

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي

- دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -

- جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

- حنان بوفروم

إعداد الطالبتين:

- مفيدة بوعرار

- فطيمة بوتور

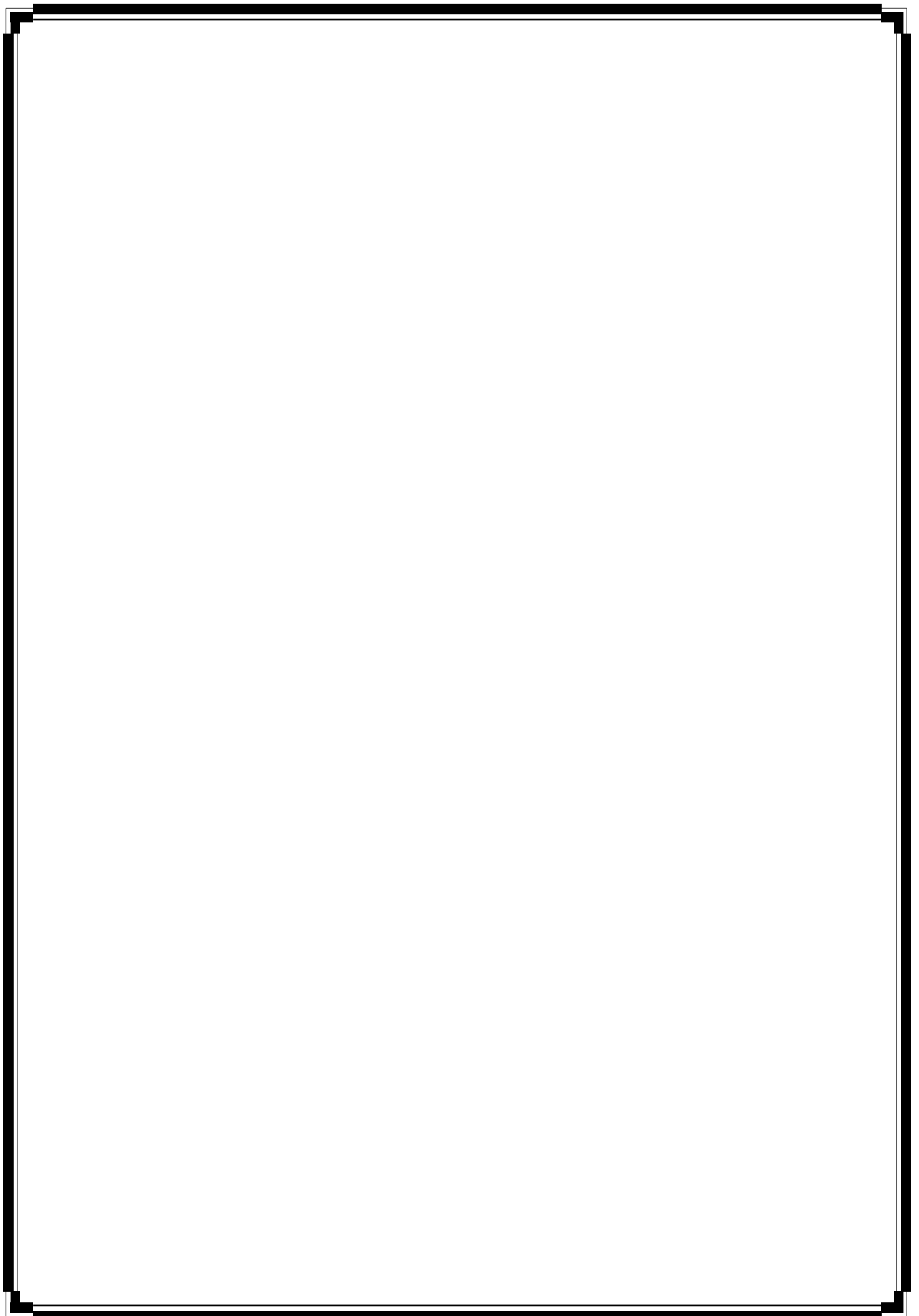
لجنة المناقشة

الأستاذة/غياد كريمة.....جامعة جيجل .....رئيسا.

الأستاذة/غياض فوزية.....جامعة جيجل .....عضوا.

الأستاذة/بوفروم حنان..... جامعة جيجل .....مقررا.

السنة الجامعية: 2014 - 2015



قال تعالى: "قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

صدق الله العظيم

أحمد الله تعالى إلى أن أوصلنا إلى درب النجاح والفلاح وأن يجعلنا دائما في طريق الهداية والمحبة والألفة.

يا من أحمل اسمه بكل فخر

يا من علمني العطاء بدون انتظار

أرجوا من الله أن يمد في عمره كله بالهبة والوقار.....أبي الغالي

إلى حكمتي.....وعلمي

إلى طريقي.....المستقيم

إلى ينبوع.....الصبر والتفاؤل والأمل

إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله.....أمي الغالية

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة.....إخوتي وأخواتي

إلى صديقاتي وزميلات الدرب

إلى كل من أحبهم ويحبوني وأتمنى أن تبقى صورهم في عيوني

أهدي ثمرة جهدي

مفيدة\*\*فطيمة

تشكرات

قال تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم"

صدق الله العظيم

ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك حمدا كثيرا طيبا مبارك فيه، إذ وفقنا لإتمام هذا

العمل ويسرت لنا الأمر العسير، أرجو اللهم أن تتقبل منا هذا العمل وأنت راض عنا

نتقدم بجزيل الشكر

إلى من كانت سندنا بجهدنا وأساتذتنا بعلمها ومشرفتنا بحكمتها

إلى من لم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها القيمة الأستاذة المشرفة : بوفروم حنان

إلى كل العاملين بمستشفى محمد الصديق بن يحيى -جيجل-

ونخص بالذكر الأستاذ نافع عبد الكمال

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة.

فشكرا جزيلا.

## فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الجداول
أ	مقدمة
	<b>الفصل الأول : مدخل عام حول ضغوط العمل</b>
07	تمهيد
08	المبحث الأول : ماهية ضغوط العمل
08	المطلب الأول : مفهوم ضغوط العمل
09	المطلب الثاني : النظريات المفسرة لضغوط العمل
12	المطلب الثالث : أهمية دراسة ضغوط العمل
12	المطلب الرابع : عناصر ضغوط العمل
13	المبحث الثاني : أساسيات حول ضغوط العمل
13	المطلب الأول : مصادر ضغوط العمل
22	المطلب الثاني : مراحل ضغوط العمل
23	المطلب الثالث : أنواع ضغوط العمل
26	المبحث الثالث : إدارة ضغوط العمل
27	المطلب الأول : مفهوم إدارة ضغوط العمل
28	المطلب الثاني : مراحل إدارة ضغوط العمل
30	المطلب الثالث : طرق إدارة ضغوط العمل
32	المطلب الرابع : استراتيجيات إدارة ضغوط العمل
34	خلاصة
	<b>الفصل الثاني : انعكاسات ضغوط العمل على الرضا الوظيفي</b>
36	تمهيد
37	المبحث الأول : مفاهيم حول الرضا الوظيفي
37	المطلب الأول : مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي
40	المطلب الثاني : النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
42	المطلب الثالث : محددات الرضا الوظيفي

43	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
46	المبحث الثاني : قياس الرضا الوظيفي والنتائج المترتبة عن تحقيقه
47	المطلب الأول : أهمية قياس الرضا الوظيفي
48	المطلب الثاني: أساليب قياس الرضا الوظيفي
53	المطلب الثالث : النتائج المترتبة عن تحقيق الرضا الوظيفي
55	المبحث الثالث : آثار ضغوط العمل على الرضا الوظيفي
55	المطلب الأول : آثار ضغوط العمل على معدل دوران العمل
56	المطلب الثاني : آثار ضغوط العمل على معدل التغيب
57	المطلب الثالث : آثار ضغوط العمل على الروح المعنوية
60	المطلب الرابع : آثار ضغوط العمل على الولاء التنظيمي
63	خلاصة
	الفصل الثالث : دراسة مدى تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-
65	تمهيد
66	المبحث الأول : تقديم المؤسسة الإستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-
66	المطلب الأول : تعريف ونشأة المؤسسة الإستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-
66	المطلب الثاني : مهام المؤسسة الإستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-
67	المطلب الثالث : تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-
71	المبحث الثاني : واقع ضغوط العمل والرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-
71	المطلب الأول : أنواع الضغوط بالمؤسسة الإستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-
72	المطلب الثاني : أساليب التعامل مع الضغوط بالمؤسسة الإستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-
73	المطلب الثالث :أساليب قياس الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الإستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-
73	المبحث الثالث : آثار ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-
73	المطلب الأول : الإجراءات المنهجية
80	المطلب الثاني : تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

85	المطلب الثالث : تحليل البيانات الخاصة بضغوط العمل
89	المطلب الرابع : تحليل البيانات الخاصة بالرضا الوظيفي
95	المطلب الخامس: اختبار فرضيات الدراسة
99	خلاصة
101	الخاتمة
104	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة

## قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	الفروق بين نمط الشخصية (أ)، (ب)	16
2-3	توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي خلال الفترة 2014-2015	74
3-3	تحويل معلومات الجنس إلى رموز	74
4-3	تحويل معلومات العمر إلى رموز	75
5-3	تحويل معلومات الحالة العائلية إلى رموز	75
6-3	تحويل معلومات المستوى التعليمي إلى رموز	75
7-3	تحويل معلومات عدد سنوات الخبرة إلى رموز	75
8-3	تحويل معلومات الصنف المهني إلى رموز	76
9-3	توزيع درجات عبارات المحور الثاني (ضغوط العمل) وفقا لمقياس ليكارت الخماسي	76
10-3	توزيع درجات عبارات المحور الثالث (الرضا الوظيفي) وفقا لمقياس ليكارت الخماسي	76
11-3	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة	79
12-3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	80
13-3	توزيع أفراد العينة حسب العمر	81
14-3	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	82
15-3	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	83
16-3	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	84
17-3	توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني	85
18-3	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات ضغوط العمل	86
19-3	تحليل البيانات المتعلقة بمعدل دوران العمل	90
20-3	تحليل البيانات المتعلقة بمعدل التغيب	91
21-3	تحليل البيانات المتعلقة بالروح المعنوية	93
22-3	تحليل البيانات المتعلقة بالولاء التنظيمي	94
23-3	نتائج تحليل الانحدار لإختبار أثر ضغوط العمل كمتغير مستقل على الرضا الوظيفي	95
24-3	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر ضغوط العمل على معدل دوران العمل	96
25-3	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر ضغوط العمل على معدل التغيب	97
26-3	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر ضغوط العمل على الروح المعنوية	97
27-3	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي	98





قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	عناصر ضغوط العمل	1-1
14	تصنيف مصادر ضغوط العمل حسب كان وكوبر	2-1
17	النموذج المتعدد الأبعاد في تصنيف مصادر الضغوط	3-1
20	أعباء العمل وعلاقتها بضغوط العمل ومستوى الأداء	4-1
26	أنواع ضغوط العمل	5-1
28	دورة حياة ضغوط العمل	6-1
29	مرحلة إكمال ونضوج الضغط	7-1
38	عناصر الرضا الوظيفي	8-2
42	تأثير التباعد والعدالة والموقف الشخصي المسبق على الرضا الوظيفي	9-2
49	مقياس الإتجاهات لـ "ليكارت"	10-2
50	مقياس أسكود وزملائه للرضا الوظيفي	11-2
61	أهم مخرجات الولاء التنظيمي	12-2
68	الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحي	13-3
80	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس	14-3
81	نسبة توزيع أفراد العينة حسب العمر	15-3
82	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	16-3
83	نسبة توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	17-3
84	نسبة توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	18-3
85	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني	19-3

### مقدمة:

إن التطور المستمر في كل المجالات و تعقدتها سواء في مجال الإعلام و الاتصال أو التكنولوجيا أو بقية المتغيرات البيئية، أثر بشكل كبير على الفرد على مستوى الحياة الخاصة والعامة وانتقل إلى بيئة العمل، حيث زادت المشاكل و الضغوط التي يتعرض لها سواء داخل المنظمة أو خارجها، فكثيرا ما تواجه الفرد العامل بعض المثيرات البيئية التي تؤدي إلى حدوث ضغوط إنسانية تجعله قلقا وسريع الانفعال، الأمر الذي ينعكس على صحته النفسية والجسدية وعلى مستوى أدائه الوظيفي وعلاقاته مع الآخرين داخل المنظمة.

إن ضغوط العمل ليست وليدة العصر الحديث، و إنما هي موجودة منذ وجود الإنسان إلا أنها زادت و ظهرت بصورة أكثر وضوحا في العصر الحديث، نتيجة كثرة متطلبات الحياة، وتعتبر ضغوط العمل من المواضيع الأكثر اهتماما لدى الباحثين لما لها من تأثير مباشر وغير مباشر على الفرد العامل . فهي ظاهرة نفسية سيكولوجية تمثل أحد القضايا الأساسية التي يجب على المديرين والمنظمات مواجهتها وتقديم الحلول الناجحة لها، وأي تجاهل لإدارة الضغوط أو التقليل من أهميتها يؤدي إلى تحمل المنظمات تكاليف و أضرار وخيمة .

وإذا كانت أغلب المنظمات اليوم تسعى إلى تخفيض تكاليفها قدرالإمكان والعمل على تحقيق أهدافها وغاياتها من أجل ضمان النجاح والإستمرارية، فإن ذلك يتوقف بشكل كبير على ما تملكه من موارد بشرية والتي تمثل ثروتها الحقيقية ومصدر ميزتها التنافسية، الأمر الذي يجعلها في بحث دؤوب من أجل الإرتقاء بمستوى أداء مواردها البشرية، و لعل جودة هذا الأداء ترتبط بشكل كبير بمدى رضا هاته الموارد خاصة في ظل التغيرات والتطورات السالفة الذكر، وما ينتج عنها من مشاكل وضغوط عمل مختلفة لذلك فإن الكثير من المنظمات غالبا ما تجري مسوحات و دراسات دورية حول رضا الأفراد العاملين عن أعمالهم من أجل إدراك حقيقة مشاعر الأفراد نحو العمل و تجنب المشاكل و الضغوط المسببة لعدم الرضا.

### إشكالية الدراسة :

نظرا لأهمية موضوع ضغوط العمل بالنسبة للمؤسسة بشكل عام والعاملين بشكل خاص سنحاول من خلال هذه الدراسة تحليل انعكاسات ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للعاملين من خلال طرح الإشكالية التالية :

ما مدى تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الإستشفائية محمد الصديق بن

يحي -جيجل - ؟

### التساؤلات الفرعية:

للإجابة على الإشكالية المطروحة نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هي مختلف مصادر ومسببات ضغوط العمل ؟

-كيف يتم إدارة ضغوط العمل ؟

- كيف نقيس الرضا الوظيفي ؟ وما هي النتائج المترتبة عن تحقيقه ؟
  - ما هي انعكاسات ضغوط العمل على الرضا الوظيفي ؟
  - ما هو واقع ضغوط العمل والرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة ؟
  - ما مدى تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
- فرضيات الدراسة :**

في ضوء إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية يمكن وضع الفرضيات التالية :

**الفرضية الرئيسية :**

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لضغوط العمل على الرضا الوظيفي.

**الفرضيات الفرعية:**

-الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لضغوط العمل على معدل دوران العمل.

-الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لضغوط العمل على معدل التغيب.

-الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لضغوط العمل على الروح المعنوية.

-الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لضغوط العمل على الولاء التنظيمي.

**أهمية الدراسة :**

- إن الأهمية العلمية و الفائدة العملية من القيام بهذه الدراسة تكمن في عدة مجالات نبينها فيما يلي :
- إن إدارة الضغوط وتحديد الأساليب الناجحة في التعامل مع الضغوط من المواضيع المهمة التي أصبحت تحظى باهتمام إدارة المنظمة بسبب تنامي ظاهرة الضغوط وانتشارها في أغلب المنظمات .
- تزايد الاهتمام في أوساط المنظمات بالرضا الوظيفي كعامل مؤثر في أداء وفعالية المنظمة ومن ثم الإهتمام بالعوامل المؤثرة فيه ، وحتما الضغوط أحد هذه العوامل .
- إن تركيز المنظمة على دراسات الجانب السلوكي يجعل لها القدرة على التحكم في إدارة الضغوط باستبعاد سلبياته والإستفادة من آثاره الإيجابية لزيادة الرضا الوظيفي .
- إن نجاح أي منظمة يتوقف على مدى قدرتها على التخفيف أو الحد من الضغوط التي تنشأ داخل المنظمة من خلال الإستراتيجيات المناسبة لإدارتها وفق الموقف الذي تتعامل معه وهذا قصد تحقيق تفاعل العامل داخلها و شعوره بالإرتياح و الرضا عن مختلف العوامل المرتبطة به.

**أسباب اختيار موضوع الدراسة:**

من بين الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع ما يلي :

- الرغبة في الوصول إلى نتائج و اقتراحات في هذا الموضوع للإستفادة منها في الجانب العلمي بتشجيع البحوث في ميدان دراسة السلوك الإنساني، وفي الجانب العملي للتوصل إلى اقتراحات من شأنها أن تخدم المنظمة الجزائرية والفرد الجزائري أيضا .
- الميولات العلمية و الشخصية، و كذلك المساهمة في تزويد المكتبة بمرجع إضافي في مجال البحث العلمي .

### أهداف الدراسة :

- نهدف من خلال هذه الدراسة إلى :
- التعرف على مسببات ضغوط العمل و كيفية إدارتها.
- دراسة كيفية قياس الرضا الوظيفي و النتائج المترتبة عنه .
- تحليل نتائج ضغوط العمل على الرضا الوظيفي.
- معرفة كيفية تعامل المؤسسة محل الدراسة مع ضغوط العمل .
- معرفة مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بقياس و تحسين الرضا الوظيفي لعمالها .
- معرفة انعكاسات ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

### منهج الدراسة :

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في كل من الجانب النظري والتطبيقي، حيث يعتمد هذا المنهج على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة، وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة، كما تم استخدام منهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي.

### أدوات الدراسة :

اعتمدنا في الجانب النظري من الدراسة على مجموعة من المصادر للحصول على المعلومات اللازمة كالكتب ، المذكرات و رسائل التخرج ، المواقع الالكترونية ...، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات بالإضافة إلى المقابلة كما تم إستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية spss لمعالجة بيانات الإستبيان و ترجمتها على نسب وتكرارات ومتوسطات وانحرافات ، وكذا معامل الارتباط البسيط والمتعدد كأسلوب لإختبار فرضيات الدراسة.

### هيكل الدراسة :

قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث تناولنا في الفصل الأول مدخل عام حول ضغوط العمل من خلال التطرق إلى ماهية ضغوط العمل ، أساسيات حول ضغوط العمل ، إدارة ضغوط العمل. وفي الفصل الثاني تناولنا انعكاسات ضغوط العمل على الرضا الوظيفي من خلال التطرق إلى أساسيات حول الرضا الوظيفي ، قياس الرضا والنتائج المترتبة عن تحقيقه، نتائج ضغوط العمل على الرضا الوظيفي. أما في الفصل الثالث فتطرقتنا فيه إلى دراسة مدى تأثير ضغوط

العمل على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة حيث تناولنا فيه تقديم للمؤسسة محل الدراسة ، واقع ضغوط العمل والرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة ، نتائج ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بالمؤسسة على الدراسة. وفي الأخير انهينا دراستنا بخاتمة تضمنت نتائج الدراسة وبعض الاقتراحات.

#### الدراسات السابقة:

1- "دراسة نايف بن فهد التويم عام 2005" بعنوان مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها ، تمت استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، هذه الدراسة قام بها الباحث على ضباط جوازات ومرور مدينة الرياض وقد توصلت إلى أن ضغوط العمل لديهم متوسط ، كما توصلت أن مصادر ضغوط العمل تؤثر عليهم حسب الترتيب الآتي : بيئة العمل المادية ، عدم المشاركة في اتخاذ القرار ، العبء الوظيفي ، غموض الدور ، العلاقات في العمل ، أما فيما يخص أهم طرق لمواجهة ضغوط العمل نجد الحرص على تحديد أولويات العمل ، الحرص على تعلم مهارات جديدة لمواجهة المواقف الطارئة ، مناقشة المشكلات مع زملاء العمل ، الإكثار من قراءة القرآن الكريم و الأذكار .

2-دراسة يحيى عبد الجواد درويش جودة عام 2003 لعينة مكونة من 276 ممرض و ممرضة يعملون في 14 مستشفى في فلسطين بعنوان " مصادر ضغوط العمل على الممرضين و الممرضات العاملين في مستشفيات محافظات شمال الضفة الغربية " جامعة النجاح الوطنية ، حيث قامت هذه الدراسة بمحاولة معرفة مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الممرضين والممرضات في محافظات شمال الضفة الغربية ، وكان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد مصادر ضغوط العمل التي تواجه الممرضين والممرضات و ذلك لوضع الحلول لها من أجل التقليل منها.

وكان أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة أن ضغوط العمل في المستشفيات الحكومية أكبر منها في المستشفيات الخاصة وأرجع الباحث هذا الفرق إلى ظروف المستشفيات الحكومية وكبر حجم المرضى والمصابين المتدفقين إليها إضافة إلى قلة القدرة الإستشفائية الخاصة وكذلك موقع المستشفى .

3- دراسة مبارك بن فاتح بن مبارك الدوسري : (2010) بعنوان " ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين دراسة تطبيقية في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة " ،مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى ضغوط العمل التي يواجهها الأفراد العاملون في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.75) ، و بمستوى متوسط من الرضا الوظيفي بمتوسط (2.68)، كما توصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من خلال معامل ارتباط بيرسون عند مستوى (0.05) فأقل بين ضغوط ومستوى الرضا الوظيفي ، وهو ما

يعني أن ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في حرس الحدود لا تؤثر علي مستوى رضاهم الوظيفي .

4-دراسة محمد صلاح أبو العلا (2009) بعنوان "ضغوط العمل وأثرها علي الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في الوزارة الداخلية في قطاع غزة" ، ماجيستر في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية غزة.

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء ظهر بوجه عام ضعيف، حيث بلغ الوزن النسبي 53.1% وأن عبء العمل هو أكثر العوامل تأثيرا على الضغوط ، ثم صراع الدور، فالثقافة التنظيمية . كما خلصت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء بنسبة 82.49% ، وخلصت أيضا إلى عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية .

### مصطلحات الدراسة:

**ضغوط العمل:** مجموعة من التغيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد، والتي تنتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم

**الرضا الوظيفي:** شعور الفرد اتجاه مختلف الإشباعات المادية والمعنوية (النفسية والاجتماعية) التي يحصل عليها من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها.

## تمهيد:

إن المنظمات اليوم تعيش في بيئة تتسم بالتغيرات السريعة والمستمرة في كافة المجالات: تكنولوجيا المعلومات، الإتصالات، حركة رؤوس الأموال... إلخ، حتى أصبحت السمة الواضحة لهذا العصر، مما أجبر المنظمات من مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة أعمالها، حيث يتعرض العاملون فيها لمستويات مختلفة من الضغوط والتوترات والتي تترك آثار نفسية وإجتماعية على كل فرد فيها، وكثيرا ما يصعب على الفرد التكيف معها.

ويعد العمل في التنظيمات الإدارية مصدرا للضغوط والتوترات التي يواجهها العاملون بحيث يترتب عن هذا العمل ضغوط وعدم رضا الفرد وشعوره بعدم التوازن النفسي والاجتماعي مما يؤثر على مستوى أدائه، وهو أمر يستدعي من التنظيمات أن تهتم به، لهذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى:

- ماهية ضغوط العمل.

- أساسيات حول ضغوط العمل.

- إدارة ضغوط العمل.



## المبحث الأول : ماهية ضغوط العمل:

يعيش اليوم الفرد في بيئة تسودها العديد من المثيرات سواء منها المادية أو السلوكية جعلت الفرد يتأثر بها، لا يقتصر هذا التأثير على المنزل أو الحياة العامة، بل ينتقل إلى بيئة العمل.

ويتمثل هذا التأثير في حدوث الضغوط الإنسانية التي تجعل الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال، الأمر الذي ينعكس على صحته النفسية والجسدية، وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى مفهوم ضغوط العمل، النظريات المفسرة لضغوط العمل وأهمية دراستها، وأخيرا عناصر ضغوط العمل.

## المطلب الأول : مفهوم ضغوط العمل:

ترجع كلمة ضغوط (stress) إلى الكلمة اللاتينية (stringer) والتي تعني السحب بشدة (tight draw)<sup>(1)</sup>.

وقد استخدمت كلمة ضغوط في القرن الثامن عشر لتعني إكراه وقسر.

لقد تباينت الآراء ووجهات النظر بشأن معنى ضغط العمل إذ لا نجد اتفاقا جامعا بين الكتاب حول تعريف موحد لضغوط العمل، فبعضهم ركز على مقدار الضغوط التي يشعر بها الفرد، والبعض الآخر اعتبرها ناشئة عن صعوبات ومعوقات تقف أمام الفرد، حيث تنشأ نتيجة لمواقف سلبية، والبعض أضاف أنها تنشأ عن فرص يستطيع الفرد أن يستغلها أي مواقف إيجابية. ومن بين هذه التعاريف نذكر:

عرفها مارجوس وزملاؤه بأنها: "حالة تنتج عن التفاعل بين الظروف الموجودة في العمل وخصائص العامل ويترتب عليها خلل في حالته النفسية والسيكولوجية"<sup>(2)</sup>.

أما فرنش وزملائه فيعرفون ضغوط العمل بأنها: "حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص"<sup>(3)</sup>.

أما ميد لميست وهيل فيعرفان ضغوط العمل بأنها: "تلك القوى الخارجية التي تمارس تأثيرها على الفرد ويترتب عليها الإجهاد النفسي والجسماني والسلوكي لهذا الفرد"<sup>(4)</sup>.

(1) فوزي شعبان مذكور، مصادر ومسببات ضغوط العمل والآثار الإيجابية والسلبية الناتجة عنها، ندوة ضغوط العمل والصراعات وورشة عمل التعامل مع ضغوط العمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 01.

(2) عبد السلام أبو قحف، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص 170.

(3) حسن عبد الله حسن صادق، ضغوط العمل صاها ومسبباتها، نتائجها وآثارها، ندوة ضغوط العمل والصراعات وورشة عمل التعامل مع ضغوط العمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 12.

(4) محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص 47.

ويعرف فرانش وآخرون ضغوط العمل بأنها: "عدم الموازنة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله"<sup>(1)</sup>

ومن خلال عرضنا للتعريف السابقة يمكننا استخلاص تعريف لضغوط العمل كما يلي:

ضغوط العمل مجموعة سلوكيات الفرد الناتجة عن حالته النفسية والجسمانية كرد فعل للمثيرات التي يواجهها في بيئة العمل.

ونخرج مما سبق بأن مفهوم وطبيعة ضغوط العمل تركز على الأبعاد التالية:

- إن الضغوط التي يتعرض لها الفرد قد تكون ناتجة عن مواقف سلبية (وجود معوقات)، وقد تكون ناتجة عن مواقف إيجابية (وجود فرص).

- إن التفاعل بين العوامل الذاتية و العوامل البيئية تحدد طبيعة إدراك الضغوط كفرص أو قيود.

- إن إدراك الأفراد للضغوط وكيفية تفسيرهم لها يخلق اختلافا في استجاباتهم وردود أفعالهم اتجاهها.

- يختلف تأثير ضغوط العمل على الأفراد، فالبعض يستطيع تحمل حجم كبير نسبيا ولفترات طويلة من الوقت، بينما البعض الآخر لا يمكنه تحمل سوى مواقف ضاغطة قليلة جدا.

**المطلب الثاني: النظريات المفسرة لضغوط العمل:**

تتمثل النظريات المفسرة لضغوط العمل في:<sup>(2)</sup>

### 1- النظريات الجسمية:

تركز الدراسات الفسيولوجية على أن الضغوط عبارة عن استجابات جسمية غير محددة لمثيرات وعناصر (ضواغط) في البيئة المحيطة، وأن تأثير هذه الضواغط على الجسم يتم دون تقييم موضوعي من الفرد لهذه الضواغط، أي أن هناك تأثير مباشر للضغوط على الجسم، بحيث تتعامل بعض أجهزة الجسم مع المثيرات والضغوط، وأهم هذه الأجهزة هو الجهاز الطرفي ويتلقى الجهاز الطرفي إشارات عن المثيرات والضواغط المحيطة، ثم يقوم بالتأثير على جهازين آخرين مهمين في جسم الإنسان، الجهاز الأول هو جهاز الغدد الصماء، الجهاز الثاني هو الجهاز العصبي اللاإرادي.

بالرغم من أن هذه النظرية تلقى بعض التعزيز من الدراسات التطبيقية، إلا أنها تعاني من بعض

النقص والتي نوجزها فيما يلي:

(1): خضير كاظم محمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، إثراء والتوزيع، عمان، 2009، ص 277.

(2): أسماء عبودة، سارة ليول، أثر ضغوط العمل على الإبداع الإداري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2013.

- \* تتجاهل تأثير وعي وانتباه الفرد للأخطار والضواغط حتى يتكون الشعور بالضغط.
- \* لا يوضح هذا الاتجاه أي من الضواغط يرتبط بأي من الأعراض الفسيولوجية للضغط.
- \* قد تكون بعض الأعراض الفسيولوجية مثل سرعة ضربات القلب مرتبطة بعناصر ليس لها علاقة بالضواغط وذلك مثل التمرينات الرياضية.

## 2-2- النظريات الاجتماعية:

تفترض هذه النظرية أن الإنسان مخلوق إجتماعي بطبعه وأن وجود ضواغط في البيئة الاجتماعية من حوله قد تسبب له الشعور بالضغوط، والذي يؤدي إلى عدم التوافق الاجتماعي، أو الشعور بالاغتراب، وعدم التكيف والشعور بالظلم.

