<sup>3</sup>-سهام موفق، مرجع سابق، ص 111.

## المطلب الثاني: علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي

تشير الجهود البحثية إلى تنوع الآراء بخصوص طبيعة العلاقة التي تربط ضغوط العمل بالرضا الوظيفي والتي يمكن توضيحها في ثلاث اتجاهات رئيسية هي الاتجاه الذي يرى أن هناك علاقة طردية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، الاتجاه الذي يرى أن هناك علاقة عكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي و الاتجاه الذي يرى أن هناك علاقة شرطية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي.

## أولاً: هناك علاقة طردية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي

يرى أنصار هذا الاتجاه أن ضغوط العمل تجعل المورد البشري ينظر إلى وظيفته بافتخار وعلى أنها مصدر للتحدي والإثارة، حيث أن ضغوط العمل تعطي الفرصة للمورد البشري ليظهر قدراته الإبداعية وطاقاته الكامنة أمام رئيسه وزملائه في العمل، وهو ما يزيد من ثقته، كما أن ضغوط العمل تجعل المورد البشري أكثر تفكيراً وتركيزاً في العمل، وهو ما ينعكس في الأخير بالإيجاب على رضاه الوظيفي، ولقد لقي هذا الاتجاه تأييداً محدوداً من الباحثين في الدراسات التطبيقية<sup>1</sup>.

## ثانياً: هناك علاقة عكسية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي

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

وتبين أيضاً في دراسة أجراها كاربان (Karruppan) عام 1994 على 168 مورد بشري يعمل في منظمات تستخدم تكنولوجيا عالية، أن فقدان الموارد البشرية للدعم من قبل الرؤساء و الزملاء وفقدانها للسيطرة على الأعمال والمهام اليومية، وكذا التزامها الكبير بتنفيذ القواعد والإجراءات البيروقراطية عزز من شعورها بعدم الرضا الوظيفي و بإحساسها بضغط العمل بدرجة أعلى، وذكر أيضاً أريس وأرنيت (Harise and Arnethe) عام 1998 أنه إذا لم يتم الكشف مبكراً عن مستويات ضغوط العمل المرتفعة فإن ذلك سيؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، وما يترتب على ذلك من ارتفاع في معدلات الغياب و ترك العمل وانخفاض في الإنتاجية<sup>2</sup>.

## ثالثاً: هناك علاقة شرطية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي

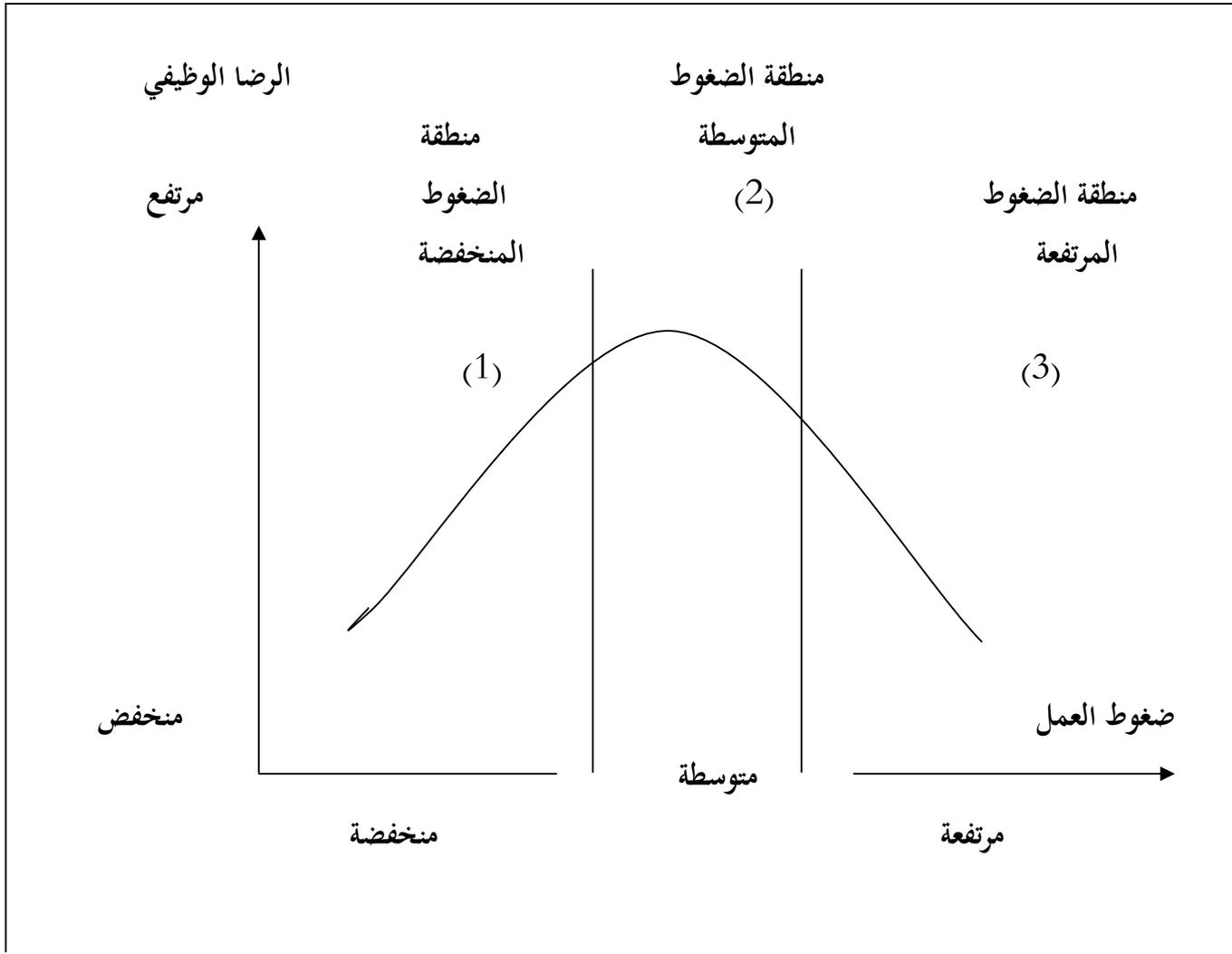
يرى أنصار هذا الاتجاه أن العلاقة بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي تأخذ شكل مقلوب حرف "U"<sup>3</sup>. والشكل التالي يلخص العلاقة الشرطية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي:

<sup>1</sup> Anne Gillet, **stresses pour la bonne cause**, revue Française du Management, N° : 164, mai 2009, p : 5.

<sup>2</sup> -إيمان جودة ، رنده الباني ، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي و عدم الرضا الوظيفي ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 18 ، العدد الأول، سورية 2002، ص ص 78-79.

<sup>3</sup> -شاطر شفيق، مرجع سابق، ص 124.

الشكل رقم (25): العلاقة الشرطية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي



المصدر: شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية -دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء-سولغاز- جيجل-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010/2009، (غير منشورة)، ص 124.

يوضح الشكل أعلاه ثلاث مناطق للضغوط، حيث تمثل المنطقة الأولى منطقة الضغوط المنخفضة السلبية، أين يتعرض المورد البشري لمستوى منخفض من ضغوط العمل يكون تأثيرها محدود على الرضا الوظيفي، فهي لا تخلق الحماس الكافي الذي يؤدي إلى تحقيق مستويات مثلى من الرضا الوظيفي. أما المنطقة الثانية فهي تمثل منطقة الضغوط المتوسطة الايجابية، أين يتعرض المورد البشري لمستويات معتدلة من الضغوط تدفعه للعمل وتنمي شعوره بالمتعة والإثارة والتحدي وهو ما يؤدي إلى تحسين مستوى رضاه الوظيفي. أما المنطقة الثالثة فهي تمثل منطقة الضغوط المرتفعة السلبية التي تزيد عن قدرة تحمل المورد البشري لها. فعندما يتعرض هذا الأخير لضغوط متزايدة نتيجة عوامل بيئية خارجية و/ أو فردية و/ أو فردية، فعندئذ تكون ضغوط العمل ذات تأثير سلبي على الرضا الوظيفي.

## خلاصة الفصل:

وكخلاصة لما جاء في هذا الفصل، يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو اتجاه ايجابي نحو الوظيفة، وعلى الرغم من غموضه باعتباره حالة انفعالية متعلقة بالموارد البشري، يصعب فهمها، إلا أن ذلك لم يمنع من وجود العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولتها بالتحليل، وتجسدت في العديد من النظريات، إلى جانب ذلك توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي يتأثر بجملة من العوامل، منها ما يتعلق بالمنظمة ، ومنها ما يرتبط بالموارد البشري، أما بالنسبة لعملية قياسه، فهي عملية ليست مستحيلة، وذلك من طريق المقاييس الموضوعية والذاتية، ليتم بعد ذلك الكشف نظريا عن أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي .

## الفصل الثالث

### الإطار المفاهيمي المنهجي للبحث

تمهيد

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

المبحث الثالث: اختبار وتحليل الفرضيات

خلاصة

## تمهيد

بعد دراستنا لموضوع "ضغوط العمل وأثرها على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة" من جانبه النظري من خلال الفصلين السابقين، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على أرض الواقع، بغية تسليط الضوء على ضغوط العمل الموجودة في الميدان العملي للعاملات بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة- بسكرة- وأثرها على الرضا الوظيفي لديهن.

وحتى نعطي هذا الجانب حقه في الشرح والتحليل والتفسير، قمنا بتقسيمه إلى المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.
- ✓ المبحث الثالث: اختبار وتحليل الفرضيات.

### المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

أنشأة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة، والتي تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع إداري خدماتي بموجب المرسوم رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007.

#### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة هي عبارة عن مؤسسة ذات طابع إداري خدماتي، تقع بوسط بلدية جمورة.

وتعمل هذه المؤسسة بالطابع الجوّاري لتقريب الخدمات الصحية اللازمة للمواطنين، وتم إنشاء المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بموجب المرسوم رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007، والذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها، وتم الانطلاق الفعلي في تقديم مختلف الخدمات الصحية ومزاولة مختلف الأنشطة المتعلقة بها في 01 جانفي 2008 م.

وقد بلغ عدد العمال الإجمالي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة 208 عامل سنة 2016م، وتتكون المؤسسة من عيادتين متعددة الخدمات مقسمة جغرافيا إلى عيادة متعددة الخدمات بجمورة والبرانيس، بحث تتكون كل عيادة من هذه العيادات على عدة أقسام صحية منها:

- ✓ قاعة الاستعجالات
- ✓ المخبر الذي يقوم بالتحاليل الطبية
- ✓ مصلحة الأشعة
- ✓ قسم الفحوصات الطبية طب عام
- ✓ قسم الفحوصات الطبية طب الأخصائي
- ✓ قسم الفحوصات الطبية قسم جراحة الأسنان
- ✓ سبع قاعات للعلاج
- ✓ مصلحة الأمومة الريفية
- ✓ الصيدلية

المطلب الثاني: أهمية المؤسسة ومواردها البشرية

أولاً: أهمية المؤسسة

تتميز هذه المؤسسة بأهمية كبيرة منها:

- ✓ تقديم الخدمات الطبية والشبه طبية للمرضى
- ✓ التكفل التام بالمرضى وتقريب الصحة من المواطن
- ✓ إعادة الثقة بين المواطن ومؤسساته الصحية
- ✓ تحسين الخدمات الصحية والاستقبال الحسن للمرضى والتي هي حق من حقوقه بالإضافة إلى: (توفير العلاج، الأطباء العاميون والأطباء الأخصائيون، أطباء جراحة الأسنان، اللقاح، المخابر والأشعة، وغيرها).

