



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : / 2015

قسم : علوم التسيير

الميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص : مالية

مذكرة بعنوان:

أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي - دراسة حالة مؤسسة سوناريك -

مذكرة مكمله لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د) تخصص "مالية"

إعداد الطلبة:

إشراف الأستاذة(ة):

- منوبة بولفراخ

- رياض لمزاودة

- فاطمة مطاعي

السنة الجامعية: 2015/2014

دعاء

يا رب إذا أعطيتني نجاحا لا تفقدني تواضعي،
وإذا أعطيتني تواضعا لا تفقدني اعتزازي
بكرامتي فإذا أسأت يا رب إلى الناس فامنحني
شجاعة العفو ولا تجعلني أصاب بالغرور، إذا نجحت
وبالياس إذا أخفقت، بل ذكرني دائما أن الإخفاق
هو التجربة التي تسبق النجاح.

أمين يا رب العالمين

فضل العلم

حديث نبوي:

عن أبي الدرداء رضي الله عنه قال: قال النبي صلى الله عليه وسلم: " من سلك طريقا يطلب فيه علما سهل الله له طريقا إلى الجنة وإن الملائكة لتضع أجنحتها لطالب العلم رضا بما يصنع، وإن العالم ليستغفر له ما في السماوات وما في الأرض حتى الحيطان في الماء، وفضل العالم على العابد كفضل القمر على سائر الكواكب "

أخرجه مسلم

شكر وتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه والحمد لله الذي بدأنا وعليه توكلنا
والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم الأنبياء وعلى آله وصحبه وسلم

فإن واجب الوفاء يلزمنا ان نتقدم بجزيل الشكر وفائق الاحترام لأستاذنا الفاضل
السيد "لمزاودة رياض"

لتفضله بالإشراف على بحثنا هذا وتحمله عناء المتابعة المستمرة ولما أبداه من
ملاحظات وتوجيهات سديدة كان لها الأثر الكبير في إغناء بحثنا فجزاه الله خير
الجزاء

كما نتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى كل الأساتذة الذين تلقينا منهم المساعدة
سواء في بحثنا أو في مشوارنا الدراسي لما أبدوه من مساعدة كبيرة بمنحنا ما
نحتاجه من معلومات وملاحظات قيمة:

- الأستاذ: بوالريحان فاروق

- الأستاذ: بن سبع إلياس

- الأستاذ: هولي فرحات

- الأستاذ: بولعراس سفيان

- الأستاذ: عمارة الشريف

فجزاهم الله سبحانه وتعالى عنا جميعا خير الجزاء

إهداء

نشكر الله الذي وفقنا ويسر خطانا لإنجاز هذا العمل المتواضع

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى من قال فيهما الرحمان " وانخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ري ارحمهما كما ربياني صغيرا " صدق الله العظيم. أهدي ثمرة جهدي هذا

إلى أروع كلمة نطقها لساني وأجمل حبه حملته بأحزاني....أمي "ذهبية" أمي الحنون أيا منبع الحب الصافي و يا مصدر الشوق الدافئ و يا حبي الخالد في فؤادي

إلى من أفتخر به أمام جميع هؤلاء البشر وأرفع رأسي أمامهم وأقول هذا أبي ومعلمي في نفس الوقت "إبراهيم" طالما أردت أن أصل إلى مستواك والحمد لله فقد وفقني الله وتحقق حلمي وها أنا في طريق التخرج، لقد كنت بالأمس يا أبي ولا أزال اليوم أدعوا الله عز وجل ألا يحرمني نعمة الأبوة فأنتك أبع رائع وحنون

إلى من علموني علم الحياة وكيف أحيانا وأظهروا لي أجمل ما فيها إلى رباحين حياتي إخوتي الأعزاء: بلال، فارس، فريد، محمد الحق. إلى أخواتي: هدى، إسمهان، مريم وصغيرة البيت الغيورة هديل (وصال) وزوجة أخي حنان وخالاتي خديجة وفاطمة وعماتي زليخة ونوار وابتنتما فادية وبنات خالي الزهراء وشهيرة.

إلى توأم روحي...الرائحة تلك الإنسانية التي أحبها....كلما تذكرتها إبتسم لها قلبي وضحك فؤادي طربا لذكرها... رائحة في هدونها رقيقة في أحاسيسها.... صادقة في مشاعرها.... فالرقة إحساسها..... والذوق تاجها.... وحسن الخلق أساسها..... الطيب سحرها.... أحبها في كل حين...."منوبة"

إلى حبيبتي قلبي ونور دربي صديقاتي أخواتي اللتان لم تلدهما أمي "سوسن"، "وداد"

وتفتح الأشعة وتنطلق السفينة في عرض البحر إلى ذكريات الماضي ذكريات صديقاتي: الزهراء، نجاة، زينة، بدرية، مريم، أمينة، سميلة، عملة، هاجر، آسيا.

"الحياة روعة بوجود من نحب فنل يعلم من نحب أنهم روعة الحياة"

" إلى كل من تعلمت منه "

فاطمة

إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك
ولا تطيب الجنة إلا برويتك

أهدي ثمرة جهدنا هذا إلى مدرسة الجنان ووصية الرحمان إلى زهر أعلامي وينبوع حناني، إلى شمس الأمانني، وأطلى ما في
الأناج إلى الشمعة التي أنارت طريقتي، أهديك سلاما لو رفع إلى السماء لكان قمرا منيرا ولو نزل إلى الأرض لكساها حريرا إلى
أمي الغالية "الطالوس" أطال الله في عمرها

إلى من تعلمت منه معنى الحياة والصمود والتحدي، إلى من تعبد لأجلي وعلمني وكان نورا ينير دربي

أبي العزيز "الطاهر" أطال الله في عمره

إلى زهور قلبي إلى البسمات التي عطرت دربي إلى أخواتي: ثلجة، حسنة، والغالية على قلبي لمياء

إلى العمدة قلبي إلى من زادني دعمهم ثقة وإصرار إليك: عبد الحميد، فاتح، عبد السلام، مبارك، وأخي الجنون مصطفى

إلى زوجة أخي الأخت التي لم تلدما أمي "هبيبة"

وأخص بالذكر: موج البحر القادم من الشرق،

إلى عائلتي الثانية عائلة "بوممني" وأخص بالذكر أمي فاطمة وأبي رابع أطال الله في عمرهما

إلى توأم روحي...الرائعة تلك الإنسانية التي أحبها....كلما تذكرتها ابتسم لها قلبي وضك فؤادي طربا لذكرها رائحة في
هدونها، رقيقة في أحاسيسها.... صادقة في مشاعرها.... فالرقة إحساسها.... والذوق تاجها.... وحسن الخلق أساسها.... الطيب
سحرها.... أحبها في كل حين...."فاطمة"

إلى النور الذي أضاء حياتي والنبع الذي سقاني بأجمل الحكايات إليك شاعرتي "بدرة" أحبك ما حبيبك

إلى من تقاسمت معهم أجمل اللحظات: سوسن ووريمسة. إليك نعمة أسأل الله أن يجعلك نعمة علينا.

إلى عمي العالي "المعهد" إلى بنات أعمامي: سلمى، وردة، أميرة، إبتسام. إلى كل أعمامي وعماتي وخالاتي

إلى أحفاد العائلة: إلياس، يعقوب، رحمة، نوال، دنيا، ميساء، حابر، عزيز.

إلى من جمعني بهم أطلى الذكريات وقضيت معهم أمتع اللحظات حديقاتي الحبيبات: "وداد، زهرة، نجاة، سارة، سميرة،

سميلة، إمام، هدى، حسينة، صونيا، شملة، نعيمة، بحرية، شمسة، ريان"

إلى كل من تعلمت منه

منروية "عجلة"

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
5	الشكل (1): عناصر الرضا الوظيفي.	01
13	الشكل (02): تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو.	02
18	الشكل (03): نظرية العاملين (العوامل الدافعة - العوامل الصحية).	03
28	الشكل (04): مكونات ضغط العمل.	04
36	الشكل (05): التأثيرات الناتجة عن الضغوط	05
42	الشكل (06): نموذج INRCT في تفسير ضغوط العمل.	06
47	الشكل (07): العلاقة الطردية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي	07
48	الشكل (08): العلاقة العكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي.	08
49	الشكل (09): العلاقة الشرطية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي	09

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
35	مراحل ضغوط العمل والظواهر المرتبطة بها.	01
40	الحالات التي يواجهها المورد البشري في عمله حسب نموذج كارازاك.	02
44	التمييز بين خصائص النمطين السلوكيين (أ) و(ب).	03
56	درجات مقياس "ليكارت الخماسي".	04
59	إختبار صدق أداة الدراسة	05
60	"معامل كرونباخ ألفا".	06

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	الجدول
01	معامل الارتباط بيرسون
02	كرونباخ ألفا لعبئ العمل
03	كرونباخ ألفا لصراع الدور
04	كرونباخ ألفا للعلاقات الإنسانية
05	كرونباخ ألفا لعامل الأسرة
06	كرونباخ ألفا لبيئة العمل
07	كرونباخ ألفا للرضا الوظيفي



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	بسملة
II	دعاء
III	شكر وعرقان
IV	إهداء
V	فهرس المحتويات
VI	فهرس الأشكال
VII	فهرس الجداول
أ - د	مقدمة عامة
الصفحة	المحتوى
الفصل الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي.	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.
3	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.
4	المطلب الثاني: عناصر الرضا الوظيفي وطرق قياسه.
11	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.
13	المبحث الثاني: النظريات الرئيسية في قياس الرضا الوظيفي.
13	المطلب الأول: نظرية الحاجات وتفسير الرضا الوظيفي.
15	المطلب الثاني: نظرية القيمة وتفسير الرضا الوظيفي.
16	المطلب الثالث: نظرية ذات العاملين في تفسير الرضا الوظيفي.
20	المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل.
20	المطلب الأول: الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.
21	المطلب الثاني: الرضا الوظيفي وضغوط العمل.
22	المطلب الثالث: الرضا الوظيفي ودوران العمل.
23	خاتمة الفصل الأول:

فهرس المحتويات

	الفصل الثاني: ضغوط العمل وتأثيرها على الرضا الوظيفي.
25	تمهيد:
26	المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل.
26	المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل.
27	المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل.
28	المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل.
31	المبحث الثاني: مصادر ضغوط العمل ونماذج تفسيرها.
31	المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل ومراحله.
35	المطلب الثاني: نتائج وآثار ضغوط العمل.
38	المطلب الثالث: النماذج الرئيسية في تفسير ضغوط العمل.
43	المبحث الثالث: نظريات ضغوط العمل وإدارته وعلاقته بالرضا الوظيفي.
43	المطلب الأول: نظريات ضغوط العمل وإدارته.
46	المطلب الثاني: أهم مناظير إدارة ضغوط العمل.
46	المطلب الثالث: علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي .
50	خاتمة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: ضغوط العمل و الرضا الوظيفي بمؤسسة سوناريك
52	تمهيد:
53	المبحث الأول: مجتمع وعينة الدراسة
53	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
55	المطلب الثاني: تحديد حجم عينة الدراسة:
56	المبحث الثاني: تصميم الإستبيان وأداة التحليل
56	المطلب الأول: تصميم الإستبيان و أداة التحليل spss
57	المطلب الثاني: الإختبارات الإحصائية المستخدمة:
58	المبحث الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة:
58	المطلب الأول: تعريف صدق وثبات أداة الدراسة
60	المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة الحالية:

فهرس المحتويات

60	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة:
62	خاتمة الفصل:
64	خاتمة عامة
67	قائمة المراجع
72	الملاحق

مقدمة عامة

مقدمة عامة

يشهد العالم في وقتنا الحالي ثورة كبيرة من التقدم والتطور في شتى مجالات الحياة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية وغيرها، ونتيجة لهذا يحدث هناك صراعات ومنافسة بين البشر لتحصيل أكبر قدر من المعرفة والتطور، وهذه التغيرات مست ميدان العمل حيث كان أصحاب العمل يقومون باستخدام الأفراد دون دراسة. وكانت نظرتهم للعمل نظرة مادية مهملة للعنصر البشري، أما في الوقت الحالي فقد ازداد عدد المنظمات وكبر حجمها وتنوع مجال نشاطها هذا من جهة، ومن جهة أخرى بالنسبة للموارد البشرية فقد أصبحت ذات تكوين ومستوى علمي ولديها كفاءة عالية وأصبح الاهتمام بها كبير جدا لأنها أهم مورد من موارد المؤسسة.

فالمراد البشرية هي مورد يصعب تقليده أو امتلاك مثله، وقد اهتمت الدراسات والأبحاث بتطوير الأفراد وذلك بتوفير أساليب العمل الحديثة والظروف الملائمة للتسيير، ولكن كل هذا لا يمنع من ظهور العديد من المشاكل التي تعيق عملية التسيير وتمنعها من الوصول إلى تحقيق أهدافها المسطرة، ومن بين هذه المعوقات ضغوط العمل التي أثارت العديد من التساؤلات وخلفت العديد من المشاكل على مستوى الكفاءة المهنية والرضا الوظيفي وامتد تأثير هذه الضغوط إلى صحة الفرد والحالة الاجتماعية له، لذا استوجبت دراسة موضوع ضغوط العمل وأثرها على الرضا الوظيفي.

1- إشكالية الدراسة:

إن ضغوط العمل تعتبر من الظواهر الحديثة التي بدأت بالانتشار في مختلف مجالات العمل، والسبب في ذلك يرجع إلى تطور المجتمعات وتغير متطلبات الحياة التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها من جهة، وحصول الموارد البشرية على مستوى من الرضا الوظيفي من جهة أخرى .

وعليه تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما طبيعة تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة؟

وللإلمام بجميع النواحي التي تتضمن هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما المقصود بالرضا الوظيفي ؟
- ما هي العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي و ما هي أهم النظريات المفسرة له؟
- ما المقصود بضغوط العمل وما هي مصادره ؟
- ما هي النتائج المترتبة عن ضغوط العمل ؟

- ما هي طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي؟
- 2- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية تم وضع الفرضيات التالية:

- 1- تؤثر مصادر ضغوط العمل سلبا على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة؛
- 2- هناك علاقة عكسية بين مستوى ضغوط العمل والرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة؛
- 3- هناك علاقة طردية بين مستوى ضغوط العمل و الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة.

3_ أسباب اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب و العوامل التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- محاولة ايجاد تفسير لهذه الظاهرة نظرا للنتائج المترتبة عنها بالنسبة للمورد البشري من جهة، ولأثرها أيضا على المؤسسة ؛
- نقص الدراسات والأبحاث السابقة في الموضوع على مستوى الجامعة والرغبة في إثراء المكتبة في هذا الجانب ؛
- كون ظاهرة ضغوط العمل ملازمة لمختلف مناصب العمل التي يشغلها الافراد في المؤسسة ؛
- الرغبة في الالمام والإحاطة الشاملة بمختلف جوانب الموضوع النظرية ومحاولة إسقاطها على أرض الواقع؛
- الرغبة في تعميق معارفنا النظرية و الميدانية حول ضغوط العمل وآثارها على الرضا الوظيفي.

4_ أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهداف الدراسة كما يلي :

- تقديم إطار مفاهيمي لكل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي قصد تعميق الفهم لهذين المتغيرين؛
- اختبار ما مدى تأثير أهم الأبعاد المشكلة لضغوط العمل على الرضا الوظيفي لموظفي مؤسسة سوناريك ؛
- دراسة نموذج تفسيري لدراسة أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي ؛

5_ أهمية الدراسة :

تركز هذه الدراسة على ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد باعتباره المحرك الأساسي لرفع مستوى أداء المؤسسة، ومحاولة قياس مستوى تلك الضغوط من خلال الأعراض الجسمية والنفسية والسلوكية قصد الحفاظ على كفاءة الموارد البشرية وروحها المعنوية العالية، لتدعيم رضاهم الوظيفي وزيادة شعورهم بالانتماء للمؤسسة وتأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي يمس جميع أفراد المؤسسة، فيجب التعرف على هذه الضغوط وتأثيراتها للتعرف على كيفية الاستجابة لها ومحاولة التكيف معها أو معالجتها.

6- صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة سواء ما تعلق منها بالجانب النظري أو التطبيقي ويمكن حصرها فيما يلي :

- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية و الاجتماعية مما يجعل دراسته معقدة وتحتاج لدراية كبيرة بهذه العلوم .
- صعوبة تكبير حجم عينة الدراسة الميدانية بسبب نظام العمل بالمناوبة في المؤسسة محل الدراسة حيث يوجد عدد كبير من العمال يعملون في المناوبة الليلية يصعب الوصول إليهم.

7_ منهجية الدراسة:

تقسم البحوث إلى نوعين أساسيين وهي:

البحوث الكمية و البحوث الكيفية، وقد تم اعتماد النوع الأول في هذه الدراسة إذ تم استخدام الاستبيان في جمع المعلومات المتعلقة بالمتغيرات محل الدراسة عن طريق تطويره بالاعتماد على دراسات سابقة والبحث في نفس المتغيرات للدراسة الحالية .

ولتبسيط المعلومات المحصل عليها، وتقديمها في صورة واضحة وكذلك لدراسة الأثر بين متغيرات الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي فهو الملائم لمثل هذا النوع من الدراسات، وتم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة لاستكمال الجانب التطبيقي.

ولجمع المعلومات تم الاعتماد على مصدرين، المصدر الثانوي لانجاز الجانب النظري، عن طريق استخدام الكتب والمقالات العلمية أما المصدر الأولي فتمثل في الاستبيان واستخدامه لجمع بيانات من مؤسسة سوناريك حول ضغوط العمل والرضا الوظيفي بهذه المؤسسة .

8_ هيكل الدراسة:

لدراسة أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي، وللإجابة على الاشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى جزأين، الجزء الأول نظري مكون من فصلين ، بينما الجزء الثاني فهو الجزء التطبيقي .

الفصل الأول تم التطرق من خلاله إلى الرضا الوظيفي وهذا من خلال دراسة ماهية الرضا الوظيفي، عناصر الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى أهم النظريات المفسرة له، أما العنصر الأخير فتمثل في علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل .

أما الفصل الثاني فقد تم التطرق فيه إلى مفهوم ضغوط العمل ومختلف أنواعه، مصادره و النماذج التي تفسرها، كما تم التطرق إلى مختلف النتائج و الآثار المترتبة على ضغوط العمل بالإضافة إلى أهم النظريات التي تطرقت لضغوط العمل . وأيضاً علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي.

أما الجزء الثاني والذي تضمن الفصل الثالث تم التطرق فيه إلى تعريف مجتمع و عينة الدراسة وكذلك تصميم الاستبيان و أداة التحليل المتمثلة في برنامج التحليل الاحصائي.

الفصل الأول

الإطار النظري للرضا الوظيفي

تمهيد

حظي موضوع الرضا الوظيفي منذ بداية الثلاثينيات من القرن الماضي باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، فلا يكاد يخلو مؤلفا في هذه المجالات من فصل أو أكثر عن هذا الموضوع، وذلك نظرا لارتباطه بأهم مورد تملكه المؤسسة ألا وهو "المورد البشري" باعتباره موردا يلعب دورا كبيرا في نجاح المؤسسات واستمرارها.

لذا فإن الاهتمام بمشاعره أمر تهتم به المؤسسات جميعا بغرض الرفع من مستوى الأداء وتخفيض معدلات الغياب وحوادث العمل وغيرها من نواتج العمل.

وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على الرضا الوظيفي من خلال دراسة المباحث التالية:

- في المبحث الأول نتناول ماهية الرضا الوظيفي من حيث مفهومه عناصره طرق قياسه والعوامل المؤثرة فيه.
- في المبحث الثاني نتناول النظريات الرئيسية التي فسرت الرضا الوظيفي وهذا من خلال التطرق إلى نظرية الحاجات ونظرية القيمة ونظرية لولير.
- في المبحث الثالث ندرس العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل من أداء، دوران العمل وضغوط العمل.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

تشير الأبحاث العلمية إلى أن الدراسة التي قام بها إلتن مايو وزملائه في مصنع ويسترن إلكتروك بين 1927 - 1932 كانت بداية الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي، حيث لفتت الأنظار إلى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية وكذا أهمية تلبية حاجاته النفسية والاجتماعية.¹ وفي هذا المبحث سنتطرق إلى الرضا الوظيفي من حيث مفهومه وعناصره، طرق قياسه والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.