وتعتمد إحدى النظريات الاجتماعية على أن الفرد يسعى إلى تكوين هيكل علاقات إجتماعية قوية ومستقرة، وأن الإضطراب في هيكل العلاقات الاجتماعية يؤدي إلى توتر الفرد وشعوره بالضغط، وفيما يلي شرح لهذه النظرية:

- إن مقدار الضغوط التي يتعرض لها الفرد ترتبط عكسياً مع مدى استقرار قوة العلاقات الاجتماعية.
- إن مدى استقرار وقوة العلاقات الاجتماعية هو دالة لمدى إتباع الأفراد للأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية التي يرتبطون بها.
- إن إتباع الفرد للأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية يرتبط عكسياً بما يتعرض له الفرد من تعارض أو غموض الدور الذي يلعبه، إذ يكون ميالاً لعدم إتباع الأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية التي ينتمي إليها ويشارك فيها.
- إن الشعور بالتعارض والغموض ينشأ من احتلال الفرد لمركز، أو شغله لوظيفة أو قيامه بأنشطة غير متوافقة أو غير منسجمة مع توقعات الفرد.
- إن عدم التوافق والانسجام في توقعات المراكز والوظائف والأنشطة ينشأ من عدم قدرة الهيكل الاجتماعي على إحداث تكامل بين مجموع التوقعات.
- ومن خلال استقرار النظريات الاجتماعية الأخرى لوحظ أن هناك إجماع من قبل الباحثين على وجود ثلاث عناصر ذات تأثير على الشعور بالضغط وأنها تمثل عناصر هامة في تشكيل النظريات المقبلة للضغوط وهذه العناصر الثلاث هي:
- هيكل القيم والحاجات.

- أنماط التكيف والدفاع النفسي.

- أحداث الحياة الشخصية.

### 3- النظريات النفسية والسلوكية:

تفترض هذه النظرية أن مشاعر التوتر والضغوط هي إستجابات تظهر وتبقى لوجود مثيرات في الموقف المحيط بالفرد، فعندما يدرك الفرد أن هناك علاقة أو تلازم بين الشعور بالضغوط وبين العناصر المثيرة لها، يؤدي ظهور هذه العناصر الضاغطة إلى إحتمال كبير لشعور الفرد بالضغوط، وعليه يمكن القول بأن الشعور بالضغوط يمكن إكتسابه أو تعلمه وهذا هو السبب الرئيسي في اعتماد معظم النظريات النفسية والسلوكية للضغوط على ظاهرة التعلم.

ولقد أمكن إثبات تقييم الفرد لمقدار الخطر الناجم عن عنصر معين هو الذي يحدد مقدار الضغوط وتشير عملية التقييم إلى أن التجربة الوجدانية للضغوط ومحاولة التكيف معها ما هي إلا تجربة خاضعة بالدرجة الأولى إلى عمليات الإدراك والتوقع التي يمر بها الفرد في المواقف الضاغطة.

وتتدرج نظرية النمط (أ) في مقابل النمط (ب) من الشخصيات للعالمان "فريدمان" و "راي روزمان" ضمن النظريات النفسية والسلوكية فقد لاحظ هذان العالمان وجود نمطين سلوكيين شديدي الاختلاف بين مرضاهما ووجدنا ، أن النمط السلوكي (أ) يؤدي على الأرجح إلى الإصابة بالنبوبات القلبية عند الأفراد الذين يتمتعون بصحة جيدة على وجه العموم، أما الأفراد الذين يتسمون بالنمط السلوكي (ب) فإن إحتمال إصابتهم بأمراض القلب قليلة.

إن الأفراد الذين يندرجون تحت الفئة (أ) كثيرا ما يحققون نجاحا باهرا، أو كثيرا ما ينالون قدرا كبيرا من التقدير لجهودهم، ولكنهم قد يدفعون ثمنا باهظا من صحتهم ومشاعرهم، إن هؤلاء الأفراد نادرا ما يشعرون بالرضا عما حققوه وأضاف إلى هذا ما ذكره "فريدمان" و "روزمان" أن إصابة هؤلاء الأفراد بأمراض الشريان التاجي تفوق معدل الإصابة للأفراد النمط (ب) بسبعة أضعاف، ونتيجة لشعورهم بعدم الرضا يدفع هؤلاء الأفراد أنفسهم بقوة جابرة ويعملون جاهدين إلى 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.

المطلب الثالث : أهمية دراسة ضغوط العمل:

لقد أصبح موضوع ضغوط العمل أحد القضايا الأساسية التي يجب على المنظمات مواجهتها، فأبي تجاهل لإدارة الضغوط أو تقليل أهميتها وأولوياتها قد يؤدي إلى خفض الإنتاجية وتدني الروح المعنوية وزيادة التكاليف... إلخ وتتمثل هذه الأهمية في:(1)

- ✓ توفر الجو المناسب والظروف المناسبة في بيئة العمل.
- ✓ رفع قدرات متخذي القرار في مواجهة ضغوط العمل وزيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية.
- ✓ تنمية مهارات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تقف أمام متخذ القرار .
- ✓ نشر روح التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين والمشاركة الإيجابية، مما يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين وإحساسهم بالمشاركة في صنع المستقبل الوظيفي للمنظمة.

المطلب الرابع :عناصر ضغوط العمل:

يرى سيزلاجي و والاس (Szilagyi of Wallace) بأن الضغوط عبارة عن تجارب داخلية تخلق وتولد عدم توازن نفسي أو فيزيولوجي للفرد وتكون نتيجة عوامل تنظيمية أو شخصية، وهذا يعني أنه يمكن تحديد ثلاث عناصر رئيسية للضغوط وهي:

عنصر المثير .

عنصرالإستجابة.

عنصر التفاعل .

**1-عنصر المثير :** يشمل هذا العنصر على الضغوط والمؤثرات الأولية الناتجة من مشاعر الضغوط وقد تأتي هذه العناصر من البيئة أو المنظمة أو الأفراد(2).

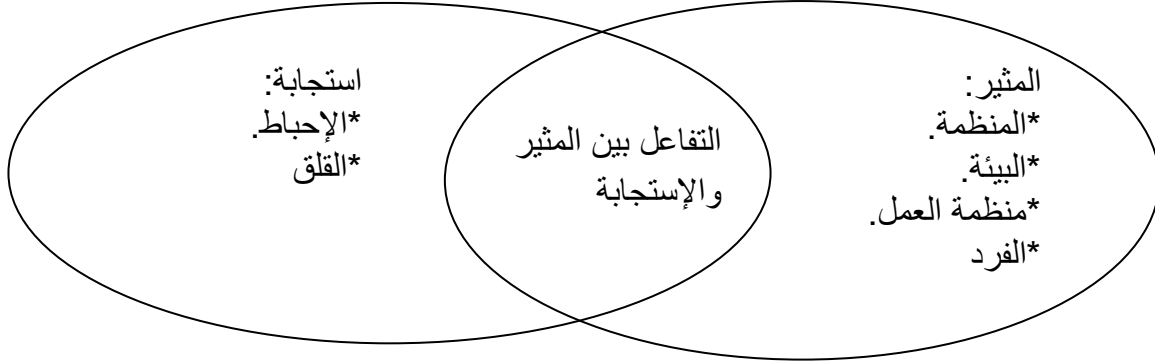
**2-عنصر الاستجابة:** يتكون هذا العنصر من ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية للضغوط مثل القلق والإحباط.

(1):الخصيري محسن أحمد، الضغوط الإدارية، مكتبة مدبولي، الإسكندرية، 1991، ص ص 15، 16.

(2):صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 288.

3- **عنصر التفاعل:** ويمثل التفاعل الكامل ما بين عوامل المثيرات والإستجابات ويأتي هذا التفاعل من العوامل البيئية والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات<sup>(1)</sup>، ويوضح الشكل رقم ( 1-1 ) عناصر ضغوط العمل.

الشكل رقم ( 1-1 ): عناصر ضغوط العمل



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 288.

المبحث الثاني : أساسيات حول ضغوط العمل:

تتفاوت ضغوط العمل من حيث مصدرها ودرجة تأثيرها على الأفراد، فالبعض يستطيع تحمل حجم كبير نسبياً ولفترات طويلة من الوقت، بينما الآخر لا يمكنه تحمل سوى مواقف ضاغطة قليلة جداً، وإدراك الأفراد للضغوط وكيفية تفسيرهم لها يخلق اختلافاً في استجاباتهم وردود أفعالهم اتجاهها ولهذا لا بد من التعرض لمراحل الإصابة بالضغوط، بعد تحديد أسبابها وأنواعها المختلفة.

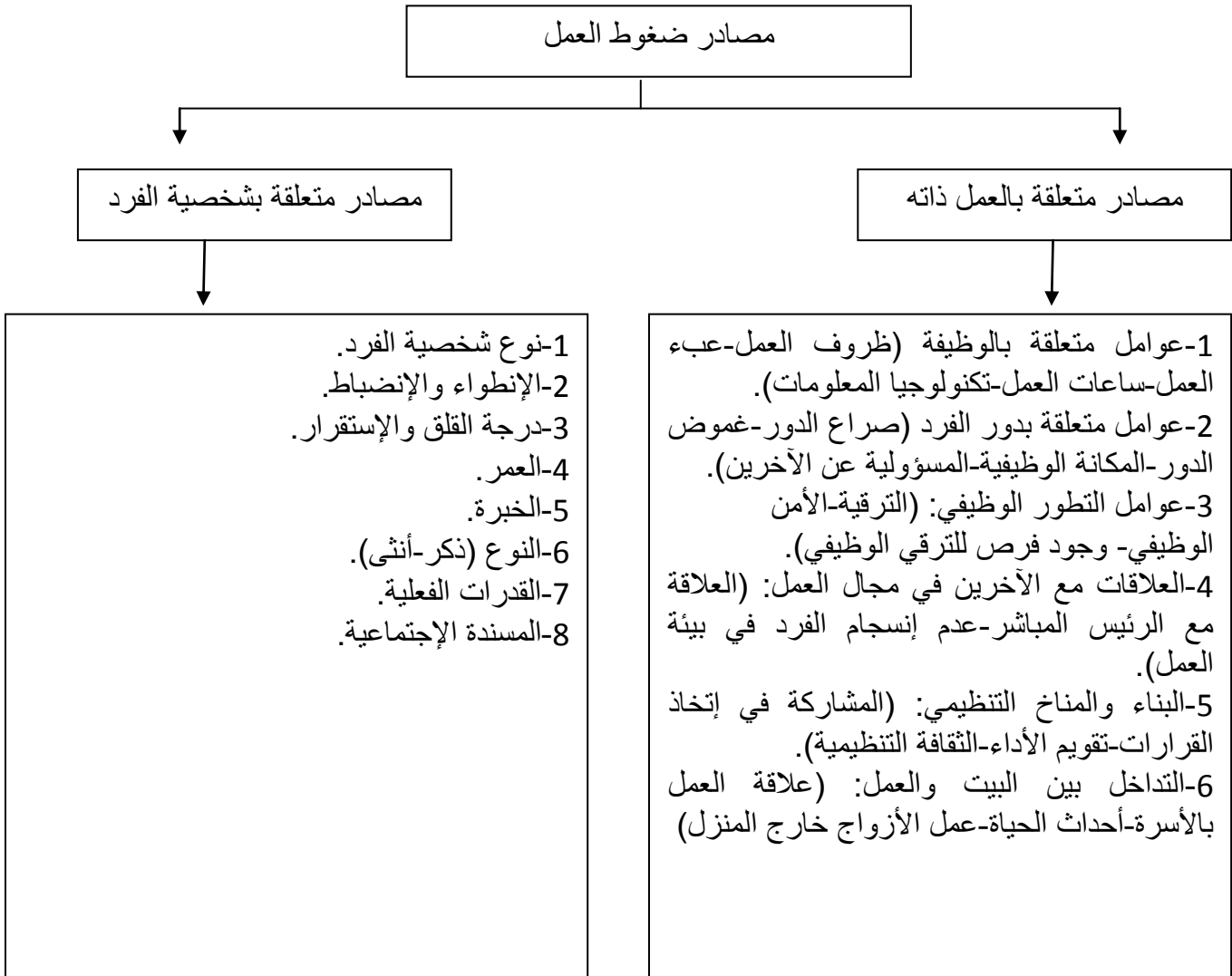
المطلب الأول : مصادر ضغوط العمل

تعددت وتتنوع مصادر ومسببات ضغوط العمل نظراً لإرتباطها بالمواقف التي يمر بها الفرد سواء في حياته العادية أو المهنية، وتشير الدراسات إلى أنه لا يوجد إتفاق بين الباحثين والكتاب حول المصادر الرئيسية لهذه الضغوط.

صنف كان وكوبر مصادر ضغوط العمل إلى فئتين رئيسيتين هما: المصادر المتعلقة بالعمل ذاته، والمصادر المتعلقة بشخصية الفرد. كما هو موضح في الشكل رقم ( 1-2 ).

(1): معن محمود عياصرة، مروان محمد سي أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 5.

الشكل رقم ( 1-2 ): تصنيف مصادر ضغوط العمل حسب "كان وكوبر"



المصدر: لبصير هند، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال بالمنظمة، دراسة ميدانية بشركة الخزف الصحي الميالية-جيجل-، مذكرة ماجستير، مدرسة الدكتوراه، اقتصاد، مناخمت، قسنطينة، 2009، ص 21.

## 1-المصادر المتعلقة بالعمل ذاته:(1)

بالنسبة للفرد العامل في أي منظمة فإن أي جانب من العمل الذي يؤديه الفرد وظروفه يمكن أن يكون أحد أسباب الضغوط الوظيفية للفرد وهذا يتوقف كثيرا على الفرد وإدراكه لهذه الجوانب، ومن أهم مسببات الضغوط الناشئة عن عمل الفرد نجد:

- عبء العمل الزائد أو القليل.
- تلقي إشراف غير فعال.
- مناخ العمل غير مناسب.
- عدم التمتع بسلطات تناسب مسؤوليات الفرد.
- عدم تأكد الفرد من الدور المتوقع منه.

## 2-المصادر المتعلقة بشخصية الفرد:

تشمل عوامل وظروف تتعلق بحياة الفرد الخاصة وما يتعرض له من أحداث شخصية وتعتقدات الحياة والتغيرات الإجتماعية.

وقد صنفت الدراسات والأبحاث في مجال أنماط الشخصية نمطين هما:(2)

\* **نمط الشخصية (أ):** فالفرد هنا يتميز بالشخصية الحيوية والملزمة والدؤوبة والجادة في طباعها التي تتميز بالرغبة في العمل الدؤوب والمنافسة، والتي تشعر باستمرار بضغط الوقت، وتتميز بعدم الصبر ودائمة التحرك والطموحة، وهذا النمط من الشخصية أكثر عرضة لضغوط العمل.

\* **نمط الشخصية (ب):** يتميز الفرد بالهدوء والثبات، توازن المزاج وهذا النمط من الشخصية أقل عرضة لضغوط العمل.

ويمكن توضيح أهم الفروق الموجودة بين النمطين من خلال الجدول رقم ( 1-1 )

(1):حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حام للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 47.

(2):محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 48.



الجدول رقم (1-1): الفروق بين الشخصية (أ)، (ب)

نمط الشخصية (ب)	نمط الشخصية (أ)
1- لا يشعرون بالتنافس	1- درجة عالية من الشعور التنافسي.
2- درجة عالية ن الشعور بالراحة والإرتياح.	2- عدم الشعور بالارتياح.
3- ليس في عجلة من أمره دائما.	3- مستعجل دائما.
4- ليس لديه مواعيد نهائية لإنجاز الأعمال.	4- يحدد وقت الإنتهاء من العمل.
5- ذو أسلوب لطيف في الحياة.	5- عدم الصبر والعذوانية.
6- يهتم بالوقت.	6- الوقت في كل شيء في حياته.

المصدر: راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 48.

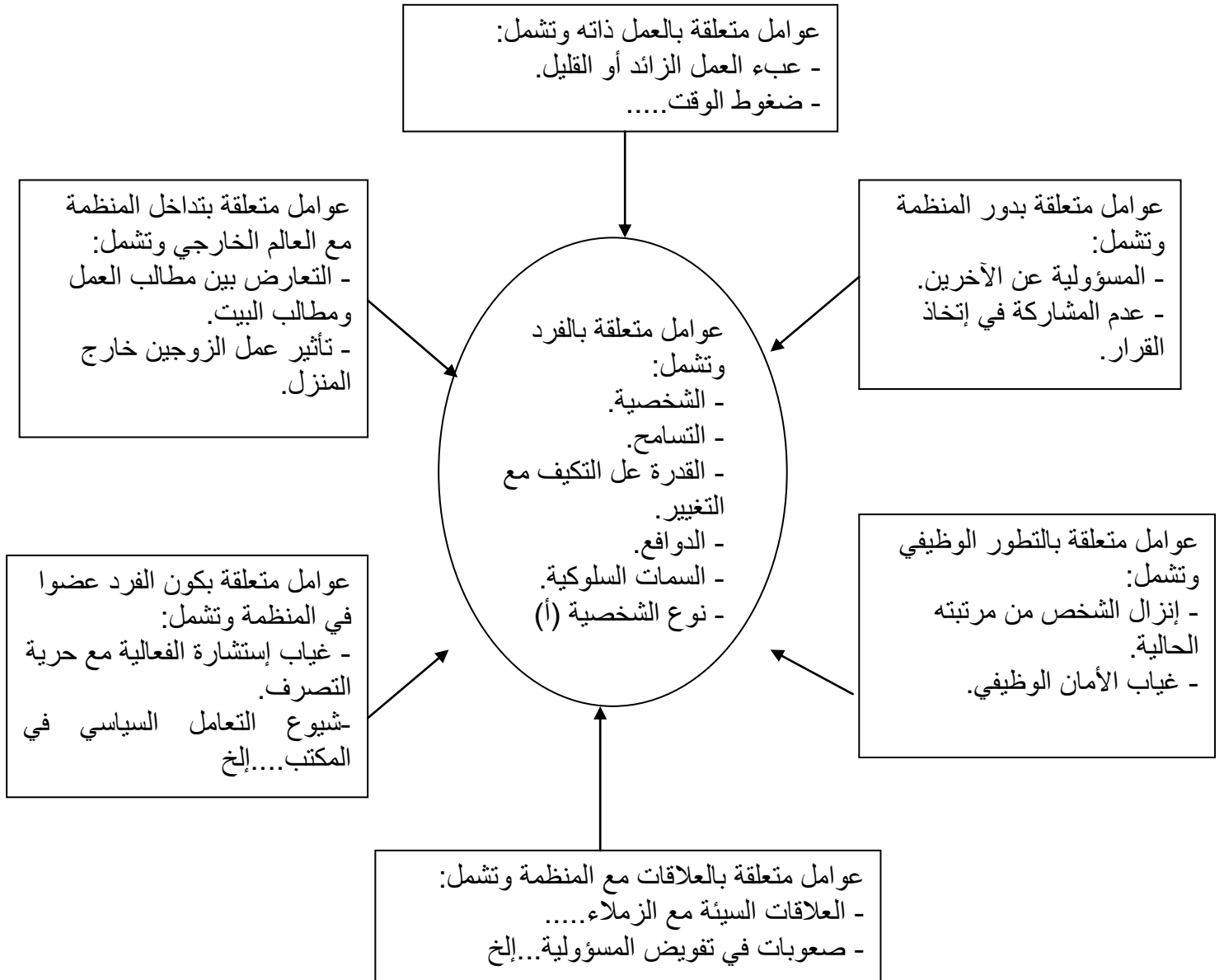
وقد صنف كل من الباحثين "بريف" و "شولنز" و "فان سل" (Brief) (Schuler of M.Vansell) عام 1985 و "إليوت" و "اسد ور فير" (Elliot and Eisdorfer) عام 1982 ، أن مصادر ضغوط العمل يمكن حصرها في ثلاث مجموعات رئيسية وهي:<sup>(1)</sup>

- عوامل متعلقة بالفرد.
- عوامل متعلقة بالمنظمة.
- عوامل متعلقة بالبيئة.

والشكل رقم ( 1-3) يوضح نموذج متعدد الأبعاد في تصنيف مصادر ضغوط العمل.

(1): أسماء عبورة، سارة ليول، مرجع سبق ذكره، ص 27.

الشكل رقم (1-3): النموذج المتعدد الأبعاد في تصنيف مصادر الضغوط



المصدر: أسماء عبورة، سارة ليول، أثر ضغوط العمل على الإبداع الإداري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2013، ص 19.

يتضح من خلال العرض السابق أنه لا يوجد تصنيف متفق عليه من طرف الباحثين حول مصادر ضغوط العمل، لذلك سنتطرق إلى بعض المصادر الأساسية والأكثر شيوعاً لضغوط العمل.

#### أولاً: خصائص الوظيفة

- تمثل مجموعة العناصر المرتبطة بخصائص المهام والأنشطة التي تنطوي عليها الوظيفة والتي لها ارتباط بمستوى الضغوط ومن أهمها نجد:<sup>(1)</sup>
- درجة تنوع المهام والواجبات.
  - الحرية والإستقلال في العمل.
  - فرص التفاعل الإجتماعي.
  - مدى التفاعل الإجتماعي.
  - مدى أهمية العمل.
  - الشعور بالمسؤولية عن نتائج العمل.<sup>(2)</sup>

#### ثانياً: طبيعة الدور

يمكن تعريف الدور على أنه: عبارة عن توقعات معينة يتوقعها الرؤساء والزملاء والمرؤوسين من الفرد بحكم مركزه في وظيفته.

وهذا الدور الذي يلعبه الفرد في المنظمة له عدة سمات أهمها:

✓ إن الدور لا يتم تحديده على أساس شخصي، فالوظيفة ذاتها هي التي تحدد التوقعات وليست الخصائص الذاتية لفرد معين.

✓ إن تلك التوقعات تتعلق بتصرفات سلوكية مرتبطة بتلك الوظيفة.

وعليه فالضغوط تزداد إذا كانت تلك التوقعات متعارضة مع بعضها البعض أو متعارضة مع توقعات الشخص لنفسه أو متعارضة مع قيمه الشخصية فهنا ينشأ ما يسمى "بصراع الدور"، أما إذا كانت تلك التوقعات تفرض على الفرد أعباء فوق طاقته وقدراته فهنا ينشأ ما يسمى بـ "عبء الدور".

وبالتالي ينشأ عن علاقات الدور ثلاث أنواع من الضغوط تتمثل في:<sup>(3)</sup>

(1): عبد السلام أبو حفص، مرجع سبق ذكره، ص 174.

(2): جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، لسلوك التنظيمي نظريات ونماذج تطبيق عملي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 527.

(3): صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي البيروقراطية المصرية، الطبعة العاشرة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 85.

أ- **غموض الدور:** يعتبر غموض الدور من المصادر الرئيسية لضغوط العمل في المنظمات ويعني عدم وضوح عناصر العمل، وعدم تأكد الفرد من إختصاصاته، وعدم معرفته بما يجب أن يؤديه، وعدم تأكده من توقعات الآخرين منه، كذلك إفتقاره إلى المعلومات التي يحتاجها في أداء دوره في المنظمة مثل: المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤولياته، طرق تقييم الأداء وغيرها، مما يترتب عليه إرتباك الفرد في عمله وشعوره بالضغط النفسي وعدم الرضا عن العمل والميل لتركه.

وقد بينت إحدى الدراسات أن الغموض يؤدي إلى زيادة التوتر والشعور بعدم الجدوى وانخفاض الرضا الوظيفي بدرجة كبيرة.

ب- **صراع الدور<sup>(1)</sup>:** يحدث إذا كان هناك تعارض بين متطلبات الدور، فالفرد يتعرض لموقف معين يفرض عليه متطلبات متعارضة مع بعضها البعض أو متعارضة مع متطلبات أشخاص آخرين والذي يمكن أن يأخذ أكثر من صورة وهي كما يلي:

#### 1- صراع الدور الذي يكون مصدره شخص واحد:

ويحدث هذا النوع من الصراع عندما يتعرض الفرد في بيئة العمل لتوقعات متعارضة أو متناقضة من نفس الشخص.

#### 2- صراع الدور يكون مصدره أكثر من شخصين:

يحدث هذا النوع عندما يواجه الفرد متطلبات متعارضة من شخصين أو أكثر في نفس الوقت.

#### 3- صراع الدور الناتج عن التعارض بين متطلبات الدور والقيم الشخصية:

يحدث هذا النوع عندما تتعارض قيم ومعتقدات الفرد مع التوقعات المطلوبة منه في وظيفته مثلا قد تطلب الشركة من مدير الأفراد تعيين عمال جدد وتكليفهم بأداء أعمال ومهام تفوق قدراتهم ومهاراتهم وتزيد عن المعايير الموضوعية لتحقيق زيادة في الإنتاجية وبالتالي زيادة في الأرباح.

#### 4- صراع الدور الناتج عن تعدد أدوار الفرد:

يحدث هذا النوع عندما يكون للفرد أكثر من دور وتتعارض هذه الأدوار مع بعضها البعض وقد أوضحت الدراسات أن صراع الدور ينتج عنه آثار سلبية بالنسبة للفرد أو المنظمة مثل: إرتفاع معدلات الغياب، إرتفاع مستوى القلق، إنخفاض الإنتاجية، إنخفاض مستوى الرضا الوظيفي.

(1): صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 286.

-عبء الدور:

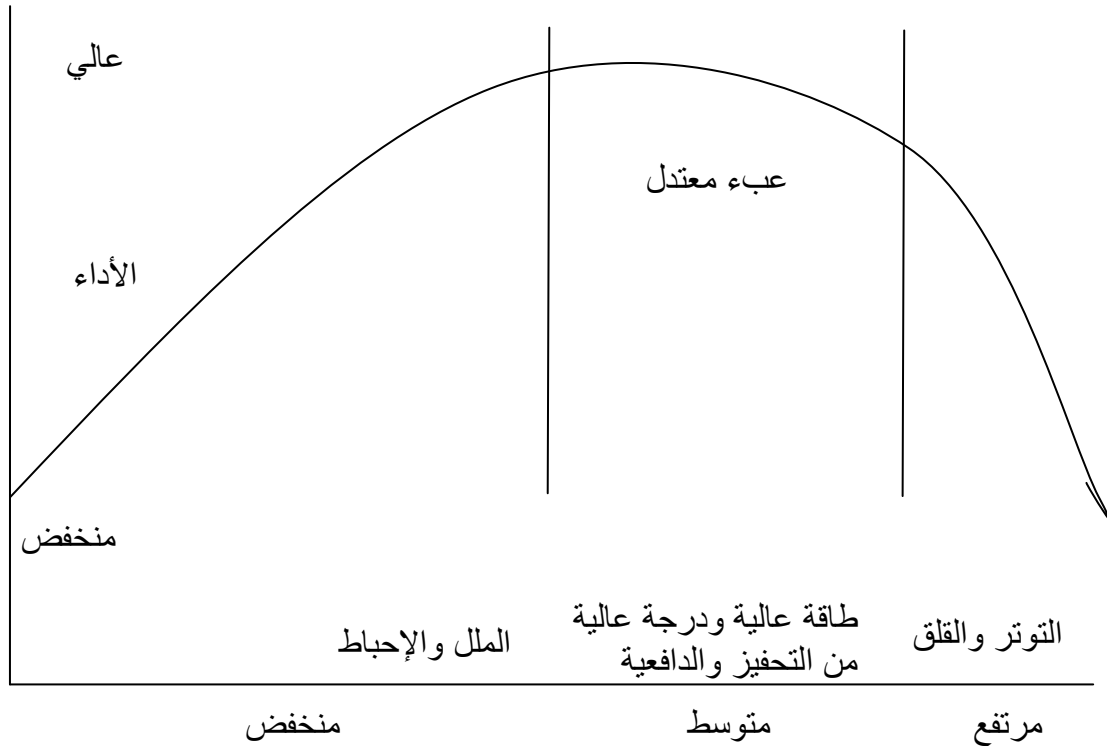
ويأخذ صورتين هما:

\* **زيادة عبء الدور:** تعني قيام الفرد بمهام لا يستطيع انجازها في الوقت المتاح أو العمل في وظيفة أخرى تتناسب مع قدراته ومهاراته، وعبء العمل الزائد يؤدي إلى زيادة معدلات الغياب، انخفاض الدافعية والرضا الوظيفي.

\* **انخفاض عبء الدور:** ويقصد به أن الفرد لديه عمل قليل أو غير كاف لاستيعاب طاقاته وقدراته واهتماماته، وهذا يجعل الفرد يفتقر إلى الشعور بالأهمية أو التحدي أو الإثارة في عمله.

والشكل رقم ( 1-4 ) يبين العلاقة التي تربط عبء العمل بضغط العمل ومستوى الأداء.

الشكل رقم (1-4): أعباء العمل وعلاقتها بضغط العمل ومستوى الأداء



المصدر: حسن عبد الله حسن صادق، ضغوط العمل صنادرها ومسبباتها، نتائجها وآثارها، ندوة ضغوط العمل والصراعات وورشنة عمل التعامل مع ضغوط العمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 09.

من خلال الشكل السابق يمكن القول أنه إذا كانت أعباء العمل مرتفعة، فإن ذلك سيؤدي إلى شعور الفرد بالإرهاق والتعب، ومن ثم الشعور بضغوط العمل العالية، ولا بد أن نلاحظ أن عكس زيادة عبء العمل (العبء القليل) هو شيء غير مرغوب فيه، فعبء العمل القليل قد يسبب الملل والإحباط. إن وجود عبء عمل أمثل يجعل الفرد في وضعية مثلى اتجاه ضغوط العمل، وهو ينعكس بالإيجاب على مستوى الأداء.

### ثالثاً: العلاقات الشخصية

تلعب العلاقات الشخصية غير الرسمية بين الفرد والآخرين في العمل دوراً هاماً في حياته، بما يمكن أن تتيحه من فرص إشباع بعض الحاجات الاجتماعية الهامة كالحاجة إلى القبول والشهرة والصدقة.... ولذا فإن إشباع هذه الحاجات يعتمد بدرجة كبيرة على درجة وقوة العلاقات الشخصية بين الأفراد بعضهم البعض، وحينما تكون العلاقات غير مرضية فإنها تكون مصدراً هاماً من مصادر الضغوط في العمل والنتيجة عن:

- مدى توافر العلاقات القوية مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.
- مدى وجود صراع بين أعضاء الجماعة.
- مدى توافر الدعم الاجتماعي للفرد في العمل.
- مدى وجود التلاحم والتماسك بين أعضاء جماعة العمل.