ثانياً: الموارد البشرية بالمؤسسة

لقد تم تقسيم الموارد البشرية إلى قسمين هما:

### 1. المناصب العليا

الرقم	الوظيفة	العدد	من بينهم النساء
01	المدير	01	00
02	نائب المدير للموارد البشرية	01	00
03	نائب المدير للمصالح الصحية	01	00
04	نائب المدير للمالية والوسائل	01	00
05	نائب المدير لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة	01	00
06	طبيب منسق	02	00
07	منسق النشاطات الطبية والشبه طبية	02	00
08	إطار شبه طبي	03	00

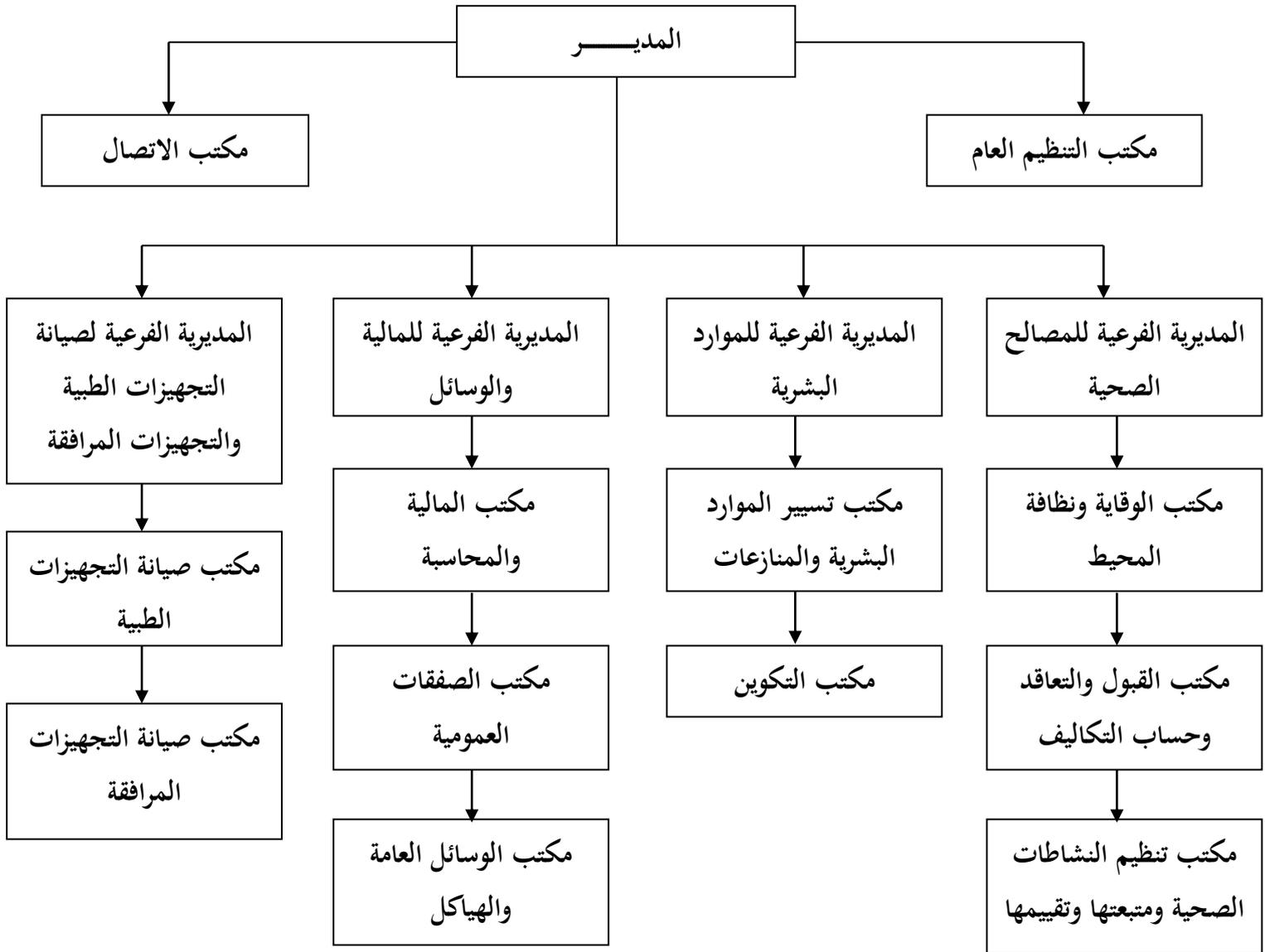
### 2. الرتب

الرقم	الرتبة	عدد الرجال	عدد النساء	العدد الإجمالي
01	ممارس أخصائي مساعد	01	00	01
02	الأطباء العاميون للصحة العمومية	06	20	26
03	الصيدالة العاميون للصحة العمومية	00	02	02
04	جراحي الأسنان العاميون للصحة العمومية	01	07	08
05	النفسانيين العياديين للصحة العمومية	00	04	04
06	الشبه طبيين للصحة العمومية (ممرض، مساعد)	25	52	77

			ممرض، مخبري، مشغل أجهزة الأشعة)	
11	11	-	القابلات	07
17	05	12	الإداريين	08
01	00	01	العمال المهنيين الصنف الثاني	09
01	00	01	سائق سيارة صنف أول	10
11	04	07	عامل مهني من المستوى الأول (متعاقد)	11
05	00	05	سائق سيارة من المستوى الأول (متعاقد)	12
03	00	03	عون وقاية من المستوى الأول (متعاقد)	13
02	00	02	حارس (متعاقد)	14
27	08	19	عامل مهني من المستوى الأول بالتوقيت الجزئي (متعاقد)	15

المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (26): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

1. مدير المؤسسة: هو المشرف العام على التسيير والتوجيه والمراقبة داخل المؤسسة وهو الممثل المسؤول على مستوى المؤسسة ونحول إليه جميع الصلاحيات في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر.
2. المديرية الفرعية للمصالح الصحية: وهو المسؤول الأول والأخير على جميع المصالح الصحية أمام مدير المؤسسة ويتفرع عن هذه المصلحة عدة مكاتب وهي:

- ✓ مكتب الوقاية ونظافة المحيط
- ✓ مكتب القبول والتعاقد وحساب التكاليف
- ✓ مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها
- 3. المديرية الفرعية للموارد البشرية: وهي التي تشرف على العمال بجميع فئاتهم من خلال المهام التي تقوم بها يوميا من "ترقيات، الزيادة في الأجر، الخصم، التعيين، منح التعويضات، تنظيم أوقات العمل"، ويتفرع عن هذه المصلحة مكتبين وهما:
  - ✓ مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات
  - ✓ مكتب التكوين
- 4. المديرية الفرعية للمالية والوسائل: فهو المسؤول عن جميع المصالح الاقتصادية، ويعتبر الممثل الوحيد أمام مدير المؤسسة في كيفية وطريقة تسيير المعاملات المحاسبية، ويتفرع عن هذه المصلحة عدة مكاتب وهي:
  - ✓ مكتب المالية والمحاسبة
  - ✓ مكتب الصفقات العمومية
  - ✓ مكتب الوسائل العامة والهياكل
- 5. المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: وهو المسؤول على مصلحة الجرد والصيانة ويتفرع عن هذه المصلحة مكتبين وهما:
  - ✓ مكتب صيانة التجهيزات الطبية
  - ✓ مكتب صيانة التجهيزات المرافقة

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

خلال هذا المبحث سيتم التعرض إلى مختلف الأدوات التي استعملت في عملية جمع البيانات والوسائل الإحصائية التي درست وحللت بها وكذا مجتمع الدراسة الأصلي والعينة التي طبقت عليها الدراسة.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث

#### أولاً: مجتمع البحث

يعرف مجتمع البحث بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة<sup>1</sup>، فهو مجموعة العناصر (الأفراد) التي ينصب عليها الاهتمام في دراسة معينة، بمعنى آخر هو يمثل جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث، وتعد دراسة مجتمع البحث من الأمور النادرة في البحوث العلمية نظراً للصعوبات الجمة التي يتعرض لها الباحث في الوصول إلى كل مفردات المجتمع الأصلي والتكاليف الباهظة التي تترتب على ذلك<sup>2</sup>. يتكون مجتمع البحث من النساء العاملات بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة -بسكرة- و البالغ عددهم 113 عاملة.

#### ثانياً: عينة البحث

وتعني عينة البحث بأنها "جزء من مجتمع البحث، بحيث يتم اختيارها لتمثل المجتمع تمثيلاً جيداً، وثم دراستها والتعرف على خصائصها، ومنها نستنتج خصائص المجتمع الذي سحبت منه العينة"<sup>3</sup>. اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 90 عاملة، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال زيارات ميدانية، واسترد منها 80 استبانة. وبعد فحصها تم استبعاد 09 استبانات وذلك نظراً لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، وبهذا يصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 71 استبانة بنسبة 78,89%.

### المطلب الثاني: منهج البحث وحدوده، وأدوات التحليل الإحصائي

#### أولاً: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث استقر الرأي على تبني المنهج الوصفي التحليلي، الذي يمكن عن طريقه جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها. والذي يعرف بأنه من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث، فهو طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غينم، أساليب البحث العلمي (أسس النظرية والتطبيقات العلمي، الطبعة الرابعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 138.

<sup>2</sup> عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي وخطواته ومراحله، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 52.

<sup>3</sup> إيمان أحمد راشد، حمد أبو زيد، مبادئ الإحصاء وتطبيقها باستخدام spss، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص 16.

والقياس، ويهدف البحث إلى دراسة أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.

ثانيا: حدود البحث: يتحدد البحث بما يلي:

- ✓ الحدود الموضوعية: اقتصر بحثنا الحالي على دراسة أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي.
  - ✓ الحدود المكانية: تم إجراء البحث داخل حدود المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة -بسكرة-.
  - ✓ الحدود البشرية: تم إجراء البحث على العاملات بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة -بسكرة-.
- الحدود الزمنية: تم إنجاز هذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية، خلال الفترة الممتدة من شهر مارس 2016 إلى غاية شهر أفريل 2016

ثالثا: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد على المصادر الأولية والثانوية في جميع البيانات والمعلومات وذلك كما يلي:

1. المصادر الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي ( Statistical Package For Socail Sciences ) SPSS.V20 ، وذلك بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
  2. المصادر الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والملتقيات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.
- والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك اخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

رابعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها ، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي - الحدود الدنيا والعليا - المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (1-5=4).

ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.79=5/4) وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

الجدول رقم (04): الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة.

الإجابة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: صابر عباسي، أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، (غير منشورة)، ص 131.

كما تم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة كما يلي:

الجدول رقم (05): أوزان البدائل.

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

المصدر: صابر عباسي، أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، (غير منشورة)، ص 131.

وللإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي،

وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V20) والذي يتكون من:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية و التكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance): للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.
3. تحليل الانحدار البسيط: وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية التالية: (طبيعة الوظيفة، الظروف المادية للعمل، عبء العمل، غموض الدور، صراع الدور، ضعف المشاركة في صنع القرارات، السقف الزجاجي) على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة محل الدراسة.
4. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وذلك لمعرفة الفروقات في اتجاهات الباحثين حول متغيري البحث التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
5. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
6. معامل صدق المحك: وذلك لصدق أداة البحث.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة البحث

أولاً: أداة البحث

بعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بمتغيري البحث وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث، بالإضافة إلى الاعتماد على آراء وأفكار المشرف، واستطلاع آراء بعض الأساتذة، تم إعداد إستبانة حيث قسمت إلى قسمين:

**القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية وهي: السن، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية.