لقد اتخذت تعريفات الرضا الوظيفي اتجاهات مختلفة مما جعل الاجماع على تعريف موحد للرضا الوظيفي أمرا في غاية الصعوبة نظرا لاختلاف النظرة للرضا عن العمل التي ترجع لمنطلقات كل باحث حين تعرض لهذا الموضوع، إضافة إلى اختلاف الظروف والبيئة والقيم والأحاسيس الشخصية، وأحيانا أخرى على الموقف البيئي للعمل، وأحيانا لطبيعة العمل نفسه، لذلك تتوعت الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي وتعددت حسب أهداف الدراسات والأدوات المستخدمة فيها.²

ويمكن إعطاء التعاريف التالية للرضا الوظيفي:

يعرف الرضا الوظيفي على أنه " الرضا على جانب معين من جوانب العمل وهو محصلة لنوع وقوة حاجات الفرد التي يشبعها هذا الجانب". حسب هذا التعريف فإن الرضا الوظيفي مرتبط أساسا بمدى إشباع الحاجات لدى الفرد، وهذا ما يجعل هذه الحاجات هي المحدد الرئيسي لرضا الفرد عن عمله.³ أما أحمد ماهر فعرف الرضا الوظيفي على أنه: تلك الاتجاهات النفسية للعملية لتجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة للعناصر الأساسية في العمل مثل: الأجر، سياسة المنظمة، الرؤساء، المرؤوسين، فرص النمو والترقية، فرص تحقيق الذات وغيرها من العناصر.⁴

¹ علي بن يحيى الشهري، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص25.

² عواد محمد الشيخ خليل وعزيزة عبد الله شريير، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديمغرافية) لدى العاملين، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 16، عدد 01، جامعة غزة، فلسطين، يناير 2008، ص. ص686-687.

³ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بدون طبعة، دار النهضة العربية، بيروت، 1993، ص53.

⁴ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الطبعة 8، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص43.

كما عرف "Locke" الرضا الوظيفي على أنه: حالة عاطفية انفعالية إيجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبراته العلمية، وينتج الرضا الوظيفي عن ادراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة¹.

عرف "روبنز" (Robins) في 2005 الرضا الوظيفي بأنه: "مجموعة المشاعر الوجدانية لدى الفرد اتجاه عمله، وهذا يعني أن الشخص الذي لديه مستوى عالي من الرضا الوظيفي سيحمل مشاعر إيجابية اتجاه العمل، والشخص غير الراضي سيحمل مشاعر سلبية اتجاه العمل"²

وقد اعتبر أيضا الرضا الوظيفي بأنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه، ومحتوى بيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل.³

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه " الجانب الشعوري أو العاطفي نحو العمل وطبيعة الاقتران به، ولذا لا يمكن رؤيته بوضوح إذ أنه يتعلق بالعواطف الكامنة لدى الفرد اتجاه العمل ذاته".⁴

انطلاقا مما سبق ذكره يمكن إعطاء تعريف للرضا الوظيفي بأنه ذلك الإحساس الإيجابي الداخلي الذي يحمله المورد البشري لوظيفته عموما وللعناصر المكونة لها خصوصا، كالرضا عن الأجر ومحتوى العمل، نمط الإشراف، جماعات العمل وظروف العمل.

المطلب الثاني: عناصر الرضا الوظيفي وطرق قياسه.

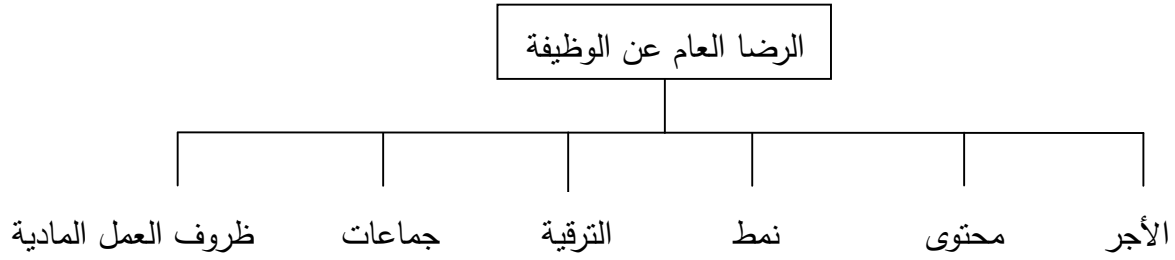
1. **عناصر الرضا الوظيفي:** يعتبر الرضا الوظيفي متغير عام يمثل محصلة لعناصر فرعية تتكون من الأجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، فرص الترقية، جماعات العمل وظروف العمل المادية.

¹ حسين كريم، سلوك تنظيمي، -سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-، بدون طبعة، دار الحامد، عمان، 2004، ص105.
² عمارة شريف، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة جيجل، سنة 2009، ص3.

³ صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص230.

⁴ خيضر كاظم حمود لفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة-، الطبعة الأولى، دار الإثراء، عمان، 2006، ص118.

الشكل (1): عناصر الرضا الوظيفي.



المصدر: أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص140.

أولاً: الأجر.

يعرف الأجر بأنه ذلك المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني و/أو الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع والخدمات.¹

وتكتسي الأجور أهمية بالغة سواء بالنسبة للمورد البشري أو بالنسبة للمؤسسة، فبالنسبة للمورد البشري تعتبر الأجور بمثابة الوسيلة الفعالة لإشباع الحاجات المختلفة كالأكل والشرب والسكن... إلخ.

أما بالنسبة للمؤسسة فإن الأجور تساعد على جذب الكفاءات للعمل فيها وعلى المحافظة على الكفاءات العاملة حالياً، وهو وسيلة مهمة لنشر العدالة بين الموارد البشرية.²

ثانياً: محتوى العمل.

يعبر محتوى العمل عن تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها المورد البشري في عمله ومن بين أهم هذه المتغيرات نجد:³

- 1- السلطة والمسؤولية المرتبطة بالعمل؛
- 2- طبيعة أنشطة العمل؛
- 3- فرص الإنجاز التي يوفرها العمل؛
- 4- فرص النمو التي يوفرها العمل.

¹ شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بومرداس، سنة 2010، ص07.

² نفس المرجع السابق، ص. 7-8.

³ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص144.

ثالثا: نمط الإشراف.

يتفق أغلبية الباحثين على تعريف الإشراف بأنه " علاقة عمل رسمية بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات، وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الأهداف المسطرة"¹.

هذا ويميز الباحثون بين ثلاثة أنماط رئيسية من الإشراف هي: الإشراف الفوضوي، الإشراف الأوتوقراطي، الإشراف الديمقراطي، والتي نوضحها كما يلي:²

1. الإشراف الفوضوي (التساهلي):

يقصد بالإشراف الفوضوي قيام المشرف بمنح المشرف عليهم صلاحيات واسعة في إتخاذ القرارات إلى الحد الذي يجعله عاجز عن إحكام السيطرة عن المشرف عليهم الذين يكونون في فوضى.

2. الإشراف الأوتوقراطي (الاستبدادي):

يقصد بالإشراف الأوتوقراطي قيام المشرف بإصدار الأوامر التي يجب أن تطاع دون نقاش، وهو يهتم باحتكار الصلاحيات في يده و لا يتيح فرصة المشاركة للمرؤوسين في صنع القرارات.

3. الإشراف الديمقراطي:

هذا النمط من الإشراف يعبر عن الاستعداد الذي يبديه المشرف في تشجيع ومنح المشرف عليهم الفرصة الكافية والمناسبة للقيام بدور فعال في صنع القرارات، وهذا يعني إتاحة المشرف للإمكانية للمشرف عليهم بالبحث عن مشاكل العمال وتحليلها واختيار البدائل وتقديم الاقتراحات والأفكار واتخاذ القرارات.

رابعا: الترقية.

يقصد بالترقية نقل المورد البشري إلى مركز أو وظيفة أعلى وغالبا ما تتم الترقية نتيجة لتقييم الوظائف و/أو تصنيف المهام.³

ولكي تعطي برامج وخطط الترقية الفوائد المرجوة منها ينبغي أن تبنى على معايير أو أسس موضوعية تفهما الموارد البشرية وتتقبلها، تتحصر هذه المعايير والأسس في:⁴

¹ شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص08.

² نفس المرجع السابق، ص09.

³ شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص09.

⁴ نفس المرجع السابق، ص09.

- **الأقدمية:** حيث يتم ترقية المورد البشري على أساس مدة خدمته في المؤسسة (الخبرة).
- **الكفاءة:** حيث يتم ترقية المورد البشري الذي يملك قدرات عالية على إنجاز العمل مقارنة مع غيره.

خامسا: جماعات العمل.

يتفق أغلبية الباحثين على تعريف جماعات العمل بأنها: " وحدة تتكون من فردين أو أكثر تجمعهما علاقة عمل صريحة على نحو يسمح بأن يدرك كل عضو في الجماعة العضو الآخر وأن يؤثر ويتأثر به".¹

من خلال هذا المفهوم يتبين لنا أهمية جماعات العمل في المؤسسة، حيث أن الجماعة المتضامنة والتي يسود بين أعضائها الثقة والتعاون تؤدي إلى شعور المورد البشري بالحب والانتماء، وهو ما ينعكس بالإيجاب على أدائه في العمل وبالتالي على أداء المؤسسة.

سادسا: ظروف العمل المادية (الفيزيائية).

إن تحسين الظروف الفيزيائية، حيث اعتدالية الحرارة والإضاءة المناسبة والتهوية الجيدة وما إلى ذلك يمكن أن يرفع معنويات العامل ويدفعه لزيادة الأداء والإنتاجية ومن ثم يتمسك بعمله.²

II. طرق قياس الرضا الوظيفي:

إذا كان الرضا الوظيفي يمثل أحد الأهداف الأساسية التي تسعى برامج إدارة الموارد البشرية للوصول إليها فإن قياسه يصبح ضرورة لتقييم هذه البرامج في تحقيق هذا الهدف.³

وهناك طريقتين أساسيتين لقياس الرضا الوظيفي هما: الطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة.

أولا: الطريقة المباشرة في قياس الرضا الوظيفي.

تقوم الطريقة المباشرة على تصميم قائمة استقصاء تتضمن أسئلة توجه للموارد البشرية بالمؤسسة وهذا من أجل الحصول على تقرير مباشر منها عن درجة رضاها الوظيفي، ونميز هنا بين طريقتين رئيسيتين تستعملان في تحديد محتوى أسئلة قوائم الاستقصاء هما:⁴

¹ نفس المرجع السابق، ص 10.

² بن مبارك كريمة وسلفاوي أمال، محددات الرضا الوظيفي وأساليب تفعيلها لدى عمال مؤسسة البريد والمواصلات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس، جامعة ورقلة، سنة 2012، ص 15.

³ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 407-408.

1. طريقة تقسيم الحاجات:

وفق طريقة تقسيم الحاجات يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي التقسيم الذي قدمه "ماسلو" للحاجات الإنسانية وهي الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير والاحترام، حاجات تحقيق الذات، وتصمم الأسئلة بطريقة تسمح للموارد البشرية بالتعبير عن مدى ما تتيحه لها وظائفها من إشباع للحاجات المختلفة.

2. طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي:

وفق طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي مختلف عناصر الرضا الوظيفي من أجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، فرص الترقية، جماعات العمل وظروف العمل المادية، ويمكن قياس ما تحتويه الطريقتين السابقتين - طريقة تقسيم الحاجات و طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي- باستخدام عدة أساليب، نذكر من أهمها ما يلي:

أ. طريقة التدرج التجميعي لـ " ليكارت":

يتم قياس محتوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة " ليكارت" من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري، بحيث تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة، ويكون مطلوبا من المورد البشري أن يقدر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة. مثال ذلك:

• إنني أستمتع بعملتي أكثر باستمتاعي بوقت الفراغ.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

وتعطى الإجابات التي يقدمها المورد البشري درجات تتراوح بين 1 و 5 كما هو موضح في المثال أعلاه، وبتجميع الدرجات التي يحصل عليها المورد البشري في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية لدرجة رضاه الوظيفي.

ب. طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة لـ " أوزجود" وزملائه:

يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة الفروق الفردية من خلال تقديم مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من الجوانب التي تحتوبها الوظيفة، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين متعارضين بينهما عدد من الدرجات ويطلب من المورد البشري قياس مستوى رضاه الوظيفي وهذا باختياره للدرجة التي تمثل مشاعره. مثال ذلك:

- ما رأيك في العمل اليومي الذي تؤديه؟

مثير | — | — | — | — | — | — | — | ممل
1 2 3 4 5 6 7

ويجمع الدرجات التي أعطها المورد البشري لكل مجموعة من المقاييس الجزئية، يكون هذا المجموع ممثلاً لدرجة رضاه الوظيفي العام أو عن جانب من جوانبه.

ج. طريقة الوقائع الحرجة لـ "هيرزبرغ":

تقوم طريقة الوقائع الحرجة على توجيه سؤالين رئيسيين للموارد البشرية المراد قياس مستوى رضاها الوظيفي وهما:

1- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالسعادة الشديدة اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية (شهر، سنة، 3 سنوات...) مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.

2- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالاستياء الشديدة اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.

ثانياً: الطريقة غير المباشرة في قياس الرضا الوظيفي.

تعتمد الطريقة غير المباشرة في قياسها لمستوى الرضا الوظيفي على حساب العديد من معدلات نواتج العمل نذكر من أهمها: معدل دوران العمل، معدل التغيب عن العمل ومعدل الإنتاج المرفوض.

وفيما يلي شرح لهذه المعدلات:¹

1. معدل دوران العمل:

يقدر معدل دوران العمل في مؤسسة ما بعدد تاركي العمل باختيارهم مقسوماً على متوسط عدد الموارد البشرية في تلك المؤسسة خلال فترة ما.

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد تاركي العمل اختياريًا}}{\text{متوسط عدد الموارد البشرية}}$$

يقدر متوسط عدد الموارد البشرية على النحو التالي:

$$\text{متوسط عدد الموارد البشرية} = \frac{\text{عدد الموارد البشرية أول المدة} + \text{عدد الموارد البشرية في آخر المدة}}{2}$$

¹ شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص13.

ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي يكون فيها معدل دوران العمل مرتفع (أكثر من 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

2. معدل التغيب عن العمل:

يقدر معدل تغيب الموارد البشرية عن العمل في مؤسسة ما بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل التغيب عن العمل} = \frac{\text{عدد ساعات التغيب عن العمل}}{\text{عدد ساعات العمل الكلية}}$$

ويمكن حساب هذا المعدل في فترات متباينة تحددها المؤسسة (كل شهر، كل سنة... إلخ).

ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات التغيب مرتفعة (أكثر من 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

3. معدل الإنتاج المرفوض:

يقدر معدل الإنتاج المرفوض في مؤسسة ما من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل الإنتاج المرفوض} = \frac{\text{عدد الوحدات المرفوضة لسوء جودتها}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}}$$

ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات الإنتاج المرفوض مرتفعة (أكثر من 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الطريقة المباشرة هي الطريقة الأكثر فعالية وموضوعية في قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية، كونها تقيس الرضا مباشرة وهذا باستقصاء الموارد البشرية عن مشاعرها اتجاه الجوانب المختلفة للوظيفة.

أما فيما يخص الطريقة غير المباشرة والتي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل، فهي طريقة غير موضوعية لكونها لا تأخذ بعين الاعتبار إمكانية تأثر هذه المعدلات بعوامل أخرى تخرج عن الرضا أو عدم الرضا، مثل مدى توفر بدائل العمل خارج المنظمة بالنسبة لمعدل دوران العمل، سوء تصميم السلعة ذاتها بالنسبة لمعدل الإنتاج المرفوض... إلخ.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

هناك العديد من العوامل التي لها تأثير على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي نذكر منها ما يلي:¹

1. العوائد والرضا الوظيفي:

تشير العوائد إلى مختلف القيم المادية (الأجر، العلاوات... إلخ) وغير المادية (التقدير والاحترام، التكريمات... إلخ) التي يتحصل عليها المورد البشري من خلال تأديته لمهام وظيفته. ويزداد شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي كلما أدرك بأن هذه العوائد تلبي تطلعاته وبراع فيها مبدأ العدالة.

2. نمط الإشراف والرضا الوظيفي:

كلما كان المشرف مهتماً بحاجات ومشاعر مرؤوسيه ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بكل حرية، كلما ارتفع لديهم مستوى الشعور بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح في حالة وجود مشرف استبدادي.

3. سياسات المؤسسة والرضا الوظيفي:

تشير سياسات المؤسسة إلى تلك الإجراءات التي تنظم العمل، فكلما كانت هذه الإجراءات واضحة وبسيطة ومرنة كلما ازدادت قدرة الموارد البشرية على التحكم في عملها، وهو ما يؤدي إلى زيادة مستوى رضاها الوظيفي والعكس صحيح في حالة وجود إجراءات جامدة ومعقدة.

4. تصميم العمل والرضا الوظيفي:

كلما كان العمل مصمم بالشكل الذي يعطي للمورد البشري فرصة وحرية أكبر للإبداع في العمل والاستقلالية في تخطيطه وتنفيذه ومراقبته، كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح في حالة وجود تصميم سيئ للعمل.

5. ظروف العمل المادية والرضا الوظيفي:

كلما كانت الظروف المادية للعمل من تهوية، إضاءة، ترتيب المكاتب... إلخ ظروف مناسبة كلما ازدادت درجة تقبل المورد البشري لبيئته عمله، وهو ما ينعكس بالإيجاب على مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح في حالة وجود ظروف مادية سيئة للعمل.

¹ شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص. 15-16.

6. فرص الترقية والرضا الوظيفي:

تشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية وبين الرضا الوظيفي، حيث يرى فيكتور فروم (Victor Vroom) أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو توقعات المورد البشري عن هذه الفرص، فكلما كان توقع أو طموح المورد البشري للترقية أكبر من ما هو متاح كلما قل مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح.¹

7. جماعات العمل والرضا الوظيفي: تشير الدراسات إلى أنه في الحالة التي يكون فيها هناك تماسك وتضامن ما بين أعضاء الجماعة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة شعور أعضائها بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح في حالة وجود صراع وعدم ثقة وتعاون بين أعضاء الجماعة.²

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص146.

² نفس المرجع السابق، ص . ص147-148.

المبحث الثاني: النظريات الرئيسية في قياس الرضا الوظيفي.

توجد عدة نظريات حاول من خلالها الباحثين دراسة وتفسير الرضا الوظيفي، إذ لا يمكن دراسة كل هذه النظريات فتم الاكتفاء بتوضيح أهمها في الآتي:

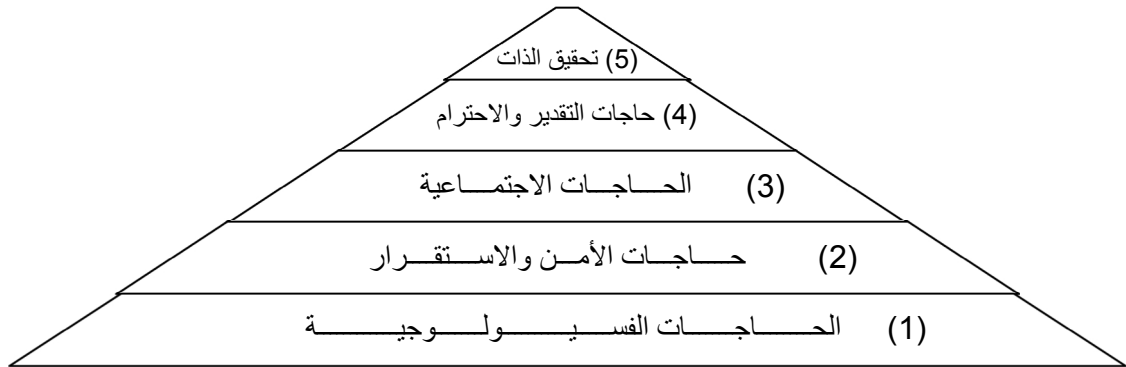
المطلب الأول: نظرية الحاجات وتفسير الرضا الوظيفي.

قام عالم النفس أبراهام ماسلو (A. MASLOW) بتفسير سلوك الإنسان على أساس حاجاته الإنسانية، وطبقا لهذه النظرية فإن الحاجات غير المشبعة تصبح المحدد الرئيسي للسلوك وتدفعه إلى الإتيان بسلوك يؤدي إلى الخفض من حالة التوتر هذه وإعادة حالة التوازن الداخلي والفيولوجي، ولا يزول التوتر إلا بإشباع الحاجة.

والحاجات المهمة في أي وقت من الأوقات تكون تلك الحاجات غير المشبعة ولا يستطيع أحد أن يرقى لإشباع حاجة من الحاجات الأخرى إلا عن طريق إشباع الحاجات الأهم ثم الأقل أهمية وفقا للتسلسل الهرمي، فمثلا عدم إشباع الحاجات الدنيا الفسيولوجية يجعلها الأهم من الحاجات العليا حتى يتم إشباعها ثم يرتقي الفرد على درجات سلم الحاجات ليصبح الحاجات تبعا لتسلسلها.¹

ويعتبر أبراهام ماسلو من أوائل العلماء الذين قدموا تفسيراً للرضا الوظيفي، حيث قام عام 1954 بترتيب احتياجات الإنسان في شكل هرمي وهذا بعد إجراءه لعدة تجارب في عيادة نفسية توصل من خلالها إلى الحاجات الخمسة التي يوضحها الشكل التالي:

الشكل (02): تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو.



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص70.

¹ إيناس فؤاد . نوادي قلبمان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أم القرى، سنة 1429.