### رابعاً: خصائص البيئة

لكل عمل ظروف مختلفة تؤثر على اتجاهات الفرد نحو العمل وتؤثر على سلوكه، وعدم توفرها بالشكل المناسب يكون مصدراً أساسياً لضغوط العمل وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:<sup>(1)</sup>

أ- ساعات العمل: تعتبر ساعات العمل من مصادر الضغوط في العمل وذلك يرجع إلى أن عدم تنظيم ساعات العمل بالإضافة إلى طول ساعات العمل اليومي يؤدي إلى إصابة الفرد بالإجهاد والتوتر، والذي قد ينتج عنها زيادة معدلات الحوادث والأخطاء بالإضافة إلى ارتفاع معدلات الغياب.

ب- الإضاءة: تعد الإضاءة الجيدة من أهم عوامل ظروف العمل حيث أنها تساعد على زيادة الإنتاج وتخفيض التعب وبالتالي فلا غنى عنها بالنسبة لصحة وسلامة وكفاءة العمال، وبدون الإضاءة المناسبة يتوقع ضعف في مقدرة العيون على الإبصار وزيادة حوادث العمل....إلخ.

(1). محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 191.

ج- **التهوية:** تؤثر التهوية تأثيرا كبيرا في أداء الفرد ونشاطه وسلوكه، كما تبين إحدى الدراسات أن سوء التهوية تؤدي إلى الشعور بالضيق والتفكير في ترك مكان العمل والذي قد ينتج عنه انخفاض معدلات الإنتاج.

د- **الضوضاء:** تعتبر الضوضاء أحد مصادر ضغوط العمل التي يكون لها تأثير سلبي على مقدرة الفرد على زيادة الإنتاجية، عدم الرغبة في العمل، ترك مكان العمل، عدم الرضا الوظيفي...

هـ- **الأمان الوظيفي:** يرتبط الأمان الوظيفي بمدى وجود فرص مناسبة للترقية إلى مناصب أعلى ومدى عدالة الأسس التي يعتمد عليها في الترقية لهذا فإن الترقية بمثابة حافز أو مكافأة للأفراد على قيامهم بواجباتهم وتحملهم لمسؤولياتهم على الوجه الأكمل وعلى طول مدة خدمتهم في المنظمة، وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن عدم وجود فرص مناسبة للترقية يترتب عنه انخفاض معنويات الأفراد، ارتفاع معدلات الغياب، انخفاض الإنتاجية، عدم الرضا الوظيفي.

#### المطلب الثاني: مراحل ضغوط العمل:

يتعرض الأفراد العاملين لجملة من الضغوط، والتي تمر بعدة مراحل نوردتها كالآتي:<sup>(1)</sup>

#### المرحلة الأولى: مرحلة التعرض للضغوط

ويطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر، وهنا يواجه الفرد ضغط بفعل مثير سواء كان داخلي أو خارجي والذي قد ينتج عنه زيادة ضربات القلب، الأرق، سوء إستغلال الوقت، الحساسية للنقد... إلخ.

#### المرحلة الثانية: مرحلة رد الفعل

تبدأ فور حدوث التغيرات السابقة، حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة للتعامل مع هذه التغيرات وبأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين إما "المواجهة" « Fight » أو "الهروب" « Flight » من أجل التخلص من الضغوط والعودة إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة الثانية حيث يكون بالفعل قد تعرض أو أصيب بالضغط.

#### المرحلة الثالثة: مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف

<sup>(1)</sup>: محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 288.

في هذه المرحلة يحاول الفرد معالجة الآثار ومقاومة أي تدهور حدث والتكيف معها، فإذا نجح في ذلك يستقر الأمر عند هذا الحد وتزداد فرص العودة إلى حالة التوازن، أما في حالة الفشل ينتقل الفرد للمرحلة الموالية.

#### المرحلة الرابعة: مرحلة التعب والإنهاك<sup>(1)</sup>

ينتقل الفرد إلى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار ولفترة زمنية طويلة حيث يصاب بالإجهاد نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولات التكيف، ويمكن الاستدلال على الوصول إلى هذه المرحلة من خلال بعض المظاهر والآثار من أهمها:

- ✓ استياء من جو العمل.
- ✓ انخفاض معدلات الانجاز.
- ✓ التفكير في ترك الوظيفة.
- ✓ الإصابة بالأمراض النفسية مثل: النسيان المتكرر، اللامبالاة...

#### المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل:

هناك عدة معايير اعتمد عليها الباحثين في تحديد أنواع الضغوط نذكر منها: معيار الأثر، معيار الشدة، معيار المصدر.

#### 1- أنواع ضغوط العمل وفق معيار الأثر:

يعتبر هذا المعيار الأكثر شيوعاً، حيث تصنف الضغوط إلى ضغوط إيجابية وأخرى سلبية.

#### • الضغوط الايجابية:

وهي الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها، وقد يتعرض العامل للعديد من هذه الضغوط مثل: دورة تدريبية معينة للتزقي أو النقل إلى موقع وظيفي أفضل، أو أن يحوز رضا رئيسه المباشر عنه عندما يلتزم بالأداء وفي المواعيد المحددة.... إلخ.

وقد أوضح بعض الكتاب الحاجة إلى ضغوط مثالية للوظيفة حيث أن الهدف من إيجاد وظيفة فعالة للضغوط هو أنها تستخدم كمنبه أو كأداة تحذير للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة والأفراد، بالإضافة إلى تقليل حدة وآثار هذه المشاكل.

(1): ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال محمد المرسى، مرجع سبق ذكره، ص 518.



- وقد أوضح « Forbes » المؤشرات التالية فيما يتعلق بالضغوط الإيجابية التي تحدث بين الموظفين وأهمها ما يلي:<sup>(1)</sup>
- ارتفاع الدافع.
  - تعلم الهدوء وعدم الانفعال تحت الضغوط.
  - زيادة القدرة على التصرف.
  - التفاؤل نحو المستقبل والنظرة الإيجابية.
  - تعتبر الضغوط الإيجابية أداة مساعدة للفرد نحو توفير الدافع لحل المواقف المتعارضة مع الآخرين بأقل قدر ممكن من الضرر.
- \* الضغوط السلبية:<sup>(2)</sup>

وهي الضغوط غير المفضلة والتي تسبب الضرر والأذى والمرض للفرد سواء من الناحية الصحية مثل: تصلب الشرايين، السكتة القلبية... أو من الناحية النفسية مثل: الفتور، اللامبالاة، الأرق، النظرة التشاؤمية للأمر... أو من الناحية الوظيفية مثل: إنخفاض الإنتاجية، زيادة معدلات الغياب... ويستطيع المدير أن يدرك هذه المؤشرات ويتعرف على درجة الضغوط الواقعة على العاملين وأن يساعدهم على التعامل مع هذه الضغوط أو التعرف على مصادرها التنظيمية ومحاولة معالجتها أو التخفيف منها.

## 2-أنواع الضغوط وفق معيار الشدة:<sup>(3)</sup>

وفق هذا المعيار نجد ثلاثة أنواع من الضغوط: الضغوط البسيطة، الضغوط المتوسطة، الضغوط الشديدة.

### • الضغوط البسيطة:

هي تلك الضغوط التي تستمر لوقت قصير قد تبلغ دقائق أو ساعات، أو هي عبارة عن تلك الأحداث البسيطة التي يتعرض لها الفرد في العمل أو خارجه.

### • الضغوط المتوسطة:

<sup>(1)</sup>: معن محمود عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>(2)</sup>: سيد محمد جاب الرب، السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية مقدمة، مطبعة العشري، الإسكندرية، 2005، ص 510.

<sup>(3)</sup>: أسماء عبورة، سارة ليول، مرجع سبق ذكره، ص 22.

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

• الضغوط الشديدة:

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.

3-أنواع ضغوط العمل وفق معيار المصدر:

صنفها "غراث" (Mc.Grath) إلى:

• الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: يتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء ممارسة مسؤوليته ومهام وظيفته، وتتضمن مصادر متنوعة قد تكون نفسية أو اجتماعية أو تقنية.

• الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد:

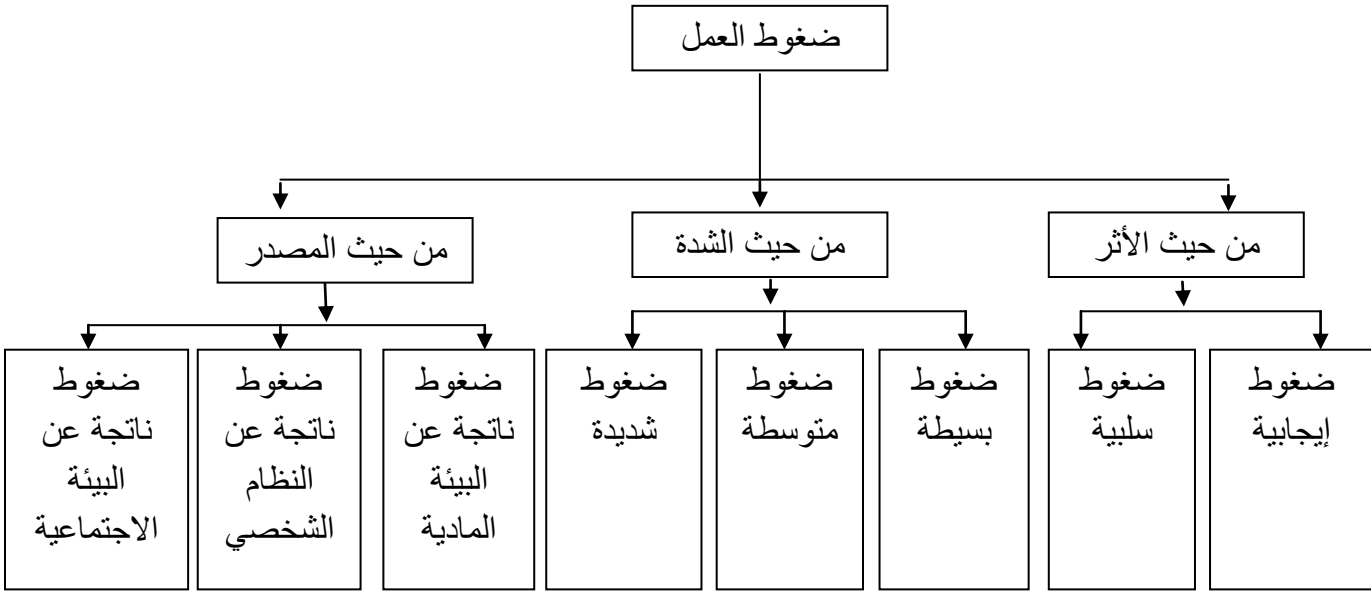
تعزى إلى الخصائص الشخصية المتوازنة أو المكتسبة.

• الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية:

تظهر لدى الأفراد الذين يتفاعلون معا في مجالات العمل مع الزملاء، والشكل رقم (1-5) يوضح

أنواع ضغوط العمل وفقا للمعايير السابقة.

الشكل رقم ( 1-5): أنواع ضغوط العمل



المصدر: شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء-سونلغاز-، جيجل، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص 80.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن لضغوط العمل أنواع متعددة ومختلفة بتعدد واختلاف المعايير التي تم الرجوع إليها في التصنيف، ومعرفة الفرد والمنظمة لهذه الأنواع يفيدهما كثيرا في وضع الأساليب المناسبة والمخالفة للتعامل مع كل نوع من ضغوط العمل.

### المبحث الثالث : إدارة ضغوط العمل

اتسعت دائرة الإهتمام بموضوع ضغوط العمل لما له من أخطار على الفرد العامل من جهة وعلى المنظمة ككيان معنوي من جهة أخرى، وهذا ما جعلها أحد المجالات الأساسية لإهتمام العديد من رجال الفكر الإداري والتنظيمي.

وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى إدارة ضغوط العمل من حيث مفهومها، مراحلها، طرقها وأخيرا استراتيجياتها.

**المطلب الأول : مفهوم إدارة ضغوط العمل:**

لقد تطرق العديد من الباحثين والدارسين لإعطاء مفهوم إدارة ضغوط العمل، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

عرفها **يورك برس** على أنها: "عملية تركز فيها المنظمة على محاولة تجنب مسببات الضغط أو تقليلها من خلال إدارة المستقبل الوظيفي، وإعادة تصميم الوظائف وذلك من شأنه أن يعطي للفرد قدراً أكبر من التحكم في وظيفته ويقلل من شعوره بالغموض وعدم الوضوح<sup>(1)</sup>.

أما **طارق طه** فعرفها بأنها: "مجموعة من الأنشطة الإدارية المتعلقة بالتعامل مع الضغوط التي يتعرض لها الأفراد داخل المنظمات (داخل بيئة العمل)<sup>(2)</sup>.

كما تعرف إدارة ضغوط العمل بأنها: مجموعة من الإجراءات التي تتخذها الإدارة للسيطرة على مسببات الضغوط والتخفيف من آثارها الضارة على كل من الفرد والمنظمة<sup>(3)</sup>.

ينظر إلى الضغوط التنظيمية على أنها ناتج العلاقة بين الفرد من ناحية وبيئة العمل من ناحية أخرى، ويعبر عن العلاقة بين الفرد وبيئة العمل بمفهوم التوافق بين الفرد والبيئة، ويركز مدخل التوافق بين الفرد والبيئة على بعدين رئيسيين هما:<sup>(4)</sup>

**البعد الأول:** المدى الذي يقوم فيه التنظيم بإمداد الفرد بالمكافآت الرسمية وغير الرسمية التي تتوافق أو تغطي إحتياجاته، حيث يؤدي عدم التوافق أو قصور المكافآت عن إشباع الإحتياجات إلى ظهور بعض أشكال الضغوط ومثال ذلك أن تعجز الوظيفة عن إشباع الحاجات المالية للأفراد وتحقيق الأمان الوظيفي وتحقيق إحترام الآخرين بالدرجة التي يتوقعها الفرد أو تتوافق مع تطلعاته.

أما **البعد الثاني:** يتعلق بالمدى الذي تتوافق فيه مهارات وقدرات وخبرات الأفراد مع متطلبات أو توقعات المنظمة أو الإدارة، وتتولد الضغوط عندما ينظر إلى قدرات ومهارات الأفراد على أنها غير كافية أو ليست مستقلة بالقدر الكافي من منظور الإدارة.

وتتجلى أهمية إدارة الضغوط في المنظمة فيما يلي:

✓ تحديد طبيعة العلاقة بين الأداء ومستوى الضغوط.

✓ تحديد الآثار المترتبة على إنخفاض وتزايد مستوى الضغوط.

(1): يورك برس، مهارات الإدارة علم نفسك بالطريقة المثلى، الطبعة الأولى، الشركة المصرية العالمية للنشر، لونجمان، لبنان، 2003، ص 321.

(2): طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص 590.

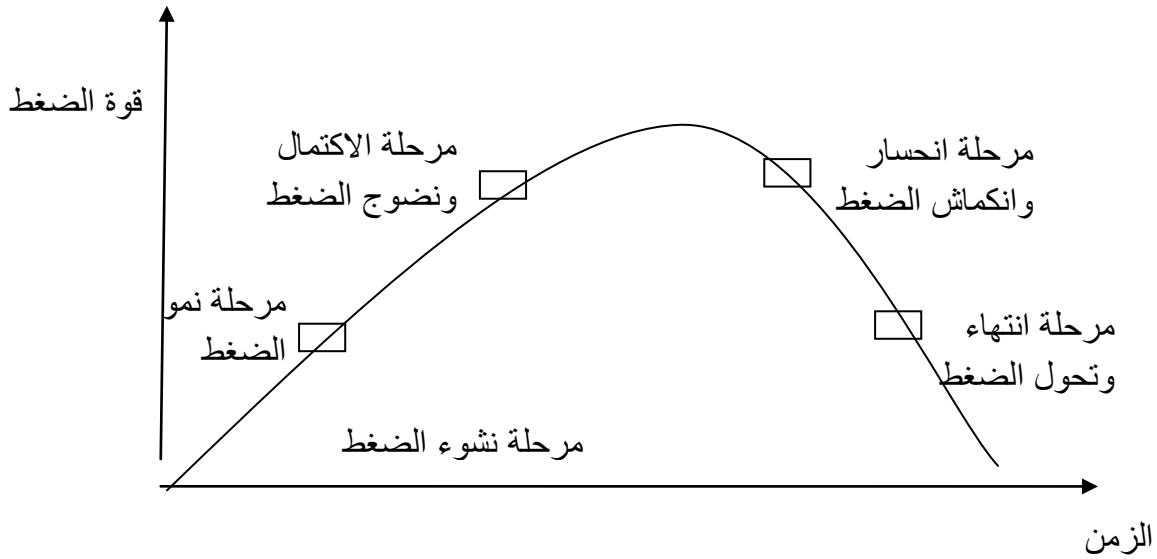
(3): أسماء عبودة، سارة ليول، مرجع سبق ذكره، ص 43.

(4): مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 149.

- ✓ تحديد دور المنظمة ودور الفرد في مواجهة الضغوط.
  - ✓ عملية أساسية وضرورية لرؤساء المنظمات الإنتاجية ولمديري أقسام الموارد البشرية وبالنسبة لكافة الأفراد في الإدارة والمواقع المختلفة.
- المطلب الثاني : مراحل إدارة ضغوط العمل

يمكن توضيح المراحل التي تمر بها إدارة الضغوط من خلال الشكل رقم (1-6)

شكل رقم (1-6): يوضح دورة حياة ضغوط العمل

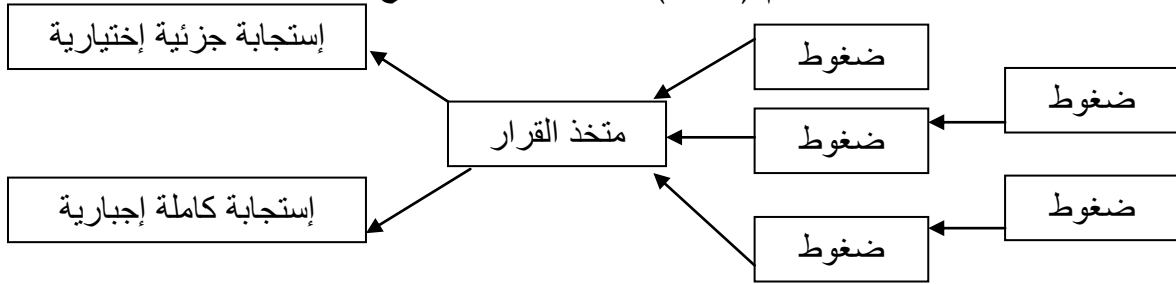


المصدر: محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 57.

- 1- **مرحلة نشوء الضغط:** تمثل مرحلة ميلاد الضغط الإداري والتي تبدأ معها ظهور أولى بوادر وأعراض هذا الضغط في شكل بدائي أولي غير مباشر وإن كان يبدو لمتخذ القرار أنه غير ذو أهمية ، ويؤدي هذا إلى التغاضي عنه أو عدم التعامل معه إلا بالإهمال وعدم الاستجابة وبالتالي يتولى لدى القوى الضاغطة دافع قوي نحو توليد مزيد من الضغوط ويتحول ذلك الضغط الوليد في هذه المرحلة إلى مرحلة النمو.
- 2- **مرحلة نمو الضغط:** في هذه المرحلة تكون القوى الضاغطة إستكملت عدتها وسيطرتها على متخذ القرار الإداري وأدركت أين مواطن الضعف التي يمكن الضغط عليها لديه وأين تكمن مناطق الإخترق التي من خلالها تنفذ إلى كل من عقل ووجدان متخذ القرار فتسيطر على أفكاره وعواطفه، ومن خلال هذه السيطرة

تعمل على التحكم في سلوكه وفي قراراته ومن خلال هذا التحكم يتم توجيه هذا السلوك وتلك القرارات في الإتجاه المرغوب من جانب تلك القوى الضاغطة عندما يصل الضغط إلى مرحلة النضج.  
**3-مرحلة إكمال ونضوج الضغط:** في هذه المرحلة يصل الضغط الإداري إلى قمته وبمعنى آخر يكون الضغط الإداري قد بلغ الدرجة التي أصبح يستطيع معها أن يحرك متخذ القرار إلى الوجهة المطلوبة، أي يكون الضغط أكبر من مقاومة متخذ القرار أمامه إلا الاستجابة له والإنصياع له، ويوضحها الشكل رقم (7-1).

شكل رقم (7-1): مرحلة اكتمال ونضوج الضغط



المصدر: محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، مؤسسة الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 59.

4-مرحلة إنحسار وإنكماش الضغط: تبدأ هذه المرحلة عندما يتحقق جانب هام و رئيسي من المطالب التي تتادي بها قوى الضغط الإداري أو توصلها إلى إتفاق مع متخذ القرار ومن ثم تبدأ هذه القوى بتخفيض الضغط على متخذ القرار بل ومساعدته وتقديم دعمها له ومن ثم تبدأ في التحول من المعارضة إلى المصادقة إلى التعاون والمشاركة الجزئية ثم إلى المشاركة الكاملة والتعاون الكامل بلا حدود ويختفي الضغط الإداري.

5-مرحلة إختفاء وإنتهاء أو تحويل الضغط إلى مجالات عديدة: تأتي هذه المرحلة عندما تتحقق مطالب قوى الضغط بالكامل ومن ثم تفقد هذه القوى المبرر والسبب في تكتلها واستمرارها ومن ثم لا يكون أمامها إلا خيارين هما:

- التفكك والإنصراف عن الإستمرار في الضغط على متخذ القرار الإداري لتحقيق مطالبهم بالكامل.
  - التحول إلى جماعات وقوى ضغط أخرى لمساعدتها في تحقيق مطالبها خاصة إذا كانت هذه المطالب تجد هوى في نفوس القوى الضاغطة الأولية أو تحقق لها بعض المكاسب والمصالح.
- وأياً ما كانت المرحلة التي يمر بها الضغط الإداري فإنه يجب على كل من الباحث الإداري والمحلل الإداري و متخذ القرار الإداري في المنظمات الإهتمام بدراسة كل مرحلة خاصة وأن كل مرحلة من هذه المراحل لها خصائصها ولها متطلباتها عند التعامل.

### المطلب الثالث : طرق إدارة ضغوط العمل

تقتضي الإدارة الفعالة لضغوط العمل إنتهاج الطرق التالية:<sup>(1)</sup>

- 1- تصور حلول علمية في إدارة الضغوط توفق ما بين إنتاجية المنظمة وسلامة وراحة الذات عند العاملين والموظفين.
- 2- تقييم الرصيد البشري في منظمة العمل بواسطة فهم إدارة الضغوط اليومية لأن الضغوط تؤدي إلى فقدان القدرة على التكيف للجسم البشري مع التغيرات والضروريات المستجدة والإحباطات والعدوانية التي تواجه الفرد في محيطه وبيئته.
- 3- إدارة الضغوط عملية أساسية وضرورية لرؤساء المنظمات الإنتاجية ولمديري أقسام الموارد البشرية وبالنسبة لكافة الأفراد في الإدارة والمواقع المختلفة.
- 4- تصور حلول من أجل تنمية الفعالية مثل:

(1):عباس محمود مكي، هواجس العمل من قلق المؤسسة على تحديات العلاج النفسي والإداري، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2007، ص ص 109، 110.

- أ- تحديد المشكلات التي يمكن أن تشكل أساسا لحالات نموذجية من الضغوط في العمل ومنها:
- ✓ تنازع وصراع الأدوار.
  - ✓ تدافع الأولويات وتداخلها.
  - ✓ النزاعات بين الأفراد.
- ب- العمل على تعيين وتحديد مخاطر الضغوط وعلى مرافقة ومواكبة العاملين في معاناتهم وفي مواجهة الضغوط المحيطة بهم وذلك عن طريق:
- ✓ الاستماع للشكاوي.
  - ✓ الحوار حول الوضعيات الميدانية.
  - ✓ الدعم النفسي المباشر وغير المباشر وجها لوجه أو بواسطة وسائل اتصال أخرى كالوسائل الإعلامية والتوضيحية الوقائية والعلاجية.
- 5- العمل على تخطيط لبرامج تدريبية تعالج قضايا الضغوط في الحالات المتعددة منها:
- حالة تغيير العمل، والبدء بعمل جديد (في نفس البيئة المحلية أو في بيئة أخرى).
  - حالة الضغوط في أجواء الأزمات العامة والصدمات التي تواجه الأفراد والجماعات (إدارة ضغوط الأزمات والنزاعات).
- بالإضافة إلى ما سبق يجب على المنظمة أن تعرف طبيعة الضغوط التي يتعرض لها الأفراد سواء كانت ناتجة عن نقاط ضعف وتهديدات، كما يجب أن تحدد طبيعة المصدر أو العلاقات الشخصية من خلال الإدارة الفعالة للوقت، والتي تعني: إدارة الوقت بفعالية والقدرة على تحقيق ما نريد تحقيقه بالوقت المتاح.
- ولضمان الإدارة الفعالة للوقت لا بد القيام بـ:<sup>(1)</sup>
- تحديد أولويات العمل: وذلك من خلال تحديد ما هي الأمور الأكثر أهمية ثم إعطائها الأولوية.
  - تفويض السلطات<sup>(2)</sup>: يعتبر تفويض السلطات عاملا مهما في تخفيف الضغط عن العامل، وأن قيامه بكافة الأمور وخاصة تلك الأمور التي يمكن للغير القيام بها يزيح عن كاهل العامل أعباء تكون سببا في حدوث التوترات والضغوط.

(1): جبرالد جرينبرج، وآخرون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، المملكة السعودية، الرياض، 2004، ص 269.

(2): محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 163.



وعادة ما يحجم البعض في التفويض لأسباب أنانية، بينما يتخوف آخرون من إرتكاب من يتم تفويض السلطة لهم لبعض الأخطاء، ولكن هذا ليس حلا، فالأعباء الإضافية تؤدي حتما للضغط الذي يقود بدوره لأخطاء تكون مكلفة أكثرًا.

#### المطلب الرابع: إستراتيجيات إدارة ضغوط العمل

إن معالجة ضغوط العمل ومواجهتها على مستوى الفرد والمنظمة تتم من خلال الأساليب التالية:

##### أولاً: إستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد

إن رغبة الفرد في إصلاح حاله وإقناعه بالطريقة التي يستخدمها وتمتعته بالإرادة القوية هي شروط أساسية للنجاح والتخفيف من شدة الضغوط التي يتعرض لها وذلك من خلال<sup>(1)</sup>:

1- **التأمل:** وتسعى هذه الطريقة إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية وتوفير الفرصة للفرد كي يوقف الأنشطة اليومية وأن يمارس درجة عالية من الإنتباه والوعي على مشاعره، ويؤدي هذا إلى إعداد الذهن من أجل تحمل ضغوط العمل.

2- **الإسترخاء:** إن جلوس الفرد مستريحاً وهادئاً يؤدي إلى نفس النتائج التي تؤدي إليها طريقة التأمل، حيث أن إسترخاء العقلية يكون إلا من خلال الإسترخاء العام للجسم، ويعني هذا أن ينتبه الفرد إلى أن الراحة العقلية هي شيء يترتب على راحة الجسم.

3- **التركيز:** إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذي أهمية ولمدة معينة يساعد في تخفيف حدة الضغوط النفسية للعمل، وتعتمد طريقة التركيز من حيث المبدأ على نفس الفكرة تقريبا التي تعتمد عليها طريقة التأمل والإسترخاء، والتركيز يصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط ويؤدي به إلى قيامه بعمل خلاق وإنجاز يساعد على الشعور بالتقدير والإحترام وتحقيق الذات.

4- **التمرينات الرياضية:** يمكن القول أنه من الثابت أن للكفاءة البدنية للفرد دورا في مواجهة الآثار الجانبية البيئية لضغوط العمل، وتؤدي ممارسة التمرينات الرياضية إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد.

**معرفة شخصية الأفراد والوقوف على مدى قدرتهم على تحمل الضغوط:** وتكون من خلال الإستجابة

والتخلص من أثر المؤثرات المادية والنفسية عن طريق تحقيق مطالب العاملين وتوفير المساندة الإجتماعية وإقامة علاقات جيدة وتشجيع الزمالة والعمل على توفير بيئة عمل هادئة.

(1). محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 168.

5- وجود أهداف واضحة ومحددة لعمل الأفراد: بأن تكون تلك الأهداف واقعية قابلة للتنفيذ بالإضافة إلى التخطيط المسبق وذلك بتجهيز الفرد نفسه للتعامل مع الأحداث.

ثانياً: استراتيجيات التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة

من أجل إدارة الضغوط على مستوى المنظمة يمكن اللجوء إلى الأساليب التالية:

- 1- **التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم:** إن المخالفات التي يقع فيها كثير من الإداريين في ممارساتهم اليومية بسبب عدم إثباتهم للمبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم يسبب الكثير من الضغوط النفسية لمرؤوسيه، لذلك يتعين على مستويات الإدارة العليا ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم الجيد وهذا بدوره يمكن أن يخلق جواً من الانضباط الإداري والتنظيمي بين المستويات الإدارية الدنيا.
- 2- **تصميم وظائف ذات معنى:** تفقد الكثير من الوظائف معناها وقيمتها لبعض الأسباب منها زيادة مدة التخصص بالقدر الذي يفقد الموظف أي متعة في أداء العمل وينقلب العمل إلى روتيني ممل، كما تفقد الوظائف معناها وأهميتها من انعدام حرية التصرف فيها، وعليه يكون العلاج في تصميم وإعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى وأهمية، ويتحقق ذلك من خلال ضمان أن الوظيفة تقوم بالعديد من الأنشطة والمهام كما تتيح مقدار مناسب من السلطة والأداء.
- 3- **إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:** يمكن إعادة تصميمه بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط مثل إضافة مستوى تنظيمي جيد أو تخفيض مستوى الإشراف أو دمج وظائف، يضاف إلى ذلك إمكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات والأقسام.
- 4- **تطوير نظم الاختيار والتعيين:** وذلك باختيار أفراد لديهم القدرة على العمل المطلوب، وكذا تخفيض أعباء الوظيفة من خلال إعادة تصميم نظم تدريب متطورة وخلق نظم عادلة للحوافز وتقييم الأداء وتطبيق نظم المشاركة في اتخاذ القرار...إلخ.
- 5- **إعادة التمكين الوظيفي أو تعديل المسار الوظيفي<sup>(1)</sup>:** خاصة لتلك الفئة التي تعمل في مجالات العمل الخطرة مثل: وظائف الكيماويات والوظائف الفيزيائية...إلخ.