**القسم الثاني:** يحتوي على محاور الاستبانة، وهو بدورة يشمل محورين، **المحور الأول** خصص لدراسة المتغير المستقل والذي يتمثل في "ضغوط العمل لدى المرأة العاملة"، ويتضمن (23) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى المرأة العاملة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة -بسكرة-، موزعة على أبعاد ضغوط العمل التي تم اختيارها في هذه الدراسة وذلك كما يلي:

- ✓ طبيعة الوظيفة: وتقيسها العبارات من (03-01).
- ✓ الظروف المادية للعمل: وتقيسها العبارات من (07-04).
- ✓ عبء العمل: وتقيسه العبارات من (13-08).
- ✓ غموض الدور: وتقيسه العبارات من (15-14).
- ✓ صراع الدور: وتقيسه العبارات من (18-16).
- ✓ ضعف المشاركة في صنع القرارات: وتقيسه العبارات من (20-19).
- ✓ السقف الزجاجي: وتقيسه العبارات من (23-21).

أما **المحور الثاني** فخصص لدراسة المتغير التابع والمتمثل في "الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة"، ويتضمن (14) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة -بسكرة-، موزعة على أبعاد الرضا الوظيفي التي تم اختيارها في هذه الدراسة وذلك كما يلي:

- ✓ الرضا عن الأجر: وتقيسه العبارات من (27-24).
- ✓ الترقية: وتقيسها العبارات من (29-28).
- ✓ نمط الإشراف: وتقيسه العبارات من (32-30).
- ✓ الرضا عن جماعات العمل: وتقيسها العبارات من (34-33).
- ✓ الرضا عن ساعات العمل: وتقيسها العبارات من (37-35).

ثانيا: صدق أداة البحث

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

✓ صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

تم التأكد من صحة الأداة ومصداقيتها وصحة عباراتها، وذلك بعد أن تم عرضها على عدد من المحكمين، واعتمد إجماع المحكمين للتأكد من صحة الأداة، وطلب منهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى والنظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقوم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظة أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقمنا بدراسة ملاحظات المحكمين و اقتراحاتهم، وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم.

وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة، وبالتالي فإن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

✓ صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (06) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,776) وهو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث.

ثالثا: ثبات الأداة

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (06): معاملات الصدق والثبات.

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
ضغوط العمل	23	0,638	0,799
الرضا الوظيفي	14	0,428	0,654
الاستبانة ككل	37	0,602	0,776

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

من خلال الجدول (06) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.602) و هو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

المطلب الرابع: خصائص أفراد عينة البحث

فيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

أولاً: حسب متغير السن

جدول رقم (07): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير السن

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
السن	من 20 إلى أقل من 30 سنة	41	57,7%
	من 30 إلى 40 سنة	23	32,4%
	من 41 إلى 50 سنة	07	9,9%
	من 51 سنة فأكثر	00	00%
المجموع		71	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

من خلال الجدول رقم (07) والخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن نلاحظ تباين أعمار أفراد عينة الدراسة وأن الفئة العمرية الأكثر تكراراً في عينة الدراسة هي الفئة العمرية من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة بنسبة مئوية 57,7%، تليها الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة مئوية 32,4%، ثم تأتي الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة مئوية 9,9%، وفي الأخير الفئة العمرية من 51 سنة فأكثر بنسبة مئوية 0%، لذا فإن الفئة العمرية الأكثر تكراراً في عينة الدراسة تميل إلى أعمار فتية نسبياً في السن أي أن لها خبرة معتبرة في التعامل ميدانياً، وهذا ما يمكن أن ينعكس إيجاباً على نتائج البحث.

ثانياً: حسب متغير المستوى الوظيفي

جدول رقم (08): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المستوى الوظيفي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	طبية	18	25,4%
	صيدلية	2	2,8%
	قابلة	5	7,0%
	شبه طبي	35	49,3%
	إداري	11	15,5%
	المجموع	71	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

من خلال الجدول السابق نجد أن ما نسبته 49,3% من أفراد العينة تمثل الشبه طبي، في حين نجد أن ما نسبته 25,4% والتي تمثل 18 طبية، أما الإداريين فنجد نسبتهم 15,5%، تليها نسبة القابلات التي قدرة بـ: 7,0%، أما نسبة الصيدالدة فهي 2,8%. وهي نسبة تجاوب معتبر من طرفهم.

ثالثاً: حسب متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (09): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوي	11	15,5%
	جامعي	40	56,3%
	دراسات ما بعد التدرج	20	28,2%
	المجموع	71	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي أن أغلبية أفراد العينة من مستوى جامعي حيث بلغ عددهم 40 امرأة بنسبة مئوية 56,3% وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت نسبة مستوى دراسات ما بعد التدرج 28.2%، ونسبة مستوى الثانوي 15,5%، أي أن معظم كل أفراد العينة لديهم مستوى جامعي وهذا ما يزيد من أهمية البحث والنتائج المتوصل إليها.

رابعاً: حسب متغير سنوات الخبرة

جدول رقم (10): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	من 5 سنوات فأقل	41	57,7%
	من 6 إلى 10 سنوات	22	31,0%
	من 11 إلى 15 سنة	7	9,9%
	من 16 سنة فأكثر	1	1,4%
	المجموع	71	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

من خلال الجدول السابق نجد أن الأفراد الذين تكون خبرتهم من 5 سنوات فأقل بلغت نسبتهم 57.7 % من مجموع عينة البحث، كما نجد نسبة 31,0 % تمثل أصحاب الخبرة ما بين 6 و 10 سنوات، أما الذين تتراوح خبرتهم بين 11 و 15 سنة فتمثلهم نسبة 9.9 % ، في حين نجد أصحاب الخبرة الكبيرة تقدر نسبتهم بـ : 1.4%.

خامساً: حسب متغير الحالة الاجتماعية

جدول رقم (11): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الحالة الاجتماعية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الحالة الاجتماعية	عزباء	33	46,5%
	متزوجة	33	46,5%
	مطلقة	4	5,6%
	أرملة	1	1,4%
	المجموع	71	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

من خلال الجدول السابق نجد أن النساء العازيات قد بلغت نسبتهم 46.5 % من مجموع عينة البحث، وهي نسبة مماثلة لفئة النساء المتزوجات 46,5% كما نجد نسبة 5,6 % تمثل فئة النساء المطلقات، أما النساء الأرامل فتمثلهم نسبة 1.4% .

وكخلاصة لهذا البحث يمكن القول أنه من بين 80 استبيان تم توزيعها تم الاعتماد على 71 استبيان في عملية التحليل الإحصائي، حيث قدرة معامل ثبات أداة البحث بـ: 0,602 وهي نسبة جيدة نسبياً، كما تم

التوصل إلى مجموع من النتائج ذات العلاقة بالصفات الشخصية للمبحوثين، كما غلبت الفئة الشبابية والخبرة المتوسطة على عينة الدراسة، مع التقارب في المستوى التعليمي بين المستوى الجامعي والدراسات ما بعد التدرج، وعلى العموم يمكن القول بأن هناك تنوع في السمات الشخصية لأفراد العينة، الأمر الذي قد يتبعه تنوع في إجاباتهم حول محاور الدراسة.

### المبحث الثالث: اختبار وتحليل الفرضيات

بعد إعدادنا للاستبيان واختبار ثباته وصدقه قمنا بتوزيعه، بعد ذلك قمنا بمعالجة البيانات التي تحصلنا عليها عن طريق تحليل إجابات أفراد العينة التي قمنا بدراستها من خلال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS الذي ساعدنا في اختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة (الإجابة على أسئلة البحث)

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت "1-5") لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين ضغوط العمل والرضا الوظيفي.

أولاً: تحليل المحور الأول أبعاد ضغوط العمل لدى المرأة العاملة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.

#### 1. بعد طبيعة الوظيفة

جدول رقم (12): اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد طبيعة الوظيفة

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	طبيعة الوظيفة	4,1408	0.68234	1	جيد
1	يحتاج عملي كثير من التركيز والانتباه	4,6620	0,63118	1	جيد جدا
2	أحس بعدم الأمن في وظيفتي	3,1127	1,07636	3	متوسط
3	يتطلب مني عملي اتخاذ قرارات حاسمة	4,1127	0.83750	2	جيد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي لبعد طبيعة الوظيفة بلغ 4,1408 وبانحراف معياري يقدر بـ: 0,68234، وحسب مقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى الدرجة جيد، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد طبيعة الوظيفة كانت موزعة من جيد جدا إلى جيد ثم متوسط، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (4,6620 و 3,1127) وتتراوح الانحرافات المعيارية ما بين (1,07636 و 0,63118) وقد جاءت العبارة رقم 01 (يحتاج عملي كثير من التركيز والانتباه) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,6620 وانحراف معياري 0,63118، وهذا نرجعه إلى طبيعة العمل، فالعاملات ملزمات أكثر بالتركيز والانتباه وهذا راجع إلى أهمية العمل في المستشفيات، في حين جاءت العبارة رقم 02 (أحس بعدم الأمن في وظيفتي) في المركز الأخير بمتوسط حسابي 3,1127 وبانحراف معياري يقدر 1,07636،

ويمكن تفسير النتائج السابقة على أنه هناك رضا جيد عن طبيعة العمل التي توفرها المؤسسة محل الدراسة بشكل عام.

## 2. بعد الظروف المادية للعمل

جدول رقم (13): اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد الظروف المادية للعمل

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	<b>الظروف المادية للعمل</b>				
1	الإضاءة والتهوية ودرجة الحرارة تعتبر غير مناسبة لطبيعة عملي	2,5211	1,09361	4	ضعيف
2	أعاني من الضوضاء أثناء تأدية عملي	2,9718	1,26459	3	متوسط
3	الأدوات والأجهزة الموجودة غير كافية لأداء العمل.	3,3099	1,27157	2	متوسط
4	أتحوف من الإصابة بالأمراض المعدية نتيجة التلوث وقلّة النظافة	3,6479	1,39487	1	جيد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي لبعء الظروف المادية للعمل بلغ 3,1549 وبانحراف معياري يقدر بـ: 1,05082، وحسب مقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى الدرجة متوسط، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الظروف المادية للعمل كانت موزعة من جيد إلى متوسط ثم ضعيف، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3,6479 و 2,5211) وتتراوح الانحرافات المعيارية ما بين (1,39487 و 1,09361) وقد جاءت العبارة رقم 04 (أتحوف من الإصابة بالأمراض المعدية نتيجة التلوث وقلّة النظافة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,6479 وانحراف معياري 1,39487، وهذا نرجعه إلى ظروف المادية للعمل، فالعاملات يتخوفن من الإصابات بالأمراض المعدية وهذا راجع إلى قلّة النظافة وكثرة التلوث وذلك بسبب كثرة المرضى وكثرة الأمراض المعدية في هذا العصر، في حين جاءت العبارة رقم 01 (الإضاءة والتهوية ودرجة الحرارة تعتبر غير مناسبة لطبيعة عملي) في المركز الأخير بمتوسط حسابي 2,5211 وبانحراف معياري يقدر بـ 1,059361، ويمكن تفسير النتائج السابقة على أنه هناك رضا متوسط عن الظروف المادية للعمل التي توفرها المؤسسة محل الدراسة بشكل عام.