وفيما يلي شرح مختصر للحاجات الخمسة التي يوضحها الشكل السابق:¹

1. الحاجات الفسيولوجية:

تعد الحاجات الفسيولوجية نقطة البداية في مدرج ماسلو وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بالتكوين البيولوجي للإنسان كالماء، الأكل، الهواء.... إلخ، وهي ضرورية ومهمة لحياة الإنسان.

2. حاجات الأمن والاستقرار:

وهي تحتل المرتبة الثانية في مدرج ماسلو، فعندما يستطيع الإنسان إشباع الحاجات الفسيولوجية ينتقل بعدها إلى إشباع حاجات الأمن، والتي قد تأخذ صورة الاستقرار والثبات في العمل، التامين ضد العجز والبطالة... إلخ.

3. الحاجات الاجتماعية:

وهي تحتل المرتبة الثالثة في مدرج ماسلو، فعندما يستطيع إشباع الحاجات السابقة الذكر ينتقل الإنسان إلى إشباع حاجاته الاجتماعية والتي قد تأخذ صورة حاجات الحب والانتماء، حاجات تكوين العلاقات الاجتماعية داخل وخارج العمل.... إلخ.

4. حاجات التقدير والاحترام:

تحتل المرتبة الرابعة في مدرج ماسلو، وهي تأتي مباشرة بعد أن يشبع الإنسان الحاجات الثلاثة السابقة الذكر، وتعني حاجات التقدير والاحترام رغبة الإنسان في كسب الاحترام والتقدير من الآخرين حتى يتنامى لديه الشعور بالأهمية والثقة.

5. حاجات تحقيق الذات:

وهي الحاجة الأخيرة في مدرج ماسلو، وهذه الحاجة تعكس الرغبة الكبيرة للإنسان في أن يكون أكثر تميزاً من غيره وأن يكون قادراً على فعل أي شيء يستطيعه.

هذا وتقوم نظرية تدرج الحاجات لماسلو على مجموعة من الافتراضات نذكر من أهمها:²

- الإنسان كائن حي له عدة حاجات قد تؤثر أو لا تؤثر على سلوكه، فالحاجات غير المشبعة تسبب له توتراً، أي أنها تؤثر على سلوكه، أما الحاجات المشبعة فهي لا تحرك ولا تدفع السلوك الإنساني وبالتالي لا تؤثر عليه؛

¹ شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² نفس المرجع السابق، ص 18-19.

- تتدرج الحاجات في شكل هرمي يبدأ بحاجات النقص التي تضم الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، وتنتهي بحاجات النمو التي تضم كل من حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات ؛
- يقوم الإنسان بإشباع حاجاته بشكل متدرج بدءاً بالحاجات الفسيولوجية ثم ينتقل إلى حاجات الأمن ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام وأخيراً حاجات تحقيق الذات.
- وعليه فإن تحقيق الرضا الوظيفي حسب نظرية ماسلو للحاجات يتوقف أساساً على الإشباع الذي يحققه المورد البشري للحاجات الخمسة السابقة الذكر، فكلما صعد المورد البشري إلى أعلى درجات هرم الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح.

المطلب الثاني: نظرية القيمة وتفسير الرضا الوظيفي.

قام لوك بوضع هذه النظرية عام 1976 حيث يرى فيها أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدة، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضياً عن العمل، وأن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماماً هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات لماسلو، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حدة بما يوده من عوائد يرى أنها تتناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي وتتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة، فأحد كبار المسؤولين وفقاً لنظرية ماسلو يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات بينما وفقاً لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن العوائد المادية والأمان وأي عوائد أخرى يراها مناسبة.¹

ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا المورد البشري عن أحد عناصر وظيفته (الأجر، الترقية، الإشراف... إلخ) تحددها ثلاث أبعاد رئيسية هي:²

أولاً: مقدار ما يرغب المورد البشري في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.

ثانياً: مقدار ما يحصل عليه فعلاً بالنسبة لهذا العنصر.

ثالثاً: أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

¹ نجوى نعيم أبو رمضان، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، سنة 2004، ص22.

² شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص30.

إذن الرضا الوظيفي العام حسب Locke عبارة عن مجموعة كل المظاهر المتعلقة بالرضا الوظيفي مضروب في أهمية ذلك المظهر لذلك الفرد، فكل عامل أو مظهر له وزنه وأهميته الخاصة لكل فرد، فعلى سبيل المثال لا الحصر قد تكون الترقية عاملاً مهماً لفرد ما وليس كذلك لفرد آخر، فنجدها إذن - الترقية- تحظى بوزن وقيمة مرتفعة لدى الفرد الأول.

وتعطي نظرية لوك حسب المعادلة التالية:¹

$$O_{js} = (S_1) P_1 + (SD) P_2 + \dots + (S_j) P_j$$

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

حيث: روك: تمثل الرضا الوظيفي الكلي.

رف: الرضا الفردي عن جانب العمل.

ه: تمثل أهمية كل واحد من العناصر ذات العلاقة بالرضا الوظيفي.

- ويؤكد لوك على ان أهمية مظهر معين من مظاهر الرضا الوظيفي تختلف من فرد إلى آخر ويؤثر ذلك على مدى الاستجابة العاطفية التي قد يحدثها ذلك العامل (المظهر).
- بعبارة اخرى إذا لم يكن عنصر معين مهما بالنسبة لفرد ما، سوف لن يكون راضيا عنه جدا ولا غير راض عنه جدا، إذ يكون شعوره حيادي بغض النظر عن مقدار الاستفادة من ذلك العنصر، ومن ناحية اخرى إذا كانت احد عوامل الرضا ذات أهمية بالغة للفرد، فإن أي تغيير يطرأ عليه بسيطا كان أو معقدا سيحدث اختلافات كبيرة في مستوى الرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: نظرية ذات العاملين في تفسير الرضا الوظيفي.

قدم فريدريك هرزبرج (Frédéric Herzberg) عام 1959 نظريته المعروفة باسم "نظرية ذات العاملين" احتوت هذه النظرية تحليلاً مخالفاً لنظرية ماسلو عن الرضا الوظيفي والأساس الذي تضمنته "أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل هي من طبيعة مختلفة عن تلك العوامل التي تؤدي إلى إزالة حالة عدم الرضا" فبعد المراجعة التي قام بها فريدريك هرزبرج وماسنر Mausner وسيندرمان Synderman لاتجاهات العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1957 في خضم الدراسة الشاملة

¹ عزبون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سكيكدة، سنة 2007، ص 64-65.

للبحوث التي قدمت حول موضوع اتجاهات ومواقف العاملين إزاء أعمالهم تبين أنه ثمة فئتين من الحاجات، الأولى حاجات الفرد التي تمنعه من الألم والثانية حاجات تنميه نفسيا.¹

بناء على ذلك قسم هرزبرج العوامل إلى مجموعتين هما:²

1. العوامل الصحية (الوقائية): هي عوامل مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا، فتوفرها بشكل جيد يؤدي إل تجنب مشاعر عدم الرضا، لكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الفرد العامل فهي كفيلا بحمايته وصيانتته وتتمثل في:

- الإشراف ؛
- ظروف العمل المادية ؛
- الحياة الشخصية ؛
- الحالة الاجتماعية ؛
- العلاقة مع الزملاء ؛
- العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين ؛
- الأجر .

2. العوامل الدافعة: تمثل مجموع العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة دفع لسلوك العاملين وتسبب الرضا الوظيفي، وتوجههم إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المرغوب فيها، وتتمثل هذه العوامل في:

- الإنجازات ؛
- الاعتراف من الزملاء والإدارة ؛
- العمل نفسه ؛
- التقدم والترقية ؛
- النمو ؛
- الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم ؛
- المسؤولية .

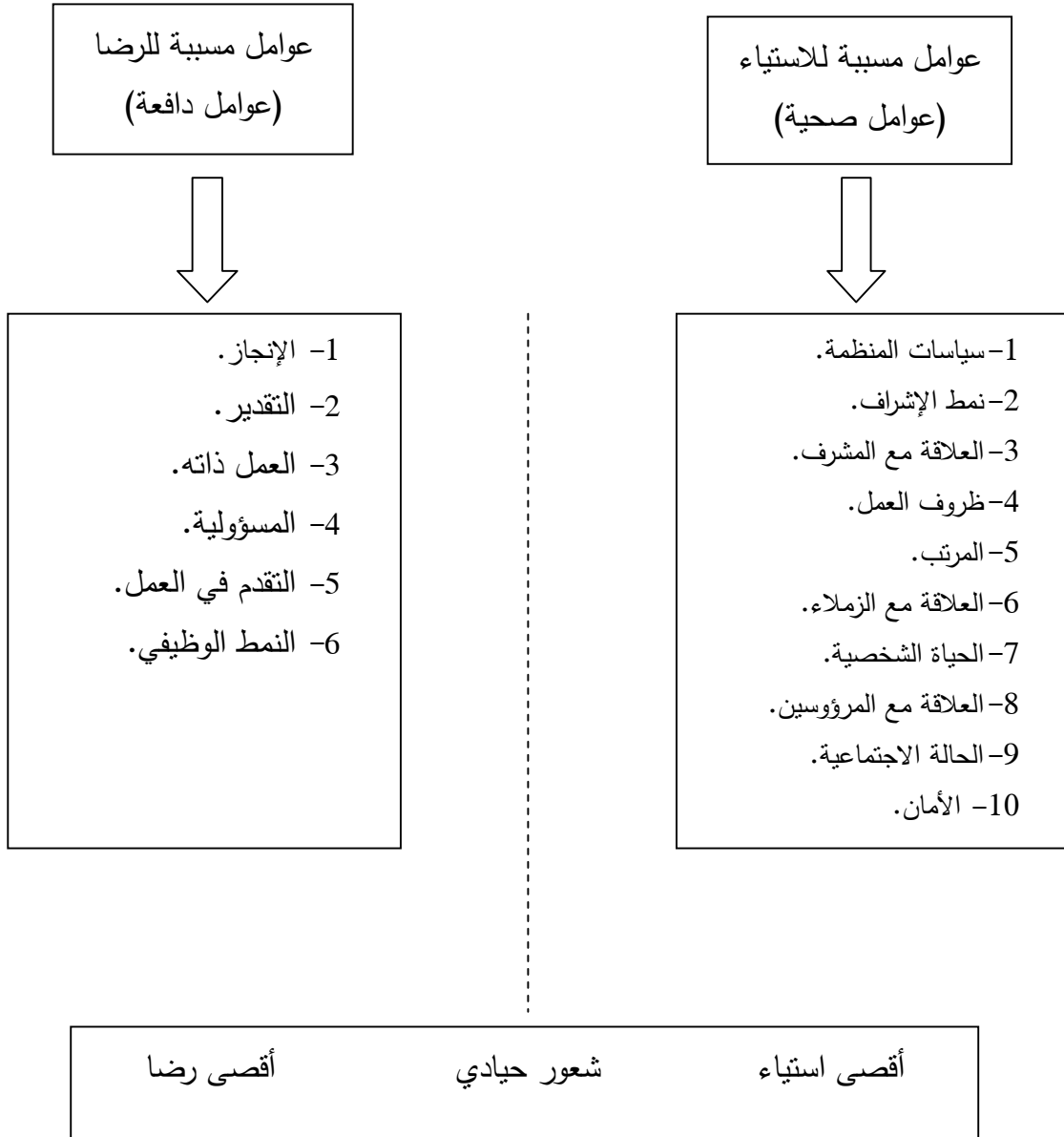
تعد العوامل الدافعة ضرورية لحدوث الرضا ونقصها لا يؤدي إلى عدم الرضا، ويتوافر العوامل الوقائية (الصحية) لا يؤدي إلى حدوث الرضا ونقصها يؤدي إلى عدم الرضا، وبصفة عامة فإن الرضا الوظيفي يتحقق حالة توافر الحد المعقول والمناسب من العوامل الدافعة والصحية معا، ويؤكد لنا صاحب

¹ عزيزون زهية، مرجع سبق ذكره، ص. 59-60.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات-، الطبعة 2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص. 237-239.

النظرية أن النمو النفسي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وأن فرص النمو تتحقق من خلال العمل الذي يؤديه الفرد.

الشكل (03): نظرية العاملين (العوامل الدافعة - العوامل الصحية).



المصدر: عزيزون زهية، مرجع سبق ذكره، ص 62.

وقد ساهم هرزبرج في نظرية الرضا الوظيفي عن العمل حيث أكد على أن النموذج الذاتي يساهم في تحقيق الرضا عن العمل وأن فرص هذا النمو تتحقق من خلال العمل الذي يؤديه الفرد، ومن هنا فقد شاع استخدامها في كثير من أبحاث الرضا.

● وقد نتج عن هذه النظرية ظهور فكرة الإثراء الوظيفي التي تفترض أنه سيتحقق الرضا الوظيفي للعاملين إذ أخذ في الاعتبار المسائل الهامة ومنها:

- التخلص من وسائل الرقابة الدقيقة المفروضة على العاملين واستبدالها بوسائل تعطيهم المزيد من الحرية والاستقلال في أداء العمل مع بقاء مسؤولياتهم عن نتائج أعمالهم؛
- إطلاع المرؤوسين بصفة دائمة على نتائج أعمالهم وما حققوه من إنجازات؛
- تقدير جهود الموظف وإسهاماته في أداء العمل والاعتراف بها مهما كان نوع العمل الذي يؤديه؛

- إتاحة الفرصة امام الموظفين للابتكار وتطوير طرق وأساليب أداء العمل لتحقيق نوع من الحرية والاستقلال في أداء العمل والاعتماد على النفس.¹

● إن تعرفنا على نظرية هرزبرج يجعلنا نتساءل عن مدى صحة الافتراضات، وهل الرضا وعدم الرضا يمثل لنا متغيران مستقلان تؤثر فيهما عوامل مختلفة أم هما طرفين لمتغير واحد، حيث يرى بعض الكتاب عدم صحة افتراضات هرزبرج للأسباب التالية:

- أن الدراسات التي قامت باختبار هذه الفرضيات تبينت بين مؤيد ومعارض، حيث اتضح أن الدراسات التي أيدت نتائجها افتراضات هرزبرج هي التي سارت على منهجيته في البحث واستخدمت طرق جمع وتحليل البيانات نفسها، وهذا يدل على أن النتائج هي نتيجة للطريقة وليست للظاهرة محل البحث، فالنظرية الجيدة يجب أن تؤديها البحوث مهما اختلفت طرق وأساليب جمع البيانات؛
- أن طريقة جمع البيانات تفتقد لأحكام الضبط المنهجي، تلك الطريقة التي تعتمد على سؤال عينة البحث عن المواقف التي شعروا فيها بالرضا والمواقف التي شعروا فيها بالاستياء والعوامل المسببة لهذه المشاعر، وهذه تترك للفرد حرية اختيار المشاعر وتعليلها مما يفتح الباب واسعا للتحيز والنزعات الفردية، فالإنسان بطبيعته يسقط سبب استيائه على الآخرين بينما ينسب سبب الشعور بالسعادة لأعمال قام بها؛

- لم تعمل الدراسة على قياس درجات الرضا وعدم الرضا وإنما قاست كيفيا حالة الرضا وعدم الرضا؛

- أثبتت الدراسات التي أجريت بعد هرزبرج أن هناك بعض العوامل الوقائية التي تسبب الرضا مثل الأجر، وأن بعض العوامل الدافعة تسبب الاستياء أو عدم الرضا مثل أنشطة العمل.²
- وعلى الرغم من تعرضنا للعديد من الانتقادات إلا أنها في الواقع أثبتت نفسها كنظرية تحاول تفسير كيف ينشأ الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

¹ علي بن يحيى الشهري، مرجع سبق ذكره، ص 47.

² نفس المرجع السابق، ص 48.

المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل.

لقد أورد الباحثون والدارسون في مجال السلوك التنظيمي عددا من النتائج المحتملة للرضا أو عدم الرضا عن العمل وهذه النتائج تبقى دائما نسبية في نظر هؤلاء نظرا لخصوصية موضوع الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

قبل التطرق إلى العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالأداء يجدر بنا أولا أن نتناول مفهوم الأداء. يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه: " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.¹ ويشير مفهوم الأداء إلى نتائج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين.² ويتفق الباحثون على أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:³

- إدراك الدور أو المهام ؛
- قدرات المورد البشري ؛
- الجهد المبذول في العمل ؛

بعد أن تعرفنا على مفهوم الأداء وقبله تطرقنا أيضا إلى مفهوم الرضا الوظيفي سنلقي نظرة على الاتجاهات الرئيسية التي حاولت تحديد وتفسير العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالأداء وهذا كما يلي:⁴

الاتجاه الأول: زيادة الرضا الوظيفي تؤدي إلى زيادة الأداء.

هذا الاتجاه يمثل أفكار باحثي مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، حيث يرى هذا الاتجاه أن العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالأداء هي علاقة سببية يمثل فيها الرضا الوظيفي المتغير المستقل (السبب) والأداء المتغير التابع (النتيجة)، أي أنه كلما كان مستوى الرضا الوظيفي مرتفع كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى أداء المورد البشري والعكس صحيح، ويفسر هذا الاتجاه هذه العلاقة بفكرة بسيطة مفادها أن المورد البشري الذي يتمتع بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي تزداد لديه الدافعية نحو العمل ويزداد أيضا ارتباطه بوظيفته ومؤسسته فيرتفع بذلك أداءه والعكس صحيح.

¹ محمود عبد الرحمان . إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة غزة، سنة 2006، ص35.

² نفس المرجع السابق، ص36.

³ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص227.

⁴ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص . ص55-60.

الاتجاه الثاني: زيادة الأداء يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

بعد قيام الباحثين براي فيلد وكروكيت (Bray Field and Grockett) بتقييم نتائج الدراسات التجريبية التي أجريت على العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي حتى 1955، توصلوا إلى استنتاج كان ضربة قوية لأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، وهو ان العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي إن وجدت فهي علاقة شرطية، أي توجد فقط في الحالة التي تربط فيها العوائد (الأجر، المكافآت... إلخ) بالأداء الفعلي للمورد البشري وفي هذه الحالة الخاصة لا يكون الرضا سببا في الأداء وإنما العكس أي أن الرضا هو نتيجة الأداء، فالإشباع التي يحققها المورد البشري لحاجاته إثر حصوله على العوائد المرتبطة بأدائه المرتفع هي التي تحقق الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: الرضا الوظيفي وضغوط العمل.

وجد كل من ستيفي وجونز 1988م أن هناك علاقة إيجابية بين ضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي، وتبين لنساندر وفولكس ونوبلت 1955 أن الشراكة في العمل بين الموظفين ومديرهم أدت إلى انخفاض إدراك الموظفين لضغوط العمل عموماً، وإلى ارتفاع الرضا الوظيفي وانخفاض معدلات الغياب والتترك خصوصاً، وكشفت إحدى الدراسات التي أجريت على 2200 محامياً أن 19% أبدوا عدم الرضا عن أعمالهم، ويعود ذلك إلى ضغوط العمل التي تحيط بالوظيفة عموماً والتي تؤدي بدورها إلى تراجع مستوى الرضا الوظيفي.¹

وذكر ماريس وأرنيدت 1991 أنه إذا لم يتم الكشف عن مستوى ضغط العمل المرتفع، فإن ذلك سيؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، وإلى الإصابة بالأمراض الجسدية والنفسية وارتفاع سبب الغياب المتكرر وترك العمل، وكل هذا يؤدي بدوه إلى صعوبة تقديم خدمات ذات نوعية جيدة.

وقد ذكر عدد من الباحثين أمثال راشد 1992 أن تعرض الموظفين لضغوط عمل قليلة غير كاف لحثهم على القيام بالعمل وان تعرضهم لضغوط كثيرة يضعهم في حالة عجز عن أداء ما هو مطلوب.

وأكدوا أنه ليس من الضروري أن يتوافق الضغط مع اضطرابات مدمرة للإنسان، لأن للضغط جوانب إيجابية تعمل على تحفيزه لبذل الجهود وتحسين الأداء، فضلاً عن وجود جوانب سلبية لضغوط العمل تتمثل في الألم وغيرها، ولتقليل ضغوط العمل لابد من إقناع المديرين بتطوير مهاراتهم السلوكية والإنسانية وأساليبهم القيادية في تفويض السلطات والمسؤوليات لمروسيهم، وأكد العتيبي سنة 2000 وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل لأن زيادة أحدهما تؤدي إلى تراجع الأخرى،

¹ زويش سامية، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة البويرة، سنة 2014، ص 27.

وذلك عندما أجرى بحثه على عينة من موظفي وموظفات القطاع العام الكويتي، وأضاف أنه ليس من الضروري أن يشمل الرضا الوظيفي العوامل المسببة له جميعها ليؤدي إلى تراجع الشعور بضغط العمل، بل يكون ناتجا عن بعض العوامل كالرضا عن العلاقة مع الزملاء مثلا، ومع ذلك الشعور به سيقل.¹

المطلب الثالث: الرضا الوظيفي ودوران العمل.