خلاصة:

(1): علي عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 270.

ضغوط العمل هي محصلة تفاعل عدة عوامل ومؤثرات نابعة من مصادر مختلفة تتعلق بالعمل ذاته مثل عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور...إلخ، وبالفرد نفسه مثل: الشخصية، التسامح، الدوافع....إلخ، وبالمنظمة مثل السياسات المتبعة والمشاركة في اتخاذ القرار. وتأخذ هذه الضغوط عدة أنواع حسب معيار الأثر نجد ضغوط إيجابية وأخرى سلبية، معيار الشدة نجد ضغوط بسيطة ومتوسطة وأخرى شديدة، معيار المصدر نجد ضغوط ناتجة عن البيئة المادية وضغوط ناتجة عن البيئة الإجتماعية وضغوط ناتجة عن النظام الشخصي للفرد.

يمكن التعامل مع ضغوط العمل من خلال التكامل بين الفرد والمنظمة، فهناك أساليب يستخدمها الفرد للتقليل أو التخفيف من حدة هذه الضغوط والمتمثلة في: الاسترخاء، التأمل التركيز...إلخ، أما الأساليب المستخدمة من طرف المنظمة فتتمثل في التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم ، تطوير نظم الإختيار والتعيين، تعديل المسار الوظيفي، إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.

تمهيد:

يمثل المورد البشري المحور الأساسي لتحقيق أهداف المؤسسة، والذي يضمن بقائها واستمرارها في دنيا الأعمال، فالمعدات والأجهزة مهما بلغ تطورها تبقى غير مفيدة إذا لم يتوفر العقل البشري لتسييرها، خاصة إذا توفر الرضا الوظيفي لدى هؤلاء العمال الذي يحقق لهم السعادة النفسية والثقة المتبادلة والولاء وكذلك حب العمل وهذا ما ينعكس إيجاباً على أدائهم بصفة خاصة وأداء المؤسسة بصفة عامة. وعليه فعلى الإدارة المتميزة السعي والعمل من أجل تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ودراسة وتحليل مختلف العوامل التي يمكن أن تحول دون تحقيق ذلك، ولعل ضغوط العمل تشكل أحد هذه العوامل التي يجب أن تعنى بالدراسة والتحليل من أجل معرفة مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين و كيفية إدارتها والحد منها. لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- مفاهيم حول الرضا الوظيفي
- قياس الرضا الوظيفي والنتائج المترتبة عن تحقيقه
- نتائج ضغوط العمل على الرضا الوظيفي

المبحث الأول : مفاهيم حول الرضا الوظيفي:

يتصف السلوك الإنساني بأنه موجه يهدف إلى إشباع رغبات وحاجات الفرد الشخصية وخلق مشاعر إيجابية إتجاه التنظيم الإداري الذي ينتمي إليه، ويتحقق الرضا الوظيفي للفرد نتيجة شعوره بالإرتياح النفسي والسعادة، وذلك من خلال ما يقدمه هذا التنظيم من حوافز متنوعة. وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي، النظريات المفسرة له، محدداته، العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول : مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي:

يعد مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي إستعمالاً، وذلك لأنه يتناول إتجاهات الفرد العامل نحو أبعاد العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

أولاً: تعريف الرضا الوظيفي

تعددت رؤية الباحثين وتعريفاتهم للرضا الوظيفي ونظرتهم إليه، فيرى البعض أن الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات العامل نتيجة العمل، ويتحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف وطبيعة العمل نفسه، ويرى البعض الآخر أن الرضا هو محصلة عناصر يتصور العامل أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديداً.

يعرف **هرزبرغ الرضا الوظيفي** بأنه: "المشاعر التي يبديها العامل نحو عمل ما تتطوي الوظيفة عليه، بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية، وإمكان التقدم في الوظيفة"<sup>(1)</sup>.

ويعرفه **إبراهيم رمضان** على أنه: "مجموعة من الأحاسيس الجميلة مثل السعادة، والقبول التي يشعر بها الموظف اتجاه نفسه، والوظيفة والمؤسسة التي يعمل بها، والتي تحول عمله ومن ثم حياته كلها إلى منحة حقيقية، (أي عندما يكون متمتعاً في عمله يكون سعيداً في حياته)"<sup>(2)</sup>.

كما يعرفه **ناصر محمد العدلي** على أنه: "الشعور النفسي بالفناعة والإرتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والولاء والإنتماء للعمل، ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة"<sup>(3)</sup>.

ويعرفه **أحمد ماهر** بأنه: "تلك الإتجاهات النفسية للعاملين إتجاه أعمالهم، ومدى إرتياحهم وسعادتهم في العمل، على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل: الأجر، سياسات المنظمة، الرؤساء، الزملاء، المرؤوسين، فرص النمو والترقية، فرص تحقيق الذات وغيرها من العناصر..."<sup>(4)</sup>.

من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الرضا الوظيفي ورغم تعدد الدراسات في هذا الموضوع وتعدد المفاهيم السيكولوجية كالروح المعنوية، فهي تصب في مجملها في قالب واحد يدل على أن الرضا

(1) زيد منير عبوي، **التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 213.

(2) إبراهيم رمضان الديب، **إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة أم القرى، 2006، ص: 87.

(3) ناصر محمد العدلي، **السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي**، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1995، ص: 189.

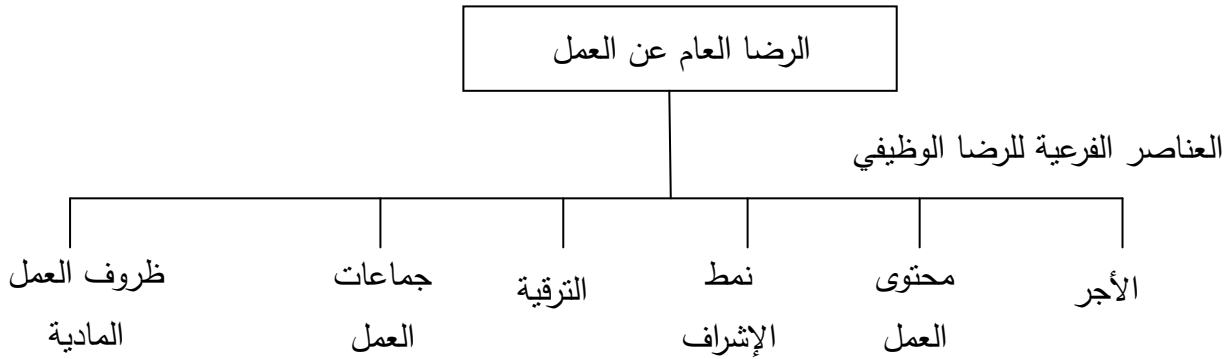
(4) أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي (مدخل لبناء المهارات)**، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 04.

الوظيفي يتمثل في الإشباع التي يحصل عليها العامل من المصادر المختلفة التي ترتبط بالوظيفة التي يشغلها، كما أنه محصلة عناصر الرضا الذي يتصور العامل أن يحصل عليها من عمله، ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

الرضا الوظيفي = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

ويمكن توضيح هذه العلاقة بالشكل رقم (2-8) والذي يوضح عناصر الرضا الوظيفي<sup>(1)</sup>.

### الشكل رقم (2-8): عناصر الرضا الوظيفي



المصدر: فاروق عبده ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 34.

يوضح هذا الشكل عناصر الرضا الوظيفي المتمثلة في الرضا العام عن العمل بالإضافة إلى العناصر الفرعية للرضا وتتمثل في:

\***الأجر:** يعرف الأجر على أنه ذلك المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني و/أو الفكري الذي يبذله لإنتاج سلع وخدمات، فالأجر بالنسبة للمورد البشري يعتبر الوسيلة الفعالة لإشباع حاجياته المختلفة، كذلك يساعد المؤسسة على جذب الكفاءات للعمل فيها، وهو وسيلة لنشر العدالة بين الموارد البشرية.

\***محتوى العمل:** يعبر عن تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها المورد البشري في عمله كالسلطة والمسؤولية المرتبطة بالعمل<sup>(2)</sup>.

\***نمط الإشراف:** إتفق أغلب الباحثين في تعريفه على أنه: "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) عمر حمداوي، الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2008، ص: 96.

(2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص 187.

\*الترقية: يقصد بها نقل المورد البشري إلى مركز أو وظيفة أعلى وغالبا ما تتم الترقية نتيجة لتقييم الوظائف و/أو تصنيف المهام.

\*جماعات العمل: إن جماعات العمل لها أهمية في المؤسسة، إذ تؤدي الجماعة المتضامنة إلى شعور المورد البشري بالحب والانتماء، وهو ما ينعكس بالإيجاب على أدائه في العمل ومن ثم على أداء المؤسسة<sup>(1)</sup>.

### ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي أهمية كبيرة في مجالات دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسات، كونه يؤثر بشكل كبير على العاملين الذين يعتبرون الثروة الحقيقية وسر تميز المنظمات، وتتجلى هذه الأهمية في ما يلي:<sup>(2)</sup>

- ✓ انخفاض نسبة الشكاوي والتظلمات والإحباط في العمل، ما ينعكس إيجابا على الولاء والانتماء للمنظمة والسعي لتحقيق أهدافها.
  - ✓ يتسم العمال حينما يتحقق لديهم الرضا الوظيفي بدرجة عالية من الإنجاز والتعلم والمهارات الجديدة وإستثمار طاقاتهم الفكرية والبدنية في تطوير مجالات العمل.
  - ✓ سيادة روح المعنوية والثقة والمودة والتعاون بين القيادة الإدارية والمؤوسين، وبين العاملين أنفسهم.
  - ✓ سعي المنظمات لتحقيق وتحسين الأجور والرواتب والإشراف وزيادة المتطلبات التدريبية للعاملين واهتمامها بتحقيق الرضا لديهم، مما ينعكس إيجابا على أدائهم.
- كما تظهر أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي:<sup>(3)</sup>
- العاملون ذوي درجات الرضا المرتفع يكونون أكثر رضا عن أوقات فراغهم، خاصة مع عائلاتهم وكذا رضا عن الحياة بصفة عامة.
  - انخفاض نسبة غياب العاملين وارتفاع مستوى الطموح لديهم.
  - العاملون الأكثر رضا يكونون أقل عرضة لحوادث العمل مقارنة مع غيرهم.

### المطلب الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

إهتم الباحثون بتفسير الرضا الوظيفي منذ القدم، ففي البداية كان مفهوم الرجل الإقتصادي الذي نادى به المدرسة الكلاسيكية بقيادة "فريدريك تايلور" هو المفهوم المسيطر لمدة طويلة، حيث يرى هذا

<sup>(1)</sup>: عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للنشر والطباعة، لبنان، 1997، ص: 397.

<sup>(2)</sup>: خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 117.

<sup>(3)</sup>: أحمد السيد كردي، إدارة السلوك التنظيمي

المفهوم أن العوائد المادية هي الأساس في زيادة الرضا الوظيفي، ثم تليها مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة "ألتون مايو" والتي توصلت إلى عوامل أخرى محركة لدافعية المورد البشري وهي الرغبة في تكوين العلاقات الإنسانية، وأعقب ذلك نظريات كثيرة حاولت تفسير الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسات، وفيما يلي سنتعرض لأهم هذه النظريات:<sup>(1)</sup>

#### أولاً: نظرية الحاجات "إبراهام ماسلو" وتفسير الرضا الوظيفي

يعتبر أبراهام ماسلو من أوائل العلماء الذين قدموا تفسيراً للرضا الوظيفي، حيث قام عام 1954 بترتيب إحتياجات الإنسان في شكل هرمي، وهذا بعد إجرائه لعدة تجارب في عيادة نفسية وتوصل إلى أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها العامل، وتعمل كمحرك ودافع للسلوك وتتخلص في:<sup>(2)</sup>

- الإنسان هو كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة، هذا الاحتياج يؤثر على سلوكه.
- تتدرج الحاجات في الهرم بدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الجسم.
- يتقدم العامل في إشباعه للحاجات بالحاجات الأساسية ثم الإنتقال إلى الحاجة للأمان، ثم الحاجات الإجتماعية، ثم حاجات التقدير وأخيراً حاجات تحقيق الذات.
- إن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة تؤدي إلى الإحباط والتوتر، الأمر الذي يؤدي إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول العامل من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط.

وعليه فإن تحقيق الرضا الوظيفي حسب نظرية "ماسلو" للحاجات يتوقف أساساً على الإشباع الذي يحققه المورد البشري للحاجات الخمسة، فكلما صعد المورد البشري إلى أعلى درجات هرم الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح.

#### ثانياً: نظرية ذات العاملين "هرزبرغ" في تفسير الرضا الوظيفي

حاول "هرزبرغ" وزملاءه تحديد محتوى الأعمال كالاتي: المسؤولية، الإستقلالية، تقدير وتحقيق الذات (النمو والتطور)، هذه الخصائص التي سميت بالعوامل الدافعة، يمكن إشباعها من خلال إناطة الصلاحيات والمهام المتحدية والإستقلالية، كما تم تحديد العوامل الصحية التي تقابل الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان، والحاجات الإجتماعية في سلم "ماسلو"، والتي يمكن إشباعها من خلال الحوافز المادية كتوفير الظروف البيئية المناسبة، الأجور، المكافآت التقاعدية... وقد أوضحت نظرية "هرزبرغ" أن إشباع الحاجات المرتبطة بمحتوى العمل يؤدي إلى زيادة الرضا، في حين أن العوامل الصحية هي عوامل حيادية، أي لا تؤدي إلى الرضا، وإنما عدم الرضا.

<sup>(1)</sup>السالم سالم محمد، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1997، ص: 28.

<sup>(2)</sup>سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص: 72.



مما سبق يمكن القول أنه وبالرغم من الإنتقادات التي وجهت لنظرية ذات العاملين، خاصة ما يتعلق منها بالأداء، إلا أن أغلبية الباحثين والإداريين يعترفون بأن "هرزبرغ" هو أول من أقر بإمكانية وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والأداء<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً: نظرية العدالة "آدمز" وتفسير الرضا الوظيفي

قدم "ستاسي آدمز" عام 1965 نظريته المعروفة باسم "نظرية العدالة" والتي حاول من خلالها تفسير السلوك الإنساني في المؤسسات بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة<sup>(2)</sup>.

حيث توضح هذه النظرية العلاقة بين أداء العاملين وشعورهم بعدالة المقابل الذي يستلمونه كحافز للأداء، ويميل العامل إلى مقارنة أدائه بأداء غيره من الزملاء، والحافز الذي يستلمه مع الحافز الذي يستلمه الزملاء، فإذا وجد أن هناك عدالة في الحوافز فإنه سيرتفع مستوى رضاه عن العمل، وتزداد دافعيته، والعكس يحصل عندما يكون هناك عدم العدالة، إذ يشعر بالإحباط مما يؤدي إلى تبني سلوكيات معينة، منها تقليل الجهود المبذولة من قبله، وتغيير مستوى أدائه، أو الانسحاب من المؤسسة والبحث عن مكان آخر يحقق له العدالة.

ومن خلال ما ذكر تتضح لنا الأهمية الكبيرة لأفكار هذه النظرية، حيث أنها تنبه المدراء في المؤسسات إلى مبدأ مهم وهو مبدأ العدالة، هذا الأخير له دور كبير في الحد من الصراعات بين الأفراد والجماعات، وفي بناء مناخ تنظيمي سليم تسوده الثقة والتعاون بين الموارد البشرية في المؤسسة<sup>(3)</sup>.

### رابعاً: نظرية التوقع "فروم" في تفسير الرضا الوظيفي

طور "فروم" نظريته في الدافعية مفترضاً أن دافع العامل أن يسلك أو يتصرف بأسلوب محدد وفي وقت يتوقف على ما حدده من هدف أو أهداف (عائد) وإدراكه أن تصرفه سيؤدي لتحقيق ما استهدفه. بعبارة أخرى أن الجهد الذي يقرر العامل بذله يتوقف على إدراكه لأهمية العائد أو الحافز المطلوب، وتوقعه بأن الجهد الذي سيطلبه سيؤدي للحصول على هذا العائد أو الحافز عندئذ سيفضل أن يبذل هذا الجهد (التوقع والتفضيل)<sup>(4)</sup>.

### المطلب الثالث : محددات الرضا الوظيفي:

إن رضا العامل عن عمله تحدده مجموعة من المحددات، تتجلى أهمها فيما يلي:

#### أ-التباعد (التناقض):

<sup>(1)</sup>: نفس المرجع، ص 74.

<sup>(2)</sup>: Jean-François Soutenain, **Managenent, édition Faucher**, paris, 2008, p : 178.

<sup>(3)</sup>: henri savalenrichle, **travail homain economique economica**, paris, p :21.

<sup>(4)</sup>: أحمد سعيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل، الناشر المعادي الجديدة، الإسكندرية،

إن الاتجاهات تتعلق بمعتقدات وقيم العامل، هذه المعتقدات والقيم تختلف من عامل لآخر، وهي بذلك سببا رئيسيا في اختلاف الرضا الوظيفي لديهم، كما أن هذا الاختلاف في مستوى الرضا الوظيفي يمكن تفسيره بأن العمال قد يختلفون من حيث ما يريدون كل منهم أو يحصل عليه من وظيفته.

أي أن الرضا الوظيفي يتحدد بالتباعد بين نتائج الوظيفة التي يرغبها العامل والنتائج التي يحصل عليها فعلا.

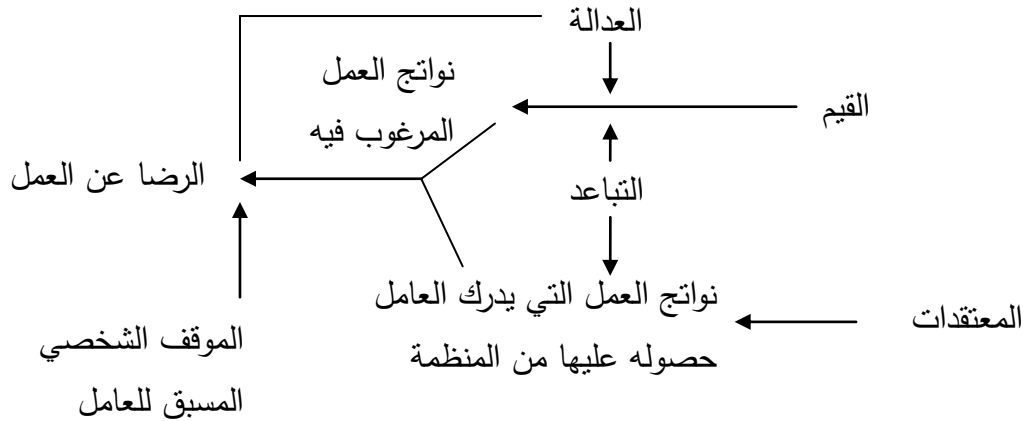
#### ب- العدالة:

أي شعور العامل بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل مقابل ما يبذله من جهد في القيام بعمل ما وإنجاز الأنشطة والمهام الموكلة إليه وبكل واجباته ومسؤولياته، ويتحصل في المقابل على أجر يحقق ويشبع به حاجياته المادية، كما يجب أن تكون هناك عدالة في تقديم الحوافز المادية بين كل العمال حتى يحس الجميع بالإنصاف مقارنة بالآخرين<sup>(1)</sup>.

#### ج- الوضع الشخصي المسبق:

قد تؤثر شخصية العامل على مدى شعوره بالرضا عن العمل، فبالرغم من إمكانية التأثير على مستوى الرضا من خلال تغيير بيئة العمل، إلا أن الموقف الشخصي المسبق للعامل يؤدي إلى نتائج سلبية، كما يؤثر على مستوى شعوره بالرضا بالرغم من التغييرات الإيجابية في بيئة العمل.

الشكل رقم (2-9): تأثير التباعد، والعدالة والموقف الشخصي المسبق على الرضا عن العمل



المصدر: راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 174.

يلخص الشكل رقم (2-9) النتائج التي توصلت إليها الأبحاث فيما يتعلق بمحددات الرضا عن العمل، فالرضا هو دالة في بعض العوامل التي تعكس الموقف الشخصي المسبق للعامل والتباعد بين

<sup>(1)</sup> سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 40.

نواتج العمل التي يرغب في تحقيقها والنواتج التي يحصل عليها فعلا، وبصفة أكثر تحديدا فإنه يمارس درجة أكبر من الرضا عندما:

- يحقق نواتج العمل التي يريدتها أو يحقق مستوى أعلى منها.

- يدرك عدالة الإجراءات التي يتم على أساسها تحديد نواتج العمل.

أما النواتج التي يرغب العمال في تحقيقها من العمل، فهي دالة في نظام القيم الشخصية واعتبارات العدالة والمساواة، فالنواتج التي يدرك الأفراد حصولهم عليها من العمل تمثل معتقداتهم عن طبيعة ما يؤديه من أعمال، ومن هنا فإن الرضا عن العمل يمثل مجموعة من الاتجاهات المتعلقة بالعمل والمنبثقة من معتقدات وقيم العامل.

#### المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

إن الرضا عن العمل هو جزء من الرضا عن الحياة بصورة عامة، حيث هناك مجموعة من العوامل تشكل في مجموعها الرضا العام للعاملين، وهذه العوامل منها ما يتعلق بالعامل نفسه ومنها ما هو متعلق بشروط العمل أو بعلاقات ويطروف العمل.

#### أولاً: العوامل المرتبطة بالفرد نفسه<sup>(1)</sup>

هناك عوامل محددة ترتبط بالعامل نفسه ولها تأثير على درجة رضاه عن العمل، من هذه العوامل

ما يلي:

##### أ-الجنس:

إن العلاقة بين جنس العامل ورضاه عن العمل ليست علاقة ثابتة وإنما تعتمد على درجة التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة وفي العمل، ففي الكثير من الأحيان يقارن أداء المرأة وخبرتها بأداء الرجل وخبرته على أساس القيم الاجتماعية والتصورات السائدة على أن الرجل أفضل من المرأة العاملة وليس على أساس الخبرة والأداء الفعلي، وهذه الظواهر السلبية اتجاه المرأة تؤثر على رضاها في العمل.

##### ب-العمر:

بصورة عامة توجد علاقة إيجابية بين العمر والرضا عن العمل، إذ أن العاملين الأكبر سناً يكونون أكثر رضا عن عملهم عن العاملين الأصغر سناً، وهذا ما يفسره أن العمال الأكبر سناً قد أصبحوا أكثر تكيفاً مع عملهم.

##### ج-الأقدمية:

كلما زاد عدد السنوات التي يمضيها العامل في العمل كلما أصبحت لديه خبرة ومعرفة وتكيف أعلى للعمل، مما يؤدي إلى زيادة رضاه عنه.

(1): نفس المرجع، ص ص 180، 181.

د-الأجور والرواتب: أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقات طردية بين مستوى الرضا عن العمل والدخل، فكلما زاد مستوى دخل العمال يرتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.  
هـ-الشعور باحترام الذات:

وهي الرغبة في تكوين صورة إيجابية عن نفسه، فشعور العامل باحترام الذات في مجال العمل يعد عامل مؤثر على رضاه عن عمله.  
و- إتقان العمل مع قيم العامل:

توجد لدى العمال العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي، ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل.  
ن- فرص التطور والترقية المتاحة للعامل:

إن العمال الأكفاء لديهم طموحات وتصورات عن العمل والأداء لا بد أن تقابل من قبل المنظمة كسياسات للترقية تتوافق مع معدلات أدائهم وطموحاتهم<sup>(1)</sup>.  
ثانيا: العوامل المرتبطة بشروط العمل

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل المختلفة التي من بينها العوامل المرتبطة بشروط العمل، ومن بين هذه العوامل نذكر ما يلي:  
أ-الأهداف التنظيمية: حيث يرغب العمال في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم، ويتوقعون أن يكون هذا التنظيم على درجة من الفعالية تمكنهم من تحقيق الهدف المقام من أجله.  
ب-إمكانية العامل وقدراته ومعرفته بالعمل: هذا ما يعمل على تدعيم أدائهم، وينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم من جراء ذلك<sup>(2)</sup>.

ج- نظام العوائد: حيث تمثل كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها، وفق الجهد المقدم<sup>(3)</sup>.

د-الحاجة الصحية البدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية من حيث أثرها على العامل وأدائه ومعنوياته، فقد يكون هناك مشاكل عائلية أو إختلال في صحته، وهي وإن كانت عوامل خارج نطاق العمل إلا أنها تؤثر على حالة العامل في محيط العمل.

هـ-الخدمات الصحية والاجتماعية للعاملين: وهي تهدف إلى تحفيزهم على بذل جهد ورفع إنتاجهم بطريقة غير مباشرة، من خلال التأثير على حالتهم الصحية والمعنوية<sup>(1)</sup>.

(1): عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة

الماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص ص: 49، 50.

(2): سهيلة محمد عباس حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 178، 180.

(3): أكاديمية علم النفس، المنتدى التعليمي

### ثالثاً: العوامل المرتبطة بعلاقات العمل

هناك عوامل مختلفة ترتبط بعلاقات العمل، وهي عوامل لها تأثير كبير على مستوى رضا العاملين، ومن بين هذه العوامل ما يلي:

أ- **نمط الإشراف:** إن إدراك العامل لمستوى الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن العمل، والأمر هنا يعتمد على إدراكه ووجهة نظره حول عدالة المشرف وإهتمامه بشؤون مرؤوسيه وحمايته لهم<sup>(2)</sup>.

ب- **الرضا عن العمل نفسه:** فالعامل قد يكون مرتبط بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات العامل، كذلك مدى إشباع الوظيفة لحاجات العامل من حيث النظرة الاجتماعية لشاغل الوظيفة.

ج- **علاقة العامل بالآخرين:** إن علاقة العامل مع مجموعة العمل توفر له إشباعاً لحاجاته الاجتماعية وتحقق تبادل المنافع بينهما، لذلك فإن العامل الذي يتاح له فرصة التفاعل والاتصال مع الآخرين يكون رضاه عن عمله مرتفعاً والعكس صحيح<sup>(3)</sup>.

### رابعاً: العوامل المرتبطة بظروف العمل

تؤثر العوامل المرتبطة بظروف العمل بشكل كبير على رضا العاملين عن العمل، حيث كلما كانت هذه الظروف جيدة أدى ذلك إلى زيادة مستوى الرضا لديهم، ويمكن ذكر البعض من هذه العوامل فما يلي:

أ- **الأمن:** وهو السعي للحصول على نوع من الضمانات بالنسبة للعامل في عمله، سواء أثناء تأديته للعمل أو بعد تركه له بسبب العجز أو الوفاة أو إنهاء الخدمة، فهذه الضمانات تدخل في نفس العامل درجة من الأمن والاستقرار<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> زياد بن عبد الله الدهش، المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقاً لنظرية هرزبرغ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص: 26.

<sup>(2)</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل لبناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 242.

<sup>(3)</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 233.

<sup>(1)</sup> عبد الله بن عبد المحسن المداح، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص: 28.

ب- **محتوى العمل:** يتضمن درجة صعوبة العمل، درجة التعقيد، الأساليب التي تتجز بها مهام الوظيفة، حيث كلما تلاشى التنوع في المهام من خلال التخصص الدقيق والروتين في العمل كلما أدى ذلك إلى التسرب الوظيفي<sup>(2)</sup>.

ج- **الحرية في العمل:** ويقصد بها مقدار ما يشعر به العامل من الإستقلالية وحرية التصرف في جدولة بعض جوانب العمل اليومي، حيث كلما أتيح للعامل درجة من الحرية في العمل كلما شعر بالمسؤولية الشخصية حول إمكانيات النجاح أو الفشل التي يمكن أن تحدث في تنفيذ تلك الأعمال وهذا بدوره يزيد من رضاه عن عمله<sup>(3)</sup>.

بالإضافة إلى سياسة المؤسسة وظروف العمل المادية والإجتماعية، حيث كلما كانت هذه السياسة تتصف بالمرونة والإستقرار وتوافر المعلومات الكاملة كلما هناك ضمان نسبي للرضا، كذلك كلما كانت ظروف العمل المادية والإجتماعية مهيأة أكثر كلما كان إستعداد العمال للعمل أحسن<sup>(4)</sup>.

وفي هذا الشأن يوضح « Blodin Fabi » أن الإهتمام المتواصل للمحافظة على محيط سليم للعمل يؤثر على الرضا الشخصي والوظيفي لكل عامل وعلى تحسين إنتاجيته<sup>(5)</sup>.

#### المبحث الثاني : قياس الرضا الوظيفي والنتائج المترتبة عن تحقيقه

إن قياس رضا العاملين بالمنظمة يعد من أهم الأنشطة التي تقوم بممارستها، إذ يعتبر من العوامل المساعدة على تنمية قدرات العاملين واستثمار طاقاتهم بما ينعكس على زيادة فعالية المنظمة. وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى أهمية قياس الرضا الوظيفي، أساليب وطرق قياسه وفي الأخير النتائج المترتبة عن تحسين الرضا الوظيفي.

#### المطلب الأول : أهمية قياس الرضا الوظيفي<sup>(1)</sup>

إن كل سلوك معقد يبني على الطريقة التي تعلم الفرد النظر بها إلى بيئته من خلال الخبرة، وبالرغم من أن هذا الأمر واضح، إلا أنه من الأشياء التي تتجاهل بإستمرار في التطبيق، فمثلا مدير مصنع ما غالبا ما يندهش إذا وجد أن مصنعه الذي يبدو له مكانا محببا وجذابا لا يبدو كذلك للعمال.

<sup>(2)</sup>: صلاح الشبكي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، 1997، ص: 24.

<sup>(3)</sup>: نفس المرجع، ص: 30.

<sup>(4)</sup>: علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، دون سنة نشر، ص: 168.

<sup>(5)</sup>: Blodin Fabi, gestion de ressources humaines, université canada, 1993, p :470.

<sup>(1)</sup>: عمارة شريف، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الإستشفائية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات

نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2010، ص 61.

لذا فمن المستحيل فهم أي فعل دون النظر إلى كيفية رؤية الفرد للموقف، أي إذا نظر إليه من داخل الموقف المحيط أصبح من المستطاع فهم كل السلوك، أما إذا تم عزل السلوك عن الموقف بدا السلوك عديم المعنى.