3. بعد عبء العمل

جدول رقم (14): اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد عبء العمل

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	عبء العمل	3,5070	0,55737	2	جيد
1	يزعجني العمل بنظام المناوبات	3,2254	1,07168	4	متوسط
2	حجم العمل أكبر من اللازم	3,0986	1,20895	5	متوسط
3	عملي يتطلب اليقظة والسرعة اللازمة في جميع الأوقات	4,4366	0,76965	1	جيد جدا
4	فترات الراحة أثناء المناوبة غير كافية	3,4225	0,96602	3	جيد
5	أشعر بالتعب والإرهاق بعد نهاية العمل	4,1549	0,90472	2	جيد
6	أكلف بمهام عمل خارج وقت الدوام الرسمي	2,3380	1,06829	6	ضعيف

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي لبعء العمل بلغ 3,5070 وبانحراف معياري يقدر بـ: 0,55737، وحسب مقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى الدرجة جيد، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد عبء العمل كانت موزعة من جيد جدا إلى جيد ثم متوسط و ضعيف، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (4,4366 و 2,3380) وتتراوح الانحرافات المعيارية ما بين (1,20895 و 0,76965) وقد جاءت العبارة رقم 03 (عملي يتطلب اليقظة والسرعة اللازمة في جميع الأوقات ) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,4366 وانحراف معياري 0,76965، وهذا نرجعه إلى أهمية العمل في المؤسسة، فالعاملات يتطلب منهن السرعة واليقظة في العمل وهذا راجع إلى صعوبة العمل، في حين جاءت العبارة رقم 06 (أكلف بمهام عمل خارج وقت الدوام الرسمي) في المركز الأخير بمتوسط حسابي 2,3380 وبانحراف معياري يقدر بـ 1,06829، ويمكن تفسير النتائج السابقة على أنه هناك رضا جيد عن عبء العمل في المؤسسة محل الدراسة بشكل عام.

4. بعد غموض الدور

جدول رقم (15): اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد غموض الدور

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	غموض الدور	2,3521	1,08363	7	ضعيف
1	أجد صعوبة وتعقيد في المهام الموكلة إلي	2,4225	1,17913	2	ضعيف
2	أكلف بمهام بدون صلاحيات كافية لتنفيذها..	2,4507	1,21642	1	ضعيف

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي لبعث غموض الدور بلغ 2,3521 وبانحراف معياري يقدر بـ: 1,08363، وحسب مقياس الدراسة فإن هذا البعث يشير إلى الدرجة ضعيف، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعث غموض الدور كانت تشير إلى ضعيف، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (2,4507 و 2,4225) وتتراوح الانحرافات المعيارية ما بين (1,21642 و 1,17913) وقد جاءت العبارة رقم 02 (أكلف بمهام بدون صلاحيات كافية لتنفيذها..) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2,4507 وانحراف معياري 1,21642، وهذا نرجعه إلى غموض الدور في المؤسسة، فالمؤسسة تطلب من العاملين أداء مهام العمل بدون صلاحيات لها وهذا راجع إلى صعوبة والتعقيد العمل، في حين جاءت العبارة رقم 02 (أجد صعوبة وتعقيد في المهام الموكلة إلي) في المركز الثاني بمتوسط حسابي 2,4225 وبانحراف معياري يقدر بـ 1,17913، ويمكن تفسير النتائج السابقة على أنه هناك رضا ضعيف عن غموض الدور في المؤسسة محل الدراسة بشكل عام.

5. بعد صراع الدور

جدول رقم (16): اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد صراع الدور

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	صراع الدور	2,4366	1,02445	6	ضعيف
1	أتلقي أوامر وتعليمات متعارضة من أكثر من طرف.	2,8451	1,26093	1	متوسط
2	أقوم بتأدية أعمال خارج إطار عملي	2,3380	1,13318	3	ضعيف
3	لا أستطيع التوفيق بين عملي وواجباتي العائلية	2,5775	1,03733	2	ضعيف

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي لبعء صراع الدور بلغ 2,4366 وبانحراف معياري يقدر بـ: 1,2445، وحسب مقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى الدرجة ضعيف، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد صراع الدور كانت تشير إلى ضعيف ومتوسط، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (2,8451 و 2,3380) وتتراوح الانحرافات المعيارية ما بين (1,26093 و 1,03733) وقد جاءت العبارة رقم 01 (أتلقي أوامر وتعليمات متعارضة من أكثر من طرف...) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2,8451 وانحراف معياري 1,26093، وهذا نرجعه إلى صراع الدور في المؤسسة، فالعاملات في المؤسسة يتلقون أكثر من أمر في نفس الوقت ومن أطراف مختلفة وهذا راجع إلى الضغط والصراعات المختلفة في العمل، في حين جاءت العبارة رقم 02 (أقوم بتأدية أعمال خارج إطار عملي) في المركز الأخير بمتوسط حسابي 2,3380 وبانحراف معياري يقدر بـ 1,13318، ويمكن تفسير النتائج السابقة على أنه هناك رضا ضعيف عن صراع الدور في المؤسسة محل الدراسة بشكل عام.

6. بعد ضعف المشاركة في صنع القرارات

جدول رقم (17): اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد ضعف المشاركة في صنع القرارات

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	ضعف المشاركة في صنع القرارات	3,2535	1,20378	4	متوسط
1	لا تمنح لي إدارة المستشفى حق المشاركة في اتخاذ القرار	3,1690	1,30915	2	متوسط
2	لا يسمح لي بالمبادرة بحل المشكلات التي تواجهني أثناء العمل بحرية	3,3380	1,10768	1	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (17) أن المتوسط الحسابي لبعء ضعف المشاركة في صنع القرارات بلغ 3,2535 وبانحراف معياري يقدر ب: 1,20378، وحسب مقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى الدرجة متوسطة، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد ضعف المشاركة في صنع القرارات كانت متوسطة، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3,3380 و 3,1690) وتتراوح الانحرافات المعيارية ما بين (1,30915 و 1,10768) وقد جاءت العبارة رقم 02 (لا يسمح لي بالمبادرة بحل المشكلات التي تواجهني أثناء العمل بحرية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,3380 وانحراف معياري 1,10768، وهذا نرجعه إلى ضعف المشاركة في صنع القرارات في المؤسسة، فالمؤسسة لا تسمح لعاملاته باتخاذ قرارات عملهم بحرية وهذا راجع إلى تخوف المؤسسة من قرارات العاملات في العمل، في حين جاءت العبارة رقم 01 (لا تمنح لي إدارة المستشفى حق المشاركة في اتخاذ القرار) في المركز الأخير بمتوسط حسابي 3,1690 وبانحراف معياري يقدر 1,30915، ويمكن تفسير النتائج السابقة على أنه هناك رضا متوسط عن ضعف المشاركة في صنع القرارات في المؤسسة محل الدراسة بشكل عام.

7. بعد السقف الزجاجي

جدول رقم (18): اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد السقف الزجاجي

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	السقف الزجاجي	3,3944	1,08863	3	متوسط
1	لا يثق رؤسائي لامتلاكي للمهارات والقدرات التي تؤهلي للمناصب القيادية	3,2254	1,22121	3	متوسط
2	عادات وتقاليد المجتمع تمنعني من تقلد المناصب القيادية	3,3380	1,25292	2	متوسط
3	عدم تقبل زملائي من الرجال لفكرة ترؤسهم من قبل امرأة	3,4648	1,25164	1	جيد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (18) أن المتوسط الحسابي لبعده السقف الزجاجي بلغ 3,3944 وانحراف معياري يقدر بـ: 1,08863، وحسب مقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى الدرجة متوسطة، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد السقف الزجاجي كانت ما بين جيد ومتوسط، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3,4648 و 3,2254) وتتراوح الانحرافات المعيارية ما بين (1,25292 و 1,22121) وقد جاءت العبارة رقم 03 (عدم تقبل زملائي من الرجال لفكرة ترؤسهم من قبل امرأة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,4648 وانحراف معياري 1,25164، وهذا نرجعه إلى ضعف تفكير العمال في المؤسسة، فالرجال العاملين في المؤسسة يرجعون عدم تقبلهم ترؤسهم من قبل امرأة إلى ونقص الخبرة لديهم في مجال العمل، في حين جاءت العبارة رقم 01 (لا يثق رؤسائي لامتلاكي للمهارات والقدرات التي تؤهلي للمناصب القيادية) في المركز الأخير بمتوسط حسابي 3,2254 وانحراف معياري يقدر بـ 1,22121، ويمكن تفسير النتائج السابقة على أنه هناك رضا متوسط عن السقف الزجاجي في المؤسسة محل الدراسة بشكل عام.

جدول رقم (19): اتجاهات الباحثين حول ضغوط العمل ومختلف أبعاده

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	طبيعة الوظيفة	4,1408	0,68234	1	جيد
2	الظروف المادية للعمل	3,1549	1,05082	5	متوسط
3	عبء العمل	3,5070	0,55737	2	جيد
4	غموض الدور	2,3521	1,08363	7	ضعيف
5	صراع الدور	2,4366	1,02445	6	ضعيف
6	ضعف المشاركة في صنع القرارات	3,2535	1,20378	4	متوسط
7	السقف الزجاجي	3,3944	1,08863	3	متوسط
-	ضغوط العمل بشكل عام	3,2254	0,61405	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن المتوسط الحسابي العام لمتغير ضغوط العمل هو 3,2254 وبانحراف معياري 0,61406 وبدرجة متوسطة وعموماً النتائج السابقة تدل على هناك إجماع لدى العائلات على أن طبيعة الوظيفة وعبء العمل "جيدة"، و الظروف المادية للعمل وضعف المشاركة في صنع القرارات والسقف الزجاجي "متوسطة"، أما غموض الدور وصراع الدور "ضعيفة"، وبهذا نكون قد أجبنا على السؤال (ما هي مستويات ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة).

ثانيا: تحليل المحور الثاني الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية  
جمورة

1. بعد الرضا عن الأجر

جدول رقم (20): اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد الرضا عن الأجر

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	الرضا عن الأجر	2,4930	1,04024	5	ضعيف
1	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أقدمه	2,8451	1,27221	1	متوسط
2	يتميز نظام الأجور للمستشفى بعدالته	2,5915	1.12856	2	متوسط
3	مستوى الأجر الذي أتحصل عليه أحسن من مستوى الأجور في قطاعات أخرى	2,4085	1,07673	4	ضعيف
4	يكفي الأجر الذي أتقاضاه لتكاليف متطلبات المعيشة	2,4648	1,06678	3	ضعيف

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن العلامات بالمؤسسة محل الدراسة أجدهم ضعيف بدرجة كبيرة وهو ما يفسره متوسط إجاباتهم حول عبارات بعد الرضا عن الأجر والمقدر ب: 2,4930 وبانحراف معياري قدره 1,04024 وهو حسب سلم الدراسة يقع في خانة الإجابة ضعيف، أما فيما يخص ترتيب العبارات فقد جاءت العبارة رقم 01 (يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أقدمه.) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب: 2,8451 وانحراف معياري قدره 1,27221، في حين جاءت العبارة رقم 03 (مستوى الأجر الذي أتحصل عليه أحسن من مستوى الأجور في قطاعات أخرى.) في المركز الأخير بمتوسط حسابي 2,4085 وانحراف معياري 1,07673، إذ نلاحظ أن هناك توافق كبير في إجابات أفراد العينة وهو ما عكسه المتوسط الحسابي والذي يقع حسب سلم القياس المعتمد في الخانة متوسط وضعيف، وهذا يعني بأن هناك عدم رضا عن الأجر في العمل.