قبل التطرق إلى العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بدوران العمل ينبغي أولا تعريف هذا الأخير إذ يعبر " عن التغيير الحاصل في عدد الموارد البشرية العاملة في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة"، أي أنه عبارة عن ذلك المؤشر الذي يعكس عدم الثبات والاستقرار في العمل، فهو يعني تشغيل الموارد البشرية ومن ثم الاستغناء عنها وإحلال آخرين بدلها.²

ومن بين التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب ارتفاع معدل دوران العمل نذكر:³

- **تكاليف التعيين:** وهي تضم مختلف التكاليف الناتجة عن توظيف موظفين جدد مثل: تكاليف الإعانات والاختبارات....إلخ.
- **تكاليف التكوين:** وهي تضم مختلف التكاليف الموجهة للرفع من مهارات الموظفين الجدد من أجل إدماجهم في وظائفهم الجديدة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن دوران العمل يمكن أن يكون له بعض الآثار الإيجابية، ففي حالة توظيف موظفين جدد يتمتعون بمهارات عالية أكبر من تلك التي خرجت من المؤسسة فإن ذلك سينعكس بالإيجاب على المؤسسة في صورة ارتفاع في مستوى أداءها، وبالنسبة للعلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بمعدل دوران العمل فأغلبية الدراسات تشير إلى وجود علاقة عكسية بينهما، أي أن كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض، وتفسير ذلك أن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي يزيد لديهم الدافع للبقاء في العمل ويقل احتمال تركهم له بطريقة اختيارية.

¹ زويش سامية، مرجع سبق ذكره، ص27.

² شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص37.

³ زويش سامية، مرجع سبق ذكره، ص28.

خاتمة الفصل الأول:

من خلال دراستنا للرضا الوظيفي توصلنا إلى ان الرضا الوظيفي ما هو إلا مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو المنصب الذي يشغله أو الوظيفة التي يؤديها، كما أن قياس الرضا الوظيفي يعتبر من أهم المؤشرات التي تهدف إلى تحسين مجالات العمل في المنظمات وتوفير بيئة داعمة للموظفين، وهذا لضمان تنمية مهاراتهم وتطوير كفاءاتهم مما سيؤدي في المدى البعيد إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

بالإضافة لما سبق فإن الرضا الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل منها ما يتعلق ببيئة العمل أو بالعمل ذاته، وتبحث المؤسسات الناجحة عن أكثر العوامل تأثيرا على الرضا الوظيفي لتحسين الجوانب التي بها قصور وتأثر سلبا على الرضا الوظيفي، إلى جانب دعم العوامل الإيجابية والتي تؤثر بالإيجاب على الرضا الوظيفي.

الفصل الثاني

ضغوط العمل وتأثيرها على

الرضا الوظيفي

تمهيد:

يعيش الفرد ويعمل في ظل بيئة سريعة التغير في شتى المجالات الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية والتكنولوجية، حيث يواجه من خلالها تغيرات وتحديات ومواقف مختلفة، الأمر الذي يجعله عرضة لضغوط متعددة، ويختلف مستوى هذه الضغوط من شخص إلى آخر، إما حسب أسبابها، أعراضها أو درجة تأثيرها.

ويعتبر موضوع ضغوط العمل أحد المجالات التي تحظى باهتمام العديد من رجال الفكر الإداري والتنظيمي لما لها من تأثير ليس فقط على الحياة الشخصية والاجتماعية، بل تمتد إلى حياته الوظيفية، لذلك فمن خلال هذا الفصل سنحاول دراسة ضغوط العمل وذلك بالتطرق إلى مفهوم ضغوط العمل وأشكاله، مسبباته وكيفية إزالته أو التخفيف من شدته، ومختلف النظريات التي حاولت تفسيره وأهم النتائج المترتبة عنه.

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل.

في هذا العنصر سيتم توضيح ما المقصود بضغوط العمل وماهي أهم العناصر المكونة له وسيتم التطرق أيضا إلى مختلف أنواعه.

المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل.

يرجع اصل كلمة Stress إلى الكلمة اللاتينية « Strinigere » والتي تعني السحب بشدة « Todrow Tight » وعند قدماء الفرنسيين تم استخدام مصطلح « estrece » والذي يعني حسبهم الضيق أو الغم « etraitesse , aparessian » وأدخل هذا المصطلح إلى إنجلترا على يد الغزاة النورميين الذين استخدموا هذا اللفظ لمدة طويلة للتعبير عن الظواهر الفزيائية والضغوط الميكانيكية.¹

وتشير الضغوط إلى ردود الفعل الداخلية والتي تحدث بسبب هذه المصادر أو الشعور غير الساري الذي يعطي تسمية الضغوط، وقد اتفق معظم المهتمين بهذا الموضوع على ان عدم التوافق بين متطلبات الحياة وبين الموارد والامكانيات المتاحة للفرد تمثل ضغوطا بالنسبة له.

توجد ثلاث اتجاهات لتحديد مفهوم ضغوط العمل:²

الاتجاه الأول: يتناول الضغوط باعتبارها أحد المثيرات أو المنبهات التي تتواجد في البيئة وتحدث تأثيرها على الفرد؛

الاتجاه الثاني: الضغط هو استجابة الفرد للمثيرات (مسببات عن ضغوط العمل)؛

الاتجاه الثالث: يتناول الضغط باعتباره التفاعل الذي يحدث بين المنبهات والاستجابة.

لم يقدم لضغوط العمل مفهوما متفق عليه من أغلبية الباحثين وذلك بسبب تباين واختلاف منطلقاتهم الفكرية والإدارية.

يعرفه " سيزلافي وآخرون " ضغوط العمل بأنها " تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد وتنتج عن عوامل البيئة أو منظمة الفرد نفسه".³

¹ بوالريحان فاروق، دراسة تأثير ضغوط العمل على عملية إتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي، سنة 2008، ص03.

² أحمد ماهر، كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص11.

³ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 01، دار وائل، عمان، 2008، ص161.

أما لوثنانز (Lutanans) فيعرفها بأنها " استجابة الجسم لمجموعة من المواقف والمتغيرات البيئية التي يترتب عليها العديد من الانحرافات والآثار السلوكية والفسولوجية والنفسية للعاملين في المنظمة"¹. ويشير ماهر بأنه " تنتج ضغوط العمل عن حالة من عدم الاتزان النفسي والجسمي بحيث تظهر هذه الحالات في الكثير اختلال في أداء العمل مما يدفع المنظمات الحديثة إلى مواجهة مشاكل ضغوط العمل، وتتولد هذه الضغوط عادة من عوامل موجودة إما في العمل أو في البيئة المحيطة"²

- من جهة أخرى يمكن تعريف الضغوط وفق مداخل ثلاثة هي:³

من حيث حالة الفرد: ضغوط العمل هي الحالة النفسية التي يكون فيها الفرد كرد فعل لتعرضه لمجموعة من المسببات المتواجدة في بيئة العمل.

من حيث المسببات: ضغوط العمل مجموعة من المثيرات التي تتوفر في بيئة العمل وينتج عنها سلوك معين للفرد كرد فعل لتأثير هذه المثيرات على حالته النفسية والجسمانية.

من حيث النتائج: ضغوط العمل هي مجموعة سلوكيات الفرد الناتجة عن حالته النفسية والجسمانية كرد فعل للمثيرات التي يواجهها في بيئة العمل.

المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل.

يرى Wallace أنه يمكن تحديد ثلاث عناصر رئيسية لضغوط المنظمة وهي كالتالي:⁴

1. عنصر المثير: ويحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط، وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد.

2. عنصر الاستجابة: يمثل هذا العنصر ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد مثل: القلق، التوتر، الاحباط...إلخ.

3. عنصر التفاعل: وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.

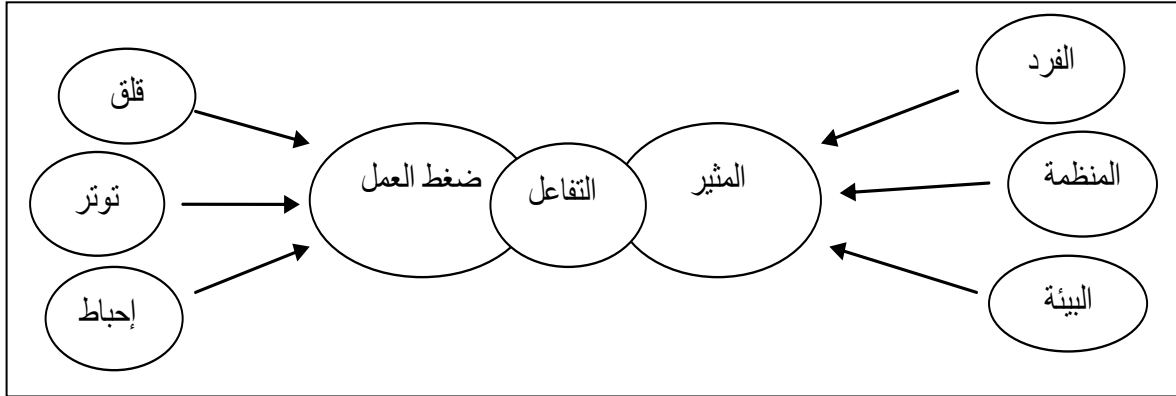
¹ بالريحان فاروق، مرجع سبق ذكره، ص06.

² مبارك بن فاتح بن مبارك الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية، سنة 2010، ص13.

³ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية(مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 131-132.

⁴ حياة فزاعي، برامج الإدارة الفعالة للوقت وعلاقته بضغط العمل، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة2012، ص37.

الشكل (04): مكونات ضغط العمل.



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 134.

وهناك من يضيف عنصرين آخرين لضغوط العمل هما عنصر الإدراك وعنصر الفروق الفردية. ويمكن توضيحها كما يلي:¹

1. عنصر الإدراك: فمن خلال عملية الإدراك يستطيع المورد البشري أن يحدد وضعيته اتجاه ضغوط العمل.

2. عنصر الفروق الفردية: تتمثل الفروق الفردية في تلك المتغيرات الشخصية التي تؤثر في سلوك الأفراد كالسن، الجنس، الخبرة... إلخ، لقد أثبتت بعض الدراسات أن للفروق الفردية تأثير كبير في درجة اختلاف استجابات الموارد البشرية لضغوط العمل وفي التعامل معها والسيطرة عليها.

المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل.

هناك أنواع متعددة لضغوط العمل يمكن تصنيفها وفق عدة معايير نذكر منها: معيار الأثر ومعيار الشدة ومعيار المصدر.

أولاً: أنواع ضغوط العمل وفق معيار الأثر.

وفق هذا المعيار نوعين من الضغوط هما الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية:²

¹ فاروق عبده فليح . السيد محمود عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص306.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص595.

1. الضغوط الإيجابية: قد يكون للضغوط تأثيرا إيجابيا، وتعتبر هذه الضغوط في هذه الحالة مفضلة أو مرغوبا فيها كونها تستخدم كمنبه وكأداة تحذير للمشاكل التي يتعرض لها الأفراد، فالتوتر والاستثارة عاملان ضروريان للتمتع بكثير من مظاهر الحياة.¹

فالضغوط الإيجابية هي عبارة عن تلك الضغوط التي تكون مهمة وضرورية للمورد البشري والمؤسسة، فبالنسبة للمورد البشري تعمل الضغوط الإيجابية على رفع دافعيته وتحسين أدائه ومن ثم تحقيق النجاح.

أما بالنسبة للمؤسسة 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.

2. الضغوط السلبية: هي عبارة عن تلك الضغوط التي يكون لها انعكاس سلبي على المورد البشري والمؤسسة، حيث تسبب للمورد البشري انخفاضا في الدافعية وشعور بالإرهاق والقلق والتشاؤم من المستقبل، أما بالنسبة للمؤسسة فإن الضغوط السلبية تحملها تكاليف باهظة ناتجة عن انخفاض الرضا الوظيفي للموارد البشرية، وكذا حوادث العمل والتسرب الوظيفي... إلخ.

ثانيا: أنواع ضغوط العمل وفق معيار الشدة.

وفق هذا المعيار نجد ثلاث أنواع من الضغوط هي الضغوط البسيطة، الضغوط المتوسطة والضغوط الشديدة.²

1. الضغوط البسيطة:

وهي تلك الضغوط التي تستمر لوقت قصير قد يبلغ دقائق أو ساعات، أو هي عبارة عن تلك الأحداث البسيطة التي يتعرض لها المورد البشري في العمل أو خارجه.

2. الضغوط المتوسطة:

هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافية، زيادة شخص غير مرغوب فيه... إلخ.

¹ شارف خوجة مليكة، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين دراسة مقارنة في المراحل التعليمية الثلاث، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة تيزي وزو، سنة 2011، ص. 51-52.

² فاروق عبده فليح، السيد محمود عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص307.

3. الضغوط الشديدة:

هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر لوقت طويل، فقد تصل إلى أشهر أو سنوات مثال ذلك الفصل من العمل، غياب شخص عزيز من العائلة...إلخ.

ثالثا: أنواع ضغوط العمل وفق معيار المصدر.

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

1. الضغوط الناتجة عن البيئة المادية:

هي تلك الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري نتيجة توفر ظروف مادية غير ملائمة، مثل ضعف الإضاءة والضوضاء...إلخ.

2. الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية:

هي تلك الضغوط الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية ما بين الموارد البشرية داخل مواقع العمل مثل الصراعات التي تحدث بين الأفراد و/أو الجماعات، خلاف مع الرئيس المباشر...إلخ.

3. الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري:

وهي تلك الضغوط التي تنتج عن الفروقات الفردية ما بين الموارد البشرية، مثل الاختلاف في الجنس، الاختلاف في العرق والديانة...إلخ.

مما تقدم ذكره يتضح لنا أن لضغوط العمل أنواع متعددة ومختلفة بتعدد واختلاف المعايير التي تم الرجوع إليها في التصنيف، ومعرفة المورد البشري والمؤسسة لهذه الأنواع يفيدهما كثيرا في وضع الأساليب المناسبة والفعالة للتعامل مع كل نوع من ضغوط العمل.

مما سبق ذكره يمكن القول بأن ضغوط العمل عبارة عن تجربة ذاتية يمر بها المورد البشري إثر تعرضه لمثيرات بيئية و/أو شخصية، يترتب عليها ردود أفعال نفسية و/أو فسيولوجية و/أو سلوكية تدفعه لانحراف سلبي أو إيجابي، وتتكون ضغوط العمل من ثلاث عناصر رئيسية هي عنصر المثير، عنصر الاستجابة وعنصر التفاعل، كما تتعدد أنواع الضغوط بتعدد المعايير التي تستخدم في التصنيف فنجد الضغط الإيجابي والضغط السلبي، الضغط المتوسط والضغط البسيط والضغط الشديد...إلخ.

المبحث الثاني: مصادر ضغوط العمل ونماذج تفسيرها.

في هذا الجزء من الدراسة سيتم التطرق إلى المصادر المسؤولة عن ظهور ضغوط العمل وأيضاً توضيح المراحل التي تتم عبرها ضغوط العمل ومختلف النتائج والآثار المترتبة عنه وتبيين مختلف النماذج الرئيسية التي تفسر ضغوط العمل.

المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل ومراحله.

أولاً: مصادر ضغوط العمل:

قد تنتج ضغوط العمل عن عدة مصادر، من أهمها ما يلي:¹

1. المصادر الفردية:

يمكن القول أن الأسباب الفردية للضغوط عديدة ومتنوعة وأن تغير الحياة نفسها وبذاتها لا يمكن أن يوضح طبيعة الضغط بصورة كاملة، وثمة سبب آخر أكثر أهمية يتمثل في أن العوامل الباعثة للضغط قد تختلف من شخص لآخر. وتختلف مصادر الضغوط الفردية بوضوح عن تلك المصادر اللازمة للوظيفة أو شخصية الفرد، وهي في الواقع عوامل في حياة الفرد يمكن أن تولد هذه الضغوط، ومن هذه المصادر الأحداث التي تؤثر في أسرة الفرد وعاداته الاجتماعية وحياته الخاصة، والتي قد تسبب ارتفاع مستوى الضغط إلى حد يتجاوز المقياس العادي للتوافق معها، ومن الأمثلة على هذه الضغوط ما يلي:

- أ. الأسرة: قد تكون الأسرة مصدراً لبعض الضغوط بسبب توقعها من الفرد وتعارض متطلبات العمل وما يحدث في الحياة الأسرية من تغيرات جوهرية كحالات الوفاة والأمراض... إلخ.
- ب. الأحداث الشخصية: يتعرض الفرد من حين لآخر إلى أحداث في حياته الشخصية تمثل قدراً من الإثارة والضغط النفسي، وهذه الأحداث بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها إلى العمل.
- ج. تأثير شخصية الفرد: وجدت بعض الأحداث أن هناك شخصيات حيوية وحادة في طباعها تتميز بالرغبة في العمل الدؤوب والتسابق مع الزمن، وعادة يتحمل هؤلاء الأشخاص درجات عالية من التوتر والضغط النفسي.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص. 162-165.

2. المصادر التنظيمية:

يمكن فهم ومعرفة الضغط الناتج عن مصادر تنظيمية على أساس المستويات الثلاثة في أي منظمة وهي المستوى التنظيمي، ومستوى الجماعة ومستوى الفرد، والممكن توضيحها كما يلي:

أ. من حيث المستوى التنظيمي:

يرتبط القدر الأكبر من الضغط بالوظائف العليا في المؤسسة، ويمكن ان توجد علاقة بين عناصر ترتبط بالوظيفة مثل الراتب أو المشكلات الصحية مثل أمراض القلب مما يستلزم إجراء العديد من الدراسات لعناصر كل وظيفة على حدة، مثل التنوع وحرية اتخاذ القرارات والتغذية المرتدة وعلاقتها بالنتائج المترتبة على الضغط النفسي بالعمل.

بالنسبة للمصادر التنظيمية الأخرى للضغط فأنماط السلطة والارتباطات التنظيمية، مثلا تبدو أنها عوامل ضاغطة أو تسبب الضغط في ظروف معينة، فمن الممكن أن ينتج عن الوضع التنظيمي أو الإداري غير المقبول من الفرد وضع غير مريح أو يبعث على الضيق ومن الأمثلة على هذا النوع من الضغوط ما يلي:

• عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم الرسمي:

تميل المؤسسات كبيرة الحجم إلى الأخذ بالشكل البيروقراطي المقيد بلوائح وإجراءات رسمية فيتعارض ذلك عادة مع رغبة الأفراد العاملين في الاستقلالية والتصرف بحرية وذلك بإجبارهم على الالتزام بالأنظمة والإجراءات والقواعد الرسمية التي تحد من الابتكار والابداع ويلقي ذلك التعارض ضغوطا نفسية للعاملين.

• **مشاكل الخضوع للسلطة:** تتميز المنظمات بوجود هيكل متدرج من السلطة الرسمية ويختلف المرؤوسين في قبولهم لنفوذ سلطة الرؤساء وهذا يؤدي إلى الشعور بالتوتر لدى البعض.

• **التنافس على الموارد:** ينظر دائما إلى الموارد على أنها نادرة وتتنافس الأقسام والأفراد والإدارات في الحصول على هذه الموارد، ويتطلب ذلك اللجوء إلى المساومة والمناورة، وهي أمور قد تؤدي إلى الشعور بالضغط النفسي.

• **اختلال بيئة العمل المادية:** إن اختلال ظروف العمل المادية من تهوية، رطوبة، إضاءة، درجة الحرارة عالية، ضوضاء، أو التعامل مع مواد كيميائية كالغازات يمكن أن تؤدي إلى الشعور بعدم مناسبة العمل وظروفه، ونظرا للارتباط الوثيق بين هذه الأمور وصحة وسلامة الفرد البدنية فإنها يمكن أن تكون مصدرا أساسيا من مصادر ضغوط العمل.

ب. على مستوى الجماعة:

يمكن أن يتأثر الأداء الفردي التنظيمي بالعلاقات داخل الجماعات بينها وبين بعضها، فهناك العديد من العوامل الجماعية تعتبر عناصر فاعلة للضغط، مثل عدم التحديد الدقيق للأدوار فيما يتعلق بمن يؤدي ، ماذا ومتى، ونشاطات الجماعة التي تولد وتعمق الاختلافات بين الأفراد، ومحدودية وعدم الاتفاق حول قيادة الجماعة.

وأفضل مثال على هذا النوع من الضغوط اختلال العلاقات الشخصية فقد تؤدي العلاقات الشخصية بين الفرد وزملائه في العمل دورا هاما في العمل دورا هاما في الحياة العملية فهذه العلاقات قد تتيح له إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام والصداقة، أما إذا أساء استغلال هذه العلاقات فإنها بلا شك ستتصف بسامات العدا والكراهية، وقد تتعمق هذه السمات إلى الحد الذي يؤدي إلى انفصال الفرد أو يشبه حالة اغتراب.