ومن هذا المنطلق، إذا أعتبر سلوك معين أنه سلوك سيء في إطار موقف معين، ربما يقال أنه غير معقول، إلا أنه لا يوجد سلوك غير معقول بمعنى أنه غير مفهوم أو مسبب، وهذا مبدأ أساسي في علم النفس، وهذا ما يعبر عنه "ثورمان ماير" N.Maier في الكلمات التالية: نحن نعلم إن كل سلوك مسبب، ولا بد أن نعرف إن كل أمر يفعله الإنسان، فإنه يفعله لسبب وجيه وكاف.

إنطلاقاً من مما سبق، فإن الأسئلة الهامة عن الاتجاهات، ومنها الرضا الوظيفي هي: أولاً كيف تكشف وتقاس، ثانياً ما إذا كان من الممكن تغييرها وكيف يتسنى ذلك. في الواقع هناك إعتراضين يثيران ضد استخدام قياس الرضا الوظيفي في المنظمة ويتمثلان في:

\***الاعتراض الأول:** يتمثل في كون محاولة الكشف عما يفكر فيه العامل إنما هو علامة ضعف، وأن صاحب العمل الكفاء الذي يسيطر على رجاله لا يحتاج إلى أن يشغل باله بهذا الأمر. والرد على هذا الاعتراض هو أن الضبط المبني على الخوف والنظام الاستبدادي يدل على العجز ونقص في إحترام كرامة الإنسان، على عكس النمط الآخر من الضبط وهو السيطرة السريعة المبنية على التعاون، وهذه تحتاج إلى معلومات حول تفكير الآخرين.

وهناك مقاييس تقترض أنها تطبق لهدف تدليل العمال وإجابتهم إلى كل ما يريدون وتتمثل إشارتها في:

-إن بعض الشكاوي الحقيقية التي تبني على وقائع موضوعية تحتاج إلى علاج.

-بعض الشكاوي تبني على سوء الفهم المتبادل يمكن أن تعالج بالمناقشة والإيضاح.

\***الاعتراض الثاني:** مثل هذه القياسات غير ضرورية لأن الإدارة تعلم مسبقاً ما يفكر فيه العمال وما يشعرون به، وهذا الإعتقاد شائع جداً (ولا يصدق إلا نادراً) حتى أنه يمكن أن يدرج دائماً في مجموعة الأقوال المأثورة.

وقد عرض "بنج" (Benge) حالة مصنع نسيج، حيث أكد له مدير الإدارة أن المصنع عائلة واحدة كبيرة وسعيدة، حتى أنه كان يعرف كل موظف باسمه الأول وأنه قريب جداً من الصورة حتى أنه استطاع أن يشرف تماماً على الموقف، وبعد أسبوعين قام العمال بالإضطراب خربوا فيه الآلات وعطلوا العمل الجاري، وقد أغلق المصنع بعد ذلك. في الحقيقة أنه مهما كان لرجال الإدارة من معرفة فمن المستبعد أن تكون لهم أي معرفة بما يفكر فيه العمال.

مما سبق فإن الدراسات المسحية للحالة المعنوية لها ثلاث وظائف هي:

\* تعتبر وسائل لكشف المصادر الخاصة بعدم الرضا والإضطراب بين العمال في مرحلة مبكرة، وغالباً ما ترتبط هذه بأمور من المستطاع إصلاحها بسهولة متى عرفت وبذلك يتجنب الإضطراب المحتمل.

\* من الحقائق المعروفة أن التعبير عن الآراء والإستكارات بهذه الطريقة يعمل كصمام أمان قد يصرف كثيرا من الإستكارات، حتى في المنظمة ذات الحالة المنخفضة (القياس في حد ذاته يخفف التوتر ويميل إلى رفع الروح المعنوية).

\* قد يستفاد من الآراء التي يكشف عنها القياس حينما تعد الإدارة سياستها، وحينما تقام التغييرات، وفي تدريب الرؤساء ، فكثير من المنظمات تنفق أموالا كثيرة على أمور لا يرغب فيها العمال ولا يحتاجونها في حين أنها تتجاهل أمور بسيطة تماما.

\* تكلف القليل أو لا تكلف شيئا، لأنها تبقى غير معروفة، وحينما لا يظهر العمال إلا قليل من الحماس للأمور الجديدة وغير المرغوب فيها تشكوا الإدارة بمرارة من جحود عمالها.

### المطلب الثاني : أساليب قياس الرضا الوظيفي

إن الرضا عن العمل يمثل هدفا هاما من أهداف برامج وسياسات الموارد البشرية، وقياسه أصبح ضرورة لتقييم فاعلية هذه البرامج والسياسات في تحقيق هذا الهدف، حيث تقسم أساليب قياس الرضا الوظيفي إلى مقياسين:<sup>(1)</sup>

#### أولا: المقاييس الذاتية

وهي الطريقة المباشرة وتقسّم هذه المقاييس إلى عدة أنواع منها:

#### 1-الإستبيان:

وهو من أشهر الطرق وأغلبها إنتشارا، حيث يتضمن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل لأشخاص معينين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد مباشرة تمهيدا للحصول على أجوبة على الأسئلة الواردة فيها.

لقد إعتد العديد من الباحثين والدراسين هذه الطريقة (الإستبيان) لقياس الرضا الوظيفي ومن

بينها:

**طريقة ليكارت Likart:** يعتبر من أشهر المقاييس ، وتتطلب هذه الطريقة المراحل التالية:

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

\*إختيار العينة لإجراء البحث وجمع الإجابات المختلفة.

\*فحص إنسجام نسق الإجابة لكل عبارة، ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها.

\*إستبعاد العبارات غير المنسجمة مع مجموع العبارات الأخرى.

(1)مراد كنوز، الأجور وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العمال، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة تقني سامي في تسيير

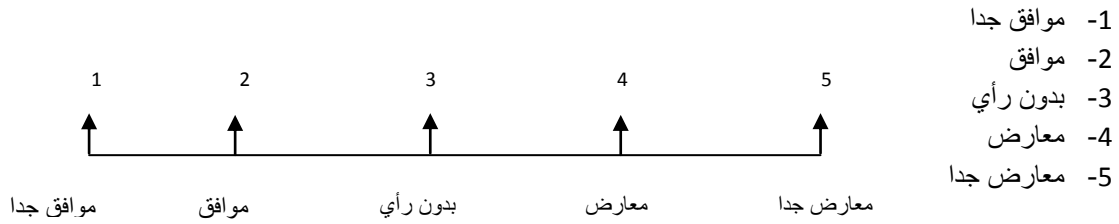
الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني، حاسي مسعود، الجزائر، 2009، ص: 32.



وبالإضافة إلى سهولة هذه الطريقة يلاحظ أنها لا تحتاج إلى خبراء وحكام كما أنها تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة والمعارضة العامة. وكل نوع من العبارات السابقة يمدنا بمعلومات تفصيلية عن كل مفحوص وهي نقطة إيجابية تحسب لهذه الطريقة.

والشكل رقم (2-10) يوضح مقياس ليكرت .

الشكل رقم (2-10) : مقياس الاتجاهات لـ "ليكرت"



المصدر: مراد كنوز، الأجور وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العمال، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني، حاسي مسعود، الجزائر، 2009، ص 62.

**طريقة ثيرستون<sup>(1)</sup>:** يبنى هذا المقياس بإستعمال عبارات عادة ما تفوق المائة عبارة لوصف مختلف العناصر التي تمس الرضا، ثم يقيم الحكام (أو المختصون) درجة الرضا التي تعبر عنه هذه العبارات، وبعد ذلك يتم إستبعاد القيم ذات التباين العالي، وبذلك يتكون المقياس النهائي للرضا من العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الإختيار ويكون متوسط تقييم هذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا التي تشير إليها العبارات وفق تقييم الحكام غير أنه في تطبيق المقياس لا يتم إعطاء الأفراد معلومات عن الدرجة أو القيمة المقابلة لكل عبارة، وإنما يطلب من كل فرد أن يقرر ما إذا كان يوافق على كل عبارة من العبارات التي تتضمنها القائمة ويكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي وافق عليها من الدرجة الممثلة للمشاعر أو الرضا العام، كما يمكن تجميع العبارات التي تتعلق بمجال معين أو خاصية معينة (الأجر، محتوى العمل، الإشراف....) وحساب درجة الرضا عن هذا المجال أو الخاصية على حدى.

**طريقة أسكود:**

<sup>(1)</sup>نورة عمورة، سلاف معيمور، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جيجل، الجزائر، 2012، ص 66-69.

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

الشكل رقم ( 2-11): مقياس أسكود وزملائه للرضا الوظيفي

غير مناسب	1	2	3	الأجر	4	5	6	7	مناسب
غير عادلة	1	2	3	فرص الترقية	4	5	6	7	عادلة
غير مناسبة	1	2	3	ساعات العمل	4	5	6	7	مناسبة
سيئة	1	2	3	4	5	6	7	جيدة	

المصدر: نورة عمورة، سلاف معيمور، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جيجل، الجزائر، 2012، ص 70.

## 2- المقابلة:

يعتبر هذا الأسلوب وسيلة هامة لقياس درجة الرضا عن العمل خاصة إذا تمت إدارته بكفاءة، فهو يمكننا في الغالب من الحصول على المعلومات أكثر دقة وعمقا عن إتجاهات العاملين نحو العمل<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، (ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسونوي)، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 2008.

كما تسمح للفرد بالتعبير عن آرائه ورؤيته للآخرين بطرق منظمة<sup>(2)</sup>، كونها تتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق توجيه الأسئلة لهم بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، هذه المقابلات قد تكون فردية أو جماعية، ويستحسن أن تكون في بيئة يشعر فيها العامل بحرية في الكلام، وبهذا تتم أول خطوة إتجاه تصحيح المشاكل، وتكون ناجحة إذا أجاب العمال بأمانة.

### 3- الملاحظة المباشرة:

يعتمد هذا الأسلوب على قيام أشخاص متخصصين بجمع المعلومات وتحليل الوظائف ووصفها، ويكون ذلك عن طريق المراقبة المباشرة للعاملين في تأديتهم لعملهم أو من خلال تسجيل ذلك تم مراقبتها وعرضها للكشف عن إجراءات وكيفية أداء العمل<sup>(3)</sup>.  
ويتميز هذا الأسلوب بتوفير قدر كافي وكبير من المعلومات الموضوعية والدقيقة عن الرضا الوظيفي.

ويمكن القول أن هذا الأسلوب يمثل الأساس الجوهرى عند دراسة العمل والتعرف على الحركة والزمن المطلوبين لأدائه<sup>(4)</sup>.

### ثانيا: المقاييس الموضوعية

وتنقسم إلى مؤشرين أساسيين هما:

#### 1- الغيابات:<sup>(5)</sup>

يعرف الغياب بكونه: "عدم حضور الفرد للعمل ليوم كامل في الوقت الذي يحدد برنامج العمل حضوره وقيامه بالعمل".

وهناك وجهتي نظر بالنسبة للغياب:

\*الغياب بسبب المرض أو إصابات العمل وعليه فهو لا يعد إنقطاعا لأن الإدارة ستعلم به مقدما.

\*إن أي غياب عن العمل سواء بسبب أو بدونه يعتبر إنقطاعا عن العمل، ويتم حساب الغياب بإستخدام مجموعة من المقاييس:

$$\text{أ-معدل الغياب} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب}}{\text{إجمالي عدد ساعات الغياب}}$$

<sup>(2)</sup>: مارغريت ديل، كيف تنمي قدرتك على إجراء المقابلات (ترجمة سامي تسيير سلمان)، مؤسسة المؤتمن للتوزيع، الرياض، 1996، ص 05.

<sup>(3)</sup>: سهيلة محمد عباس، علي، عدد مرات الغياب، ص 40.

<sup>(4)</sup>: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المملكة المصرية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.

<sup>(5)</sup>: أسامة كامل، محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص 58.

ب-معدل تعدد الغياب =  $\frac{\text{متوسط عدد العاملين}}{\text{عدد أيام الغياب المفقودة بسبب الغياب}}$

ج-معدل شدة الغياب =  $\frac{\text{عدد أيام الغياب المفقودة بسبب الغياب}}{\text{عدد أيام العمل العادية} + \text{عدد أيام العمل الإضافية}}$

د-معدل أيام العمل المفقودة =  $\frac{\text{عدد أيام الغياب المفقودة بسبب الغياب} - \text{الفقد نتيجة الإيقاف}}{\text{عدد أيام العمل العادية} + \text{عدد أيام العمل الإضافية}}$

## 2- دوران العمل:

يعرف دوران العمل على أنه: "أنه إنتقال الفرد من وظيفة إلى أخرى بغرض تخفيض عامل الملل إضافة إلى إكتساب مهارة إضافية عند ممارسة وظائف جديدة وإدراك أوسع للعلاقة بين عمله الأصلي والأنشطة الأخرى<sup>(1)</sup>.

ويشير معدل دوران العمل (بنسبة دخول وخروج العمال إلى ومن أحد الأقسام والإدارات) إلى متوسط عدد العمال وعادة ما يتم الإعتماد على عدد الخارجين من القسم فقط، فإذا كان معدل دوران العمل 12 % فإن هذا معناه أن هناك إحتمال أن يترك العمل 12 عامل من كل 100 عامل متاحين للعمل، وفي هذه الحالة يطلق على معدل دوران العمل "بمعدل ترك الخدمة"، ويترك العمالة أعمالهم لعدة أسباب منها:

- الإستقالة.
- النقل.
- الترقية.
- الفصل.
- الوفاة.

ويمكن حساب معدل دوران العمل (أو ترك الخدمة) كالاتي:<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup>:نداء محمد الصوص، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 64.

<sup>(1)</sup>:محمد سعيد سلطان، مرجع سيق ذكره، ص 197.

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد تاركي الخدمة}}{\text{متوسط عدد العاملين}} \times 100$$

حيث:

$$\text{متوسط عدد العاملين} = \frac{\text{عدد العمال أول المدة} + \text{عدد العمال آخر المدة}}{2}$$

ويستخدم معدل دوران العمل (أو معدل ترك الخدمة) في الآتي:

\*التنبؤ بعدد العاملين الذين سيتركون الخدمة خلال عام قادم وبالتالي يمكن التعرف على احتياجات الإحلال.

\*التعرف على مدى إنخفاض الرضا والروح المعنوية ويعتبر إرتفاع معدل ترك الخدمة مؤشرا على إنخفاض الرضا والروح المعنوية.

#### المطلب الثالث: النتائج المترتبة عن تحقيق الرضا الوظيفي

للمديرين إهتمام عملي بنتائج الرضا الوظيفي، فماذا يحدث حينما يكون العاملون راضون بوظائفهم؟ حيث حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي وتتجلى أهمها فيما يلي:

##### • الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل:

يقودنا التفكير المنطقي إلى إفتراض أنه كلما زاد رضا العامل عن عمله كلما زاد الدافع لديه للبقاء في هذا العمل وقل إحتمال تركه للعمل بطريقة إختيارية. وقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى إختبار صحة هذا الفرض، حيث أظهرت كل الدراسات (بدرجات متفاوتة) أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، بمعنى أنه إذا إرتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الإنخفاض.

##### • الرضا عن العمل ومعدل الغياب:

تعتبر نسبة أو معدل غياب العامل عن عمله مؤشرا يمكن إستخدامه للتعرف على درجة رضا العامل عن عمله، فلا شك أن العامل الراضي عن عمله يكون أكثر إرتباطا بهذا العمل وأكثر حرصا على الحضور لعمله عن آخر يشعر بالإستياء إتجاه العمل<sup>(1)</sup>، وليس معنى هذا أن كل

(1) سارة نبيل، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية نتائج الرضا الوظيفي،

حالات الغياب تمثل حالات إستياء إتجاه العمل فهناك حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للعامل التحكم فيها مثل المرض والحوادث والظروف العائلية القاهرة وغيرها من الأسباب المشروعة التي لا تعكس بالضرورة درجة إرتباط العامل بعمله، لكن هناك حالات من الغياب لا ترجع إلى ظروف طارئة بقدر ما تعكس مشاعره إتجاه عمله ودرجة حرصه على التواجد بمكان العمل. لذلك فإن إحتفاظ المؤسسة بسجلات عن الحضور والغياب بالنسبة لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم فيها يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب وإكتشاف أي ظاهرة إختلال تستدعي الدراسة والعلاج.

• الرضا عن العمل والإصابات:

إن الحوادث والإصابات مثلها مثل التغيب أو ترك العمل، فهي تعبير جزئي عن عدم الرضا العامل، وبالتالي إنعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا يميل الباحثون إلى إفتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله تجده أقرب إلى الإصابة<sup>(2)</sup>، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الإبتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب، لذا نجد "قروم" يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس.

وأيا كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل.

• الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل:

إن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء كانت موضوعا هاما لكثير من أعمال البحث والجدل، حيث يعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يجعل العامل سعيدا بعمله ويصبح عاملا منتجا، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا، حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة<sup>(3)</sup>.

وهناك آخرون أيضا يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما بعضا، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا، وبذلك يكون من الصعب معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة، وقد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل عامل، ومع ذلك فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان.

المبحث الثالث : آثار ضغوط العمل على الرضا الوظيفي

<sup>(2)</sup>: محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات (فهم الجانب الإنساني للعمل)، مرجع سبق ذكره، ص 205.

<sup>(3)</sup>: نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 360، 361.

تتعرض معظم المنظمات لشتى أنواع الضغوط ويحاول بعض الأفراد العاملين فيها التكيف معها، في حين البعض الآخر لا يستطيع ذلك مما يؤثر على مستوى أدائه ورضاه عن عمله، لذا سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى نتائج ضغوط العمل على الرضا الوظيفي من خلال تحليل نتائج الضغوط على بعض المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على مدى توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين وهي معدل دوران العمل ومعدل التغيب كمؤشرات كمية والروح المعنوية والولاء التنظيمي كمؤشرات كيفية.

### المطلب الأول : آثار ضغوط العمل على معدل دوران العمل

يعرف دوران العمل على أنه: "تلك الحالة التي تتطوي على ترك العمالة لعملهم في المنظمة التي يعملون بها بشكل نهائي سواء كان ذلك بإرادتهم أو بإرادة المنظمة التي يعملون بها ولمختلف الأسباب"<sup>(1)</sup>.

كما يعرف على أنه: "حركية القوى العاملة داخل المنظمة كخروج العمال نتيجة الانتقال أو المعاش أو الفصل أو الوفاة أو الترقية، بالإضافة إلى حركة إنضمام العمال الجدد للمنظمة". ويشير معدل دوران العمل إلى مدى التغيير في العمالة من خلال إحلال عمال جدد محل القدامى من ذوي الخبرات والمهارات وهو بعكس الإستقرار المهني.

وقد قسم « Price » دوران العمل إلى أربعة أنواع وهي:<sup>(2)</sup>

**1-الترك الطوعي:** وهو عملية الترك التي ترتبط بالفرد نفسه وبمبادرته الشخصية لأسباب مختلفة قد ترتبط منها بأسباب تتعلق في الأغلب بالأجور، المكافآت...، وأسباب شخصية قد تتعلق بالنواحي الصحية أو العمر...

### 2-الترك الإجباري:

وينقسم إلى مجموعتين:

أ-الترك الناتج عن قرارات الإدارة العليا كحالات الطرد أو التسريح الدائم.

ب-الترك الناتج عن عوامل لا يمكن السيطرة عليها مثل حالات الوفاة أو المرض أو التقاعد الإلزامي....

**3-الدخول الطوعي:** يشمل حالات الإستخدام للعاملين الجدد بناء على رغبتهم الشخصية كما يشمل إعادة إستخدام السابقين من العاملين نتيجة لقرار ذاتي من قبلهم.

**4-الدخول الإجباري:** يشمل الدخول الإجباري في المنظمة كنتيجة لقرارات سياسة أو توزيعات وزارة القوى العاملة.

(1): أسامة كامل، محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

(2): نفس المرجع ، ص 59.

وخلاصة القول أن معدل دوران العمل يشير إلى حركية القوى العاملة داخل المنظمة من خلال خروج العمال نتيجة الانتقال أو المعاش أو الفصل أو الوفاة أو الترقية... ، بالإضافة إلى حركية إنضمام العمال الجدد للمنظمة.

تؤثر ضغوط العمل على سلوك الفرد ومنهجية عمله، حيث يؤدي إلى إرتكابه سلوكيات خارجة عن نطاقه لما يصادفه من ضغوط سواء كانت شخصية أو تنظيمية أو بيئية، فتولد له الشعور بأنواع مختلفة من الأحاسيس السلبية نحو عمله، حيث تولد لديه شعور بعدم الراحة والاستقرار والأمان فضلاً عن التعب والإرهاق المستمرين، وعليه فإن هذه الضغوط قد تكون السبب المباشر عند العامل لكرهه للعمل والرغبة في تركه والبحث عن بديل لأخر كتعبير عن عدم ارتياحه ورضاه عن عمله.

وقد أظهرت الدراسات أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، وبما أن ضغوط العمل غير مرضية والزائدة عن حدها الطبيعي تزيد من احتمال ارتفاع معدل دوران العمل وبالتالي فإنه كلما زادت الضغوط على الفرد زاد معدل دورانه للعمل وهذا يؤدي بطبيعة الحال إلى إنخفاض مستوى رضاه عن العمل والعكس صحيح.

#### المطلب الثاني : آثار ضغوط العمل على معدل التغيب<sup>(1)</sup>

يعرف الغياب على أنه إصطلاح يطلق على الحالة التي تنشأ عن عدم حضور شخص إلى العمل رغم أنه مدرج في جدول العمل ويكون هذا الشخص في إجازة رسمية، أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر غياباً وكون أن هذا الموقف يقلل من عدد الأفراد المتاحين للعمل فالعبرة هي عدم حضور الشخص إلى العمل في يوم ما رغم انه مقيد في جدول العمل عن هذا اليوم.

ويشير معدل الغياب إلى نسبة الأيام المفقودة إلى العدد الكلي من أيام العمل المفروض أن يحضر فيها جميع العاملين.

$$\text{أي معدل الغياب} = \frac{\text{عدد الأيام المفقودة}}{\text{عدد أيام العمل الفعلية}} \times 100$$

ومن بين أهم أسباب الغياب نذكر منها ما يلي:<sup>(1)</sup>

✓ عدم توفر وسائل المواصلات في الزمان والمكان المحددين.

✓ حدوث توعك صحي للموظف أو أحد أطراف أسرته.

✓ الغياب المفاجئ لأسباب تتعلق بحالات وفاة أحد الأصدقاء أو الأقارب...إلخ.

إن تأخر العامل أو غيابه عن العمل يؤثر على جداول الإنتاج والإنتاجية، وتتحمل المنظمة تكاليف باهظة، بالإضافة إلى إحلال عمالة جديدة بدلا من العمالة المتغيبية.

(1):محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، لبنان، دون سنة، ص: 104.

(1): فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 05.



كما تؤثر ضغوط العمل على درجة مشاركة الفرد في العمل وسلوكه، وهذا ما يدفعه إلى الغياب أو ترك العمل أو أداءه بجودة منخفضة.

وقد تشير الدراسات<sup>(2)</sup> إلى أن ضغوط العمل المرتفعة تجعل الفرد أكثر تغييباً عن العمل ميالاً للحوادث والوقوع في الأخطاء وبالطبع كلما زاد معدل الإصابة بالحوادث، كلما زادت التكاليف والتي قد تتمثل في تكاليف العلاج والمستشفيات... أو التكاليف الناجمة عن تعطيل وإنتاجية.

تؤدي ضغوط العمل إلى شعور الفرد بالملل واللامبالاة بسبب الظروف الخارجية للعمل والوضع الاجتماعي والشخصي، فيميل بذلك إلى التأخر عن العمل ويختلق الأعذار لذلك كما يميل إلى عدم احترام مواعيد العمل الرسمية وعدم تقبله لأي عمل إضافي أو العمل لساعات إضافية و كلها مؤشرات دالة عن عدم رضا الفرد بسبب هذه الضغوط.

لهذا يجب على المنظمات توفير بيئة العمل المناسبة التي تقلل من هذه الضغوطات.

### المطلب الثالث : آثار ضغوط العمل على الروح المعنوية

تعد الروح المعنوية التعبير الواضح عن التطورات الحديثة في الإدارة والمفاهيم السلوكية، وقد برز هذا المفهوم في كتابات ودراسات الباحثين في المجال الإداري بعد تجارب "ألتون مايو" في مصانع "هوتورن".

تعرف الروح المعنوية على أنها: "استجابة الفرد لتفكير الجماعة حيث تتوقف درجة ارتفاع الروح المعنوية على درجة توافق استجابة الفرد للموقف المحيط به وعلى درجة تطابق أهدافه مع هدف الجماعة وتقاليدها"<sup>(3)</sup>.

كما تعرف على أنها: "الشعور العام لدى الجماعة والذي يعبر عن مدى سعادتها ورضاها عن العمل"<sup>(4)</sup>.

**محددات الروح المعنوية:** للروح المعنوية محددات منها داخلية وأخرى خارجية تتمثل في:<sup>(1)</sup>

**أولاً: المحددات الداخلية:** وتشمل:

#### 1- التوقعات والأهداف

فكلما ازدادت درجة التوافق بين أعضاء الجماعة بالنسبة لتوقعاتهم وأهدافهم كلما كانت الفرصة أفضل لروح المعنوية أعلى ويرجع ذلك إلى أن التوافق في الأهداف والمتطلبات يقلل من احتمالات النزاع بين أعضاء الجماعة وبممكنهم من تركيز جهودهم على الهدف المشترك.

<sup>(2)</sup> محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 77.

<sup>(3)</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 469.

<sup>(4)</sup> محمد سعيد سلطان، مرجع سيق ذكره، ص 233.

<sup>(1)</sup> نفس المرجع، ص 234.

## 2-احتمالات النجاح

فكلما ازداد توقع الأفراد بخصوص أثر الجهد المشترك في تحقق الأهداف كلما كانت الروح المعنوية للجماعة أعلى لإعتقادهم بأن النجاح لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال التعاون والتلاحم، بينما تميل الروح المعنوية للإنخفاض في الحالة العكسية.

## 3-النجاح الفعلي

حيث تميل الروح المعنوية للإرتفاع كلما كانت النتائج الفعلية للجهد المشترك للجماعة تبشر بالنجاح، بينما تميل إلى الإنخفاض إذا كانت هذه النتائج الفعلية لا تبشر إلا بالفشل.

## 4-مستوى الرضا بالنسبة لكل فرد من أفراد الجماعة

فالجماعة التي يشعر كل فرد من أفرادها بمستوى عال من الرضا عن العمل يتوقع أن تكون الروح المعنوية للجماعة ككل عالية، ويجب أن لا يفهم من ذلك أن الروح المعنوية ككل هي مجرد حاصل جمع مستوى رضا أفرادها لأن هناك علاقة دائرية بين الناحيتين، فتمتع الفرد بمستوى عال من الرضا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للجماعة التي تؤدي بدورها إلى رفع مستوى الرضا لدى كل فرد من أفراد الجماعة، وربما بدرجة أكبر من مستوى الروح المعنوية لدى الجماعة ككل، بمعنى أن الأفراد قد يصبحون في حالة عالية من الرضا بسبب إنتمائهم لجماعة روحها المعنوية عالية.

## ثانيا: المحددات الخارجية

وتشمل تلك العوامل التي توجد خارج الجماعة ومن أهمها ما يلي:

### 1-مضمون العمل أو الوظيفة:

فمضمون العمل ذاته يمكن أن يلعب دورا هاما في رفع مستوى الروح المعنوية للجماعة والأفراد، متى كان هذا المضمون متوافقا مع دوافع الأفراد وأكثر إستغلالا لقدراتهم، وتستطيع الإدارة أن تحقق هذا الهدف من خلال تطبيق برامج مدرسة الإختيار وتعيين وتقييم أداء ونقل الأدوار.

### 2-نوع الإشراف:

هناك العديد من الدراسات تؤكد وجود علاقة قوية بين مقدار المشاركة الذي يسمح به الرئيس لمروؤسيه في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العمل ومستوى الروح المعنوية بينهم حيث تزداد بإزديادها وتنقص بنقصانها.

### 3-طبيعة نظم الرقابة:

حيث تميل الروح المعنوية للإنخفاض كلما إزدادت أنظمة الرقابة والصرامة، وإزداد مقدار الضغط على العاملين أثناء العمل، بينما يحدث العكس كلما إزداد الميل نحو أسلوب الرقابة الذاتية.

### 4-تقييم وأهداف التنظيم:

فكلما شعرت جماعات العمل في أية منظمة أنها تعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع كان ذلك أثر لا يمكن إنكاره على روحها المعنوية، لأنها تشعر في هذه الحالة بأنها تعمل من أجل شيء يستحق الجهد.

وعليه فالفرد يتعرض لمستوى مرتفع من الضغوط بشكل مستمر فإنه يفقد حماسه وحيويته وتضعف قدرته على الأداء، ومن ثم تنخفض مساهمته في تحسين أداء المنظمة وفعاليتها ويمكن التعبير عن نقص الحيوية والنشاط في صور عديدة مثل ضعف مستوى الروح المعنوية وإنخفاض الدافعية، حيث تؤثر ضغوط العمل سلباً على نفسية ومعنوية الأفراد، فتؤدي بهم إلى الشعور بالقلق والانفعال مما يؤثر سلباً على درجة تركيزهم وتزيد من تعرضهم لحوادث العمل وارتكابهم للأخطاء في العمل وتزيد من شعورهم بالخوف من الفشل مما قد يؤدي إلى توتر علاقاتهم برؤسائهم وزملائهم في العمل.

حيث تؤكد الدراسات<sup>(1)</sup> وجود علاقة وثيقة بين إنخفاض الروح المعنوية ومعدل الدوران المرتفع وإنخفاض الإنتاجية والإستياء الوظيفي، بمعنى أن الضغوط المرتفعة تؤدي إلى خفض الروح المعنوية لدى العمال وتقليل الدافع لديهم، ومن ثم إنخفاض الرضا الوظيفي لديهم وتدني مستوى الإنتاجية. وعليه يجب على المنظمات الإهتمام بالروح المعنوية والرضا الوظيفي، والدافعية لدى العاملين فيها، لأن ذلك يترتب عليه زيادة النشاط والحيوية، وهذا ما يحفز ويخلق الدافع لدى الفرد وبالتالي يجعله مستعداً للعمل في تلك المنظمة.