2. بعد الترقية

جدول رقم (21): اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد الترقية

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	الترقية	2,7746	1,20945	4	متوسط
1	يتيح المستشفى فرص كافية لترقية الموظفين	3,0000	1,14642	1	متوسط
2	يتميز نظام الترقية للمستشفى بعدالته	2,6620	1,25292	2	متوسط

مصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن الترقية بالمؤسسة محل الدراسة متوسطة بكافة جوانب بدرجة كبيرة وهو ما يفسره متوسط إجاباتهم حول عبارات بعد الترقية والمقدر بـ: 2,7746 وانحراف معياري قدره 1,20945 وهو حسب سلم الدراسة يقع في خانة الإجابة متوسط، أما فيما يخص ترتيب العبارات فقد جاءت العبارة رقم 01 (يتيح المستشفى فرص كافية لترقية الموظفين.) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ: 3,0000 وانحراف معياري قدره 1,14642، في حين جاءت العبارة رقم 02 (يتميز نظام الترقية للمستشفى بعدالته.) في المركز الثاني بمتوسط حسابي 2,6620 وانحراف معياري 1,25292، إذ نلاحظ أن هناك توافق كبير في إجابات أفراد العينة وهو ما عكسه المتوسط الحسابي والذي يقع حسب سلم القياس المعتمد في الخانة متوسط، وهذا يعني بأن الترقية في المؤسسة متوسطة وهناك رضا متوسط عنها من قبل العاملات بالمؤسسة محل الدراسة.

3. بعد نمط الإشراف

جدول رقم (22): اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد نمط الإشراف

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	نمط الإشراف	3,9437	0,86002	2	جيد
1	يتعامل معي رئيسي باحترام	4,0563	0,73460	1	جيد
2	يوجهني رئيسي بطريقة حسنة عند ارتكابي لأخطاء في عملي	3,8732	0,80940	2	جيد
3	معاملة رؤسائي لي تتميز بالعدل والمساواة مع الآخرين دون أي تمييز	3,3803	1,04698	3	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

يبين الجدول رقم (22) بأن بعد نمط الإشراف، يلقي قبول من طرف أفراد العينة المدروسة وهو ما يعبر عنه المتوسط الحسابي العام 3,9437 الواقع ضمن الخيار جيد ذو الانحراف المعياري 0,86002، كما نلاحظ أن العبارة رقم 01 (يتعامل معي رئيسي باحترام) فقد سجلت أعلى متوسط حسابي 4,0563 وانحراف معياري 0,73460 درجات عالية نحو الموافقة على أن هناك نمط إشراف عالي بالمؤسسة، وعلى العموم فهناك رغبة لدى الرؤساء في العمل في التحسين من نمط الإشراف والتعامل بالعدل والمساواة في العمل

4. بعد الرضا عن جماعات العمل

جدول رقم (23): اتجاهات الباحثين حول عبارات بعد الرضا عن جماعات العمل

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	الرضا عن جماعات العمل	4,2394	0,68587	1	جيد جدا
1	يسود الاحترام والثقة المتبادلة مع زملائي في العمل	4,0563	0,75380	2	جيد
2	يقدم لي زملائي الدعم والمساندة الكافية	4,1268	0,71573	1	جيد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

يوضح لنا الجدول السابق أن العلامات بالمؤسسة محل الدراسة لديهم رضا عن جماعات العمل، وهو ما يعبر عنه المتوسط الحسابي 4,2394 الواقع ضمن الخيار جيد جدا حسب سلم القياس المعتمد في الدراسة، كما أن هناك تناسق في إجابات أفراد العينة على هذا البعد وهو ما يعبر عنه الانحراف المعياري المقدر بـ: 0,68587، ولقد جاءت العبارة رقم 02 (يقدم لي زملائي الدعم والمساندة الكافية.) في المركز الأول بمتوسط حسابي يساوي 4,1268 وهو متوسط مرتفع، كما أن إجابات أفراد العينة حول العبارة متجانسة بدرجة كبيرة حيث بلغ انحرافها المعياري 0,71573.

5. بعد الرضا عن ساعات العمل

جدول رقم (24): اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد الرضا عن ساعات العمل

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	الرضا عن ساعات العمل	3,4225	0,98070	3	جيد
1	أنا راضية عن الحجم الساعي للعمل	3,3803	1,04698	2	متوسط
2	أنا راضية عن عدد الأيام التي أعمل فيها	3,6197	0,97638	1	جيد
3	تتيح لي المستشفى وقت كافي للراحة في العمل	3,2254	1,14888	3	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

يوضح لنا الجدول السابق أن العمال بالمؤسسة محل الدراسة لديهم رضا عن ساعات العمل، وهو ما يعبر عنه المتوسط الحسابي 3,4225 الواقع ضمن الخيار جيد حسب سلم القياس المعتمد في الدراسة، كما أن هناك تناسب في إجابات أفراد العينة على هذا البعد وهو ما يعبر عنه الانحراف المعياري المقدر ب: 0,98070، ولقد جاءت العبارة رقم 02 (أنا راضية عن عدد الأيام التي أعمل فيها.) في المركز الأول بمتوسط حسابي يساوي 3,6197 وهو متوسط مرتفع، كما أن إجابات أفراد العينة حول العبارة متجانسة بدرجة كبيرة حيث بلغ انحرافها المعياري 0,97638.

جدول رقم (25): اتجاهات المبحوثين حول الرضا الوظيفي ومختلف أبعاده

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	الرضا عن الأجر	2,4930	1,04024	5	ضعيف
2	الترقية	2,7746	1,20945	4	متوسط
3	نمط الإشراف	3,9437	0,86002	2	جيد
4	الرضا عن جماعات العمل	4,2394	0,68587	1	جيد جدا
5	الرضا عن ساعات العمل	3,4225	0,98070	3	جيد
-	الرضا الوظيفي بشكل عام	3,3944	0,62057	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن المتوسط الحسابي العام لمتغير الرضا الوظيفي هو 3,3944 وبانحراف معياري 0,62057 وبدرجة متوسط وعموماً النتائج السابقة تدل على هناك إجماع لدى العاملين على أن الرضا عن جماعات العمل جيدة جداً وأنها أفضل مقارنة الرضا عن الأجر والترقية ونمط الإشراف والرضا عن ساعات العمل، وبهذا نكون قد أجبنا على السؤال ( ما هي مستويات الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة).

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل بأبعاده على الرضا الوظيفي للمرأة العاملة بمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) لاختبار صحة هذه الفرضية، والجدول (26) يبين ذلك.

جدول رقم (26): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1,508	1	1,508	4,090	0,047
الخطأ	25,449	69	0,369		
المجموع الكلي	26,958	70			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

مستوى الدلالة:  $\alpha = 0.05$

معامل التحديد:  $R^2 = 0,056$  معامل الارتباط:  $R = 0,237$

من خلال الجدول السابق يتبين صحة الفرضية الأساسية، حيث بلغت قيمة F (4,090) بقيمة احتمالية (0,047) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) كما نجد أن المتغير المستقل (ضغوط العمل) في هذا النموذج يفسر ما يقارب 5,6% فقط وأن الباقي نرجعه إلى عوامل أخرى من التباين في المتغير التابع ( الرضا الوظيفي) وهي قوة تفسيرية مرتفعة جداً و معنوية، وهو ما يدل على وجود أثر معنوي لضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة، وبناء على ذلك نستخلص قبول الفرضية الرئيسية أي وجود أثر لضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

ومن خلال هذا نستطيع صياغة معادلة الانحدار الخطي بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة كما يلي:

جدول رقم (27): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بآثر ضغوط العمل على الرضا

الوظيفي لدى المرأة العاملة

مستوى الدلالة	قيمة T	معامل الارتباط	المعاملات	البيان
0,000	10,735	0,237	4,165	الثابت
0,047	-2,022		-0.239	ضغوط العمل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

مستوى الدلالة:  $\alpha = 0.05$

$$Y = 4.165 - 0.239 X$$

حيث أن (Y) تمثل الرضا الوظيفي، و X تمثل ضغوط العمل لدى المرأة العاملة ويقدر المعامل ب: (- 0,239)، أي أن الزيادة في ضغوط العمل بوحدة واحدة يؤدي إلى نقص في الرضا الوظيفي بمقدار (23,9%).

1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لطبيعة الوظيفة على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصححة الجوية جمورة."

جدول رقم (28): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر طبيعة العمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة

العاملة لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0,750	1	0,750	1,974	0,164
الخطأ	26,208	69	0,380		
المجموع الكلي	26,958	70			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

مستوى الدلالة:  $\alpha = 0.05$

معامل التحديد:  $R^2 = 0,028$  معامل الارتباط:  $R = 0,167$

من خلال الجدول السابق يتبين لنا بأن ليس هناك أثر معنوي عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لطبيعة الوظيفة على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة في المؤسسة محلاً لدراسة، حيث كانت قيمة F تساوي 1,974 عند مستوى الدلالة 0,164 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، كما أن معامل الارتباط يبين عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط 0,167 وهو ضعيف جداً، كما أن طبيعة الوظيفة لا تفسر الأثر في الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بنسبة 0,164، وبناء على كل ما سبق فإننا نرفض الفرضية.

## 2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للظروف المادية للعمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة."

جدول رقم (29): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر الظروف المادية للعمل على الرضا الوظيفي

لدى المرأة العاملة لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0,243	1	0,243	0,629	0,431
الخطأ	26,714	69	0,387		
المجموع الكلي	26,958	70			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

مستوى الدلالة:  $\alpha = 0.05$

معامل التحديد:  $R^2 = 0,009$  معامل الارتباط:  $R = 0,095$

من خلال الجدول السابق يتبين لنا بأن ليس هناك أثر معنوي عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  للظروف المادية للعمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة في المؤسسة محلاً لدراسة، حيث كانت قيمة F تساوي 0,629 عند مستوى الدلالة 0,431 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، كما أن معامل الارتباط يبين عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط 0,095 وهو ضعيف جداً، كما أن الظروف المادية للعمل لا تفسر الأثر في الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بنسبة 0,431، وبناء على كل ما سبق فإننا نرفض الفرضية.

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء للعمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة." "

جدول رقم (30): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر لعبء للعمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة

العاملة لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0,810	1	0,810	2,138	0,148
الخطأ	26,148	69	0,379		
المجموع الكلي	26,958	70			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

مستوى الدلالة:  $\alpha = 0.05$

معامل التحديد:  $R^2 = 0.030$  معامل الارتباط:  $R = 0.173$

من خلال الجدول السابق يتبين لنا بأن ليس هناك أثر معنوي عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لعبء للعمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة في المؤسسة محلا لدراسة، حيث كانت قيمة F تساوي 2,138 عند مستوى الدلالة 0,148 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، كما أن معامل الارتباط يبين عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط 0,148 وهو ضعيف جداً، كما أن الظروف المادية للعمل لا تفسر الأثر في الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بنسبة 0,173، وبناء على كل ما سبق فإننا نرفض الفرضية.