ج. على مستوى الفرد:

يمكن أن تكون المصادر على مستوى المنظمة وعلى مستوى الجماعات بالتنظيم، وذلك مثل عدم تحديد الأدوار وعدم وضوح الأهداف، وغياب التحفيز المناسب، والتنازع بين الإدارات وغيرها من العوامل التي ترتبط بأداء وعلاقات الفرد بالمنظمة، وأفضل مثال على ذلك:

• **طبيعة العمل:** إن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد من حيث مدى تنوع الواجبات المطلوبة ومدى أهمية العمل وكميته ونوعية المعلومات المرتدة من تقييم الأداء، كلها من العوامل التي من المحتمل أن تكون مصدرا أساسيا للإحساس بالضغوط.

• **صعوبة العمل:** هو شعور الفرد بعدم الاتزان، وترجع صعوبة العمل إما لعدم المعرفة بجوانبه أو لعدم فهم الفرد لهذه الجوانب أو كمية العمل أكبر من نطاق الوقت الخاص بالأداء أو أكبر من القدرات المتاحة للفرد.

• **غموض الدور:** يعني أنه النقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد، كذلك يحدث غموض الدور عندما تكون الأهداف والمهام والاختصاصات ومتطلبات العمل غامضة وغير واضحة مما يؤدي إلى شعور الفرد بعدم سيطرته على عمله.

• **صراع الدور:** يلعب الفرد عدة أدوار، أي أنه يقوم بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة التي تريدها الأفراد المختلفة منه وأحيانا تكون هذه الأدوار (التوقعات) متعارضة، هذا يعني أنه قد يحدث تعارض في مطالب العمل من حيث الأولوية وتعارض في حاجات الأفراد مع متطلبات المنظمة، وتعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة وتكون الضغوط نتيجة لعدم مقدرة الفرد على تحقيق التوقعات المختلفة.

3. **المصادر البيئية:** عادة ما يكون للعوامل البيئية تأثيرات ضاغطة متعددة على الفرد والمنظمة، تشمل هذه العوامل على الحالة الاقتصادية العامة والاتجاهات السياسية والقانونية والثقافية والاجتماعية

ويمكن أن يسبب التذبذب في الوضع الاقتصادي، صعوداً أو نزولاً للضغط النفسي، فمع الظروف الاقتصادية السيئة ظهر القلق حول الوظائف وسبل العيش، فمثلاً يمكن أن تكون حالة الكساد ضاغطة على الأفراد والمنظمات مما يؤدي إلى ظهور أنماط سلوكية واتجاهات غير منتظمة، وكذلك تحدث الضغوط عندما يكون الاقتصاد مزدهراً.

ثانياً: مراحل ضغوط العمل.

يرتبط ضغط العمل بالمواقف الذاتية أو التجارب العملية للفرد ذاته، ومن ثم يمكن تحديد المراحل التي ينتج عنها ردود الأفعال الجسدية والنفسية لضغوط العمل في المراحل الثلاث التالية:¹

1. التنبيه بالخطر (الإنذار):

وتتمثل هذه المرحلة مرحلة رد الفعل الأولي اتجاه ضغوط العمل، والتي تتمثل في التفاعلات الجسمانية والنفسية الداخلية، والتي يترتب عليها توتر الأعصاب وارتفاع ضغط الدم وزيادة معدل التنفس وغير ذلك من الأعراض، وكلما زادت حالة الإجهاد أو الضغط انتقل الفرد إلى درجة عالية الشعور بالقلق والتوتر والإرهاق، مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغط، وهي المرحلة الثانية من مراحل ضغوط العمل.

2. المقاومة:

تبدأ هذه المرحلة مع تزايد ضغوط العمل وارتفاع مستوى القلق والتوتر، وعادة ما يترتب على هذه المقاومة العديد من الظواهر السلبية منها إصدار قرارات متعددة وعاجلة، وحوث مصادمات او نزاعات قوية، وظهور العديد من المواقف والمتغيرات التي تخرج عن سيطرة الفرد والمنظمة بصورة قد تؤدي إلى الانهيار، وظهور مجموعة أخرى من المشكلات والأعراض السلبية.

3. الإرهاق:

تظهر هذه المرحلة مع انهيار المقاومة وظهور العديد من الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي، مثل ارتفاع ضغط الدم أو الصداع المستمر أو قرحة المعدة، وغيرها من المخاطر التي تمثل تهديدات مباشرة أو غير مباشرة لكل من الفرد و المنظمة، ويوضح الشكل التالي تلك المراحل والأعراض الخاصة بضغوط العمل:

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، مرجع سبق ذكره، ص 329.

الجدول (01): مراحل ضغوط العمل والظواهر المرتبطة بها.

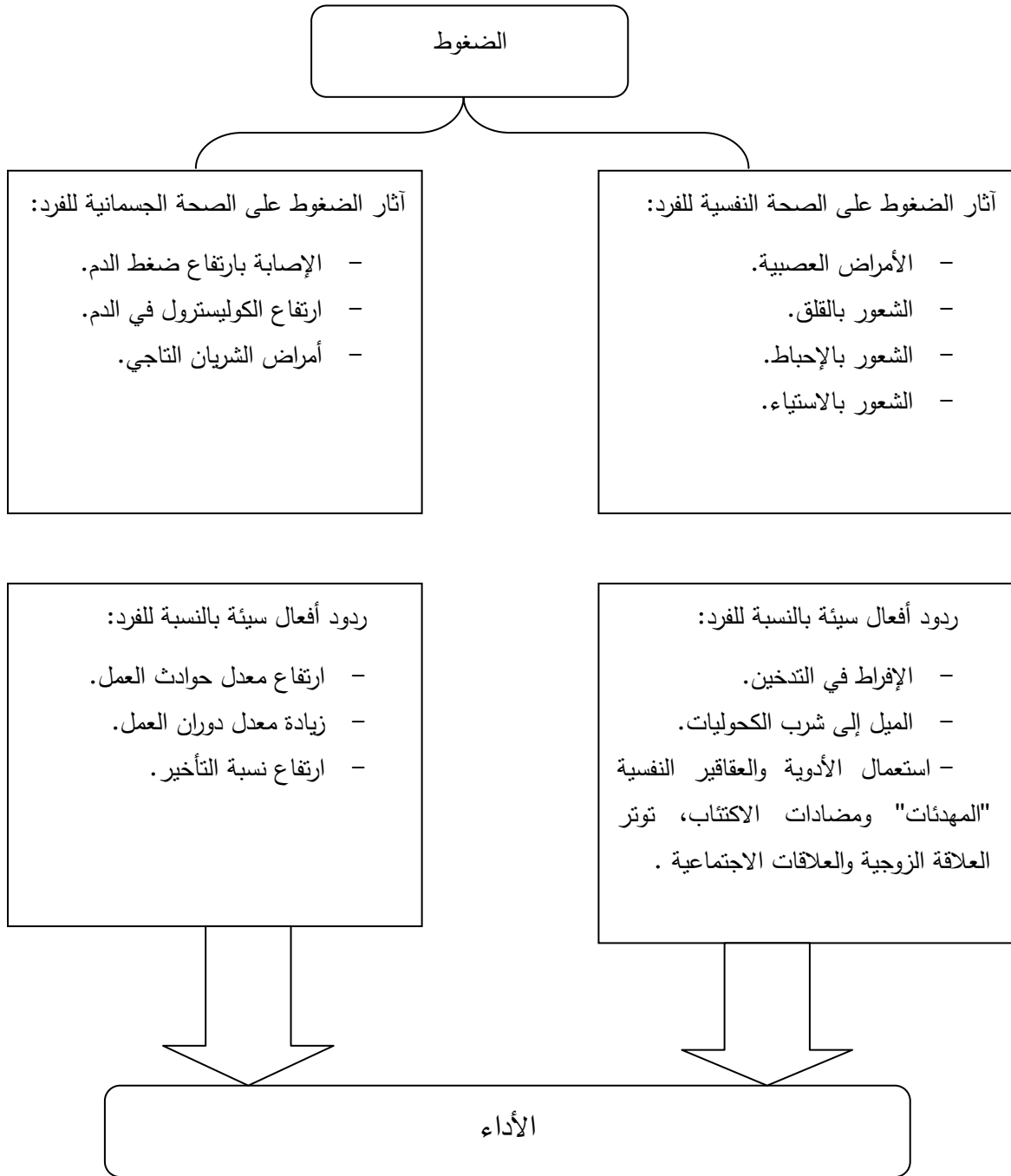
المرحلة (1)	المرحلة (2)	المرحلة (3)
حركة المنبه (الجرس)	المقاومة	إنهاك / تعب
يبدأ الجسم بالتغير في أول كشف للعوامل الضاغطة وكذلك نقل المقاومة.	يزداد ظهور عوامل الضغط غير أن المقاومة تزداد أكثر من المعدل.	بعد فترة المقاومة يبدأ الجسم في الإحساس بالإنهاك فنقل طاقة المقاومة.

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع السابق، ص 329.

المطلب الثاني: نتائج وآثار ضغوط العمل.

يترتب على ضغوط العمل عدة نتائج وآثار ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل (05): التأثيرات الناتجة عن الضغوط.



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الطبعة 8، مرجع سبق ذكره،

ص413.

يترتب عن ضغوط العمل مجموعة من النتائج والآثار، أبرزها ما يلي:¹

1. سلوكية: مثل الميل للحوادث والإدمان والتدخين ؛
2. موضوعية: مثل القلق والعدوانية واللامبالاة والإحباط ؛
3. معرفية: عدم القدرة على اتخاذ قرارات سليمة وضعف التركيز ؛
4. تنظيمية: الغياب، انخفاض الإنتاجية، عدم الرضا .

كما يمكن تقسيم آثار ضغوط العمل إلى آثار إيجابية وأخرى سلبية، ويمكن توضيح أهمها في

الآتي:²

1. الآثار الإيجابية: لضغوط العمل آثار إيجابية مرغوب فيها أهمها ما يلي:

- تحفز على العمل ؛
- تجعل الفرد يفكر في العمل ؛
- ينظر الفرد إلى عمله بتميز ؛
- التركيز على نتائج العمل ؛
- النوم بشكل مريح ؛
- المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر ؛
- الشعور بالمتعة وبالإنجاز ؛
- تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة ؛
- النظر للمستقبل بتفاؤل .

2. الآثار السلبية: يترتب على الإحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الآثار السلبية الضارة للفرد

وللمنظمة وأهمها ما يلي:

أ. آثار الضغوط على الفرد: ومن أهمها نذكر:

- آثار سلوكية: من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة، وعادة تكون تلك التغيرات إلى الأسوأ ولذلك آثار سلبية ضارة سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل، ومن أهم تلك التغيرات ما يلي: المعاناة من الأرق، الإفراط في التدخين، اضطراب الوزن وفقدان الشهية، التغير في عادات النوم، استخدام الأدوية المهدئة، العدوانية والتخريب وعدم احترام القوانين والأنظمة في المنظمة.

¹ محمد حسين محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة 1، دار الحامد، عمان، 2008، ص174.

² محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص. ص165-167.

• **أعراض نفسية:** يترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغط عليه في العمل حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى علاقاته بالآخرين، ومن أهم تلك الأعراض النفسية مايلي: الحزن والكآبة، الشعور بالقلق، النظر إلى المستقبل بتشاؤم، التصرف بعصبية شديدة، عدم القدرة على التركيز، فقدان الثقة بالغير، النسيان المتكرر، الحساسية للنقد من طرف الآخرين، عدم الاتزان الانفعالي، عدم القدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة، صعوبة في التحدث والتعبير، التردد واللامبالاة.

• **آثار جسدية:** تمتد نتائج تزايد الضغوط على الفرد لتحدث بعض الآثار السلبية الضارة على الفرد وسلامته البدنية، ومن أهم الأمراض الجسدية التي يمكن أن يعاني منها الفرد بسبب الضغوط في العمل ما يلي: الصداع، قرحة المعدة، السكري، أمراض القلب وضغط الدم.

ب. **آثار الضغوط على المنظمة:** يمكن إيجاز أهم الآثار السلبية عن ضغوط العمل على المنظمة

بما يلي:

- زيادة التكاليف المالية (تكلفة التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل الآلات وإصلاحها، تكلفة الفاقد من الموارد أثناء العمل) ؛
- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته ؛
- صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية ؛
- عدم الدقة في اتخاذ القرارات ؛
- سوء العلاقات بين أفراد المنظمة ؛
- التسرب الوظيفي (دوران العمل) ؛
- الشعور بالفشل .

المطلب الثالث: النماذج الرئيسية في تفسير ضغوط العمل.

بعدما تعرفنا على أهم مصادر ضغوط العمل، يكون من المهم لنا أيضا أن نتعرف على كيفية نشوء أو تشكل ضغوط العمل، وذلك من خلال دراستنا لأهم النماذج التي حاولت تفسيرها وهي نموذج تريكوت، نموذج سيغريست، نموذج كارازاك ونموذج المعهد البلجيكي للبحث حول ظروف العمل.

أولا: نموذج تريكوت (Trucotte) في تفسير ضغوط العمل.

قدم تريكوت (Martin Trucotte) عام 1983 نموذجا لتفسير ضغوط العمل يوضح فيه أهم العلاقات التفاعلية التي تؤدي إلى شعور المورد البشري بضغط العمل، حيث يرى تريكوت أن المورد البشري يبدأ بالمقارنة ما بين متطلبات البيئة، مثلا متطلبات العمل، متطلبات الأسرة... إلخ، التي يجب عليه تحقيقها والامكانيات التي يتوفر عليها مثل الامكانيات العقلية، الجسدية والمادية... إلخ، فإذا

تجاوزت هذه المتطلبات إمكانيته، فإنه سيكون في حالة عدم التكيف أو لا توازن، والتي من شأنها أن تترك علي آثار ضغط سلبية (اضرابات نفسية، جسدية، سلوكية)، أما إذا حدث العكس، أي أن إمكانيات المورد البشري كانت مساوية أو أكبر من متطلبات البيئة، فإنه في هذه الحالة سيكون في وضعية تكيف أو توازن، وهذا من شأنه ان يترك عليه آثار إيجابية مثل الطمأنينة، تحقيق الذات، زيادة الثقة بالنفس...إلخ.

ومما تقدم ذكره يظهر لنا جليا أن ثريكات نظر لضغوط العمل باعتبارها علاقة تفاعلية ما بين المورد البشري والبيئة حيث يرى أن زيادة متطلبات البيئة عن إمكانيات المورد البشري تؤدي إلى شعوره بضغوط العمل.¹

ثانيا: نموذج سيغريست (Siegrist) في تفسير ضغوط العمل.

قدم سيغريست (Johanne s,siegrist) سنة 1986 نموذج لتفسير ضغوط العمل يتركز على بعدين أساسيين هما:

المجهودات: وهي عبارة عن تلك القدرات الفكرية و/أو العضلية التي يقدمها المورد البشري أثناء عمله.

التعويضات: وهي عبارة عن العوائد التي يتحصل عليها المورد البشري مقابل تأديته لعمله، وقد تكون هذه العوائد مادية مثل: الأجر، العلاوات...إلخ و/أو معنوية مثل التقدير والاحترام...إلخ.

فكرة سيغريست في تفسير ضغوط العمل بسيطة جدا، حيث يرى ان ضغوط العمل تنشأ لما يشعر المورد البشري بأن التعويضات التي يتحصل عليها أقل من المجهودات التي يقدمها.

مما تقدم ذكره يظهر لنا جليا أن سيغريست قام بتفسير ضغوط العمل من منطلق المقارنة بين ما يقدمه المورد البشري للوظيفة وبين ما يتحصل عليه كمقابل منها، حيث يكون المورد البشري في حالة شعور بضغوط العمل إذا كانت العوائد التي يتحصل عليها من وظيفته أقل من المجهودات التي يقدمها.²

ثالثا: نموذج كارازاك (karasek) في تفسير ضغوط العمل.

قدم كارازاك (Robert karasek) في سنة 1990 نموذجا لتفسير ضغوط العمل يتركز على بعدين أساسيين هما:

¹ شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص . ص103- 104.

² نفس المرجع السابق، ص . ص104- 105.

درجة التحكم في العمل: ويقصد به درجة الاستقلالية التي يتمتع بها المورد البشري في اتخاذ القرارات المرتبطة بعمله.

درجة عبء العمل: ويقصد به مجموعة الواجبات أو المهام التي تسند إلى المورد البشري من أجل أدائها والتي قد تكون أكثر أو أقل مما يجب القيام به.

هناك أربع حالات يمكن أن يواجهها المورد البشري في عمله تجعله يشعر بضغوط العمل نوضحها في الجدول التالي:

الجدول (02): الحالات التي يواجهها المورد البشري في عمله حسب نموذج كارازاك.

درجة عبء العمل			
مرتفع	منخفض		
عمل مرهق	عمل ممل	منخفض	درجة التحكم في العمل
عمل متعب	عمل سهل	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبتين

وفي ما يلي شرح للحالات التي يوضحها الجدول السابق:

الحالة الأولى:

أين تكون درجة تحكم المورد البشري في عمله منخفضة مما يضطره إلى الرجوع إلى رئيسه قبل اتخاذ أي قرار يخص عمله (لا يتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله) مع وجود عبء عمل منخفض، في هذه الحالة يكون المورد البشري عرضة للشعور بالملل والروتين وانعدام التحدي والإثارة في العمل، وهو ما يجعله عرضة لضغوط عمل مرتفعة.

الحالة الثانية:

أين تكون درجة تحكم المورد البشري في عمله مرتفعة (يتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله) مع وجود عبء عمل منخفض، في هذه الحالة يكون المورد البشري أقل شعورا بضغوط العمل مقارنة بالحالة السابقة، وذلك لتمتعه باستقلالية كبيرة في اتخاذ القرارات، لكن عمله السهل الذي لا يتيح له إمكانية إبراز قدراته ومهاراته أمام رئيسه وزملائه في العمل يجعله عرضة لضغوط العمل.

الحالة الثالثة:

أين تكون درجة تحكم المورد البشري في عمله منخفضة مع وجود عبء عمل مرتفع، في هذه الحالة يجد المورد البشري نفسه عاجزا تماما عن مقابلة متطلبات العمل والتي تتعدى قدراته الفكرية و/أو الجسدية وهو ما يجعله عرضة لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل.

الحالة الرابعة:

أين تكون درجة تحكم المورد البشري في عمله مرتفعة مع وجود عبء عمل مرتفع، في هذه الحالة يكون المورد البشري أقل شعورا بضغوط العمل من الحالة السابقة، لكن عمله يبقى متعب ومصدر مهم لشعوره بضغوط العمل.

ما يمكن أن نستخلصه من نموذج كارازاك، هو أن عبء العمل سواء كان منخفض أو مرتفع سيؤدي إلى الشعور بضغوط العمل، وأن درجة أو مستوى هذا الشعور يحدد وفق ما يملكه المورد البشري من استقلالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بعمله، فإذا كانت هناك استقلالية كبيرة في اتخاذ القرارات أدى ذلك إلى التخفيف من حدة الشعور بضغوط العمل، في حين إذا كانت هناك استقلالية ضعيفة في اتخاذ القرارات أدى ذلك إلى الزيادة من حدة الشعور بضغوط العمل.

وعليه فإن في الحالة الأولى (تحكم ضعيف في العمل/عبء عمل منخفض) والحالة الثانية (تحكم ضعيف في العمل/عبء عمل مرتفع) هما الحالتان الأكثر توليدا لضغوط العمل في نموذج كارازاك.

مما تقدم ذكره يظهر جليا أن كارازاك قام بتفسير ضغوط العمل من منطلق المقارنة بين الإمكانيات والمهام، حيث يكون المورد البشري في حالة شعور بضغوط العمل لما تكون إمكانياته أقل أو أكبر بكثير من المهام الموكلة إليه.¹

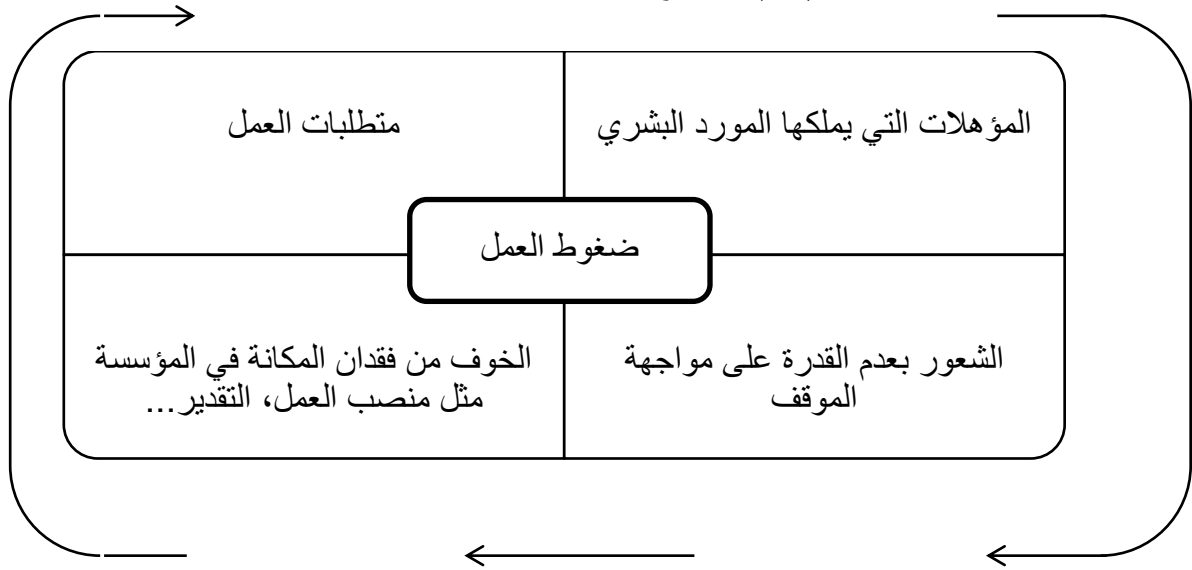
رابعا: نموذج (L'INRCT) في تفسير ضغوط العمل.