#### المطلب الرابع : آثار ضغوط العمل على الولاء التنظيمي

يعني الولاء في اللغة: "العهد والإلتزام، والقرب والنصرة والإخلاص، وعندما تقول أن للأبناء ولاء لأبائهم، فإن ذلك يعني إنتمائهم وإكتسابهم وإخلاصهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الإرتباط وجذب إنتباه الغير"<sup>(1)</sup>.

كما أن هناك من يعرف الولاء التنظيمي بأنه: "إستعداد الموظف على بدل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم والقبول بالأهداف الرئيسية وقيم التنظيم"<sup>(2)</sup>. كما يعرف أيضاً على أنه "إقتران فعال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدي الموظفون الموالون رغبتهم في خدمتها بغض النظر عن مقدار المردود الذي يحصلون عليه منها"<sup>(3)</sup>.

(1) محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 77.

(2) شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 278.

(3) محمد أحمد سليمان وآخرون، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2012، ص 149.

(3) زيد عبوي منير، مرجع سبق ذكره، ص 207.

ويعرف أيضا بأنه: "إنجذاب الأفراد وتعلقهم بأهداف التنظيم وقيمه بغض النظر عما يقدمه هذا الأخير لهؤلاء الأفراد من قيم مادية"<sup>(4)</sup>.  
ومما سبق يمكن تعريف الولاء التنظيمي على أنه إستعداد الأفراد لبذل أقصى ما يملكون من طاقة والوفاء للتنظيم.

وينجم عن ولاء العاملين لتنظيماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكا إيجابيا يعود عليهم وعلى تنظيماتهم بالفوائد الكبيرة ومن أبرز هذه المخرجات نجد:<sup>(5)</sup>  
**1-شعور العاملين بروح معنوية عالية:**

وهذه الروح المعنوية تعتمد على خمسة عوامل رئيسية وهي:

- ✓ ثقة أعضاء المجموعة في هدفها.
- ✓ ثقة أعضاء المجموعة في قيادتها.
- ✓ الكفاءة التنظيمية للمجموعة.
- ✓ ثقة أعضاء المجموعة ببعضهم.
- ✓ الحالة العاطفية والذهنية لأعضاء المجموعة.

وقد بينت الدراسات أن للولاء التنظيمي دور هام في رفع الروح المعنوية للعاملين فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية وهذا ينعكس إيجابا على رضاهم الوظيفي.

## 2-الحد من تسرب الموظفين:

يعد تسرب الموظفين-أي تركهم لمنظماتهم-ظاهرة تنظيمية خطيرة، ويعني التسرب الوظيفي، توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى مرتبه منها، ولهذا التسرب نتائج عديدة نذكر:  
- التكاليف المرتفعة: فالتسرب ذو تكلفة عالية منها تكلفة الإعلان والإختيار، وغيرها من المصاريف العالية.

- تعطيل الأداء: يتعطل الأداء من ناحيتين: فالأول ينجم عن فقدان كفاءة العاملين قبيل تركهم أعمالهم، والثاني عن كلفة شغور الوظيفة وتعطيل العمل وكلفة البحث عن البديل.

- إنخفاض المعنويات: عندما يرى العاملون في تنظيم معين أن كثيرا من زملائهم يتركون العمل إلى تنظيمات أخرى تضعف الروابط بينهم كما تضعف روحهم المعنوية وتتنخفض نسبة إنجازهم مما يؤثر تأثيرا سلبيا على أداء المنظمة.

## 3-الإنجاز المبدع:

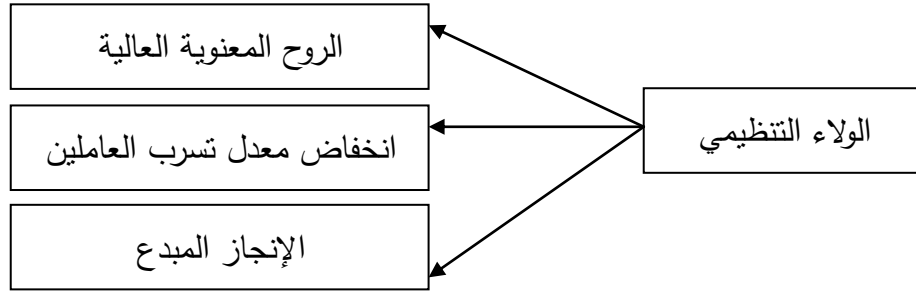
(4): موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، 1999، ص 99.

(5): زيد عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 208.

يرى كثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم التي يعملون فيها يمتازون بإنجاز متميز، ويرون أن الفرد ذو الولاء التنظيمي العالي يكون أكثر حماساً للعمل وأكثر التزاماً بأهداف التنظيم ويسعى تلقائياً للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجية وأدائه.

والشكل رقم (2-12) يوضح أهم مخرجات الولاء التنظيمي

الشكل رقم ( 2-12): أهم مخرجات الولاء التنظيمي



المصدر: زيد عبوي منير، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر الثقافي، عمان، 2006، ص 207.

تؤدي ضغوط العمل إلى شعور الفرد بالرغبة في ترك العمل وعدم شعوره بالانتماء للمؤسسة وتمثل ضغوط العمل خطر على العاملين وتهدد مزاولتهم لمهنتهم بسبب ما ينشأ عنها من تأثيرات سلبية تتمثل في عدم الرضا الوظيفي وضعف الدافعية للعمل في حين نجد بأن ضعف الولاء التنظيمي يترتب عليه تحمل كلفة الغياب وترك العمل.

ويعود ضعف الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال لجملة من الأسباب منها:<sup>(1)</sup>

- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائه.
- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن منظمة لا توليه إهتمامها ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعور بعدم الإطمئنان والقلق.
- إزدیاد ظاهرة الغياب والتمارض وعدم إحترام مواعيد العمل وكثرة حوادثه...
- تعالي القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين وإنخفاض الروح المعنوية لديهم.

<sup>(1)</sup>:شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص 282.

## خلاصة :

الرضا الوظيفي عبارة عن حالة نفسية شعورية تحدث للعامل لما تتساوى أو تفوق العوائد التي يحصل عليها من التضحيات التي يقدمها، كما أنه محصلة لعناصر يتصور العامل أن يحصل عليها من عمله كالأجر، محتوى العمل وغير ذلك، كما أن للرضا الوظيفي أهمية كبيرة في مجال دراسة السلوك الإنساني كونه يؤثر بشكل كبير على العاملين في المؤسسة.

ويعتبر قياس الرضا الوظيفي والذي من العوامل المساعدة على تنمية قدرات العاملين وإستثمارها بما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة، حيث تطرقنا إلى أسلوبين لقياس الرضا الوظيفي الأول يعتمد على المقاييس الذاتية وتشمل الإستبيان المقابلة والملاحظة، أما الأسلوب الثاني فيتمثل في المقياس الموضوعية وتشمل بدورها الغياب ودوران العمل.

أظهرت بعض الدراسات أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، حيث كلما زاد الضغط على الفرد زاد معدل دوران العمل، ونفس الشيء بالنسبة لعنصر الغياب وهذا مؤشر على

إنخفاض الرضا عن العمل، أما بالنسبة للروح المعنوية حيث تبين أنه هناك علاقة عكسية بين الضغوط والروح المعنوية، حيث كلما إرتفعت الضغوط انخفضت الروح المعنوية لدى الفرد العامل مما يؤدي إلى خفض الرضا عن العمل، وكذلك بالنسبة للولاء التنظيمي حيث بينت الدراسات بأن لها دور هام في رفع الروح المعنوية، كما تبين أن للضغوط تأثير سلبي على ولاء الفرد مما يدل على انخفاض رضاه الوظيفي.

**تمهيد:**

لقد تم التطرق في الجانب النظري إلى مختلف الجوانب المتعلقة بضغوط العمل والرضا الوظيفي، وهذا قصد تعميق فهم هذين المتغيرين وتحديد العلاقة بينهما، لكن الدراسة النظرية تبقى ناقصة بدون إسقاط ذلك على الجانب العملي.

وعليه سوف يستعرض هذا الفصل دراسة تطبيقية لمدى تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "مستشفى محمد الصادق بن يحي -جيجل-".

وعلى هذا الأساس سوف نتطرق في هذا الفصل إلى:

- تقديم المؤسسة الإستشفائية محمد الصادق بن يحي - جيجل -
- واقع ضغوط العمل والرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية مستشفى محمد الصادق بن يحي - جيجل -
- نتائج ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية مستشفى محمد الصادق بن يحي - جيجل -



### المبحث الأول: تقديم المؤسسة الإستشفائية محمد الصادق بن يحي -جيجل-

يتناول هذا الجزء التعريف بالمؤسسة محل الدراسة "مستشفى محمد الصادق بن يحي-جيجل- بالإضافة إلى المهام التي تقوم بها، وفي الأخير تحليل هيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول : تعريف ونشأة المؤسسة الإستشفائية محمد الصادق بن يحي-جيجل-

تعتبر المؤسسة الإستشفائية العمومية محمد الصادق بن يحي من أهم المرافق الحيوية بولاية جيجل، وقد تم إنشاء أول مستشفى بالولاية سنة 1933 تحت تسمية "فرانس فانون Frants Fanon"، على مساحة تقدر بـ 9100 م<sup>2</sup>، منها 3900 م<sup>2</sup> مبنية أي بنسبة 42.56 %، و 5200 م<sup>2</sup> غير مبنية، وبمساحة سريرية تقدر بـ 160 سرير، وعلى إثر التقسيم الإداري 1974 والذي انفصلت بموجبه ولاية جيجل عن ولاية قسنطينة تم إنشاء مستشفى جديد يحمل إسم محمد الصادق بن يحي لأن مستشفى فرانس فانون لم يعد يلبي الطلبات المتزايدة للسكان في المجال الصحي، وتم تدشين هذا المستشفى يوم 08 نوفمبر 1983 الموافق لـ 03 محرم 1043 هجري بموجب القرار الوزاري رقم 81/242.

في سنة 2008 تحولت تسمية مستشفى محمد الصادق بن يحي من القطاع الصحي إلى المؤسسة العمومية الإستشفائية بناء على المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1428 الموافق لـ 19 ماي 2007، والذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها.

وتعرف المؤسسات العمومية الإستشفائية بأنها: "مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية، والإستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي، وتتكون المؤسسة الإستشفائية من هيكل التشخيص والعلاج والإستشفاء وإعادة التأهيل الطبي، وتغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات<sup>(1)</sup>.

وتقع المؤسسة الإستشفائية العمومية محمد الصادق بن يحي في الجهة الشرقية لمدينة جيجل، وتتسع حاليا لـ 431 سرير، وتغطي سكان بلدية جيجل.

### المطلب الثاني: مهام المؤسسة الإستشفائية محمد الصادق بن يحي-جيجل-

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصادق بن يحي فيما يلي:

-تنظيم وتوزيع الإسعافات وبرمجتها.

-تطبيق النشاطات المتعلقة بالصحة التناسلية والتنظيم العائلي.

-تطبيق النشاطات المتعلقة بالوقاية والتشخيص وإعادة التكييف الطبي والاستشفاء.

(1)-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33، مرسوم تنفيذي رقم 07-140 مؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق لـ

19 مايو سنة 2007، يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها، ص:

-تجسيد البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة والسكان.

-المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم.

**المطلب الثالث :تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي-جيجل-**

إن السير الحسن لأي مؤسسة يتطلب وجود هيكل تنظيمي مناسب من أجل تحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات، ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق هدف المنظمة، ويوضح نوع العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الإتصال فيها.

وطبقا للقرار الوزاري المشترك المتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الإستشفائية، وتطبيقا لأحكام المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى الموافق لـ 19 ماي 2007 يتحدد التنظيم الداخلي للمؤسسة الإستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي وفق ما يوضحه الشكل رقم ( 3-13)

الفصل الثالث : دراسة مدى تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية محمد

الصادق بن يحي -جيجل-

---

ويمكن التعرض لأهم الوظائف وفقا للهيكل التنظيمي كما يلي:

#### 1-المدير:

وهو المسؤول الأول والأخير عن تسيير المؤسسة حيث:

-يمثل المؤسسة أمام العدالة في جميع أعمال الحياة المدنية.

-هو الأمر بالصرف فيما يخص نفقات المؤسسة.

-يضع مشروع الهيكل التنظيمي والنظام الداخلي للمؤسسة.

-يحضر مشاريع الميزانية التقديرية وبعد حساب المؤسسة.

-يقوم بتنفيذ مداورات مجلس الإدارة.

-يضع التقرير السنوي للنشاط ويرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة.

-يقوم بإبرام جميع العقود والصفقات والإتفاقيات في التنظيم المعمول به.

-يمارس التعيين والتسيير على مجموع مستخدمي المؤسسة العمومية بإستثناء المستخدمين الذي خصص

لهم شكل آخر من أشكال التعيين.

-يمكنه أن يطلع المجلس الطبي بكل أمر ذي طابع طبي، علمي أو تكويني.

#### 2-مكتب الاتصال:

تتمحور مهامه فيما يلي:

-تطبيق قرارات المدير.

-إستقبال المجلس الإداري وتأسيس الميزانية السنوية للنشاطات.

-معالجة شكاوي المواطنين.

-مكلف بأمانة المجلس الطبي والإداري.

#### 3-مكتب التنظيم العام:

يقوم بمتابعة البريد الوارد والصادر من مختلف المصالح الطبية والإدارية وكذا المؤسسات

العمومية الخارجية والخاصة.

#### 4-المديرية الفرعية للمالية والوسائل:

تسهر على تسيير الحياة المهنية للعمال وكافة الموظفين وعلى حسن التكفل بهم من خلال

الإهتمام بوضعيتهم المالية وتسيير شؤونهم الإدارية، وحسن التكفل بالملفات الخاصة بهم وترتيبها والحفاظ

عليها، كما تسهر على إعداد جداول الترقية للعمال كل نهاية سنة، وإعداد كل القرارات الإدارية المتعلقة

بتعيينهم وتثبيتهم وإحالتهم إلى التقاعد.

زيادة عن ذلك، تقوم بإعداد القرارات المتعلقة بإجراء الإمتحانات والإختبارات المهنية والمسابقات على أساس الشهادات، كما تتولى إعداد الأجور والمنح الخاصة بالعمال، وكذا دفع مستحقاتهم المتأخرة بسبب عدم توفر الإعتمادات المالية في الوقت المحدد.

وتتكون من ثلاثة مكاتب هي:

**-مكتب الوسائل العامة والهيكل:**

**-مكتب الصفقات العمومية:** يتولى عقد الصفقات مع المؤسسات العمومية والخاصة بمختلف أنواعها من أجل تمويل المؤسسة بالمواد والعتاد الضروري، كما يتكفل بضمان تمويل المؤسسة بمختلف اللوازم المكتبية والأجهزة الطبية والأدوية وكل المستلزمات الضرورية المتعلقة بكافة النشاطات المختلفة.

**-مكتب الميزانية والمحاسبة:** يسهر على تنفيذ بنود الميزانية وتسجيل الإعتمادات المالية المعتمدة والممنوحة.

**5-المديرية الفرعية للموارد البشرية:**

تتكون من مكاتبين:

**-مكتب التكوين:** يتولى مختلف العمليات المرتبطة بالدورات التكوينية التي تقدمها المؤسسة للعاملين بها، خاصة منهم الكوادر الطبية والممرضين.

**-مكتب تسيير الموارد البشرية والتعداد والمنازعات:** يتكفل بكافة القضايا المتعلقة بالخلافات التي تنجم بين الأفراد أو تكون الإدارة طرفا فيها، والخلافات الخارجية بين الإدارة والمواطنين وحتى الأفراد العاملين بها.

**6-المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة:**

وتتكون من مكتب صيانة التجهيزات الطبية ومكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

**7-المديرية الفرعية للمصالح الصحية:**

تضم أربعة مكاتب كما يلي:

**-مكتب القبول:** يقوم بالاتصال المباشر بالمواطنين وإستقبال المرضى الوافدين الذين تستلزم حالتهم الصحية المكوث بالمستشفى، وتسجيلهم وإعداد ملف القبول للإقامة بالمستشفى، وكذا التصريح بالوفيات والمواليد لضباط الحالة المدنية، وضمان المراقبة المستمرة لحركة المرضى داخل مختلف المصالح الإستشفائية، ولذلك يعتبر المرآة العاكسة للمستوى الذي حقته المؤسسة الإستشفائية من التطور والتنظيم وتوعية العلاقات الداخلية والخارجية.

**-مكتب التعاقد وحساب التكاليف:** يقوم بحساب مجموع التكاليف الخاصة بالمرضى.

**-مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها:** يطبق نشاطات التشخيص والعلاج وإعادة التكييف الطبي والاستشفاء.

**المبحث الثاني: واقع ضغوط العمل والرضا الوظيفي بمستشفى محمد الصديق بن يحي -جيجل-**

بما أن أي فرد يعيش حياة طبيعية على سطح الأرض، فإنه حتما يتعرض للضغوط، خاصة تلك المتعلقة بالحياة المهنية، وذلك لإرتباطها بالمواقف التي يمر بها ذلك الفرد مما يؤثر على أدائه ومن ثم رضاه عن العمل.

بعد دراستنا النظرية لموضوع ضغوط العمل والرضا الوظيفي حاولنا معرفة بعض الجوانب منها واقعا بالمؤسسة الإستشفائية محمد الصديق بن يحي جيجل، حيث قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية والنزاعات، ورغم صعوبة الحصول على المعلومات كلها بسبب مشكل متعلق بضيق الوقت بالنسبة للرئيس والموظفين، إلا أننا تمكنا من الحصول على البعض منها وقمنا بتنظيمها في هذا المبحث والمتكون من: أنواع ضغوط العمل بالمؤسسة الإستشفائية، أساليب التعامل مع ضغوط العمل بالمؤسسة الإستشفائية ، أساليب قياس الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الإستشفائية.

**المطلب الأول: أنواع ضغوط العمل بالمؤسسة الإستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-:**

حسب ما توصلنا إليه من إجراء المقابلة فإن الضغوط التي يتعرض لها العمال بالمؤسسة محل الدراسة تتمثل في الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية وهي كالآتي:<sup>(1)</sup>

• الضغوط الإيجابية وهي قليل ما يتعرض لها العاملين بالمؤسسة وتنشأ للأسباب التالية:

-عند إجراء دورات تدريبية: أحيانا يقوم العامل بالدخول في برامج تدريبية لتنمية وتطوير قدراته قصد الترقى إلى منصب وظيفي معين، وهذا ما يخلق لديه شعور إيجابي أو مفضل له.

-عند شعور العامل برضا رئيسه عن العمل الذي يقوم به من حيث الإلتزام والإنضباط (العمل في الوقت والمكان المناسبين)، فأداء هذا العامل يجعل رئيسه المباشر راض عنه ويفتخر به مع زملائه في العمل، وهذا ما يخلق للعامل ضغط إيجابي كشعور يرغب فيه العامل ما يجعله يشعر بأنه يملك قدرة ودافع لحل بعض المواقف المتعارضة التي تنشأ مع الآخرين بأقل قدر ممكن من الضرر.

• أما الضغوط السلبية وهي الأكثر ما يتعرض لها العاملون بالمؤسسة محل الدراسة، وغالبا ما تنشأ للأسباب التالية:

-عند زيادة عبء العمل وتعدد المهام وكثرتها، ففي بعض الأحيان يقوم العامل بمهام (أعمال) لا تتلاءم مع طاقاته ومؤهلاته، فهو يقوم بعمله الخاص بالإضافة إلى بعض المهام المتعلقة بالعامل الذي لا يلتزم بأدائه، بالإضافة إلى أن هذا العامل يتسابق مع الوقت فتعدد المهام تتطلب منه السرعة والقدرة على أدائها، وهذا ما يؤدي به إلى فقدان التركيز في العمل وتتولد لديه ضغوط تؤثر على صحته الجسمية والنفسية وحتى مستوى أدائه.

<sup>(1)</sup>-مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية والنزاعات 50h :13.

-كذلك عندما تتعارض آراء وأفكار العاملين بسبب إختلاف شخصياتهم فكل عامل له شخصية يتميز بها عن الآخر وبالتالي سلوكاته وتصرفاته تختلف، وخاصة عند دخول عمال جدد، فمنهم من لديه أسلوب لطيف في المعاملة، ومنهم من يتصرف بعدوانية، حيث تؤثر العلاقات المتوترة على بعض العاملين وتخلق لديهم ضغوط في العمل.

أما عن شدة هذه الضغوط لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، فهي غالبا ما تزول في وقت قصير، فهي ضغوط بسيطة وذلك يرجع إلى وجود نوع من التفاهم والحوار بين الرئيس والعاملين الذي يسوده التعاون والتواصل، وحل النزاعات فيما بينهم وهذا ضروري حتى لا يؤثر على أدائهم في العمل.

**المطلب الثاني: أساليب التعامل مع الضغوط بالمؤسسة الإستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل:**

حسب دراستنا في المؤسسة محل الدراسة فإن أهم الأساليب أو الطرق المستخدمة لمعالجة ضغوط العمل كالآتي:<sup>(1)</sup>

-إعداد وتهيئة الذهن والتخطيط المسبق لتحمل الضغوط، وذلك من خلال التأمل والإسترخاء والتركيز، لتحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية، بالإضافة إلى القيام ببعض التمارين الرياضية وزيارة أماكن ترفيهية.

-كذلك التطبيق الجيد لمبادئ وأهداف الإدارة من خلال الإلتزام والإنضباط خاصة لبعض الرؤساء، هذا من شأنه أن يقلل من المخالفات التي يقع فيها بعض المرؤوسين.

-بالإضافة إلى التمكين وإعادة التدريب، من خلال قيام العامل بمرحلة تكوينية في مجال تخصصه، وتقديم الحوافز المعنوية كالتشجيع والإفتخار والتقدير على أداء المهام.

-القيام بوضع العامل المناسب في المنصب أو الوظيفة المناسبة، أي لا بد أن تتناسب قدرات ومؤهلات العامل مع متطلبات الوظيفة، وهذا من شأنه أن يقلل من نسبة تعرض العاملين للضغوط وربما معالجتها.

**المطلب الثالث : أساليب قياس الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الإستشفائية محمد الصديق بن**

**يحي -جيجل-**

بعدما تطرقنا في الجانب النظري إلى أهم الأساليب المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي، حاولنا معرفة مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بقياس الرضا الوظيفي حيث وتوصلنا إلى أهم الطرق المستخدمة لقياس الرضا لدى عمالها وتمثل في:<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup>-مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية والنزاعات، 30h :13.

<sup>(1)</sup>- مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية والنزاعات، 00h :14.

\***الملاحظة:** وهي أهم طريقة يتم إستخدامها بالمؤسسة محل الدراسة وذلك لسهولة تطبيقها، كما أنها لا تتطلب جهد كبير، فالرئيس يقوم بتوزيع المهام على العاملين ويقوم بمراقبة تصرفاتهم وسلوكياتهم نحو عملهم، كذلك فهو يعمل على تقييم أدائهم وإنجازاتهم وذلك من خلال تركيزه على الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال، وبهذه الطريقة يحصل الرئيس على معلومات كثيرة موضوعية ودقيقة عن رضا العاملين لعملهم. كذلك في بعض الأحيان فالرئيس يعتمد على طريقة المقابلة، من خلال إستدعاء بعض العاملين وإجراء حوار معهم حول العمل وكيفية إنجازه، وفي النهاية فالرئيس يحصل على معلومات عن هؤلاء العاملين حول رضاهم أو لا.

أما عن طريقة الإستبيان فلا يعتمد عليه بالمؤسسة محل الدراسة وذلك لعدم وجود الثقة في الإجابة على الأسئلة لبعض العاملين.

**المبحث الثالث: آثار ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-:**

نرمي من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية، وهذا بإبراز مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة التي إستخدمت لجمع البيانات وكذا المحاور التي تغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات، وإختبار أداة الدراسة للتأكد من صدقها وثباتها، وكذا إختبار فرضيات الدراسة.

#### **المطلب الأول : الإجراءات المنهجية:**

في هذا الجزء سوف نتطرق إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى الأداة التي أستخدمت في جمع البيانات وأخيرا إختبار ثبات أداة الدراسة.

#### **أولا: مجتمع وعينة الدراسة**

تتكون المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحي من مجموعة من الموارد المادية والمالية والبشرية مقسمة على عدة مصالح أساسية ومصالح طبية مساعدة ومصالح إدارية أخرى. ويضم مجتمع الدراسة جميع العاملين بمستشفى محمد الصديق بن يحي -جيجل- والبالغ عددهم (792) عامل موزعين على ثلاث أصناف وظيفية: الطاقم الطبي، الطاقم الشبه الطبي، السلك الإداري والتقني (أنظر الملحق رقم (02)، (03) )، ونظرا لصعوبة الوصول إلى كل العاملين بالمستشفى بسبب نظام العمل بها ووجود عدد كبير من العاملين يعملون بالمنوبة الليلية... ، فقد تم حصر العينة في (80) مفردة وإختيارها كان عشوائيا من كل الأصناف الوظيفية وهذا حتى تكون الدراسة أكثر موضوعية.

والجدول الموالي يمثل توزيع العاملين حسب المستوى الوظيفي خلال الفترة 2014-2015.

**الجدول رقم (3-2): توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي خلال الفترة 2014-2015**



الفصل الثالث : دراسة مدى تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية محمد

الصديق بن يحي -جيجل-

المستوى الوظيفي	الطاقم الطبي	الطاقم شبه الطبي	السلك الإداري والتقني
العدد خلال الفترة 2014-2015	16	35	29

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الاستبيان.

ثانيا: أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والتي تتعلق بإتجاهات العاملين نحو العمل (ضغوط العمل والرضا الوظيفي)، وأخذ بعين الإعتبار الوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة الميدانية والإمكانات المادية المتاحة، وكذا لعدم توافر بيانات منشورة مرتبطة بالموضوع، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية أو الملاحظة المباشرة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملاءمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي "الإستبيان". ويغطي الإستبيان ثلاث محاور رئيسية هي: محور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور ضغوط العمل ، محور الرضا الوظيفي.

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

يتضمن هذا المحور المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الصنف المهني. وقد تم ترميز هذه المعلومات الشخصية والوظيفية بأرقام للمساعدة في إدخالها للبرنامج الإحصائي (SPSS) والجداول التالية توضح هذه الرموز.

الجدول رقم (3-3): تحويل معلومات الجنس إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	ذكر
2	أنثى

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الاستبيان.

الجدول رقم (3-4): تحويل معلومات العمر إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	25 سنة فأقل
2	26 سنة إلى 35 سنة
3	36 سنة إلى 45 سنة
4	50 سنة فأكثر

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الاستبيان.

الجدول رقم (3-5): تحويل معلومات الحالة العائلية إلى رموز

الفصل الثالث : دراسة مدى تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية محمد

الصديق بن يحي -جيجل-

الرمز	المعلومات
1	أعزب
2	متزوج
3	مطلق
4	أرمل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الاستبيان.

الجدول رقم (3-6): تحويل معلومات المستوى التعليمي إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	ابتدائي
2	متوسط
3	ثانوي
4	جامعي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الاستبيان.

الجدول رقم (3-7): تحويل معلومات عدد سنوات الخبرة إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	5 سنوات فأقل
2	من 6 سنوات إلى 10 سنوات
3	من 11 سنة إلى 15 سنة
4	أكثر من 15 سنة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الاستبيان.

الجدول رقم (3-8): تحويل معلومات الصنف المهني إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	الطاقم الطبي
2	الطاقم شبه الطبي
3	السلك الإداري والتقني

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الاستبيان.

المحور الثاني: ضغوط العمل (المتغير المستقل للدراسة):

يتضمن هذا المحور (20) عبارة مخصصة لقياس مستوى ضغوط العمل.

**المحور الثالث للاستبيان: الرضا الوظيفي (متغير تابع للدراسة)**

يتضمن هذا المحور أربعة (04) محاور فرعية تحتوي على (19) عبارة مخصصة لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال وهي:

معدل دوران العمل: ويضم العبارات رقم (21)، (22)، (23)، (24).

معدل التغيب: ويضم العبارات رقم (25)، (26)، (27)، (28)، (29).

الروح المعنوية: ويضم العبارات رقم (30)، (31)، (32)، (33)، (34).

الولاء التنظيمي: ويضم العبارات رقم (35)، (36)، (37)، (38)، (39).

وقد قابل عبارات المحور الثاني (ضغوط العمل) والثالث (الرضا الوظيفي) من الاستبيان مجموعة من الدرجات مرتبة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي، والموزعة كما يلي:

الجدول رقم (3-9): توزيع درجات عبارات المحور الثاني (ضغوط العمل) وفقا لمقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الاستبيان.

الجدول رقم (3-10): توزيع درجات عبارات المحور الثالث (الرضا الوظيفي) وفقا لمقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الاستبيان.

**ثالثا : أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة (الاستبيان):**

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences)، والذي يرمز له إختصارا بالرمز (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الإختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات، والانحرافات المعيارية...إلخ، وضمن الإحصاء الإستدلالي مثل: معامل الارتباط، الانحدار البسيط، الانحدار المتعدد...إلخ.

وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم إستخدامها في هذه الدراسة:

✓ **المدى:** بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول مقياس ليكارت الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الإستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (5-1=4)، تم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (5/4 = 0.08)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1+) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (1.8 = 1+ 0.8) وهكذا أصبح طول الخلايا أو الفئات كما يلي:

-من (1) إلى (1.80) يمثل (غير موافق بشدة) بالنسبة لمحور ضغوط العمل ومحور الرضا الوظيفي.  
-من (1.81) إلى (2.60) يمثل (غير موافق) بالنسبة لمحور ضغوط العمل ومحور الرضا الوظيفي.  
-من (2.61) إلى (3.40) يمثل (محايد) بالنسبة لمحور ضغوط العمل ومحور الرضا الوظيفي.  
-من (3.41) إلى (4.20) يمثل (موافق) بالنسبة لمحور ضغوط العمل ومحور الرضا الوظيفي.  
-من (4.21) إلى (5.00) يمثل (موافق بشدة) بالنسبة لمحور ضغوط العمل ومحور الرضا الوظيفي.  
هذا وننبه هنا إلى أن درجات الموافقة وغير الموافقة بالنسبة لمحور ضغوط العمل وبالنسبة لمحور الرضا الوظيفي تمثل المستويات التالية:

-الخيار "غير موافق بشدة" يمثل المستوى المنخفض جدا لضغوط العمل والرضا الوظيفي.  
-الخيار "غير موافق" يمثل المستوى المنخفض لضغوط العمل والرضا الوظيفي.  
-الخيار "محايد" يمثل المستوى المتوسط للضغوط العمل والرضا الوظيفي.  
-الخيار "موافق" يمثل المستوى المرتفع للضغوط العمل والرضا الوظيفي.  
-الخيار "موافق بشدة" يمثل المستوى المرتفع جدا لضغوط العمل والرضا الوظيفي.

#### ✓ التكرارات والنسب المئوية:

تم الإستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد إستجابات أفرادها إتجاه عبارات محاور الإستبيان.

#### ✓ المتوسط الحسابي المرجح:

تم إستعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى إرتفاع أو إنخفاض إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية (ضغوط العمل والرضا الوظيفي)، وهو سيساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي، ويعطى بالصيغة التالية:

$$x = \frac{\sum ni xi}{N}$$

حيث أن:

## الفصل الثالث : دراسة مدى تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية محمد

الصادق بن يحي -جيجل-

$n_i$ : عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد، مثلا بالنسبة للخيار "موافق" من عبارات محور ضغوط العمل.

$x_i$ : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5.

$N$ : مجموع أفراد العينة وفي دراستنا يقدر بـ (80) فرد

✓ **الانحراف المعياري المرجح:**

إستخدم هذا المقياس لمعرفة مدى إنحراف إستجابات أفراد عينة الدراسة، لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي، وكلما إقتربت قيمته إلى الصفر كلما دل ذلك على تركيز وإنخفاض تشتت إستجابات أفراد عينة الدراسة وكلما كان الإنحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت بين إستجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح في حالة إذا كانت قيمة الإنحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح، علما بأن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الإستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها.

وبحسب الإنحراف المعياري المرجح بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$\bar{x} = \sqrt{\frac{\sum ni(xi - x)^2}{n}}$$

حيث أن:

$n_i$ : عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد، مثلا بالنسبة للخيار "موافق" لعبارة من عبارات محور ضغوط العمل.

$x_i$ : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5.

$\bar{x}$ : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الإستبيان ومحاوره.

$n$ : مجموع أفراد العينة وفي دراستنا يقدر بـ ( 80 ) فرد.

**معامل الارتباط بيرسون « r »:**

إستخدم هذا المعامل لمعرفة مدى إرتباط درجة كل عبارة من عبارات الإستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما إستخدم أيضا لمعرفة طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي. ويحسب بالعلاقة التالية:

$$r = \frac{cov(x, y)}{\partial x y}$$

الفصل الثالث : دراسة مدى تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية محمد  
الصديق بن يحي -جيجل-

حيث أن:

$Cov(x,y)$ : التباين المشترك للمتغير المستقل (ضغوط العمل) والتابع للدراسة (الرضا الوظيفي).

$\partial x$ : الانحراف المعياري للمتغير المستقل للدراسة.

$\partial y$ : الانحراف المعياري للمتغير التابع للدراسة.

✓ معامل الإنحدار المتعدد: وذلك لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

✓ معامل الإنحدار البسيط: وذلك لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل الكل على حدى في المتغير التابع.

رابعا: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم حساب معامل ألفا كرونباخ

(Alphacronbach).

الجدول رقم (3-11): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة

الترتيب	ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبيان
1	0.934	20	محور ضغوط العمل
2	0.945	19	محور الرضا الوظيفي
-	0.967	39	معدل الثبات العام

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الاستبيان.

يوضح الجدول رقم (3-11) أن معامل الثبات العام للإستبيان عال، حيث بلغ (0.697) وهو

يدل على أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

**المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:**

سنحاول في هذا المطلب معرفة بعض الخصائص الشخصية لأفراد العينة وهي: الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الصنف المهني.

**\*حسب الجنس:**

يتوزع أفراد العينة حسب الجنس كما يوضح الجدول رقم (3-12).

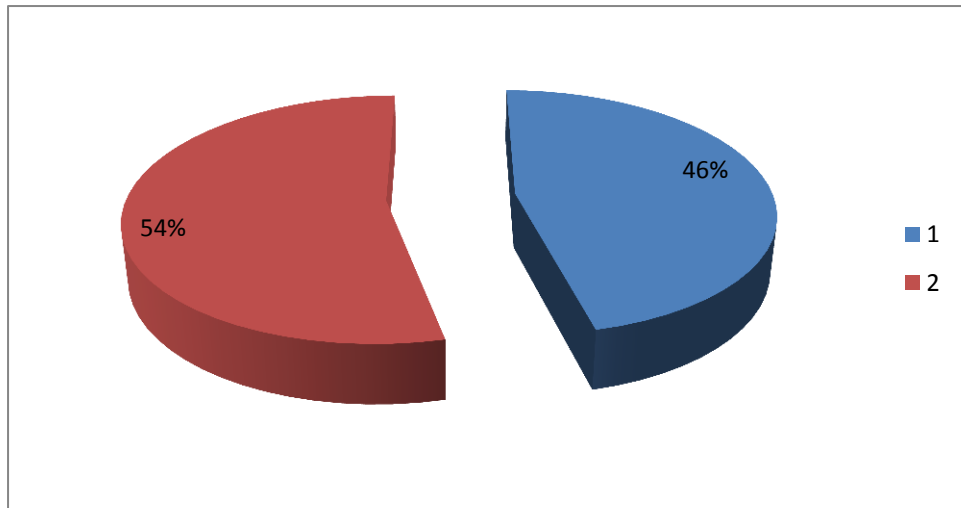
**الجدول رقم (3-12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس**

النسبة %	التكرار	الجنس
37.5 %	30	ذكر
62.5 %	50	أنثى
100 %	80	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن (50) من أفراد العينة إناث وهم ما يمثلون ما نسبته (62.5 %) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الذكور (30) أي ما نسبته (37.5 %) من حجم العينة، ولعل سبب زيادة نسبة الإناث عن الذكور هو طبيعة نشاط المؤسسة أو رغبتهم لشغل هذه الوظيفة.

**الشكل رقم (3-14): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس**



**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الفصل الثالث : دراسة مدى تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية محمد  
الصادق بن يحي -جيجل-

\*حسب العمر:

يتوزع أفراد العينة حسب العمر كما يوضحه الجدول رقم (3-13).

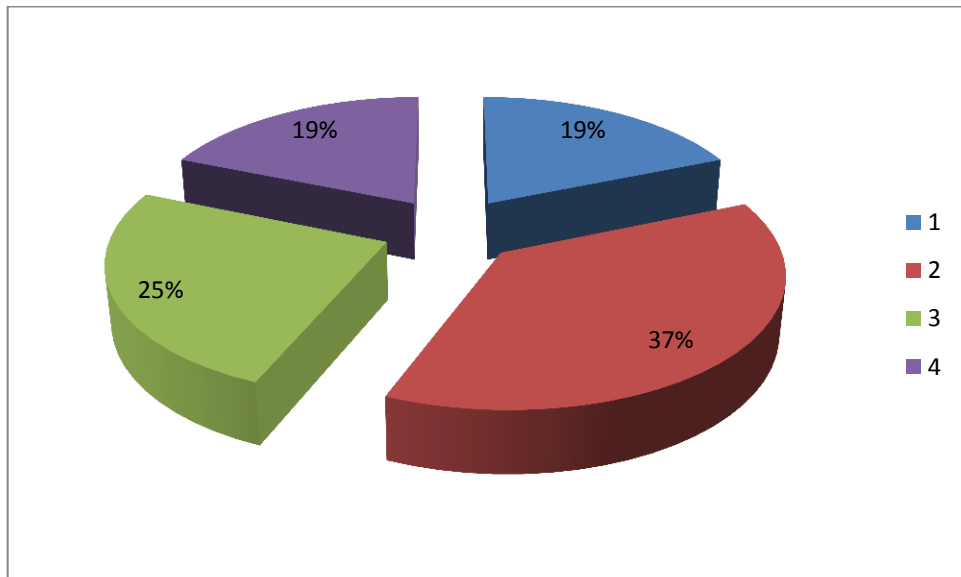
الجدول رقم (3-13): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	العمر
18.8 %	15	25 سنة فأقل
37.5 %	30	26 سنة إلى 35 سنة
25 %	20	36 سنة إلى 45 سنة
18.8 %	15	50 سنة فأكثر
100 %	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين [26-35] سنة، أي أن أغلب أفراد العينة شباب، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة الأنشطة في هذه المؤسسة التي تحتاج إلى كفاءة وخبرة هؤلاء الشباب، تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم بين [36-45] سنة بنسبة (25%)، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم 25 سنة فأقل و 50 سنة فأكثر بـ (15) فرد، أي ما نسبته 18.8 %.

الشكل رقم (3-15): نسبة توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.



## الفصل الثالث : دراسة مدى تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية محمد

الصديق بن يحي -جيجل-

### \*حسب الحالة العائلية:

يتوزع افراد العينة حسب الحالة العائلية كما يوضحه الجدول رقم (3-14).

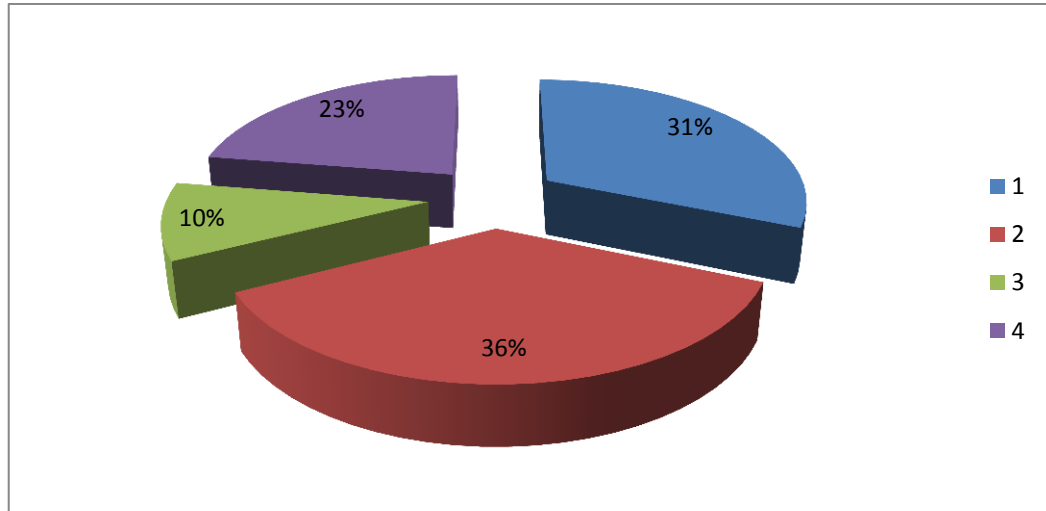
الجدول رقم ( 3-14): توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
40 %	32	أعزب
46.3 %	37	متزوج
6.3 %	05	مطلق
7.5 %	6	أرمل
100 %	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة (46.3 %) وهي تمثل فئة المتزوجين، أما فئة العزاب فتمثل نسبة (40 %) من أفراد العينة، تليها نسبة الأرمال بـ (7.5 %)، أما المطلقين فهي أقل نسبة والمقدرة بـ (6.3 %).

الشكل رقم (3-16): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

### \*حسب المستوى التعليمي:

يتوزع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي كما يوضحه الجدول رقم (3-15).

الفصل الثالث : دراسة مدى تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية محمد  
الصادق بن يحي -جيجل-

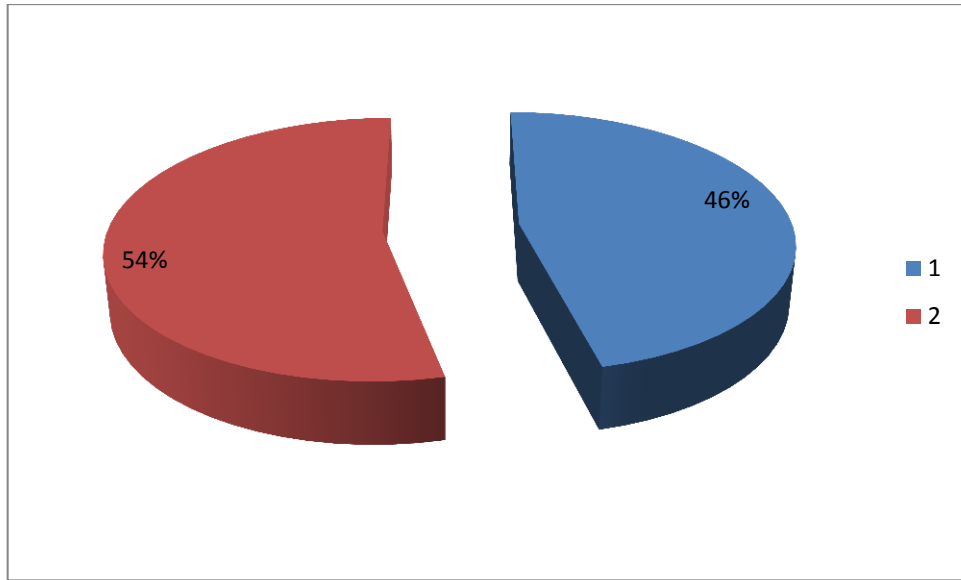
الجدول رقم (3-15): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
-	-	إبتدائي
-	-	متوسط
45 %	36	ثانوي
55 %	44	جامعي
100 %	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن معظم أفراد العينة مستواهم تعليم جامعي بنسبة (55 %)، تليها نسبة أفراد العينة الذين مستواهم التعليمي الثانوي المقدر بـ (45 %)، في حين إنعدمت نسبة الأفراد ذوي المستوى الإبتدائي والمتوسط.

الشكل رقم (3-17)، نسبة توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.  
\*حسب عدد سنوات الخبرة:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة كما يوضحه الجدول (3-16).

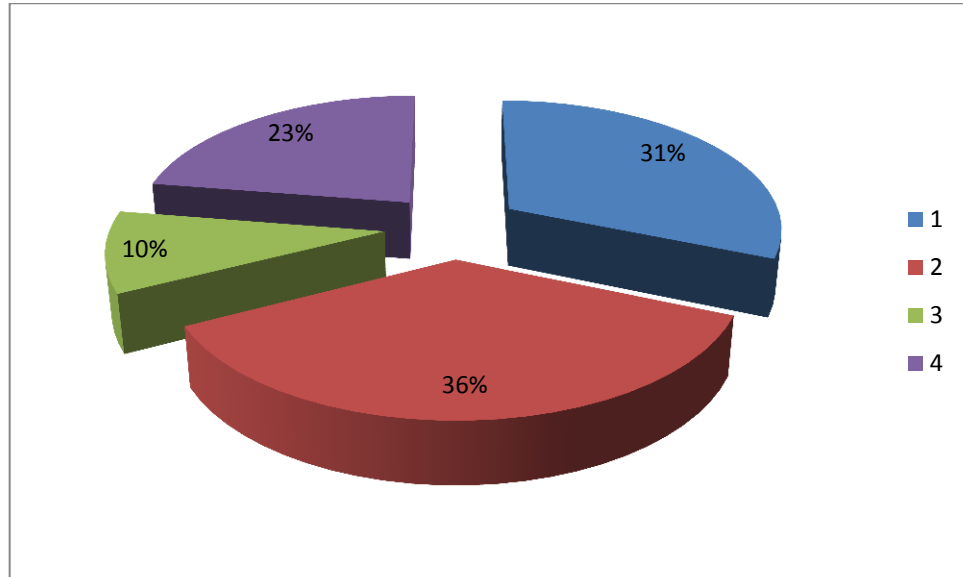
الجدول رقم (3-16): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
5 سنوات فأقل	25	31.3 %
6 سنوات إلى 10 سنوات	29	36.3 %
11 سنة إلى 15 سنة	08	10 %
أكثر من 15 سنة	18	22.5 %
المجموع	80	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن نسبة أفراد العينة الذين عدد سنوات خبرتهم في المؤسسة تتراوح بين (6 سنوات -10 سنوات) وتمثل أعلى نسبة بـ (36.3 %)، تليها نسبة (31.3 %) والتي تمثل أفراد العينة التي تتراوح عدد سنوات خبرتهم 5 سنوات فأقل، أما نسبة (22.5 %) تمثل أفراد العينة الذين عدد سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة، والنسبة المتبقية والمتمثلة في (10 %) فهي نسبة أفراد العينة الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم ما بين (11-15 سنة).

الشكل رقم (3-18): نسبة توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

\*حسب الصنف المهني:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الصنف المهني كما يوضحه الجدول رقم (3-17).

### الفصل الثالث : دراسة مدى تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية محمد

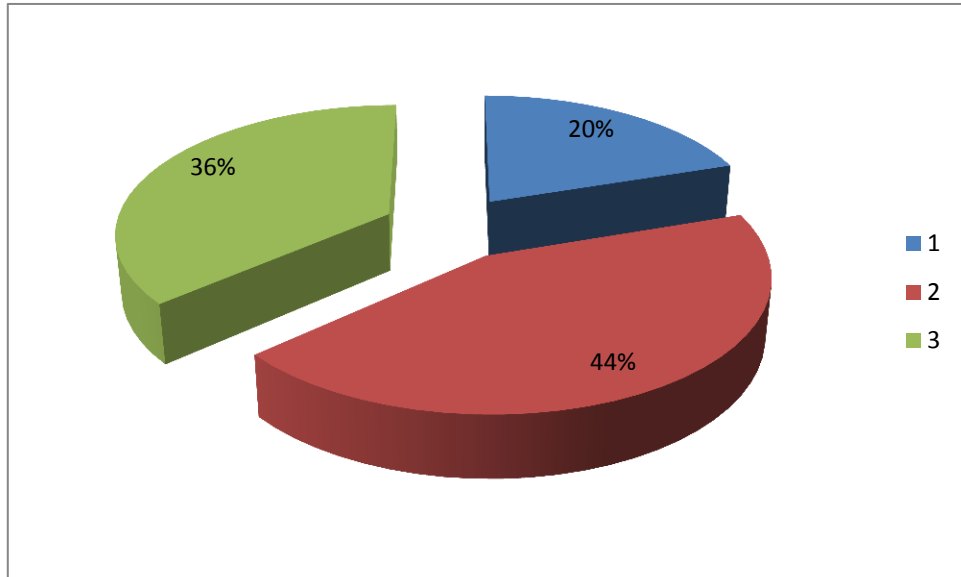
الصديق بن يحي -جيجل-

الجدول رقم (3-17): توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني

النسبة %	التكرار	الصنف المهني
20 %	16	الطاقم الطبي
43.8 %	35	الطاقم شبه الطبي
36.6 %	29	السلك الإداري والتقني
100 %	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS. يتضح من الجدول أن أكبر نسبة من أفراد العينة تمثلها نسبة الطاقم شبه الطبي بـ (43.8 %)، تليها نسبة السلك الإداري والتقني وتقدر بـ (36.3 %)، في الأخير نسبة (20 %) وهي تمثل نسبة الطاقم الطبي.

الشكل رقم (3-19): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

#### المطلب الثالث: تحليل البيانات الخاصة بضغط العمل:

للتعرف على مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون بمستشفى محمد الصديق بن يحي-جيجل-، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات محور ضغوط العمل.

الفصل الثالث : دراسة مدى تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية محمد

الصادق بن يحي -جيجل-

الجدول رقم (3-18): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات ضغوط العمل

رقم العبارة	العبارة	التكرار ك	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			النسبة %	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق		
01	تتفعل بسرعة لأتفه الأسباب	ك	24	30	1	17	8	2.44	1.37
		%	30	35.3	1.3	21.3	10		
02	تؤثر مشاكلك الشخصية على أداء مهامك	ك	22	36	2	12	8	2.35	1.30
		%	27.5	45	2.5	15	10		
03	أعباء العمل لا تلائم قدراتك وطاقتك	ك	39	28	1	10	2	1.85	1.10
		%	48.8	35	1.3	12.5	2.5		
04	لا تترك بشكل دقيق ما هو مطلوب ومتوقع منك	ك	30	32	2	11	5	2.11	1.23
		%	37.5	40	2.5	13.8	6.3		
05	تتعارض قيمك ومعتقداتك مع التوقعات المطلوبة منك	ك	19	34	4	16	7	2.47	1.29
		%	23.8	42.5	5	20	8.8		
06	تتميز وظيفتك بعدم التنوع في المهام	ك	13	31	2	29	5	2.77	1.27
		%	16.3	38.8	2.5	36.3	6.3		
07	تتميز وظيفتك بعدم وضوح السلطات والمسؤوليات	ك	24	28	3	18	7	2.45	1.35
		%	30	35	3.8	22.5	8.8		
08	تجد صعوبة في الإنسجام والتفاعل مع زملائك في العمل	ك	19	23	1	24	13	2.86	1.48
		%	23.8	28.8	1.3	30	16.3		
09	تشعر بالإستياء من طريقة تعامل رئيسك المباشر	ك	26	23	3	19	9	2.53	1.44
		%	32.5	28.8	3.8	23.8	11.3		
10	تعمل في بيئة عمل غير مناسبة	ك	25	21	1	20	13	2.69	1.53
		%	31.3	26.3	1.3	25	16.3		
11	لا تتاح لك الفرصة لإبداء والمشاركة في بعض القرارات	ك	7	17	5	27	24	1.34	3.55
		%	8.8	21.3	6.3	33.8	30		

الفصل الثالث : دراسة مدى تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية محمد

الصديق بن يحي -جيجل-

1.36	3.46	23	25	5	20	7	ك	لا توفر لك المؤسسة فرص عادلة للتقدم إلى مناصب أعلى	12
		28.8	31.5	6.3	25	8.8	%		
1.24	2.24	3	16	7	25	29	ك	تشكل البرامج التدريبية ضغوط بالنسبة لك	13
		3.8	20	8.8	31.3	36.3	%		
1.37	3.75	30	28	3	10	9	ك	تحاول التخلص من ضغوط العمل بمفردك من خلال التأمل والإسترخاء وإجراء التمارين الرياضية	14
		37.5	35	3.8	12.5	11.3	%		
1.38	2.69	9	21	5	26	19	ك	تعمل المؤسسة على تقديم الدعم الإجتماعي للعاملين لمواجهة ضغوط العمل	15
		11.3	26.3	6.3	32.5	23.8	%		
1.40	2.73	6	29	5	17	23	ك	تعمل المؤسسة على تفعيل الإتصال ودعم تماسك جماعات العمل للتقليل من الضغوط	16
		7.5	36.3	6.3	21.3	28.8	%		
1.42	2.49	7	21	4	20	28	ك	تعمل المؤسسة على تحقيق العدالة في نظام الحوافز من أجل التقليل من الضغوط	17
		8.8	36.3	5	25	35	%		
1.48	2.83	10	27	6	13	24	ك	تعمل المؤسسة على تحقيق العدالة في نظام التقسيم من أجل التقليل من الضغوط	18
		12.5	33.8	7.5	16.3	30	%		
1.38	2.18	7	13	3	21	36	ك	تحرص المؤسسة على تصميم البرامج التدريبية اللازمة لجميع العاملين للتقليل من ضغوط العمل	19
		8.8	16.3	3.8	26.3	45	%		
1.49	2.70	12	21	1	23	23	ك	تحرص المؤسسة على إتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنب تعرض العاملين لضغوط العمل	20
		15	26.3	1.3	28.8	28.8	%		

## الفصل الثالث : دراسة مدى تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية محمد

### الصديق بن يحي -جيجل-

0.91	2.65	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لضغوط العمل
------	------	--

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم (3-18) انظر الملحق رقم (04) يتضح أن هناك مستوى متوسط لضغوط العمل بمستشفى محمد الصديق بن يحي-جيجل- وذلك حسب آراء عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.65) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" في أداة الدراسة للمستوى المتوسط لضغوط العمل. كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك إتساق عام في حكم أفراد العينة على مستوى ضغوط العمل السائد، حيث بلغ الإنحراف الكلي (0.91) وهو إنحراف أقل من الواحد الصحيح. ومن خلال نتائج الجدول يمكن تحديد العبارات التي أكدت على وجود مستوى متوسط لضغوط العمل، وهذا من خلال ترتيب عبارات المحور التي تنتمي لهذا المستوى ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة "تحاول التخلص من ضغوط العمل بمفردك من خلال التأمل والإسترخاء وإجراء التمارين الرياضية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (3.75) وإنحراف معياري قدره (1.37).
- جاءت العبارة "لا توفر لك المؤسسة فرص عادلة للترقي إلى مناصب أعلى" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.46) وإنحراف معياري قدره (1.36).
- جاءت العبارة "تجد صعوبة في الإنسجام والتفاعل مع زملائك في العمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.86) وإنحراف معياري قدره (1.48).
- جاءت العبارة "تعمل المؤسسة على تحقيق العدالة في نظام التقييم من أجل التقليل من الضغوط" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.83) وإنحراف معياري قدره (1.48).
- جاءت العبارة "تتميز وظيفتك بعدم التنوع في المهام" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.77) وإنحراف معياري قدره (1.27).
- جاءت العبارة "تعمل المؤسسة على تفعيل الإتصال ودعم تماسك جماعات العمل للتقليل من الضغوط" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.73) وإنحراف معياري قدره (1.40).
- جاءت العبارة "تحرص المؤسسة على إتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنب تعرض العاملين لضغوط العمل" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.70) وإنحراف معياري قدره (1.49).
- جاءت العبارة "تعمل المؤسسة في بيئة عمل مناسبة" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.69) وإنحراف معياري قدره (1.53).
- جاءت العبارة "تعمل المؤسسة على تقديم الدعم الإجتماعي للعاملين لمواجهة ضغوط العمل" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.69) وإنحراف معياري قدره (1.38).

-جاءت العبارة "تشعر بالإستياء من طريقة تعامل رئيسك المباشر" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدر ب (2.56) وانحراف معياري قدره (1.44).

-جاءت العبارة "تعمل المؤسسة على تحقيق العدالة في نظام الحوافز من أجل التقليل من الضغوط" في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدر ب (2.49) وانحراف معياري قدره (1.42).

-جاءت العبارة "تعارض قيمك ومعتقداتك مع التوقعات المطلوبة منك" في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي قدر ب (2.47) وانحراف معياري قدره (1.49).

-جاءت العبارة "تتميز وظيفتك بعدم وضوح السلطات والمسؤوليات" في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي قدر ب (2.45) وانحراف معياري قدره (1.35).

-جاءت العبارة "تؤثر مشاكلك الشخصية على أداء مهامك" في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي قدر ب (2.35) وانحراف معياري قدره (1.30).

-جاءت العبارة "تتفعل بسرعة لأتفه الأسباب" في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي قدر ب (2.44) وانحراف معياري قدره (1.37).

-جاءت العبارة "تشكل البرامج التدريبية ضغوطا بالنسبة لك" في المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي قدر ب (2.24) وانحراف معياري قدره (1.24).

-جاءت العبارة "تحرص المؤسسة على تصميم البرامج التدريبية اللازمة لجميع العاملين للتقليل من ضغوط العمل في المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي قدر ب (2.18) وانحراف معياري قدره (1.38).

-جاءت العبارة "لا تدرك بشكل دقيق ما هو مطلوب ومتوقع منك في المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي قدر ب (2.11) وانحراف معياري قدره (1.23).

-جاءت العبارة "أعباء العمل لا تلائم قدراتك وطاقاتك" في المرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي قدر ب (1.85) وانحراف معياري قدره (1.10).

-جاءت العبارة "لا تتاح لك الفرصة لإبداء آرائك والمشاركة في بعض القرارات" في المرتبة العشرين بمتوسط حسابي قدر ب (1.34) وانحراف معياري قدره (3.53).

#### المطلب الرابع : تحليل البيانات الخاصة بالرضا الوظيفي:

للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعض المؤشرات التي تسمح بقياس الرضا الوظيفي والمتمثلة في: معدل دوران العمل، معدل التغيب، الروح المعنوية، الولاء التنظيمي.

#### أولا: معدل دوران العمل

لمعرفة مدى وجود دوران العمل بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، تم الإعتماد على أربع عبارات هي على التوالي: العبارة رقم (21)، (22)، (23)، (24) والموضحة في الجدول (3-20).



الجدول رقم (3-20): تحليل البيانات المتعلقة بمعدل دوران العمل

رقم العبارة	العبارة	التكرار ك	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			النسبة %	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق		
21	تشعر بالتعب والإرهاق والإرتياح والرضا عن العمل	ك	11	21	5	22	21	3.26	1.44
		%	13.8	26.3	6.3	27.5	26.3		
22	تشعر بعدم الأمان الوظيفي	ك	20	18	5	22	15	2.93	1.50
		%	25	22.5	6.3	27.5	18.8		
23	تشعر بعدم الإستقرار في العمل	ك	22	22	1	22	13	2.78	1.50
		%	27.5	27.1	1.3	27.5	16.3		
24	تفكر في ترك العمل والبحث عن بديل آخر	ك	17	22	2	25	14	2.96	1.47
		%	21.3	27.5	2.5	31.3	17.5		
1.17	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لمعدل دوران العمل						2.98		1.17

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم (3-20) يتضح أن معدل دوران العمل متوسط إلى حد ما لدى أفراد عينة الدراسة بمستشفى محمد الصديق بن يحيى -جيجل- حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمعدل دوران العمل بـ (2.98)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئتي مقياس ليكرت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المتوسط" للرضا الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك إتساق عام في حكم أفراد العينة على معدل دوران العمل، حيث بلغ الإنحراف الكلي بـ (1.17) (أنظر الملحق رقم 05).

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد مستوى دوران العمل بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، وهذا من خلال ترتيب العبارات لهذا العنصر ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة "تشعر بالتعب والإرهاق وعدم الإرتياح والرضا في العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (3.26) وإنحراف معياري قدره (1.44).