4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة." "

جدول رقم (31): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر غموض الدور على الرضا الوظيفي لدى المرأة

العاملة لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0,056	1	0,056	0,143	0,706
الخطأ	26,902	69	0,390		
المجموع الكلي	26,958	70			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

مستوى الدلالة:  $\alpha = 0.05$

معامل التحديد:  $R^2 = 0.002$  معامل الارتباط:  $R = 0.045$

من خلال الجدول السابق يتبين لنا بأن ليس هناك أثر معنوي عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لغموض الدور على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة في المؤسسة محلا لدراسة، عليه حيث كانت قيمة F تساوي 0,143 عند مستوى الدلالة 0,706 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، كما أن معامل الارتباط يبين عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط 0,045 وهو ضعيف جداً، كما أن الظروف المادية للعمل لا تفسر الأثر في الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بنسبة 0,706، وبناء على كل ما سبق فإننا نرفض الفرضية.

5. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة."

جدول رقم (32): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر صراع الدور على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1,423	1	1,423	3,846	0,054
الخطأ	25,535	69	0,370		
المجموع الكلي	26,958	70			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

مستوى الدلالة:  $\alpha = 0.05$

معامل التحديد:  $R^2 = 0,053$  معامل الارتباط:  $R = 0,230$

من خلال الجدول السابق يتبين لنا بأن ليس هناك أثر معنوي عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لصراع الدور على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة في المؤسسة محلا لدراسة، حيث كانت قيمة F تساوي 3,846 عند مستوى الدلالة 0,054 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، كما أن معامل الارتباط يبين عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط 0,230 وهو ضعيف جداً، كما أن الظروف المادية للعمل لا تفسر الأثر في الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بنسبة 0,054، وبناء على كل ما سبق فإننا نرفض الفرضية.

6. نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضعف المشاركة في صنع القرارات على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة."

جدول رقم (33): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر ضعف المشاركة في صنع القرارات على

الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة لاختبار الفرضية الفرعية السادسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1,005	1	1,005	2,673	0,107
الخطأ	25,952	69	0,376		
المجموع الكلي	26,958	70			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

مستوى الدلالة:  $\alpha = 0.05$

معامل التحديد:  $R^2 = 0.037$  معامل الارتباط:  $R = 0.193$

من خلال الجدول السابق يتبين لنا بأن ليس هناك أثر معنوي عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لضعف المشاركة في صنع القرارات على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة في المؤسسة محلا لدراسة، حيث كانت قيمة F تساوي 2,673 عند مستوى الدلالة 0,107 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، كما أن معامل الارتباط يبين عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط 0,193 وهو ضعيف جداً، كما أن الظروف المادية للعمل لا تفسر الأثر في الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بنسبة 0,107، وبناء على كل ما سبق فإننا نرفض الفرضية.

7. نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضعف السقف الزجاجي على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة."

جدول رقم (34): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر السقف الزجاجي على الرضا الوظيفي لدى

المرأة العاملة لاختبار الفرضية الفرعية السابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0,780	1	0,780	2,055	0,156
الخطأ	26,178	69	0,379		
المجموع الكلي	26,958	70			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

مستوى الدلالة:  $\alpha = 0.05$

معامل التحديد:  $R^2 = 0.029$  معامل الارتباط:  $R = 0.170$

من خلال الجدول السابق يتبين لنا بأن ليس هناك أثر معنوي عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  للسقف الزجاجي على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة في المؤسسة محلا لدراسة، حيث كانت قيمة F تساوي 2,055 عند مستوى الدلالة 0,156 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، كما أن معامل الارتباط يبين عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط 0,170 وهو ضعيف جداً، كما أن الظروف المادية للعمل لا تفسر الأثر في الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بنسبة 0,156، وبناء على كل ما سبق فإننا نرفض الفرضية.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى ضغوط العمل لدى المرأة العاملة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

### 1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى ضغوط العمل لدى المرأة العاملة حسب السن".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (35).

جدول رقم (35): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى ضغوط العمل لدى المرأة العاملة حسب السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
ضغوط العمل	0,652	2	0,326	0,861	0,427
بين المجموعات					
داخل المجموعات	25,742	68	,0379		
المجموع	26,394	70			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول (35) إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (0,861)، وبقية احتمالية (0,427) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي 0,05، مما يقتضي رفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة حول مستوى ضغوط العمل لدى المرأة العاملة تعزى للسن، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ضغوط العمل لدى المرأة العاملة تعزى للسن عند الباحثين.

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى ضغوط العمل لدى المرأة العاملة حسب المستوى الوظيفي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (36).

جدول رقم (36): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى ضغوط العمل لدى المرأة العاملة حسب المستوى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
ضغوط العمل	2,203	4	0,551	1,502	0,212
داخل المجموعات	24,192	66	,0367		
المجموع	26,394	70			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول (36) إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (1,502)، وقيمة احتمالية (0,212) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي 0,05، مما يقتضي رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة حول مستوى ضغوط العمل لدى المرأة العاملة تعزى للمستوى الوظيفي أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ضغوط العمل لدى المرأة العاملة تعزى للمستوى الوظيفي عند الباحثين.

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى ضغوط العمل لدى المرأة العاملة حسب المؤهل العلمي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (37).

جدول رقم (37): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى ضغوط العمل لدى المرأة العاملة حسب المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
ضغوط العمل	0,310	2	0,155	0,404	0,669
بين المجموعات	26,084	68	,0384		
داخل المجموعات	26,394	70			
المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول (37) إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (0,404)، وقيمة احتمالية (0,669) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي 0,05، مما يقتضي رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة حول مستوى ضغوط العمل لدى المرأة العاملة تعزى للمؤهل العلمي، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ضغوط العمل لدى المرأة العاملة تعزى للمؤهل العلمي عند الباحثين.

4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى ضغوط العمل لدى المرأة العاملة حسب سنوات الخبرة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (38).

جدول رقم (38): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى ضغوط العمل لدى المرأة العاملة حسب سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
ضغوط العمل	0,704	3	0,235	0,612	0,610
بين المجموعات	25,691	67	0,383		
داخل المجموعات	26,394	70			
المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V20

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول (38) إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (0,612)، وقيمة احتمالية (0,610) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي 0.05، مما يقتضي رفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة حول مستوى ضغوط العمل لدى المرأة العاملة تعزى لسنوات الخبرة، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ضغوط العمل لدى المرأة العاملة تعزى لسنوات الخبرة عند الباحثين.

5. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى ضغوط العمل لدى المرأة العاملة حسب الحالة الاجتماعية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (39).

جدول رقم (39): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى ضغوط العمل لدى المرأة العاملة حسب الحالة الاجتماعية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
ضغوط العمل	2,576	3	0,859	2,416	0,074
بين المجموعات	23,818	67	0,355		
داخل المجموعات	26,394	70			
المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول (39) إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (2,416)، وقيمة احتمالية (0,074) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي 0.05، مما يقتضي رفض الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة حول مستوى ضغوط العمل لدى المرأة العاملة تعزى للحالة الاجتماعية، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ضغوط العمل لدى المرأة العاملة تعزى للحالة الاجتماعية عند الباحثين.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

### 1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة حسب السن".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (40).

جدول رقم (40): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة حسب السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	0,372	2	0,186	0,475	0,624
بين المجموعات					
داخل المجموعات	26,586	68	0,391		
المجموع	26,958	70			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول (40) إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (0,475)، وبقيمة احتمالية (0,624) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي 0,05، مما يقتضي رفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بالمؤسسة العمومية للصححة الجوارية جمورة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة تعزى للسن، أي عدو وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة تعزى للسن عند المبحوثين.

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة حسب المستوى الوظيفي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (41).

جدول رقم (41): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة حسب المستوى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	2,541	4	0,635	1,717	0,157
بين المجموعات					
داخل المجموعات	24,417	66	0,370		
المجموع	26,958	70			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول (41) إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (1,717)، وقيمة احتمالية (0,157) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي 0,05، مما يقتضي رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة تعزى للمستوى الوظيفي، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة تعزى للمستوى الوظيفي عند الباحثين.

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة حسب المؤهل العلمي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (42).

جدول رقم (42): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة حسب المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	1,062	2	0,531	1,395	0,255
بين المجموعات					
داخل المجموعات	25,895	68	0,381		
المجموع	26,958	70			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول (42) إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (1,395)، وقيمة احتمالية (0,255) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي 0,05، مما يقتضي رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة تعزى للمؤهل العلمي، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة تعزى للمؤهل العلمي عند الباحثين.

4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة حسب سنوات الخبرة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (43).

جدول رقم (43): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة حسب سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	0,782	3	0,261	0,667	0,575
بين المجموعات					
داخل المجموعات	26,175	67	0,391		
المجموع	26,958	70			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول (43) إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (0,667)، وقيمة احتمالية (0,575) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي 0.05، مما يقتضي رفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة تعزى لسنوات الخبرة، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة تعزى لسنوات الخبرة عند الباحثين.

5. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة حسب الحالة الاجتماعية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (44).

جدول رقم (44): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة حسب الحالة الاجتماعية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	1,480	3	0,493	1,298	0,282
بين المجموعات					
داخل المجموعات	25,477	67	0,380		
المجموع	26,958	70			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول (44) إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (1,298)، وبقية احتمالية (0,282) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي 0.05، مما يقتضي رفض الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة تعزى للحالة الاجتماعية، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة تعزى للحالة الاجتماعية عند الباحثين.

خلاصة:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى موجز عن " المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة بيسكرة"، موضحين تعريفها أهميتها وهيكلها التنظيمي بالإضافة إلى مواردها البشرية، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة البحث المتمثلة في النساء العاملات بهذه المؤسسة، و هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " هل هناك أثر لضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة بيسكرة"، و بعد استرجاعنا لمجموعة الاستبانات الموزعة، قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها و معالجتها ببرنامج (spss) باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار البسيط، تحليل التباين الأحادي...، ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات، حيث توصلنا إلى عدد من الاستنتاجات أهمها:

- ✓ مستوى ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
- ✓ مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بأبعاده المجتمعة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تصورات الباحثين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة حول مستوى ضغوط العمل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (السن، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية).
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تصورات الباحثين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (السن، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية).

خاتمة عامة

إن التحولات السريعة والعميقة التي يشهدها المحيط باستمرار، جعلت المنظمات اليوم أكثر من أي وقت مضى في حالة ترقب ورصد لجميع التغيرات مهما كانت طفيفة حتى تضمن ذلك بقاءها في مجال المنافسة، هذا الأخير مرهون بمدى امتلاكها لأفراد ذوي مهارات وقدرات عالية، قادرين على إخراجها من وضعية التخوف والترقب إلى حالة المبادرة، وبالتالي يمكن القول بأن التحديات التي تعرفها المنظمات اليوم تفرض عليها امتلاك أفراد من مستوى هذا التحدي وفي جميع المستويات الدنيا والوسطى وكذلك العليا (القيادية)، في ظل هذه الظروف سعت المرأة بصفة عامة، والمرأة الجزائرية بصفة خاصة إلى تطوير معارفها ومهاراتها، حتى تستطيع حوض غمار هذا التحدي لتقتحم بذلك مجال العمل، هذا الأخير الذي يعتبر من أهم مؤشرات التغيير الاجتماعي ومن أهم عوامل التحول في تركيبة أدوار المرأة الجزائرية، هذا التحول كان مرادفا لتعدد الأدوار وزيادتها، هذه الوضعية فرضت على المرأة العاملة ضغوطات مختلفة ومتباينة لتصب على صحتها النفسية والجسدية وتطوق قدراتها وأدائها واتجاهاتها الوظيفية.