قدم الباحث سيمون مورس (Simon moors) من المعهد الوطني البلجيكي للبحث حول ظروف العمل في سنة 1994 نموذجا لتفسير ضغوط العمل يتركز على بعدين هما:

- متطلبات العمل مثل قيود الإنتاج الكمية و/أو النوعية، قيود الوقت....إلخ.
 - المؤهلات التي يتمتع بها المورد البشري مثل القدرات الفكرية والجسدية، الخبرات....إلخ.
- والشكل التالي يوضح نموذج INRCT :

¹ شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص . ص106 - 108.

الشكل (06): نموذج INRCT في تفسير ضغوط العمل.



المصدر: شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص. ص 107

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

وتجدر الإشارة إلى أن نموذج INRCT يعتبر أن متطلبات العمل ومؤهلات المورد البشري تتغير عبر الزمن، أي أن المورد البشري يمكن أن ينتقل من حالة اللا توازن (متطلبات العمل < المؤهلات) إلى حالة التوازن (متطلبات العمل ≥ المؤهلات) والعكس صحيح.¹

من خلال دراستنا لهذا المبحث اتضح لنا أن هناك مصادر متعددة لضغوط العمل فمنها: المصادر الفردية كالأُسرة والأحداث الشخصية وتأثير شخصية الفرد، أما المصادر التنظيمية فينظر إليها من حيث المستوى التنظيمي وكذا على مستوى الفرد وهناك مصادر بيئية وغالبا ما تتفاعل تلك المصادر فيما بينها لتؤثر على المورد البشري، كما تبين لنا من خلال دراستنا للنماذج المفسرة لضغوط العمل، أن أصحابها اختلفوا في تفسير الضغوط وذلك راجع من جهة لاختلاف البعد الذي بني عليه تحليلهم ومن جهة أخرى لعدم وجود تعريف واحد متفق عليه لضغوط العمل يكون منطلق لتفسيرها، وبالرغم من وجود هذا الاختلاف إلا أن جميع النماذج خلصت في الأخير إلى نتيجة واحدة وهي أن ضغوط العمل تنشأ أساسا لما يواجهه المورد البشري مواقف تحول بينه وبين تحقيق أهدافه الشخصية و/أو التنظيمية.

¹ شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص. ص 108-109.

المبحث الثالث: نظريات ضغوط العمل وإدارته وعلاقته بالرضا الوظيفي.

سننتقل في هذا المبحث إلى نظريات ضغوط العمل وأيضا أهم مناظير إدارة ضغوط العمل كما سيتم الإشارة إلى علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي

المطلب الأول: نظريات ضغوط العمل وإدارته.

سيتم شرح بعض النظريات التي حاولت دراسة ضغوط العمل وتفسيره وكذلك إدارة ضغوط العمل.

أولا: نظريات ضغوط العمل.

توجد عدة نظريات حاولت دراسة ضغوط العمل، ومن بين هذه النظريات ما يلي:

1. النظرية (أ) في مقابل النمط (ب) من الشخصيات: منذ السبعينات من القرن السابق أصبحت نظرية "ماير فريدمان" و"راي روزان" واحدة من أشهر نظريات الضغط والصحة على وجه العموم، فقد لاحظ هذان الباحثان وجود نمطين سلوكيين شديدي الاختلاف بين مرضاهما، ووجد هذان العالمان أن النمط السلوكي (أ) يؤدي على الأرجح إلى الإصابة بالنوبات القلبية عند الأفراد الذين يتمتعون بصحة جيدة على وجه العموم، أما الأفراد الذين يتسمون بالنمط السلوكي (ب) فإن احتمال إصابتهم بأمراض القلب قليلة، ويبين الجدول التالي خصائص كل من النمطين (أ) (ب).

الجدول (03): التمييز بين خصائص النمطين السلوكيين (أ) و(ب).

النمط (أ)	النمط (ب)
يتحرك بسرعة	يتحرك على مهل
يأكل بسرعة	يأكل على مهل
يتكلم بسرعة	يتكلم على مهل
يتمتع بالصبر على الدوام	يشعر بنفاذ الصبر بصورة متكررة
متعاون يحب العمل الجماعي	عدواني ويحب المنافسة في العمل
على درجة عالية من الوعي بالوقت	لا يهتم بالوقت ويتأخر أحيانا
لا يغضب	سهل الغضب أو المضايقة
يشعر بالرضا عن ذاته على وجه العموم	لديه حافز قوي على الإنجاز
ليس محط الأنظار	ينظر إليه على أنه قوي ومؤثر
يستمتع بالهدوء والراحة في وقت فراغه	لا يشعر بالراحة في فترات الفراغ
يؤدي مهمة واحدة كل مرة	كثيرا ما يحاول أداء مهام عديدة في وقت واحد

المصدر: محمد حسن حمادات، مرجع سبق ذكره، ص163.

إن الأفراد الذين يندرجون تحت الفئة (أ) كثيرا ما يحققون نجاحا مهنيا باهرا أو كثيرا ما ينالون قدرا كبيرا من التقدير لجهودهم، ولكنهم قد يدفعون ثمنا باهضا من صحتهم ومشاعرهم، إن هؤلاء الأفراد نادرا ما يشعرون بالرضا عما حققوه، وأضيف إلى ذلك ما ذكره "فريدمان وروزمان" "Fred man and Rouz man" من أن إصابة هؤلاء الأفراد بأمراض الشيارين التاجي تفوق معدل إصابة أفراد النمط (ب) بسبعة أضعاف نتيجة لشعورهم بعدم الرضا يدفع هؤلاء الأفراد أنفسهم بقوة جابرة، ويعملون جاهدين على إزاحة الآخرين من طريقهم، إن النمط السلوكي (أ) ليس مقصورا على العمل والمستقبل المهني فحسب، فأفراده يعانون من سوء العلاقات الأسرية ويواجهون مشكلات في باقي العلاقات الشخصية أيضا، كما أنهم ينفرون القريبين منهم، وهذا يقودنا إلى أن نستنتج أن مقولة "أن يرتقي القمة من يعاني من الوحدة" قد تكون لها علاقة بالعزلة والغضب أكبر من علاقاتها بمجرد ترتيب هرمي للأرقام.

2. نظرية التوافق بين الفرد والبيئة:

هذه النظرية من نظريات الضغط الشهيرة، والتي توصل إليها معهد الأبحاث الاجتماعية في أمريكا، وبؤرة هذه النظرية هي العلاقة بين إدراك الفرد لإحدى المهام إدراكه لقدرته على إكمال هذه المهمة، ولما

لديه من حافز على إكمالها، والافتراض الذي بنيت عليه هذه النظرية هو أن مشاعر الضغط لا بد أن تزداد عند اتساع الفجوة بين الفرد والبيئة وتشير النتائج إلى الوضع هكذا في الحقيقة وأن مقدار الضغط يتفاوت بحسب مستوى التحدي (الضغط) الذي يفضله الفرد.

3. نظرية أساليب التكيف:

حسب هذه النظرية فإن الضغط يتراكم وأجسامنا معدة جيدا للتعامل مع قدر معقول من الضغط في حياتنا، وأساليب التكيف هي التي تقلل من الآثار السلبية لهذه الضغوط وتسمح بقبولها ومحاولة التغلب عليها وأساليب التكيف هي: الأنساق الفكرية، عادات سلوكية، مسببات الضغط أو التخفيف من تأثيرها علينا وتسمى تبريرات منطقية.

4. نظرية الشعور بالرضا:

هناك عنصر أخير يكمل فهمنا لطبيعة الضغط ألا وهو الشعور بالرضا، ومن الممكن أن يكون لدى أحد الأفراد مستوى مرتفع من الضغط، مستوى مرتفع من الرضا، وذلك إذا كان الفرد يشعر بقدرته على التحكم والاختيار في الموقف الذي يمر به، وكانت لديه آليات وظيفية للتكيف، ولكن ليس من المرجح أن يكون لدى أحد الأفراد مستوى منخفض من الضغط في نفس الوقت، فمشاعر الرضا تسير يدا بيد مع مستويات الضغط المرتفعة على وجه العموم.

ثانيا: إدارة ضغوط العمل.

حينما يكون مستوى الضغط منخفض أو متوسط فإن المنظمة قد لا تهتم بهذه المستويات من الضغط، ويعود سبب ذلك إلى أن هذه المستويات من الضغط قد تكون وظيفية وقد تؤدي إلى زيادة مستوى أداء العاملين، ولكن المستويات العالية من الضغط المستمر على مدى فترة زمنية طويلة يمكن أن يؤدي إلى انخفاض أداء العاملين، وفيما يلي نناقش المداخل الفردية والمنظمية الخاصة بإدارة الضغط:¹

1. المداخل الفردية:

يمكن الفرد من تحمل مسؤولية تقليل مستويات الضغوطات التي يشعر بها، وتتضمن المسؤوليات الفردية تطبيق تقنيات إدارة الوقت أو زيادة التمارين الرياضية، التدريب، الاسترخاء وتوسيع شبكة العلاقات الإنسانية فهناك العديد من الأفراد الذين لا يتمكنون من إدارة وقتهم بشكل جيد، فالأشياء التي عليهم إنجازها يوميا أو أسبوعيا هي ليست قابلة للإنجاز إذ ما تم إدارة الوقت بشكل جيد فالفرد المنظم بشكل

¹ ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الأفراد والجماعة، الطبعة 1، دار الشروق، عمان، 2003، ص. 379-380.

جيد غالبا ما يتمكن من إنجاز الفرد غير المنظم، كما أن فهم و الاستفادة من أساليب مبادئ إدارة الوقت يمكن أن تساعد الأفراد على التوافق بشكل أفضل مع الضغوطات عن متطلبات العمل.

2. المداخل التنظيمية:

العديد من العوامل التي تسبب الضغط وبشكل خاص متطلبات المهمة والدور والتركيب المنظمي، يتم السيطرة عليها من قبل الإدارة وبذلك يمكن تعديلها أو تغييرها والاستراتيجيات التي يمكن ان تأخذ بنظر الاعتبار تتضمن تحسين عملية اتخاذ الأفراد، أو وضع أهداف دافعية أو إعادة تصميم العمل، أو زيادة انغماس العاملين في العمل، وتحسين الاتصالات المنظمة وتصميم برامج العناية بالصحة.

المطلب الثاني: أهم مناظير إدارة ضغوط العمل.

يجب على التنظيمات الإدارية أن تهتم بإدارة ضغوط العمل من خلال المناظير التالية:¹

أولاً: المنظور الإنساني:

تتحمل التنظيمات الحديثة مسؤولية اجتماعية كبيرة توجب عليها التعامل مع العاملين بطرف إنسانية ورعايتهم والاهتمام برفاهية العاملين.

ثانياً: المنظور الإنتاجي:

يجب أن تدرك الإدارة الحديثة أن لها مصلحة للاهتمام بالعامل وصحته لأن الإنتاجية هي مصلحة لصحة العامل الجسمية والنفسية.

ثالثاً: المنظور الابتكاري:

يرتبط معدل العائد من الاستثمار كمصلحة نهائية للإنتاجية بسلامة وصحة الأفراد من عدة جوانب، وأن المردود المالي يرتبط بمساهمات الأفراد القادرين على العمل المبدع والفكر الخلاق.

المطلب الثالث: 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، والاتجاه الذي يرى أن هناك علاقة شرطية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي.

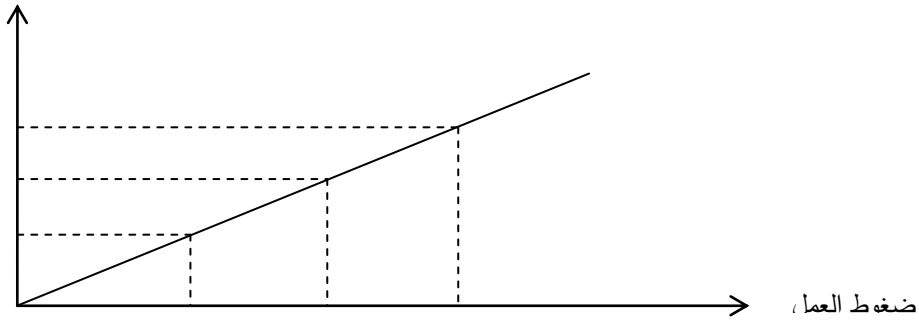
¹ معين محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، الطبعة 1، دار الحامد، عمان، 2008، ص128.

أولاً: هناك علاقة طردية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي.

يرى أنصار هذا الإتجاه 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، والشكل التالي يلخص العلاقة الطردية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي:

الشكل (07): العلاقة الطردية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي.

الرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة.

يبين الشكل أعلاه العلاقة الطردية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، حيث كلما ازدادت مستويات ضغوط العمل ازداد معها مستوى الرضا الوظيفي.¹

ثانياً: هناك علاقة عكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي.

لقد لقي هذا الاتجاه تأييداً كبيراً من قبل الباحثين في الدراسات التطبيقية، حيث توصل كل من ستيفي وجونز (Steff 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.

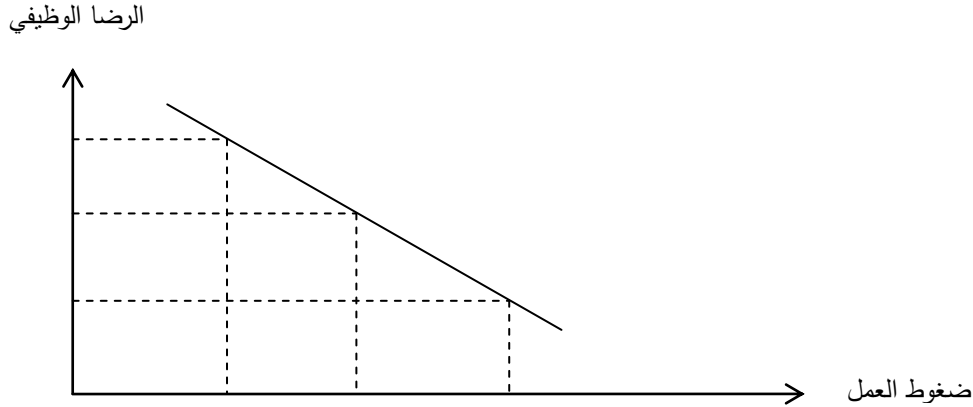
وتبين أيضاً في دراسة أجراها كاربان (Karruppan) عام 1994 على 168 مورد بشري يعمل في مؤسسات تستخدم تكنولوجيا عالية، أن فقدان الموارد البشرية للدعم من قبل الرؤساء والزملاء وفقدانها للسيطرة على الأعمال والمهام اليومية، وكذا التزامها الكبير بتنفيذ القواعد والإجراءات البيروقراطية عزز من شعورها بعدم الرضا الوظيفي وبإحساسها بضغوط العمل بدرجة أعلى، وذكر أيضاً ريس وأرنيت

¹ شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص122.

(Harise and Arnethe) عام 1998 أنه إذا لم يتم الكشف مبكرا عن مستويات ضغوط العمل المرتفعة فإن ذلك سيؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، وما يترتب على ذلك من ارتفاع في معدلات الغياب وترك العمل وانخفاض في الإنتاجية.¹

والشكل التالي يلخص العلاقة العكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي:

الشكل (08): العلاقة العكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطلبة.

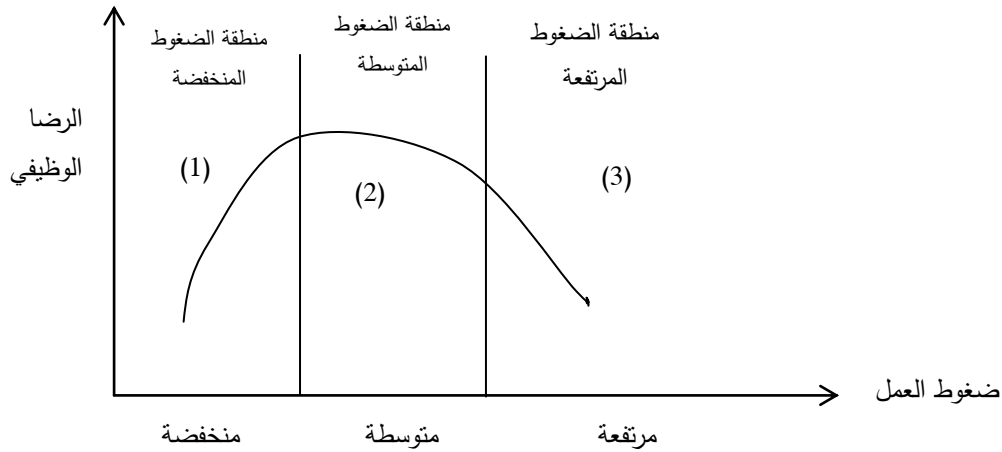
يوضح الشكل أعلاه وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، حيث كلما ارتفعت مستويات ضغوط العمل قابل ذلك انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي.

ثالثا: هناك علاقة شرطية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي.

يرى أنصار هذا الاتجاه أن العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي تأخذ شكل مقلوب حرف "U". والشكل التالي يلخص العلاقة الشرطية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي:

¹ إيمان جودة . رندة اليافي، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 18، العدد 1، سورية، 2002، ص. ص 78-79.

الشكل (09): العلاقة الشرطية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطلبة

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 تحقيق مستويات مثلى من الرضا الوظيفي، أما المنطقة الثانية فهي تمثل منطقة الضغوط المتوسطة الإيجابية، أين يتعرض المورد البشري لمستويات معتدلة من الضغوط تدفعه للعمل وتنمي شعوره بالمتعة والإثارة والتحدي وهو ما يؤدي إلى تحسين مستوى الرضا الوظيفي، أما المنطقة الثالثة فهي تمثل منطقة الضغوط المرتفعة السلبية التي تزيد عن قدرة المورد البشري لها، فعندما يتعرض هذا الأخير لضغوط متزايدة نتيجة عوامل بيئية داخلية و/أو خارجية و/أو فردية، فعندئذ تكون ضغوط العمل ذات تأثير سلبي على الرضا الوظيفي.¹

من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب يمكن القول أنه ورغم الاختلاف بين الباحثين في تحديد طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، إلا أن اختلافهم هذا أعطى فكرة مهمة وهي أن ضغوط العمل لا يترتب عنها آثار سلبية فقط وإنما قد يترتب عن المعتدل منها آثار إيجابية على الرضا الوظيفي، وتبقى كل من طبيعة العمل الذي يؤديه المورد البشري، وكذا خبرته والخصائص الشخصية التي يتمتع بها محددات رئيسية لطبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي.

¹ شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص. ص 124-125.

خاتمة الفصل الثاني:

من خلال دراستنا لضغوط العمل نستنتج أن ضغوط العمل عبارة عن مجموعة من المثيرات التي تواجه الفرد داخل بيئة العمل وخارجها، وتتفاوت تأثيراتها و أعراضها بين الافراد وهذا يعود لاختلاف قدرة استجابة كل فرد لهذه الضغوط ، وتنتج هذه الأخيرة من مصادر مختلفة منها ما هو متعلق بطبيعة عمل الفرد و ظروف المنظمة ومنها ما هو متعلق بجماعات العمل والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، ومنها ما هو راجع لضغوط الحياة سواء كانت عامة أو خاصة.

وقد حاول عدة مفكرين تفسير ضغوط العمل عن طريق إدراجهم عدة نظريات من أهمها: نظرية التوافق، نظرية أساليب التكيف، ونظرية الشعور بالرضا، كما أن لضغوط العمل أثرين أثر ايجابي وآخر سلبي تبعا للمنطقة التي يقع فيها الضغط، ويمكن التقليل من ضغوط العمل عن طريق إما اتباع أساليب فردية أو بإتباع أساليب تنظيمية تجنباً للآثار السلبية لهذه الضغوط .

الفصل الثالث

ضغوط العمل و الرضا الوظيفي

بمؤسسة سوناريك

تمهيد:

من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى دراسة واقع ضغوط العمل وأثرها على الرضا الوظيفي للمؤسسة الوطنية لتحقيق الصناعات المترابطة (سوناريك)، إذ سيتم التعرف بمجتمع الدراسة وعينته، وكذلك دراسة صدق وثبات أداة الدراسة، كما سيتم التعرف على طبيعة توزيع متغيرات واختبار مدى صحة الفرضيات. وفي الأخير سيتم تقديم تفسير للنتائج المتحصل عليها في الدراسة التطبيقية.