- جاءت العبارة "تفكر في ترك العمل والبحث عن بديل آخر" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (2.96) وإنحراف معياري قدره (1.47).

## الفصل الثالث : دراسة مدى تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية محمد

### الصديق بن يحي -جيجل-

-جاءت العبارة "تشعر بعدم الأمان الوظيفي" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.93) وانحراف معياري قدره (1.50).

-جاءت العبارة "تشعر بعدم الإستقرار في العمل" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.78) وانحراف معياري قدره (1.50).

-جاءت العبارة "تشعر بعدم الإستقرار في العمل" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.78) وانحراف معياري قدره (1.50).

#### ثانيا: معدل التغيب

لمعرفة مستوى تغيب أفراد عينة الدراسة، تم الإعتماد على خمس عبارات هي على التوالي:

العبارة رقم (25)، (26)، (27)، (28)، (29) والموضحة في الجدول رقم (3-21).

الجدول رقم (3-21): تحليل البيانات المتعلقة بمعدل التغيب

رقم العبارة	العبارة	التكرار ك	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			النسبة %	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق		
25	تشعر باللامبالاة والملل في العمل	ك	29	21	1	22	7	2.46	1.44
		%	36.3	26.3	1.3	27.5	8.8		
26	تعتمد التأخر عن العمل بدون سبب	ك	39	30	-	8	3	1.83	1.10
		%	48.8	37.5	-	10	3.8		
27	تتغيب عن العمل بشكل متكرر	ك	36	33	3	6	2	1.81	0.99
		%	45	41.3	3.8	7.5	2.5		
28	تعتمد الخروج دائما قبل إنتهاء الدوام	ك	33	25	5	14	3	2.11	1.23
		%	41.3	31.3	6.3	17.5	3.8		
29	ليس لديك أية رغبة في العمل لساعات إضافية	ك	10	13	3	32	22	3.54	1.37
		%	12.5	16.3	3.8	40	27.5		
	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لمعدل التغيب						2.35	0.92	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم (3-21) يتضح أن أفراد عينة الدراسة بمستشفى محمد الصديق بن يحي -جيجل- غير موافقين عن مضمون العبارات الخاصة بعنصر التغيب، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.35)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 1.81 إلى

2.60) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى المنخفض للرضا الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك إتساق عام في حكم أفراد العينة على معدل التغيب لديهم، حيث بلغ الإنحراف الكلي بـ (0.92) (انظر الملحق رقم (06)).

وفيما يلي ترتيب العبارات لهذا العنصر ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي:

- جاءت العبارة "ليس لديك أية رغبة في العمل لساعات إضافية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (3.54)، وإنحراف معياري قدره (1.37).

- جاءت العبارة "تشعر باللامبالاة والملل في العمل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (2.46) وإنحراف معياري قدره (1.44).

- جاءت العبارة "تتعهد الخروج دائما قبل إنتهاء الدوام" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.11) وإنحراف معياري قدره (1.23).

- جاءت العبارة "تتعهد التأخر في العمل بدون سبب" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (1.83) وإنحراف معياري قدره (1.10).

- جاءت العبارة "تتغيب عن العمل بشكل متكرر" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ (1.81) وإنحراف معياري قدره (0.99).

#### ثالثا: الروح المعنوية

لمعرفة مدى وجود الروح المعنوية بين أفراد عينة الدراسة، تم الإعتماد على خمس عبارات هي

على التوالي: العبارة رقم (30)، (31)، (32)، (33)، (34) والموضحة في الجدول رقم (3-22).

الجدول رقم (3-22): تحليل البيانات المتعلقة بالروح المعنوية

رقم العبارة	العبارة	التكرار ك النسبة %	درجة الموافقة			
			غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد
30	تشعر بالتوتر والإنفعال وعدم الرضا	ك	20	28	3	20
		%	25	35	3.8	25
						المتوسط الحسابي
						الانحراف المعياري
						2.63
						1.39

## الفصل الثالث : دراسة مدى تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية محمد

### الصديق بن يحي -جيجل-

1.20	2.03	4	10	4	28	34	ك	لا تركز في العمل بشكل جيد وترتكب العديد من الأخطاء	31
		5	12.5	5	35	42.5	%		
1.33	2.43	6	19	2	29	24	ك	علاقتك متوترة مع رئيسك المباشر	32
		7.5	23.8	2.5	36.3	30	%		
1.39	2.35	11	7	9	25	28	ك	علاقتك متوترة مع زملائك في العمل	33
		13.8	8.8	11.3	31.3	35	%		
1.50	2.46	13	11	5	22	29	ك	تشعر بالخوف من الفشل	34
		16.3	13.8	6.3	27.5	36.3	%		
0.92	2.35	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي للروح المعنوية							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول يتضح أن أفراد عينة الدراسة بمستشفى محمد الصديق بن يحي-جيجل- غير موافقين على مضمون العبارات الخاصة بعنصر الروح المعنوية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.37)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي من (1.81 إلى 2.60) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى المنخفض للرضا الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك إتساق عام في حكم أفراد العينة على عنصر الروح المعنوية لديهم، حيث بلغ الانحراف الكلي (1.11) (انظر الملحق رقم (07) ).

وفيما يلي ترتيب العبارات لهذا العنصر ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي:

- جاءت العبارة "تشعر بالتوتر والانفعال وعدم الرضا في العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (2.63) وانحراف معياري قدره (1.39).

- جاءت العبارة "تشعر بالخوف من الفشل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (2.46) وانحراف معياري قدر بـ (1.50).

- جاءت العبارة "علاقتك متوترة مع رئيسك المباشر" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.43) وانحراف معياري قدره (1.33).

- جاءت العبارة "علاقتك متوترة مع زملائك في العمل" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.35) وانحراف معياري قدره (1.39).

- جاءت العبارة "لا تركز في العمل بشكل جيد وترتكب العديد من الأخطاء" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.03) وانحراف معياري قدره (1.20).

### رابعاً: الولاء التنظيمي

لمعرفة مدى وجود ولاء تنظيمي لأفراد عينة الدراسة، تم الإعتماد على خمس عبارات هي على التوالي: العبارة رقم (35)، (36)، (37)، (38)، (39) والموضحة في الجدول رقم (3-23).

الفصل الثالث : دراسة مدى تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية محمد

الصادق بن يحي -جيجل-

الجدول رقم (3-23): تحليل البيانات المتعلقة بالولاء التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار ك النسبة %	العبارة	رقم العبارة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
1.42	2.24	8	14	2	21	35	ك	ترغب في ترك العمل حتى لو حصلت على أجر أقل	35
		10	17.5	2.5	26.3	43.8	%		
1.36	2.55	8	18	6	36	22	ك	تشعر بعدم الرضا والانتماء للمؤسسة	36
		10	22.5	7.5	32.5	27.5	%		
1.35	2.48	10	11	8	29	22	ك	لديك إتجاه سلبي نحو المؤسسة	37
		12.5	13.8	10	36.3	27.5	%		
1.24	2.34	5	13	4	32	26	ك	لا تلتزم بأهداف وسياسات المؤسسة	38
		6.3	16.3	5	40	32.5	%		
1.55	2.60	14	16	2	20	28	ك	لا تشعر بالإعتزاز والفخر لإنتمائك لهذه المؤسسة	39
		17.5	20	2.5	25	35	%		
1.06	2.42	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي للولاء التنظيمي							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم (3-23) يتضح أن أفراد عينة الدراسة بمستشفى محمد الصادق بن يحي-جيجل- "غير موافقين" عن مضمون العبارات الخاصة بعنصر الولاء التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.42)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 1.81 إلى 2.60)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى المنخفض للرضا الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك إتساق عام في حكم أفراد العينة على عنصر الولاء التنظيمي لديهم، حيث بلغ الإنحراف الكلي (1.06)، (أنظر الملحق رقم (80)).

وفيما يلي ترتيب العبارات لهذا العنصر ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي:

- جاءت العبارة "لا تشعر بالإعتزاز والفخر لإنتمائك لهذه المؤسسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.60) وإنحراف معياري قدره (1.55).

- جاءت العبارة "تشعر بعدم الرضا والانتماء للمؤسسة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (2.55) وإنحراف معياري قدره (1.36).

- جاءت العبارة "لديك إتجاه سلبي نحو المؤسسة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.48) وإنحراف معياري قدره (1.35).

- جاءت العبارة "ترغب في ترك العمل حتى لو حصلت على أجر أقل" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.24) وإنحراف معياري قدره (1.42).

-جاءت العبارة "لا تلتزم بأهداف وسياسات المؤسسة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.24) وإنحراف معياري قدره (1.24).

المطلب الخامس: إختبار فرضيات الدراسة:

يتناول هذا الجزء إختبار الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة حول ما إذا كان هناك أثر لضغوط العمل على الرضا الوظيفي، وفيما يلي إختبار الفرضية الرئيسية مع فرضياتها الفرعية.  
الفرضية الرئيسية:

للتأكد من صحة الفرضية الرئيسية والتي مفادها:

الفرضية الصفرية (Ho): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لضغوط العمل على الرضا الوظيفي.

يبين الجدول رقم (3-24) نتائج الإندثار المتعدد لأثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (3-24): نتائج تحليل الإندثار المتعدد لإختبار أثر ضغوط العمل كمتغير مستقل على الرضا الوظيفي

المتغير التابع: الرضا الوظيفي	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
معدل دوران العمل	0.325	3.537	0.001
معدل التغيب	0.214	2.048	0.044
الروح المعنوية	0.353	2.943	0.004
الولاء التنظيمي	0.071	0.694	0.490
قيمة R <sup>2</sup>	0.780		
قيمة D	66.563		
مستوى الدلالة	0.000		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول رقم (3-24) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0,780$ ) وهذا يعني أن متغير ضغوط العمل يفسر ما نسبته (78 %) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي، وبما أن قيمة ( $D = 66,563$ ، مستوى الدلالة =  $0,000$ ) فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) لضغوط العمل على الرضا الوظيفي.

وتبين نتائج الجدول رقم (3-24) وجود أثر لضغوط العمل على كل من معدل دوران العمل

( $Beta = 0,325$ ، مستوى الدلالة  $> 0,05$ )، معدل التغيب ( $Beta = 0,214$ ، مستوى الدلالة  $>$

## الفصل الثالث : دراسة مدى تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية محمد

الصديق بن يحي -جيجل-

0.05)، الروح المعنوية (Beta=0.353، مستوى الدلالة  $> 0.05$ )، الولاء التنظيمي (Beta = 0.071، مستوى الدلالة  $> 0.05$ ). (أنظر الملحق رقم 09).

وفيما يلي إختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية، والتي تتعلق بدراسة أثر ضغوط العمل على أبعاد الرضا الوظيفي.

**الفرضية الفرعية الأولى:**

**الفرضية الصفرية (H01):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لضغوط العمل على معدل دوران العمل.

يبين الجدول رقم (3-25) نتائج الإنحدار البسيط لأثر ضغوط العمل على معدل دوران العمل.

**الجدول رقم (3-25):** نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر ضغوط العمل على معدل دوران العمل

قيم الإحصائية الفرضية	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة sig	معامل التجديد (R <sup>2</sup> )	نتيجة الفرضية الصفرية (H01)
الفرضية الفرعية الأولى	11.801	1.99	0.000	0.641	قبول

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم (3-25) أن معامل التحديد ( $R^2=0.641$ )، مما يعني أن (64.1%) من دوران العمل يعود إلى ضغط العمل، كما يبين أيضا أن قيمة (T) المحسوبة تساوي (11.801) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.99)، وبما أن مستوى الدلالة sig البالغ (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لضغوط العمل على معدل دوران العمل.

**الفرضية الفرعية الثانية:**

**الفرضية الصفرية (H02):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لضغوط العمل على معدل التغيب.

يبين الجدول رقم (3-26) نتائج الإنحدار البسيط لأثر ضغوط العمل على معدل التغيب.

**الجدول رقم (3-26):** نتائج تحليل الإنحدار البسيط لأختبار أثر ضغوط العمل على معدل التغيب

القيم الإحصائية الفرضية	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة sig	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	نتيجة الفرضية الصفرية (H02)
الفرضية الفرعية الثانية					

الفصل الثالث : دراسة مدى تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية محمد

الصادق بن يحي -جيجل-

الفرضية الفرعية الثانية	11.382	1.99	0.000	0.624	قبول
-------------------------	--------	------	-------	-------	------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم (3-26) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.624$ )، مما يعني أن (62.4 %) من التغيب تعود إلى ضغوط العمل، كما يبين أيضا أن قيمة (T) المحسوبة تساوي (11.382) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.99)، وبما أن مستوى الدلالة (sig) البالغ (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لضغوط العمل على معدل التغيب.

الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية ( $H_{03}$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لضغوط العمل على الروح المعنوية.

يبين الجدول رقم (3-27) نتائج الانحدار البسيط لأثر ضغوط العمل على الروح المعنوية.

الجدول رقم (3-27): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر ضغوط العمل على الروح المعنوية

القيم الإحصائية الفرضية	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة sig	معامل التحديد ( $R^2$ )	نتيجة الفرضية الصفرية ( $H_{03}$ )
الفرضية الفرعية الثالثة	13.758	1.99	0.000	0.708	قبول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم (3-27) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.708$ )، مما يعني أن (0.708) من الروح المعنوية تعود إلى ضغوط العمل، كما يبين أيضا أن قيمة (T) المحسوبة تساوي (11.758) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.99)، وبما أن مستوى الدلالة (sig) البالغ (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لضغوط العمل على الروح المعنوية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية ( $H_{04}$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لضغوط العمل على الولاء التنظيمي.



### الفصل الثالث : دراسة مدى تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية محمد

الصديق بن يحي -جيجل-

يبين الجدول رقم (3-28) نتائج الإنحدار البسيط لأثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي.

الجدول رقم (3-28): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي

القيم الإحصائية الفرضية	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة sig	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	نتيجة الفرضية الصفرية (H <sub>04</sub> )
الفرضية الفرعية الرابعة	10.539	1.99	0.000	0.587	قبول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم (3-28) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 5.87$ )، مما يعني أن (58.7%) من الولاء التنظيمي يعود إلى ضغوط العمل، كما يبين أيضا أن قيمة (T) المحسوبة تساوي (10.539) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.99)، وبما أن مستوى الدلالة (sig) البالغة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لضغوط العمل على الولاء التنظيمي.

#### خلاصة:

بعد تفرغ وتحليل بيانات المحاور الثلاث للإستبيان والذي وزع على عينة من العاملين والتي تقدر بـ (80) مفردة بمستشفى محمد الصديق بن يحي-جيجل- والتي تم إسترجاعها كاملة، تم تحليلها بإستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية SPSS. تبين لنا أن العاملين في هذه المؤسسة يعانون بمستوى متوسط من ضغوط العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لضغوط العمل بـ (2.65) وهو متوسط يعكس المستوى "المحايد" لضغوط العمل في أداة الدراسة (الإستبيان)، كما تبين لنا أيضا أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يتمتعون بمستويات مقبولة من الرضا الوظيفي. وأدت هذه النتائج في الأخير إلى تشكيل أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لضغوط العمل على الرضا الوظيفي وهو إنحدار متعدد لهذين المتغيرين ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.000).

## الخاتمة:

تعتبر ضغوط العمل عن ظاهرة نفسية سيكولوجية، فهي عبارة عن حالة تنتج عن التفاعل بين البيئة والفرد، بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص، وهذا ما يجعل جميع المنظمات اليوم تسعى لمعالجتها ومحاولة التقليل منها ليتسنى لها تحسين الأداء .

يعبر الرضا الوظيفي عن حالة تكامل العامل النفسية مع وظيفته ومدى استغلاله لقدراته وميوله وإثبات وجوده، حيث يعتبر كمقياس لمدى فاعلية أداء الأفراد كما أن له دور كبير في الإرتقاء بمستوى الأداء العام للمؤسسة، لذا فقد أصبح من الضروري على المؤسسات أن تبدي إهتمام أكبر بالعاملين والعمل على كسب رضاهم وولائهم قصد دفعهم لتحسين مستوى أدائهم من خلال إدارة جيدة للضغوط.

بعد استعراضنا لأهم الجوانب النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة لضغوط العمل والرضا الوظيفي، وإسقاط ما تم عرضه على المؤسسة الإستشفائية محمد الصديق بن يحي-جيجل- توصلنا لمجموعة من النتائج والاقتراحات.

## أولاً: النتائج

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي، كما يلي:

### -نتائج الدراسة النظرية:

- تعتبر ضغوط العمل عن حالة نفسية وسيكولوجية وهذا ناتج عن التفاعل بين الظروف الموجودة في العمل وخصائص العمل.
- إن ضغوط العمل هي محصلة تفاعل لعدة عوامل ومؤثرات نابعة من مصادر مختلفة تتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة وبالحيات الشخصية والعملية للفرد.
- تعتبر ضغوط العمل من الظواهر الحتمية التي لا يمكن القضاء عليها بسبب تعدد مصادرها واختلافها.
- تمثل الضغوط الإيجابية أداة مساعدة للفرد على توفير الدافع لكل المواقف المتعارضة مع الآخرين بأقل قدر ممكن من الضرر.
- ينتج عن الضغوط آثار سلبية يمكن التقليل منها باستعمال عدة أساليب سواء كانت على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة أو الاثنين معا.
- يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل المساعدة على تنمية قدرات العاملين واستثمار طاقاتهم بما ينعكس على زيادة فعالية المنظمة.
- يؤدي الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة إلى بناء مناخ تنظيمي يسوده التعاون والثقة المتبادلة.

• يساهم الرضا الوظيفي في زيادة الإنتاجية وتقليل معدل التغيب ومعدل دوران العمل ورفع معنويات العاملين في المؤسسة.

• تؤثر ضغوط العمل بشكل كبير على الرضا الوظيفي للعاملين .

## 2- نتائج الدراسة التطبيقية:

- يشعر العاملون في المؤسسة محل الدراسة بمستويات متوسطة من ضغوط العمل.
- يشعر العاملون في المؤسسة محل الدراسة بمستويات مقبولة من الرضا الوظيفي.
- بينت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على معدل دوران العمل.
- بينت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على معدل التغيب .
- بينت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الروح المعنوية.
- بينت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الولاء التنظيمي .

## الإقتراحات:

بناء على النتائج المتوصل إليها يتم تقديم بعض الاقتراحات التي نأمل أن تساعد متخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة العمل بها من أجل التخفيف من ضغوط العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وهي:

- توفير الجو والظروف المناسبة في بيئة العمل.
- نشر روح التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين والمشاركة الإيجابية مما يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين وإحساسهم بالمشاركة في صنع المستقبل الوظيفي للمنظمة.
- العمل على تفعيل الاتصال وتقديم الدعم الاجتماعي للعاملين ودعم تماسكهم للتقليل من الضغوط.
- العمل على تحقيق العدالة في نظام الحوافز، نظام التقييم وتصميم البرامج التدريبية اللازمة لجميع العاملين.
- الحرص على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنب تعرض العاملين لضغوط العمل.
- تخفيض عبء العمل الزائد من خلال إعادة النظر في توزيع المهام والعمل على إدارة الوقت بفعالية.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

أ-باللغة العربية:

- 1- إبراهيم رمضان الديب، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى، 2006.
- 2- أحمد سعيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل، الناشر المعادي الجديد، الإسكندرية، 2005.
- 3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر.
- 4- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 5- أسامة كامل، محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية، للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
- 6- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 7- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون وآخرون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، المملكة السعودية، الرياض، 2004.
- 8- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، (ترجمة رفاعي محمد اسماعيل علي بسيوني)، دار المريخ، الرياض، 2004.
- 9- حسن عبد الله حسن صادق، ضغوط العمل مصادرها ومسبباتها نتائجها وآثارها، ندوة ضغوط العمل والصراعات وورشة عمل التعامل مع ضغوط العمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
- 10- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 11- الخضير محسن أحمد، الضغوط الإدارية، مكتبة مدبولي، الإسكندرية، 1991.
- 12- خيضر كاظم محمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، إثراء والتوزيع، عمان، 2009.
- 13- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 14- زيد منير عبوي: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 15- السالم سالم محمد، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1997.

- 16- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 17- سيد محمد جاب الرب، السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية مقدمة، مطبعة العشري، الإسكندرية، 2005.
- 18- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 19- صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي البيروقراطية المصرية، الطبعة العاشرة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2007.
- 20- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 21- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 22- صلاح الشبكي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، 1997.
- 23- عباس محمود مكي، هواجس العمل من قلق المؤسسة على تحديات العلاج النفسي والإداري، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2007.
- 24- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المملكة المصرية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
- 25- عبد السلام أبو قحف، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.
- 26- عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للنشر والطباعة، لبنان، 1997.
- 27- علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون سنة نشر.
- 28- علي عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 29- فوزي شعبان مذكور، مصادر ومسببات ضغوط العمل والآثار الإيجابية السلبية الناتجة عنها، ندوة ضغوط العمل والصراعات وورشنة عمل التعامل مع ضغوط العمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- 30- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 31- مارغريت ديل، كيف تنمي قدرتك على إجراء المقابلات (ترجمة سامي يسير سلمان)، مؤسسة المؤتمر للتوزيع، الرياض، 1996.
- 32- محمد أحمد سليمان وآخرون، الرضا والولاء التنظيمي قيم وأخلاقيات لأعمال، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2012.
- 33- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.

- 34- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.
- 35- محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
- 36- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، لبنان، بدون سنة نشر.
- 37- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 38- محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج، عمان، 2005.
- 39- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 40- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 41- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 42- معن محمود عياصرة، مروان محمد سيد أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 43- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، 1999.
- 44- ناصر محمد العدلي، السلوك التنظيمي الإنساني من منظور كلي، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1995.
- 45- نداء محمد الصوص، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 46- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 47- يورك برس، مهارات الإدارة علم نفسك بالطريقة المثلى، الطبعة الأولى، الشركة المصرية العالمية للنشر، لونغمان، لبنان، 2003.
- 48- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
- 49- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

ب- باللغة الأجنبية:

50-blodin fabi, gestion de ressources humains, université canada, 1993 .

51-henri savalenrichle, travail homain economique economica, haris.

52-jeam-françois soutenain, management, édition faucher, paris, 2008 .

ثانيا: المذكرات والرسائل

- 53- أسماء عبورة، سارة ليول، أثر ضغوط العمل على الإبداع الإداري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2013.
- 54- بن عميقان سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي للأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- 55- زياد بن عبد الله الدهش، المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لهزيرغ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
- 56- شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء -سونلغاز- جيجل، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010.
- 57- عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.
- 58- عبد الله بن عبد المحسن المدلج، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2003.
- 59- عمارة شريف، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص سير الموارد البشرية، 2010.
- 60- عمر حمداوي، الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2008.
- 61- لبصير هند، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال بالمنظمة، دراسة ميدانية بشركة الخزف الصحي الميلية، -جيجل- مذكرة ماجستير، مدرسة الدكتوراه، اقتصاد، مناجمت، قسنطينة، 2009.
- 62- مراد كنوز، الأجور وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العمال، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني، حاسي مسعود، الجزائر، 2009.



63-نورة عمورة، سلاف معيمور، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جيجل، الجزائر، 2012.

ثالثا:المواقع الالكترونية

64-<http://www.shotharat.net/vb/showth.read.php?p=08/02/2015.11h> :16

أكاديمية علم النفس، المنتدى التعليمي:

65-<http://www.acopfs.com/vb/showthread.php?t=7727.10/02/2015,10h> :45

سارة نبيل، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية نتائج الرضا الوظيفي

66-<http://www.hrdissoussion.com/hr49303htmp,07/04/2015,11h>







الملحق رقم: ( 01 )

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

السنة: الثانية ماستر

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نقدم لكم هذا الإستبيان الذي صمم خصيصا من أجل الحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي ، و لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر ، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بعنوان :

" أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي "

لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التي يحتويها هذا الإستبيان مؤكداين لكم بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة و لن يتم إستخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

من إعداد الطالبتين

مفيدة بوعرار

فطيمة بوتور

ملاحظة هامة :

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

## الملحق رقم: ( 01 )

### المحور الأول: البيانات الشخصية

#### 1-الجنس:

ذكر  أنثى

#### 2-العمر:

25 سنة فأقل  من 26 سنة إلى 35 سنة   
من 36 سنة إلى 45 سنة  أكثر من 45 سنة

#### 3-الحالة العائلية:

أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

#### 4-المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

#### 5-عدد سنوات الخبرة:

5 سنوات فأقل  من 6 سنوات إلى 10 سنوات   
من 11 سنة إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

#### 6-الصنف المهني:

الطاقم الطبي  الطاقم شبه طبي  السلك الإداري و التقني

## الملحق رقم: ( 01 )

### المحور الثاني: بيانات حول ضغوط العمل

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	-تتفعل بسرعة لأتفه الأسباب					
02	-تؤثر مشاكلك الشخصية على أداء مهامك .					
03	-أعباء العمل لا تلائم قدراتك و طاقاتك					
04	-لا تدرك بشكل دقيق ما هو مطلوب و متوقع منك .					
05	-تتعارض قيمك و معتقداتك مع التوقعات المطلوبة منك .					
06	-تتميز وظيفتك بعدم التنوع في المهام					
07	- تتميز وظيفتك بعدم وضوح السلطات و المسؤوليات					
08	-تجد صعوبة في الانسجام و التفاعل مع زملائك في العمل					
09	-تشعر بالإستياء من طريقة تعامل رئيسك المباشر					
10	-تعمل في بيئة عمل غير مناسبة					
11	-لا تتاح لك الفرصة لإبداء آرائك و المشاركة في بعض القرارات					
12	-لا توفر لك المؤسسة فرص عادلة للتقدم الى مناصب أعلى					
13	-تشكل البرامج التدريبية ضغوطا بالنسبة لك					
14	-تحاول التخلص من ضغوط العمل بمفردك من خلال التأمل و الاسترخاء أو إجراء التمارين الرياضية					
15	-تعمل المؤسسة على تقديم الدعم الاجتماعي للعاملين لمواجهة ضغوط العمل					
16	-تعمل المؤسسة على تفعيل الاتصال و دعم تماسك جماعات العمل للتقليل من الضغوط .					
17	-تعمل المؤسسة على تحقيق العدالة في نظام الحوافز من أجل التقليل من الضغوط					
18	-تعمل المؤسسة على تحقيق العدالة في نظام التقييم من اجل التقليل من الضغوط .					
19	-تحرص المؤسسة على تصميم البرامج التدريبية اللازمة لجميع العاملين للتقليل من ضغوط العمل .					
20	-تحرص المؤسسة على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنب تعرض العاملين لضغوط العمل .					

### المحور الثالث: بيانات حول الرضا الوظيفي

الملحق رقم: ( 01 )

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	الرقم
					<b>معدل دوران العمل</b>	
					-تشعر بالتعب و الإرهاق و عدم الارتياح و الرضا في العمل	21
					-تشعر بعدم الأمان الوظيفي	22
					- تشعر بعدم الاستقرار في العمل	23
					-تفكر في ترك العمل و البحث عن بديل آخر	24
					<b>معدل التغيب</b>	
					- تشعر باللامبالاة و الملل في العمل	25
					-تتعهد التأخر عن العمل بدون سبب	26
					-تتغيب عن العمل بشكل متكرر	27
					-تتعهد الخروج دائما قبل انتهاء الدوام	28
					-ليس ليديك أية رغبة في العمل لساعات إضافية	29
					<b>الروح المعنوية</b>	
					-تشعر بالتوتر و الانفعال و عدم الرضا	30
					-لا تركز في العمل بشكل جيد و ترتكب العديد من الأخطاء	31
					-علاقتك متوترة مع رئيسك المباشر	32
					-علاقتك متوترة مع زملائك في العمل	33
					-تشعر بالخوف من الفشل	34
					<b>الولاء التنظيمي</b>	
					-ترغب في ترك العمل حتى لو حصلت على اجر أقل	35
					-تشعر بعدم الرضا و الانتماء للمؤسسة	36
					-لديك اتجاه سلبي نحو المؤسسة	37
					-لا تلتزم بأهداف و سياسات المؤسسة	38
					-لا تشعر بالاعتزاز و الفخر لانتمائك لهذه المؤسسة	39



## ملخص:

لقد أصبحت ضغوط العمل جزء من الحياة اليومية للمورد البشري، فهي موجودة في كل المؤسسات سواء كانت خدماتية أو إنتاجية أو صناعية، خاصة بسبب التحولات الكثيرة والمتسارعة التي تشهدها البيئة الخارجية والداخلية لهذه المؤسسات، حيث أصبح لضغوط العمل آثار سواء متعلقة بالفرد على صحته النفسية والجسدية، أو العمل كإنخفاض الرضا الوظيفي الذي يعكس أداء الفرد بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة، لذا ينبغي على المؤسسات الاهتمام بمختلف الظروف والعوامل التي تحيط بمورده البشري للتقليل من هذه الضغوط وجعله راض عن عمله.

ولمعرفة مدى تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية، تم إجراء دراسة ميدانية بمستشفى محمد الصديق بن يحيى، -جيجل- وتم توزيع (80) استبيان على عينة عشوائية من كافة الأصناف الوظيفية بالمؤسسة، وقد تم استرجاع كافة الاستبيانات حيث خضعت للمعالجة الإحصائية.

وقد بينت نتائج الدراسة عن وجود مستوى متوسط من الضغوط التي يتعرض لها العاملين، كما أن هذه الأخيرة تتمتع بمستويات مقبولة من الرضا الوظيفي.

## Abstract:

The pressures of work has become part of every day life for human resource, they are found in all institutions service industry and productivity, especially because of the many charges and rapid in the external and internal environment of the institutions, where the pressures of work related to the effects of the individual on the psychological and physical health or labour job satisfaction reflects the performance of the individual's parents in particular and the organization for they should be on all institutions different circumstances and factors that surround human resources to reduce this topic and to see the Impact of work on the pressure in the public institution done conduct a field study in hospital mohamed sadik IBN yahia and were distributed to (80) eighty random body questionnaire from all functional items institution and all questionnaires have been retrieved where underwent statistical treatment has results of the study showed the existence of pressures some what which workers are exposed also this topic has a recent how levels in job satisfaction.