في إطار هذه المعطيات والمتغيرات، ولما كانت المرأة تطمح إلى العمل وتحقيق الذات إلى أن نزولها إلى مؤسستها وهي مثقلة بالمسؤوليات ومحملة بالمشاكل والاحتياجات لتجد الكثير منها في انتظارها داخل بيئة العمل، كل هذا من شأنه أن يضغط عليها ويوتر أعصابها، ويزيد قابليتها للوقوع فريسة للإهمال واللامبالاة وعدم الرضا، وذلك يحكم طبيعة الفرد القابلة للتفاعل والتأثر وكذا التأثير، وكون دراستنا للموضوع تهدف إلى تسليط الضوء على مختلف الضغوط التي تتعرض لها المرأة العاملة وتأثيرها على الرضا الوظيفي لديها باعتباره أهم اتجاهات الأفراد نحو وظائفهم، فأنا توصلنا إلى النتائج التالية:

### أولاً: النتائج النظرية

- ✓ اتضح لنا من الخلفية النظرية لهذه الدراسة، أن ضغوط العمل تعتبر من أهم سمات هذا العصر ومن أكثر الظواهر تأثيراً على الفرد أينما كان وحيثما ذهب.
- ✓ كما أن هناك مصادر متعددة لضغوط العمل، فمنها ما هو مرتبط بالفرد نفسه ومنها ما هو متعلق بالمنظمة، وغالبا ما تتفاعل هذه المصادر فيما بينها لتؤثر على العاملين سواء كانوا رجالاً أو نساء.
- ✓ لا يترتب عن ضغوط العمل آثار سلبية فقط، بل قد يترتب عنها آثار إيجابية تكون مرغوبة للأفراد والمنظمة، حيث يتوقف ذلك على مستويات الضغوط التي يتعرض لها الفرد وكذا على طول مدتها ومدى تكرارها.
- ✓ يمكن تقليل الآثار السلبية لضغوط العمل من خلال التكامل بين الفرد والمنظمة، وهذا من خلال حرصهما على استخدام أساليب التعامل معها.
- ✓ وأن المرأة العاملة تتعرض لضغوط إضافية في العمل أهمها: ظاهرة السقف الزجاجي والتي يمكن تعريفها بأنها "حاجز غير مرئي يمنع المرأة من الوصول إلى المناصب القيادية"، هذه الظاهرة تعتبر من أهم العوائق التي تمنع المرأة من الوصول إلى المناصب العليا والتي يرجع أسبابها إلى مجموعة من العوامل المختلفة.

## خاتمة عامة

✓ كما أن ضغوط العمل تعتبر ظاهرة نفسية وحتمية، فهي في تزايد مستمر بين الأفراد في منظمات العصر الحديث نظرا للتغيرات الكثيرة والمستمرة، والتي لا يمكن القضاء عليها من الناحية العلمية، نظرا لتعدد مصادرها وأسبابها.

✓ كما اتضح لنا من خلال الجانب النظري، أن الرضا الوظيفي باعتباره أهم اتجاهات الأفراد نحو وظائفهم، ونظرا لارتباطه بالفرد، هذا الأخير الذي يمتاز بالتعقيد، فإن ذلك أوجد نوعا من الصعوبة في فهمه وقياسه، وذلك باستخدام طريقتين رئيسيتين، الأولى حسب المقاييس الموضوعية وذلك من خلال الآثار السلوكية للفرد، والثانية حسب المقاييس الذاتية التي تعتمد على قوائم الاستقصاء، هذه الأخيرة أكثر قبولا واستخداما بين الباحثين لموضوعيتها ودقة نتائجها.

✓ كما يتأثر الرضا الوظيفي بجملة من العوامل منها ما هو متعلق بالمنظمة، ومنها ما هو متعلق بالفرد. ✓ ومن أهم النقاط التي نهدف إلى توضيحها في الجانب النظري والتي تمثل صلب الموضوع هي تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة، حيث أثبت الجانب النظري وجود تأثير لضغوط العمل على الرضا الوظيفي.

### ثانيا: النتائج التطبيقية

مع نهاية هذه الدراسة، وبعد بناء الإشكالية ووضع الفروض الملائمة وإتباع المنهج المناسب واستخدام الطرق الإحصائية المنسجمة مع الفرضيات، وكذا تحليل النتائج وتفسيرها، يمكن القول أن هذه الدراسة خلصت إلى النتائج التالية:

✓ هناك تأثير لضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة، بسكرة.

✓ تعاني المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة، من مستويات متوسطة من ضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور ضغوط العمل 3,2254.

✓ إن أهم العوامل المسببة لضغوط العمل لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة، من وجهة نظر أفراد عينة البحث، بحسب ترتيبها التنازلي من الأكثر ضغوطا إلى الأقل هي:

- عامل طبيعة الوظيفة، وهذا بمتوسط حسابي قدره 4,1408.
- عامل عبء العمل، وهذا بمتوسط حسابي قدره 3,5070.
- عامل السقف الزجاجي، وهذا بمتوسط حسابي قدره 3,3944.
- عامل ضعف المشاركة في صنع القرارات، وهذا بمتوسط حسابي قدره 3,2535.
- عامل الظروف المادية للعمل، وهذا بمتوسط حسابي قدره 3,1549.
- عامل صراع الدور، وهذا بمتوسط حسابي قدره 2,4366.
- عامل غموض الدور، وهذا بمتوسط حسابي قدره 2,3521.

## خاتمة عامة

- ✓ تعاني المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة، من مستويات متوسطة من الرضا الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور ضغوط العمل 3,3944.
- ✓ إن أهم العوامل المسببة للرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة، من وجهة نظر أفراد عينة البحث، بحسب ترتيبها التصاعدي من الأقل رضا إلى الأكثر هي:
- عامل الرضا عن الأجر، بمتوسط حسابي قدره 2,4930.
  - عامل الترقية، بمتوسط حسابي قدره 2,7746.
  - عامل الرضا عن ساعات العمل، بمتوسط حسابي قدره 3,3944.
  - عامل نمط الإشراف، بمتوسط حسابي قدره 3,9437.
  - عامل الرضا عن جماعات العمل، بمتوسط حسابي قدره 4,2394.
- ✓ لقد أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى إلى وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة بأبعاده المجتمعة عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ لقد أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) في تصورات المبحوثين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة حول مستوى ضغوط العمل تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية التالية: (السن، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية).
- ✓ لقد أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) في تصورات المبحوثين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية التالية: (السن، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية).

### ثالثا: التوصيات

- على ضوء النتائج المتوصل إليها، نقدم بعض الاقتراحات التي نأمل أن تساعد متخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة على التخفيف من شعور المرأة العاملة بضغوط العمل وعلى الرفع من مستوى شعورها بالرضا الوظيفي، وهي:
- ✓ ضرورة الاعتراف بالمرأة العاملة داخل منظماتنا الجزائرية كمورد ومهارة.

## خاتمة عامة

- ✓ ضرورة اهتمام جميع المنظمات بصورة جيد بظاهرة السقف الزجاجي والبحث عن أسبابها بأساليب علمية ومحاولة إيجاد أساليب موضوعية للتخفيف من آثارها السلبية على كل من النساء والمنظمات.
- ✓ توعية وتحسيس العاملات بظاهرة ضغوط العمل والنتائج المترتب عنها.
- ✓ العمل على تحسين ظروف العمل بتوفير كل المتطلبات المادية والبشرية الضرورية لأداء العمل.
- ✓ تنظيم دورات تكوينية ومحاضرات توعية يقدمها متخصصون، لتعريف المرأة العاملة بأهم الأساليب التي يمكن من خلالها التعامل مع ضغوط العمل.
- ✓ ضرورة فسح المجال أمام المرأة العاملة على التصرف بحرية أثناء أداء مهامها الوظيفية، وزيادة مهاراتها ومعارفها.

قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### الكتب بالعربية:

1. القرآن الكريم.
2. أحمد بن عبد الرحمن الشمري و آخري، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة. مكتبة العبيكات، الرياض، 2004 .
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر، الأصول والمهارات، الناشر المؤلف، مصر، 2002.
4. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية معاصرة، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2008.
5. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1982.
6. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، ط 3، دار النهضة الغربية للطباعة والنشر، مصر، 1979.
7. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2003.
8. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
9. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
10. أحمد ماهر، كيفية التعامل مع وإدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، مصر، 2005.
11. اندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
12. بلال محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.
13. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطور الإداري، ط3، دار هومة، الجزائر، 2009.
14. جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
15. جير الدجرنيرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004.
16. حسين حريم، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط 4، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
17. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات والعمليات الإدارية و وظائف المنظمة، 2006.
18. خيضر كاظم محمود فريجات، السلوك التنظيمي المعاصر، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن، 2009.

## قائمة المراجع

19. دافيد رتثمان و آخرون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وآخرون، الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر، مصر، 2001.
20. سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، ط3، دار وائل للنشر، 2007.
21. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
22. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
23. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
24. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
25. صبحي العتيبي، تطور الفكر و الأنشطة الإدارية، ط1، دار و مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
26. عامر سعد يسن، عبد الوهاب علي محمد، الفكر المعاصر في التنظيم الإداري، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1994.
27. عبد الرحمن بن أحمد بن محمد الهيجان، ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، ط1، مكتبة فهد الوطنية، الرياض، 1998.
28. عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2002.
29. عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
30. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط 2، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007.
31. علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، مصر، 2007.
32. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن، 1991.
33. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
34. فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
35. فرج طريف شوقي، السلوك القيادي والفعالية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
36. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، الأردن، 2007.
37. قاسم نايف عدوان، نجوى رمضان محمد، إدارة الوقت مفاهيم، عمليات، تطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

## قائمة المراجع

38. كاك دفكان، ترجمة محمد الحديدي، أفكار عظيمة في الإدارة، دروس من مؤسسي العمل الإداري، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1991.
39. كامل المغربي و آخرون، أساسيات في الإدارة، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995.
40. كمال محمد المغربي، الإدارة. دار الفكر، عمان، الأردن، 2007.
41. كاميليا إبراهيم عبد الفتاح، سيكولوجية المرأة، دار النهضة العربية للطباعة، مصر، 1998.
42. محسن علي الكتيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية، مصر، 2005.
43. محمد الصيرفي، السلوك الإداري " العلاقات الإنسانية"، ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
44. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ، دار المناهج للنشر، الأردن، 2003.
45. محمد الصيرفي، وظائف المديرين التوجه الإبداعي، الجزء الرابع، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2000.
46. محمد القاسم القريوبي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
47. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات ووظائف، تقنيات، الجزء الثاني، وظائف المسير وتقنيات التسيير، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012.
48. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.
49. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003.
50. محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1997.
51. محمد محمد الشافعي، من مهارات الإدارة الحديثة ج2، مركز المحروسة للنشر والتوزيع والمعلومات، مصر، 2008.
52. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
53. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
54. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
55. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
56. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004/2003.