المبحث الأول: مجتمع وعينة الدراسة

في هذا العنصر من الدراسة نحدد كل من مجتمع الدراسة وعينته.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يعرف المجتمع على أنه جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو للبحث من قبل الباحث ويطلق عليه أيضا المجتمع الإحصائي، بمعنى المفردات التي تسمى في المجتمع والتي سيتم دراستها أو جمع البيانات أو المعلومات عليها و تكون مختلفة من حالة لأخرى و من دراسة إلى أخرى¹.

التعريف بمؤسسة سوناريك: سوناريك أو المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة، هي مؤسسة عمومية اقتصادية، وقد أصبحت شركة ذات أسهم SPA بموجب العقد التوثيقي المؤرخ في 05-03-1989. وقد نشأت في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وتنمية الوحدات الإنتاجية الصغيرة في قطاع الصناعة الثقيلة بموجب مرسوم رقم 80-165 المؤرخ في 30-05-1980، وهي الآن تحت وصاية وزارة الاقتصاد ، ومن أهم منتجاتها ما يلي: مدافئ بمختلف الأنواع، مطابخ منزلية، سخانات ماء، مكيفات الهواء.

إن الهدف الأساسي الذي يواجه الاستراتيجية الإجمالية للمؤسسة هو تحسين حصتها في السوق حتى تضمن الزيادة في ذلك من خلال تطوير نشاطات جديدة وزيادة تحفيز العمال وأدائهم².

ثانياً: عينة الدراسة

هي مجموعة جزئية من المجتمع، ويفترض في أن العينة هي مفردات محددة تسحب و يجب أن يكون السحب سحباً عشوائياً للحصول على عينة عشوائية، ويوجد نوعان رئيسيان من العينات وهي: العينات الاحتمالية و العينات غير الاحتمالية، ويمكن توضيح ذلك في الآتي³:

1- العينات الاحتمالية أو عشوائية: تعني استخدام مبدأ العشوائية أو الاحتمال لسحب هذه

الأنواع من العينات و منها:

¹دلال القاضي ومحمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج SPSS، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2008، ص:148

²الوثائق الداخلية للمؤسسة.

³دلال القاضي ومحمود البياتي، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 150-151

- **العينة العشوائية البسيطة:** وهي التي تعتمد على مبدأ الاختيار العشوائي للمفردات بحيث يكون لجميع وحدات المجتمع تحت المعاينة نفس الفرصة أو الاحتمال في الاختبار.
- **العينة العشوائية الطبقية:** عندما نستطيع تقسيم مفردات المجتمع إلى عدد من المجتمعات الجزئية مفردات كل منها متجانسة فيما بينها ولكنها مختلفة فيما بينها، نسمي عندئذ كل مجتمع جزئي بالطبقة أو الشريحة
- **العينة العشوائية العنقودية:** تستخدم في حالة أن المجتمع تحت الدراسة واسع جغرافيا، حيث أنه في هذه الحالة تقسم إلى مجموعات ثم تختار عينة عشوائية من هذه المجموعات وأخيرا تستخدم جميع المفردات المؤلفة للمجموعات المختارة لتمثل العينة المطلوبة.
- **العينة المتعددة المراحل:** وهي طريقة لاختيار مفردات العينة على مراحل متعددة ومتسلسلة، فإننا في المرحلة الأولى نختار عشوائيا عينة من المجموعات ثم في المرحلة الثانية نختار عشوائيا من المجموعات التي تم اختيارها في المرحلة الأولى، وهكذا حتى نحصل على الحجم المقرر للعينة المطلوبة.
- **العينة العشوائية المنتظمة (الأسلوبية):** يلاحظ وخصوصا في المجتمعات الكبيرة الحجم أن سحب العينات العشوائية البسيطة يكون صعبا ويتطلب الكثير من الجهد للوصول إلى المفردات المختلفة، وكذلك فإن استخدام العينات المنتظمة أو الأسلوبية يكون مناسباً في هذه الحالات، وكذلك في الحالات استطلاعات الرأي حول موضوع معين.
- 2- **العينات غير الاحتمالية أو غير المباشرة:** وهذا النوع من العينات لا يعتمد على مبدأ العشوائية و إنما يتم اختيار المفردات فيها وفق صفات أو سمات أو أمور أخرى بدلا من العشوائية ونذكر منها:
 - **العينات الملائمة أو المناسبة:** وهي العينة التي يتم اختيار مفرداتها بالشكل الذي تكون فيه هذه المفردات هي الأنسب والأكثر ملائمة لموضوع البحث أو الدراسة، أو تكون الأكثر اقتصادا عن غيرها من المفردات.
 - **العينات المحكمة (ذات غرض):** وهي عينات غير احتمالية يتم فيها اختيار المفردات حسب صفات معينة تخدم غرض معين.
 - **العينة الحصصية:** وتمثل اختيار مفردات ذات صفات محددة حسب غرض البحث يتوجب على الباحث إدخال مجموعات معينة في إطار الدراسة، وتتميز باعتدال نفقاتها واستخداماتها الواسعة وتظهر نوع من الطبقية في عملية الاختيار.

وقد تم اعتماد العينة الملائمة واخترنا هذه العينة لسهولة وبساطة استخدامها وضيق الوقت للقيام بالدراسة التطبيقية، إلى جانب هذا النوع لم نستثنى أي موظف لان كل عامل ممكن أن يكون معرضا لضغوط العمل، كذلك كل موظف يستطيع إبداء رأيه حول مدى رضاه الوظيفي.

المطلب الثاني: تحديد حجم عينة الدراسة:

توجد عدة طرق لتحديد حجم عينة الدراسة وقد أوضحت SEKARAN توجد عدة نقاط يمكن الاعتماد عليها من أجل تحديد حجم العينة المطلوبة وهي¹.

- 1- أن حجم العينة يتراوح بين 30 إلى 500 مفردة يعد ملائما لمعظم أنواع الأبحاث؛
- 2- عند استخدام العينة الطبقية أي تقسيم المجتمع إلى طبقات فإن حجم العينة يجب أن لا يقل عن 30 مفردة؛
- 3- في حالة استخدام الانحدار المتعدد أو الاختبارات المماثلة له فإن حجم العينة يجب أن يكون أضعاف متغيرات الدراسة، ويفضل هذا أن يكون حجم العينة 10 أضعاف متغيرات الدراسة. على سبيل المثال إذا شملت الدراسة 07 متغيرات فلإجراء التحليل عليها يجب ألا يقل حجم العينة عن 70 مفردة.
- 4- في بعض أنواع البحوث التجريبية التي يكون فيها حجم الضغط والرقابة عاليا فإن حجم عينة مقداره 10 إلى 20 مفردة قد يكون مقبولا، بالدراسة الحالية ستة متغيرات بالإضافة إلى أنه سيتم التحليل باستخدام الانحدار المتعدد لذا فإن حجم العينة يجب ألا يقل عن 60 مفردة، وقد تم توزيع أكثر من 100 إستبيان وما تم استرداده هو 80 إستبيان أي بنسبة 80%.

¹Uma-Sekran, researchmathads for business, Fourth edition, pashmpati printers, India, 2007, P :275.

المبحث الثاني: تصميم الاستبيان وأداة التحليل

سيتم تبين أداة الدراسة وأدوات التحليل المستخدمة:

المطلب الأول: تصميم الاستبيان و أداة التحليل spss

أولاً: تصميم الاستبيان

لدراسة أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي تم تطوير استبياننا بالاعتماد على مجموعة دراسات سابقة في الموضوع والتعديل عليه بما يخدم خصائصه الدراسة، وتم تقسيم الاستبيان على جزأين: الجزء الأول تضمن المعلومات الديموغرافية أما القسم الثاني فقد شمل عبارات تقيس متغيرات الدراسة.

القسم الأول: هي مجموع بيانات ديمغرافية عن الموظفين، وشملت: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الدخل الشهري.

القسم الثاني: تضمن عبارات تقيس المتغير المستقل والمتغير التابع باستخدام مقياس "ليكرت الخماسي" كما يلي:

- أبعاد ضغوط العمل: والمتمثلة في

عبئ العمل=03 عبارات؛

صراع الدور = 03 عبارات؛

العلاقات الإنسانية=03 عبارات؛

عامل الأسرة=03 عبارات؛

بيئة العمل=03 عبارات؛

بينما الرضى الوظيفي فلم يتم تقسيمه إلى أبعاد=5 عبارات؛

و الجدول رقم(1): يوضح مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس مدى موافقة المستقصين لفترات الاستبيان.

الجدول رقم(04): درجات مقياس "ليكرت الخماسي".

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

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا: أداة التحليل spss

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي لتحليل البيانات التي تم جمعها .

يعرف هذا البرنامج بالرمز SPSS وهو يعد أهم البرامج الجاهزة في العالم شأنه شأن بقية البرامج لعلوم العالمية MINITAB= SAS وغيرها والتي تستخدم لتحليل كافة أنواع البيانات الإحصائية وخصوصا العلوم الإدارية، والاقتصادية والاجتماعية والإنسانية منها ضمن ملف خاص DATA EDITOR، وكذلك يسمح بإجراء التحويلات Transformation على البيانات وأيضاً إجراء جميع أنواع التحليل Analyses الواجبة والمطلوبة والازمة للعملية البحثية، كما أن نتائج التحليل تخزن وتحتفظ بملف خاص بالنتائج كما يمكن خزن الأشكال والرسوم بشكل منفرد أو ضمن ملف نتائج التحليل¹.

المطلب الثاني: الاختبارات الإحصائية المستخدمة:

للدراة الإحصائية سيتم استخدام ما يلي:

- 1- التكرارات و النسب التكرارية عند دراسة الخصائص الديموغرافية؛
- 2- المتوسط الحسابي و المدى عند اختبار مدى وجود ضغوط العمل ودرجة الرضى الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الوطنية لتحقيق الصناعات المترابطةsonaric؛
- 3- استخدام الانحدار المتعدد و لاختبار أثر متغير المستقبل وأبعاده على المتغير التابع؛

¹محمد صبحي أبو صالح وعدنان محمد عوض، مقدمة في الإحصاء، مبادئ وتحليل باستخدام SPSS الطبعة الثالثة، دار المسيرة، عمان، 2007، ص34.

المبحث الثالث: صدق و ثبات أدوات الدراسة:

سيتم دراسة كل من صدق وثبات أدوات الدراسة

المطلب الأول: تعريف صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستمارة كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحاليل من جهة ووضوح فقراتها ومفرداتها من جهة أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها¹. ولدراسة صدق الأداة يتم استخدام عامل ارتباط كل عبارة بالنسبة الإجمالي العبارات بالنسبة لكل متغير.

يقصد بثبات أداة الدراسة والتأكد من الإجابة ستكون إجابة واحدة إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد².

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة يتم حسب معامل الثبات "كرونباخ ألفا".

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم حساب معامل الارتباط برسون لكل عبارة بالنسبة لإجمالي العبارات بالنسبة لكل متغير والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها.

¹ شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص162

² نفس المرجع السابق، ص164.

الجدول رقم (05): اختبار صدق أداة الدراسة

المتغير	العبرة	معامل ارتباط العبرة بالنسبة لكل عبرة
عبء العمل	عبء العمل 1	0.5.55
	عبء العمل 2	0.60625
	عبء العمل 3	0.56855
صراع الدور	صراع الدور 1	0.5906
	صراع الدور 2	0.62685
	صراع الدور 3	0.10925
العلاقات الانسانية	العلاقات الانسانية 1	0.45655
	العلاقات الانسانية 2	0.5706
	العلاقات الانسانية 3	0.6245
عامل الأسرة	عامل الأسرة 1	0.65623
	عامل الأسرة 2	0.6423
	عامل الأسرة 3	0.52341
بيئة العمل	بيئة العمل 1	0.65379
	بيئة العمل 2	0.5987
	بيئة العمل 3	0.5423
الرضا الوظيفي	الرضا الوظيفي 1	0.6053
	الرضا الوظيفي 2	0.6053
	الرضا الوظيفي 3	0.6157
	الرضا الوظيفي 4	0.5569
	الرضا الوظيفي 5	0.5489

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم(01)

من الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بالنسبة لكل العبارات تقريبا أكبر من 0.50 إذا صدقت أداة الدراسة المحققة، إذا أكد "sutton" أنه إذا كان معامل الارتباط برسون أكبر من 0.50 فهذا مؤشر على وجود صدق أداة الدراسة¹.

المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة الحالية:

كما هو موضح بالجدول رقم (03) فإن مقياس الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا محصور بين 0.311 و0.690 وهو مؤشر جيد بثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم(06): "معامل كرونباخ ألفا":

البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
عبئ العمل	3	0.470
صراع الدور	3	0.311
العلاقات الإنسانية	3	0.403
عامل الأسرة	3	0.690
بيئة العمل	3	0.454
الرضا الوظيفي	5	0.683

المصدر = من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق (1.2.3.4.5.6)

المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة:

يمكن تفسير النتائج المتوصل إليها سابقا كما يلي:

1- يواجه موظفي المؤسسة " سوناريك" بولاية ميله ضغوط مرتفعة نوعا ما ويمكن إرجاع هذا إلى عدة أسباب من بينها، أن هذه المؤسسة طرأت عليها عدة تغيرات مند إنشائها مما أدى بالموظف إلى صعوبة تأقلمه مع هذه التغيرات خصوصا ما يتعلق بالمهام والأنشطة الموكلة إليه، بالإضافة إلى هذا فعينة الدراسة أبرزت أن المجتمع فني، ويمكن أن يكون تقييمه لضغوط التي تواجهها في إمكانية عمله مقارنة بمؤسسات أخرى لا تستطيع في نفس المجال وليس لها نفس الإمكانيات.

¹ Suttan , J, E, «A test of the reliability and validity of the life- events calenlor mathad using OHIO prisoners » the ohio state univerunitedsity proquest LLC, united states,2008, p80

- 2- لدى موظفي مؤسسة "سوناريك" رضا وظيفي منخفضا نوعا ما، وذلك كون معظم المستجيبين من فئة الشباب والذين لديهم طموحات كبيرة في مجال العمل، كما أن الأجر منخفض ولا يتناسب مع طموحاتهم والمستوى المعيشي الصعب الذي قد يكون له دور كبير في عدم الرضا الوظيفي.
- 3- لضغوط العمل أثر سلبي على الرضا الوظيفي لموظفي مؤسسة "سوناريك" ويمكن إرجاع ذلك إلى الارتفاع النسبي في ضغوط العمل وما ينتج عنها من ضغوط وإهمال للسعي وراء تحقيق أهداف المؤسسة.
- 4- ليس لعبء العمل أثر سلبي على الرضا الوظيفي لموظفي مؤسسة "سوناريك" ويمكن تفسير ذلك بأن التوظيف في هذه المؤسسة يتم حسب أساليب علمية، إذ يتم اختيار الموظف حسب القدرة على تحمل أعباء العمل.
- 5- ليس لصراع الدور أثر سلبي على الرضا الوظيفي لموظفي مؤسسة "سوناريك"، إذ يمكن تفسير ذلك بأن توصيف الوظائف قد تم بطريقة جديدة لهذه المؤسسة، إذ لا يوجد تداخل في الأدوار وتداخل بين أنشطة الوظائف فيستطيع الموظف التركيز في الأنشطة المتعلقة بوظيفته.
- 6- ليس للعلاقات الإنسانية أثر سلبي على الرضا الوظيفي لموظفي في المؤسسة وهذا دليل على التفاعل الإيجابي بين الرؤساء والتابعين له، وكذلك على العلاقات الحسنة بين الزملاء و فرق العمل، كما أن هذا دليل على أن المشرف يقوم بتوجيه المرؤوسين بطريقة يسودها جو من الهدوء والليونة في التعامل مما جعل من العلاقات الإنسانية عاملا لا يمارس تأثيرات سلبية على الرضا الوظيفي.
- 7- ليس لعامل الأسرة أثر سلبي على الرضا الوظيفي لموظفي مؤسسة "سوناريك"، وهذا دليل على أن الموظفين قادرين على التوفيق بين متطلبات العمل ومتطلبات أفراد أسرته، كما أن هذا دليل على أنه لا يوجد فرق كبير بين المناخ التنظيمي وجو الأسرة.
- 8- لبيئة العمل أثر سلبي على الرضا الوظيفي لموظفي مؤسسة "سوناريك" وهذا دليل على أن الظروف المالية للمؤسسة غير ملائمة.

خاتمة الفصل:

تمت الدراسة التطبيقية لواقع ضغوط العمل بمؤسسة سوناريك بولاية ميله وأثرها على الرضى الوظيفي للموظفين بهذه المؤسسة، وذلك عن طريق تطوير استبيان اعتمادا على الدراسات السابقة وإنشاء قاعدة بيانات ثم تحليلها على طريق استخدام برنامج التحليل الإحصائي.

وتوصلت الدراسة إلى وجود ضغوط عمل مرتفعة نسبيا بقابلها ضعف الرضى الوظيفي لدى الموظفين، كما أثبتت نتائج الدراسات على الأثر السلبي لضغوط العمال على الرضى الوظيفي والتي ترجع في الأساس إلى الضغوط الناشئة عن ظروف البيئة المادية بالمؤسسة.



خاتمة عامة

خاتمة عامة

من خلال دراسة أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي نجد أن ضغوط العمل تعبر عن الشعور الذي يحس به الفرد جراء تعرضه لمؤثرات تكون ضاغطة عليه، كما تم التعرف على مصادره سواء المتعلقة بطبيعة الفرد أو بخصائص الدور و الوظيفة ، أو المتعلقة بطبيعة العمل و سياسات المؤسسة وتم تبيان أهم الأعراض الفردية و التنظيمية لهذه الضغوط، بالإضافة إلى أنه تم التطرق لأهم الإجراءات المتبعة لعلاجها وتحديد علاقتها بالرضا الوظيفي، والذي يعتبر أهم مطلب تسعى المؤسسة لتحقيقه.

وتمت الدراسة في الجانب التطبيقي أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي واقعيا بإسقاط الجانب النظري تطبيقيا بمؤسسة سوناريك وتقديم توصيات إنطلاقا من النتائج المتوصل إليها.

ويمكن توضيح النتائج التي توصلت إليها الدراسة عن طريق تقسيمها إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية.

بالنسبة لنتائج الدراسة النظرية فمن أهمها:

يمكن أن تصنف ضغوط العمل إلى إيجابية تسمح بتحفيز الفرد أو سلبية تؤدي إلى إحباطهم و تخفيض روحهم المعنوية

- تنتج آثار مختلفة لدى التعرض لضغوط العمل سواء على الفرد (أمراض نفسية و جسمية)
- ضغوط العمل تنتشر في أغلب المؤسسات باختلاف نشاطها وحجمها وتكون وفق جميع المستويات التنظيمية
- كما أن تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي سلبا مما يعني أنه كلما زادت ضغوط العمل لدى الفرد، أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الرضا وكلما قل مستوى الرضا وكلما قل مستوى الضغوط ، كلما ارتفع مستوى الرضا لدى الفرد.
- هناك عدة إجراءات لعلاج الضغوط و الوقاية منها (التمارين الرياضية، استحداث نظم المشاركة في اتخاذ القرارات)

أما فيما يخص النتائج التطبيقية فمن أهمها:

- توجد ضغوط عمل لدى موظفي مؤسسة سوناريك .
- لدى موظفي مؤسسة سوناريك رضا وظيفي منخفض نوعا ما .
- لضغوط العمل أثر سلبي على الرضا الوظيفي لموظفي مؤسسة سوناريك
- ليس لعبء العمل، صراع الدور، العلاقات الإنسانية، عامل الأسرة آثار سلبية على الرضا الوظيفي لموظفي مؤسسة سوناريك .
- لبيئة العمل المادية أثر سلبي على الرضا الوظيفي لموظفي مؤسسة سوناريك .

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها تم اقتراح التوصيات التالية :

- إعادة دراسة الرضا الوظيفي وتحليل المتغيرات التي تسببت في ضعفه .
- تحسين بيئة العمل المادية بهذه المؤسسة عن طريق تحسين تجهيزات هذه المؤسسة، ظروف الإضاءة والحرارة و الرطوبة ، وكذلك الإهتمام بالأجور و المكافآت المادية .
- ضرورة توفير بيئة عمل صحية واجتماعية وظروف عمل ملائمة للموظفين.
- السماح للعاملين بالمساهمة في اتخاذ القرار وإعطائهم الفرصة المواتية لذلك و اقتراح الظروف الملائمة للعمل .
- ضرورة دعم جو عمل تسوده العلاقات الإنسانية الطيبة و الإحترام و التقدير المتبادل بين الموظفين .



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بدون طبعة، دار النهضة العربية، بيروت، 1993.
2. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
3. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات-، الطبعة 2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
4. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الطبعة 8، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
5. أحمد ماهر، كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
6. إيمان جودة . رندة اليافي، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 18، العدد 1، سورية، 2002.
7. حسين كريم، سلوك تنظيمي، -سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-، بدون طبعة، دار الحامد، عمان، 2004.
8. خيضر كاظم حمود لفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي- مفاهيم معاصرة-، الطبعة الأولى، دار الإثراء، عمان، 2006..
9. دلال القاضي ومحمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج SPSS، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2008.

10. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
11. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
12. فاروق عبده فلييه . السيد محمود عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
13. فاروق عبده فلييه . السيد محمود عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 307.
14. لوثائق الداخلية للمؤسسة.
15. ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الأفراد والجماعة، الطبعة 1، دار الشروق، عمان، 2003.
16. محمد حسين محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة 1، دار الحامد، عمان، 2008.
17. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
18. محمد صبحي أبو صالح وعدنان محمد عوض، مقدمة في الإحصاء، مبادئ وتحليل باستخدام SPSS الطبعة الثالثة، دار المسيرة، عمان، 2007.
19. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 01، دار وائل، عمان، 2008.
20. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية(مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

21. معين محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، الطبعة 1، دار الحامد، عمان، 2008.

المذكرات:

1. إيناس فؤاد . نواوي فلبمان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أم القرى، سنة 1429.

2. بن مبارك كريمة وسلفاوي أمال، محددات الرضا الوظيفي وأساليب تفعيلها لدي عمال مؤسسة البريد والمواصلات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس، جامعة ورقلة، سنة 2012.

3. بوالريحان فاروق، دراسة تأثير ضغوط العمل على عملية إتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي، سنة 2008.

4. حياة فزاعي، برامج الإدارة الفعالة للوقت وعلاقته بضغوط العمل، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2012.

5. زويش سامية، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة البويرة، سنة 2014.

6. شارف خوجة مليكة، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين دراسة مقارنة في المراحل التعليمية الثلاث، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة تيزي وزو، سنة 2011.

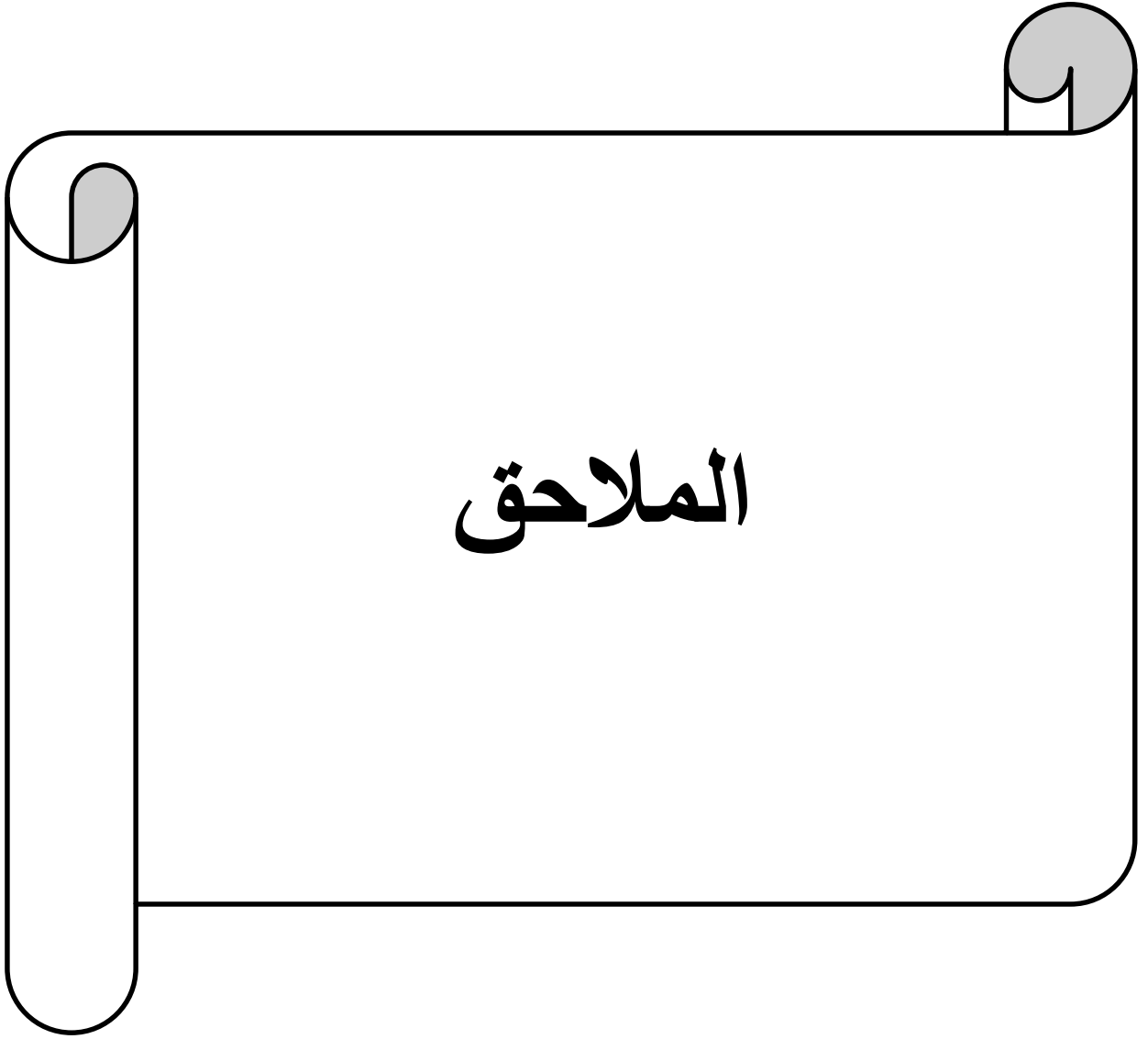
7. شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بومرداس، سنة 2010، ص07.
8. عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سكيكدة، سنة 2007.
9. علي بن يحي الشهرى، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2002.
10. عمارة شريف، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة جيجل، سنة 2009.
11. مبارك بن فاتح بن مبارك الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية، سنة 2010.
12. محمود عبد الرحمان . إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة غزة، سنة 2006.
13. نجوى نعيم أبو رمضان، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، سنة 2004.

المجلات:

1. عواد محمد الشيخ خليل وعزيزة عبد الله شرير، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديمغرافية) لدى العاملين، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 16، عدد 01، جامعة غزة، فلسطين، يناير 2008.

المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Suttan , J, E, «A test of the reliability and validity of the life-events calenalor mathad using OHIO prisonerers » the ohio state univerunitedsity proquest LLC, united states,2008, p80
2. Uma–Sekran,researchmathads for business, Fourth edition, pashmpati printers, India, 2007.



CORRELATIONS

/VARIABLES=20س 19س 18س 17س 16س 15س 14س 13س 12س 11س 10س 9س 8س 7س 6س 5س 4س 3س 2س 1س
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

[DataSet1] C:\Users\Admin\Desktop\الاخيرة.sav

Correlations

		1س	2س	3س	4س	5س	6س
1س	Pearson Correlation	1	,427**	,294*	,366**	,023	,325*
	Sig. (2-tailed)		,002	,038	,009	,873	,021
	N	50	50	50	50	50	50
2س	Pearson Correlation	,427**	1	-,015	,202	-,034	,161
	Sig. (2-tailed)	,002		,918	,160	,812	,265
	N	50	50	50	50	50	50
3س	Pearson Correlation	,294*	-,015	1	,274	,148	,053
	Sig. (2-tailed)	,038	,918		,054	,306	,715
	N	50	50	50	50	50	50
4س	Pearson Correlation	,366**	,202	,274	1	,380**	,189
	Sig. (2-tailed)	,009	,160	,054		,006	,189
	N	50	50	50	50	50	50
5س	Pearson Correlation	,023	-,034	,148	,380**	1	-,126
	Sig. (2-tailed)	,873	,812	,306	,006		,382
	N	50	50	50	50	50	50
6س	Pearson Correlation	,325*	,161	,053	,189	-,126	1
	Sig. (2-tailed)	,021	,265	,715	,189	,382	
	N	50	50	50	50	50	50
7س	Pearson Correlation	,200	-,009	,003	,278	,263	-,063
	Sig. (2-tailed)	,163	,948	,983	,051	,065	,664
	N	50	50	50	50	50	50
8س	Pearson Correlation	-,277	-,226	,035	-,198	,198	-,323*
	Sig. (2-tailed)	,052	,115	,807	,167	,168	,022
	N	50	50	50	50	50	50
9س	Pearson Correlation	-,052	,106	-,159	,019	,279	-,319*
	Sig. (2-tailed)	,719	,465	,271	,895	,050	,024
	N	50	50	50	50	50	50
10س	Pearson Correlation	,174	,371**	-,082	,069	,158	,004
	Sig. (2-tailed)	,228	,008	,571	,635	,273	,978
	N	50	50	50	50	50	50
11س	Pearson Correlation	,487**	,255	,223	,264	,271	,172
	Sig. (2-tailed)	,000	,074	,120	,064	,057	,232
	N	50	50	50	50	50	50

Correlations

	7س	8س	9س	10س	11س	12س
1س Pearson Correlation	,200	-,277	-,052	,174	,487**	,447**
Sig. (2-tailed)	,163	,052	,719	,228	,000	,001
N	50	50	50	50	50	50
2س Pearson Correlation	-,009	-,226	,106	,371**	,255	,382**
Sig. (2-tailed)	,948	,115	,465	,008	,074	,006
N	50	50	50	50	50	50
3س Pearson Correlation	,003	,035	-,159	-,082	,223	,173
Sig. (2-tailed)	,983	,807	,271	,571	,120	,230
N	50	50	50	50	50	50
4س Pearson Correlation	,278	-,198	,019	,069	,264	,270
Sig. (2-tailed)	,051	,167	,895	,635	,064	,058
N	50	50	50	50	50	50
5س Pearson Correlation	,263	,198	,279	,158	,271	,194
Sig. (2-tailed)	,065	,168	,050	,273	,057	,178
N	50	50	50	50	50	50
6س Pearson Correlation	-,063	-,323*	-,319*	,004	,172	,235
Sig. (2-tailed)	,664	,022	,024	,978	,232	,101
N	50	50	50	50	50	50
7س Pearson Correlation	1	,218	,009	-,077	,104	-,005
Sig. (2-tailed)		,129	,953	,597	,472	,974
N	50	50	50	50	50	50
8س Pearson Correlation	,218	1	,320*	,187	,092	-,015
Sig. (2-tailed)	,129		,024	,193	,525	,917
N	50	50	50	50	50	50
9س Pearson Correlation	,009	,320*	1	,145	,222	,127
Sig. (2-tailed)	,953	,024		,315	,122	,379
N	50	50	50	50	50	50
10س Pearson Correlation	-,077	,187	,145	1	,447**	,330*
Sig. (2-tailed)	,597	,193	,315		,001	,019
N	50	50	50	50	50	50
11س Pearson Correlation	,104	,092	,222	,447**	1	,503**
Sig. (2-tailed)	,472	,525	,122	,001		,000
N	50	50	50	50	50	50

Correlations

		س13	س14	س15	س16	س17	س18
س1	Pearson Correlation	,023	-,057	,093	,016	-,209	-,110
	Sig. (2-tailed)	,875	,692	,521	,911	,146	,448
	N	50	50	50	50	50	50
س2	Pearson Correlation	-,002	,181	,229	,105	,157	,216
	Sig. (2-tailed)	,988	,209	,110	,467	,276	,132
	N	50	50	50	50	50	50
س3	Pearson Correlation	,055	,092	-,276	,120	,200	-,016
	Sig. (2-tailed)	,702	,527	,052	,408	,164	,914
	N	50	50	50	50	50	50
س4	Pearson Correlation	,251	,132	-,038	,286*	-,114	-,048
	Sig. (2-tailed)	,079	,360	,795	,044	,429	,739
	N	50	50	50	50	50	50
س5	Pearson Correlation	,324*	,106	-,009	,070	-,012	,067
	Sig. (2-tailed)	,022	,465	,952	,630	,936	,642
	N	50	50	50	50	50	50
س6	Pearson Correlation	,155	-,026	,047	-,176	-,044	-,094
	Sig. (2-tailed)	,284	,857	,747	,222	,759	,517
	N	50	50	50	50	50	50
س7	Pearson Correlation	,179	,107	,117	,104	-,295*	,002
	Sig. (2-tailed)	,214	,459	,419	,474	,038	,988
	N	50	50	50	50	50	50
س8	Pearson Correlation	,200	,081	,195	-,283*	,137	,016
	Sig. (2-tailed)	,164	,577	,175	,046	,342	,910
	N	50	50	50	50	50	50
س9	Pearson Correlation	,326*	,155	,323*	-,151	,287*	,087
	Sig. (2-tailed)	,021	,283	,022	,294	,043	,547
	N	50	50	50	50	50	50
س10	Pearson Correlation	,089	,042	,168	-,032	,045	,008
	Sig. (2-tailed)	,539	,770	,244	,825	,756	,956
	N	50	50	50	50	50	50
س11	Pearson Correlation	,175	,030	-,053	-,124	-,077	,041
	Sig. (2-tailed)	,223	,837	,715	,390	,595	,776
	N	50	50	50	50	50	50

Correlations

		س19	س20
س1	Pearson Correlation	-,155	,095
	Sig. (2-tailed)	,283	,513
	N	50	50
س2	Pearson Correlation	,333*	,286*
	Sig. (2-tailed)	,018	,044
	N	50	50
س3	Pearson Correlation	,064	,185
	Sig. (2-tailed)	,660	,199
	N	50	50
س4	Pearson Correlation	,051	,179
	Sig. (2-tailed)	,725	,213
	N	50	50
س5	Pearson Correlation	,074	,163
	Sig. (2-tailed)	,611	,258
	N	50	50
س6	Pearson Correlation	-,090	,065
	Sig. (2-tailed)	,536	,655
	N	50	50
س7	Pearson Correlation	-,036	,032
	Sig. (2-tailed)	,805	,826
	N	50	50
س8	Pearson Correlation	,241	,189
	Sig. (2-tailed)	,092	,189
	N	50	50
س9	Pearson Correlation	,345*	,179
	Sig. (2-tailed)	,014	,212
	N	50	50
س10	Pearson Correlation	,226	,463**
	Sig. (2-tailed)	,115	,001
	N	50	50
س11	Pearson Correlation	,085	,174
	Sig. (2-tailed)	,556	,227
	N	50	50

Correlations

	1س	2س	3س	4س	5س	6س
12س Pearson Correlation	,447**	,382**	,173	,270	,194	,235
Sig. (2-tailed)	,001	,006	,230	,058	,178	,101
N	50	50	50	50	50	50
13س Pearson Correlation	,023	-,002	,055	,251	,324*	,155
Sig. (2-tailed)	,875	,988	,702	,079	,022	,284
N	50	50	50	50	50	50
14س Pearson Correlation	-,057	,181	,092	,132	,106	-,026
Sig. (2-tailed)	,692	,209	,527	,360	,465	,857
N	50	50	50	50	50	50
15س Pearson Correlation	,093	,229	-,276	-,038	-,009	,047
Sig. (2-tailed)	,521	,110	,052	,795	,952	,747
N	50	50	50	50	50	50
16س Pearson Correlation	,016	,105	,120	,286*	,070	-,176
Sig. (2-tailed)	,911	,467	,408	,044	,630	,222
N	50	50	50	50	50	50
17س Pearson Correlation	-,209	,157	,200	-,114	-,012	-,044
Sig. (2-tailed)	,146	,276	,164	,429	,936	,759
N	50	50	50	50	50	50
18س Pearson Correlation	-,110	,216	-,016	-,048	,067	-,094
Sig. (2-tailed)	,448	,132	,914	,739	,642	,517
N	50	50	50	50	50	50
19س Pearson Correlation	-,155	,333*	,064	,051	,074	-,090
Sig. (2-tailed)	,283	,018	,660	,725	,611	,536
N	50	50	50	50	50	50
20س Pearson Correlation	,095	,286*	,185	,179	,163	,065
Sig. (2-tailed)	,513	,044	,199	,213	,258	,655
N	50	50	50	50	50	50

Correlations

	7س	8س	9س	10س	11س	12س
12س Pearson Correlation	-,005	-,015	,127	,330*	,503**	1
Sig. (2-tailed)	,974	,917	,379	,019	,000	
N	50	50	50	50	50	50
13س Pearson Correlation	,179	,200	,326*	,089	,175	,075
Sig. (2-tailed)	,214	,164	,021	,539	,223	,606
N	50	50	50	50	50	50
14س Pearson Correlation	,107	,081	,155	,042	,030	,081
Sig. (2-tailed)	,459	,577	,283	,770	,837	,576
N	50	50	50	50	50	50
15س Pearson Correlation	,117	,195	,323*	,168	-,053	,020
Sig. (2-tailed)	,419	,175	,022	,244	,715	,893
N	50	50	50	50	50	50
16س Pearson Correlation	,104	-,283*	-,151	-,032	-,124	-,125
Sig. (2-tailed)	,474	,046	,294	,825	,390	,387
N	50	50	50	50	50	50
17س Pearson Correlation	-,295*	,137	,287*	,045	-,077	-,039
Sig. (2-tailed)	,038	,342	,043	,756	,595	,786
N	50	50	50	50	50	50
18س Pearson Correlation	,002	,016	,087	,008	,041	-,018
Sig. (2-tailed)	,988	,910	,547	,956	,776	,900
N	50	50	50	50	50	50
19س Pearson Correlation	-,036	,241	,345*	,226	,085	,193
Sig. (2-tailed)	,805	,092	,014	,115	,556	,180
N	50	50	50	50	50	50
20س Pearson Correlation	,032	,189	,179	,463**	,174	,275
Sig. (2-tailed)	,826	,189	,212	,001	,227	,053
N	50	50	50	50	50	50

Correlations

		س13	س14	س15	س16	س17	س18
س12	Pearson Correlation	,075	,081	,020	-,125	-,039	-,018
	Sig. (2-tailed)	,606	,576	,893	,387	,786	,900
	N	50	50	50	50	50	50
س13	Pearson Correlation	1	,393**	,307*	-,264	,122	-,315*
	Sig. (2-tailed)		,005	,030	,064	,399	,026
	N	50	50	50	50	50	50
س14	Pearson Correlation	,393**	1	-,037	-,087	-,082	-,181
	Sig. (2-tailed)	,005		,797	,546	,569	,208
	N	50	50	50	50	50	50
س15	Pearson Correlation	,307*	-,037	1	-,380**	,468**	,162
	Sig. (2-tailed)	,030	,797		,006	,001	,261
	N	50	50	50	50	50	50
س16	Pearson Correlation	-,264	-,087	-,380**	1	-,029	,254
	Sig. (2-tailed)	,064	,546	,006		,841	,075
	N	50	50	50	50	50	50
س17	Pearson Correlation	,122	-,082	,468**	-,029	1	,412**
	Sig. (2-tailed)	,399	,569	,001	,841		,003
	N	50	50	50	50	50	50
س18	Pearson Correlation	-,315*	-,181	,162	,254	,412**	1
	Sig. (2-tailed)	,026	,208	,261	,075	,003	
	N	50	50	50	50	50	50
س19	Pearson Correlation	,109	,190	,178	,106	,477**	,497**
	Sig. (2-tailed)	,452	,186	,216	,463	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
س20	Pearson Correlation	,124	-,160	,106	,136	,431**	,276
	Sig. (2-tailed)	,390	,268	,463	,347	,002	,053
	N	50	50	50	50	50	50

Correlations

		س19	س20
س12	Pearson Correlation	,193	,275
	Sig. (2-tailed)	,180	,053
	N	50	50
س13	Pearson Correlation	,109	,124
	Sig. (2-tailed)	,452	,390
	N	50	50
س14	Pearson Correlation	,190	-,160
	Sig. (2-tailed)	,186	,268
	N	50	50
س15	Pearson Correlation	,178	,106
	Sig. (2-tailed)	,216	,463
	N	50	50
س16	Pearson Correlation	,106	,136
	Sig. (2-tailed)	,463	,347
	N	50	50
س17	Pearson Correlation	,477**	,431**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002
	N	50	50
س18	Pearson Correlation	,497**	,276
	Sig. (2-tailed)	,000	,053
	N	50	50
س19	Pearson Correlation	1	,462**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	50	50
س20	Pearson Correlation	,462**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

RELIABILITY

```
/VARIABLES=س1 س2 س3  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

[DataSet1] C:\Users\Admin\Desktop\الاخيرة.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,470	3

RELIABILITY

```
/VARIABLES=س4 س5 س6  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

[DataSet1] C:\Users\Admin\Desktop\الاخيرة.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,311	3

RELIABILITY

```
/VARIABLES=9س 8س 7س  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

[DataSet1] C:\Users\Admin\Desktop\الاخيرة.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,403	3

RELIABILITY

```
/VARIABLES=12س 11س 10س  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

[DataSet1] C:\Users\Admin\Desktop\الاخيرة.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,690	3

RELIABILITY

```
/VARIABLES=15س 14س 13س  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

[DataSet1] C:\Users\Admin\Desktop\الاخيرة.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,454	3

RELIABILITY

```
/VARIABLES=20س 19س 18س 17س 16س  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

[DataSet1] C:\Users\Admin\Desktop\الملاحق\الاخيرة\sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,683	5