## قائمة المراجع

57. مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994.
58. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان، 2007.
59. معين محمود عياصرة وآخرون، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط1، دار حامدي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
60. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، برج الكيفان، الجزائر، 2011.
- ### الرسائل والأطروحات
1. أسماء إبراهيمي، الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق الزواجي لدى المرأة العاملة، دراسة ميدانية على عينة من الممرضات والمعلمات بدائرة طولقة ولاية بسكرة، مذكرة دكتوراه، تخصص علم النفس المرضي الاجتماعي، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، (غير منشورة).
2. إبراهيم عبد عابدين، علاقة الضغوط الوظيفية بالآثار النفسية والجسدية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمادة الدراسات العليا والبحث، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، (غير منشورة).
3. إيهاب احمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، (غير منشورة).
4. إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية، 1428\_1429، (غير منشورة).
5. إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية-دراسة حالة-، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، (غير منشورة).
6. زياد بن عبد الله الدهش، المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيرزبيرغ - دراسة استطلاعية على العاملين الإداريين بالشؤون الصحية بالحرس الوطني بالرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، (غير منشورة).

## قائمة المراجع

7. سعد بن عميفان سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، (غير منشورة).
8. سعيدة دوباخ ، الرضا عن العمل وأثره على أداء الخدمات العمومية—دراسة حالة: مستشفى بشير بن ناصر —بسكرة—، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005/2006، (غير منشورة).
9. سهام موفق، دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي بسكرة)، مذكرة دكتوراه، تخصص تسيير منظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، (غير منشورة).
10. شفيق شاطر ، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء—سونلغاز—جيجل، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009/2010، (غير منشورة).
11. شهيرة محمودية ، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، مذكرة ماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، 2001، (غير منشورة).
12. صابر عباسي، أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، (غير منشورة).
13. صالح بن ناصر شغروود القحطاني، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، (غير منشورة).
14. صبرينة غربي، مستويات الضغط المهني وعلاقتها بمستويات الاكتئاب لدى الممرضين، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، (غير منشورة).
15. عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، (غير منشورة).

## قائمة المراجع

16. عبد الله بن عبد المحسن المدبح، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة، دراسة ميدانية على مستشفى القوات المسلحة بالرياض، مذكرة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، (غير منشورة).
17. عبد الغني طاهري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، (غير منشورة).
18. فيروز بوزوين ، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية سطيف، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009-2010، (غير منشورة).
19. ليلي شويطر، الضغط المهني لصراع الدور وغموضه وعلاقته بالاضطرابات السيكوسوماتية لدى الموظفين، مذكرة ماجستير في علم النفس الاجتماعي، قسم علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، (غير منشورة).
20. وهيبة عزيزون ، التحفيز وأثر على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة وحدة نوميديا، بقسنطينة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 (سكيكدة)، 2007، (غير منشورة).
21. محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة، مذكرة ماجستير، قسم أصول تربوية-إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، (غير منشورة).
22. منال العيدي، ، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الأفراد، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان، القنطرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، (غير منشورة).
23. ميسون سليم السقا، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية على المصارف العاملة بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، (غير منشورة).

## قائمة المراجع

24. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005/2004، (غير منشورة).
25. نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين-دراسة حالة مؤسسة المطاحن الحضنة ولاية المسيلة-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009/2008، (غير منشورة).
26. نايف بن فهد التويم، مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية، دراسة تطبيقية على ضباط جوازات ومرور مدينة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، (غير منشورة).
27. وهيبة مقدود، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007-2008، (غير منشورة).
28. يوسف لعجالية، مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية، دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي بعنابة، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، (غير منشورة).

## المجلات

1. أحمد محمد صالح الشمسان، قضايا إدارية- أثر الرضا الوظيفي على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة صنعاء-، سلسلة دراسات محكمة تصدر عن مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، العدد السادس، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، يناير 2001.
2. إيمان جودة ، رندا اليافي ، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي و عدم الرضا الوظيفي ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 18 ، العدد الأول، سورية، 2002 .
3. حيدر خضر سليمان، دوافع العمل لدى المرأة العاملة، دراسة ميدانية في جامعة الموصل، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد 04، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2007.
4. سعود محمد النمر، الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، مجلد5، العدد 04، 1413.
5. سهام موفق، سميرة هيشر، المرأة العاملة والمناصب القيادية "دراسة لظاهرة السقف الزجاجي"، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد 17، جامعة بسكرة، جوان 2015.

## قائمة المراجع

6. علي عبد العزيز عبد القادر، اتجاهات طالبات جامعة الملك فيصل نحو عمل المرأة السعودية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 02، العدد 01، مجلة النشر العلمي، الكويت، 1995.
7. مؤيد سعيد سليمان السالم، التوتر التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، العدد 67، الجامعة الأردنية، الأردن، أكتوبر 1990
8. محمد أحمد صوالحة، أحمد يوسف قواسمة، الفرق بين مفهوم الذات لدى عينة من أبناء الأمهات العاملات وغير العاملات في الأردن، مجلة المركز للبحوث التربوية بجامعة قطر، المجلد 03، العدد 04، قطر، 1994.
9. منال زكريا حسين، محمد سعد محمد، كفاءة الذات العامة المدركة كمتغير معدل للعلاقة بين حياة العمل والاحترق النفسي لدى عينة من النساء العاملات، مجلة دراسات نفسية، المجلد 20، العدد 02، مصر، أبريل 2010.
10. محمد التويجري ، تأثير مركز التحكم كعامل وسطي في علاقة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، العدد 01، 1998.
11. موسى السعودي، أثر مصادر ضغوط العمل ومستوى الضغط المدرك في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية: دراسة تحليلية ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة البلقاء التطبيقية، المجلد 33، العدد 02، الأردن، 2006.

### Livres.

- 1-Michal Truchan Saporta et al, management des organisations, de Boekwesmacl , Bruxelles, 1992.
- 2-Sekiou et al , Gestion Des Ressources Humaines, 2 édition, de Boeck, Belgique, 2004.

### Reuves

- 1-Anne Gillet, stresses pour la bonne cause, revue Française du Management, N° : 164, mai 2009.
- 2-Ruchi Jain, Surinder Kaur ,Impact Of Work Environment On Job Satisfaction, International Journal of Scientific and Research Publications, Vol 04, N 01, January 2014.

الملاحق

## الملحق رقم: (1)

قسم علوم التسيير (مجال LMD)  
السنة الثانية ماستر  
تسيير موارد بشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير



### استبيان الدراسة

الأخت الكريمة....

السلام عليك ورحمة الله وبركاته،

تحية طيبة وبعد...

أضع بين أيديك هذا الاستبيان لانباز بحث علمي، بغرض الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير موارد البشرية - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة، حول "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة، بسكرة". ونظرا لأهمية رأيك وخبرتك العلمية والعملية ورغبتني في مشاركتك في إنجاح هذا البحث فإنني أمل منك التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتك، لذلك يرجى قراءة فقرات الاستبيان المرفق ووضع علامة (X) في الخانة المناسبة. علما أن كافة المعلومات التي تعبأ من قبلك سوف لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلي مني فائق التقدير والاحترام لمساهماتك البناءة

إشراف الأستاذ:

عبد الغني طاهري

إعداد الطالبة:

مروى زوزو

القسم الأول: البيانات الشخصية.

نرجو منك التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1- السن:  من 20 إلى أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  
 من 41 إلى 50 سنة  من 51 سنة فأكثر

2- المستوى الوظيفي:  طبية  صيدلية  قابلة  
 شبه طبي  إداري

3- المؤهل العلمي:  ثانوي  جامعي  دراسات ما بعد التدرج

4- سنوات الخبرة:  من 5 سنوات فأقل  من 6 إلى 10 سنوات  
 من 11 إلى 15 سنة  من 16 سنة فأكثر

5- الحالة الاجتماعية:  عزباء  متزوجة  مطلقة  أرملة

القسم الثاني: محاور الاستبيان

## المحور الأول: ضغوط العمل

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس درجة ضغوط العمل في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد ضغوط العمل				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أ. طبيعة الوظيفة</b>					
01					يحتاج عملي كثير من التركيز والانتباه
02					أحس بعدم الأمن في وظيفتي
03					يتطلب مني عملي اتخاذ قرارات حاسمة
<b>ب. الظروف المادية للعمل</b>					
04					الإضاءة والتهوية ودرجة الحرارة تعتبر غير مناسبة لطبيعة عملي
05					أعاني من الضوضاء أثناء تأدية عملي
06					الأدوات والأجهزة الموجودة غير كافية لأداء العمل.
07					أتحوف من الإصابة بالأمراض المعدية نتيجة التلوث وقلّة النظافة
<b>ت. عبء العمل</b>					
08					يزعجني العمل بنظام المناوبات
09					حجم العمل أكبر من اللازم
10					عملي يتطلب اليقظة والسرعة اللازمة في جميع الأوقات
11					فترات الراحة أثناء المناوبة غير كافية
12					أشعر بالتعب والإرهاق بعد نهاية العمل
13					أكلف بمهام عمل خارج وقت الدوام الرسمي
<b>ث. غموض الدور</b>					
14					أجد صعوبة وتعقيد في المهام الموكلة إلي
15					أكلف بمهام بدون صلاحيات كافية لتنفيذها..

ج. صراع الدور						
					16	أتلقي أوامر وتعليمات متعارضة من أكثر من طرف.
					17	أقوم بتأدية أعمال خارج إطار عملي
					18	لا أستطيع التوفيق بين عملي وواجباتي العائلية
ح. ضعف المشاركة في صنع القرارات						
					19	لا تمنح لي إدارة المستشفى حق المشاركة في اتخاذ القرار
					20	لا يسمح لي بالمبادرة بحل المشكلات التي تواجهني أثناء العمل بحرية
خ. السقف الزجاجي						
					21	لا يثق رؤسائي لامتلاكي للمهارات والقدرات التي تؤهلي للمناصب القيادية
					22	عادات وتقاليد المجتمع تمنعني من تقلد المناصب القيادية
					23	عدم تقبل زملائي من الرجال لفكرة ترؤسهم من قبل امرأة

## المحور الثاني: الرضا الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس درجة الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة ، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أ. الرضا عن الأجر</b>						
24	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أقدمه					
25	يتميز نظام الأجور للمستشفى بعدالته					
26	مستوى الأجر الذي أتحصل عليه أحسن من مستوى الأجور في قطاعات أخرى					
27	يكفي الأجر الذي أتقاضاه لتكاليف متطلبات المعيشة					
<b>ب. الترقية</b>						
28	يتيح المستشفى فرص كافية لترقية الموظفين					
29	يتميز نظام الترقية للمستشفى بعدالته					
<b>ت. نمط الإشراف</b>						
30	يتعامل معي رئيسي باحترام					
31	يوجهني رئيسي بطريقة حسنة عند ارتكابي لأخطاء في عملي					
32	معاملة رؤسائي لي تتميز بالعدل والمساواة مع الآخرين دون أي تمييز					
<b>ث. الرضا عن جماعات العمل</b>						
33	يسود الاحترام والثقة المتبادلة مع زملائي في العمل					
34	يقدم لي زملائي الدعم والمساندة الكافية					
<b>ج. الرضا عن ساعات العمل</b>						
35	أنا راضية عن الحجم الساعي للعمل					
36	أنا راضية عن عدد الأيام التي أعمل فيها					
37	تتيح لي المستشفى وقت كافي للراحة في العمل					

الملحق رقم: (2)

قائمة محكمي الاستبانة.

الوظيفة	لقب و اسم المحكم	الرقم
أستاذ مساعد-أ- في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	طاهري عبد الغني	1
أستاذ مساعد-أ- في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	خان أحلام	2
أستاذ محاضر-أ- في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	شنشونة محمد	3
أستاذ محاضر-ب- في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	فالة اليمين	4
أستاذ مساعد-أ- في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	علالي مليكة	5