

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل



كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور إدارة ضغوط العمل في تحسين جودة حياة العمل

دراسة حالة: مؤسسة دباغة الجلود - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

هند لبصير

إعداد الطالبتان:

حدة لحر

مريم بوعثمان

لجنة المناقشة

رئيسا

جامعة جيجل

أ. نبيل سوفي

مقررا

جامعة جيجل

أ. هند لبصير

عضوا

جامعة جيجل

أ. كريمة شابونية

السنة الجامعية: 2014 - 2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ

كلمة شكر

الحمد والشكر لله عزّ وجلّ على هذه النعمة الطيبة نعمة
العلم والبصيرة

يشرفنا أن نتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذة
المشرفة على هذا البحث " هند لبصير " التي لم تبخل
علينا بتوجيهاتها وإرشاداتها القيمة.

ونتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ بوريب عمران الذي
كان له فضل كبير في إتمام هذا البحث

كما نشكر كل من مد لنا يد العون من قريب أو من

بعيد

ملخص

ملخص:

تعتبر ضغوط العمل ظاهرة تنظيمية لا يمكن تجنبها في العصر الحالي، وهذا ما أدى إلى بروز العديد من الدراسات التي اهتمت بتحديد مصادرها وآثارها، والأساليب الكفيلة بمعالجتها من أجل السيطرة عليها وإدارتها بالشكل الذي يساهم في تحسين جودة حياة العمل.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة ضغوط العمل في تحسين جودة حياة العمل في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل-، حيث تم توزيع (55) استبانة على عينة عشوائية من العمال التنفيذيين في المؤسسة، وقد تم استرجاع جميع الاستبانات الموزعة والتي خضعت للمعالجة الإحصائية عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد بينت نتائج الدراسة الميدانية أن العمال بمؤسسة دباغة الجلود بولاية جيجل يعانون من ضغوط العمل وأن المؤسسة تعمل على تطبيق الأساليب التنظيمية لإدارة ضغوط العمل، بالإضافة إلى أن حياة عمل الأفراد العاملين في المؤسسة تمتاز بجودة عالية، كما كشفت الدراسة إلى أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ لإدارة ضغوط العمل في تحسين جودة حياة العمل.

الكلمات المفتاحية:

ضغوط العمل، إدارة ضغوط العمل، جودة حياة العمل، تحسين جودة حياة العمل.

Résumé

Le stress de travail est un phénomène organisationnel, qui on peut pas éviter dans l'ère actuelle. Cela a conduit à l'émergence de nombreuses études qui mettait l'accent sur l'identification des ses sources et son sur plusieurs variables l' impact, et même les méthodes pour y faire face afin de contrôler et de gestion d'une manière qui contribue à améliorer la qualité de vie au travail.

Cette étude avait pour but d'étudier le rôle de la gestion du stress de travail afin d'améliorer la qualité de vie au travail de la fondation de tannage du cuire – Jijel- ont été distribués (55) questionnaire à un échantillon aléatoire de travailleurs au niveau opérationnel, on a récupéré tout les questionnaires distribués et tout ce qui soumis à un traitement statistique par le(Statistical Package for Social Sciences)

Les résultats de l'étude de terrain a montré que l'institution de travailleurs tannage de cuire mandat de Jijel, souffrent du stress de travail et que l'organisation travaille sur l'application des méthodes organisationnel pour gérer stress du travail, en plus du travail du personnel de la vie dans l'entreprise caractérisée par de haute qualité, que l'étude a révélé qu'il y a avait une relation d'effet statistiquement significatif lorsque le niveau moral $\alpha = 0,05$ pour gérer le travail sur la qualité des pression de la vie de travail.

Mots clés:

Stress de travail, La Gestion du Stress de travail, Qualité de vie au travail, Améliorer de vie au travail.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
IV	كلمة شكر
V	الملخص
VII	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول والأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ - ز	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل	
03	تمهيد
04	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول ضغوط العمل
04	المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل
10	المطلب الثاني: مراحل ضغوط العمل
11	المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل
15	المبحث الثاني: نظريات ضغوط العمل ومصادرها
15	المطلب الأول: نظريات ضغوط العمل
17	المطلب الثاني: نماذج تصنيف مصادر ضغوط العمل
22	المطلب الثالث: مصادر ضغوط العمل
27	المبحث الثالث: ماهية إدارة ضغوط العمل
27	المطلب الأول: مفهوم إدارة ضغوط العمل
29	المطلب الثاني: نماذج دراسة ضغوط العمل
34	المطلب الثالث: آثار ضغوط العمل
37	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: إدارة ضغوط العمل كمدخل لتحسين جودة حياة العمل	

39	تمهيد
40	المبحث الأول: أساسيات حول جودة حياة العمل
40	المطلب الأول: تطور مفهوم جودة حياة العمل
41	المطلب الثاني: مفهوم جودة حياة العمل
46	المطلب الثالث: أهداف برامج جودة حياة العمل
47	المطلب الرابع: مراحل تطبيق برامج جودة حياة العمل ومعوقاتهما
50	المبحث الثاني: دعم إدارة ضغوط العمل للبرامج التقليدية لتحسين جودة حياة العمل
50	المطلب الأول: تحسين ظروف العمل
54	المطلب الثاني: برامج الرفاهية الاجتماعية
57	المطلب الثالث: العلاقات الانسانية
60	المبحث الثالث: دعم إدارة ضغوط العمل للبرامج الحديثة لتحسين جودة حياة العمل
61	المطلب الأول: الاثراء الوظيفي
64	المطلب الثاني: الادارة بالمشاركة
66	المطلب الثالث: فرق العمل
68	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: مساهمة إدارة ضغوط العمل في تحسين جودة حياة العمل في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل -
70	تمهيد
71	المبحث الأول: تقديم مؤسسة دباغة الجلود - جيجل -
71	المطلب الأول: لمحة تعريفية عن مؤسسة دباغة الجلود - جيجل -
73	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة دباغة الجلود - جيجل -
77	المطلب الثالث: حدود نشاط مؤسسة دباغة الجلود - جيجل -
81	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
81	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
96	المطلب الثاني: تفرغ وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الاستبانة
116	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

127	خلاصة الفصل
129	الخاتمة
133	قائمة المراجع
141	الملاحق

قائمة الجداول

والأشكال

أولاً: قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
12	الفرق بين الضغوط الايجابية والضغوط السلبية.	01
20	نموذج "بيلسون" الثلاثي لتصنيف مصادر ضغوط العمل.	02
25	الفرق بين نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب).	03
80	توزيع الأفراد العاملين حسب المديريات والأقسام.	04
81	توزيع الأفراد العاملين حسب الفئات المهنية.	05
84	الصدق الداخلي لعبارات مؤشر نمط الشخصية.	06
84	الصدق الداخلي لعبارات مؤشر قدرات الفرد.	07
85	الصدق الداخلي لعبارات مؤشر ظروف العمل الفيزيائية.	08
85	الصدق الداخلي لعبارات مؤشر عبء العمل.	09
86	الصدق الداخلي لعبارات مؤشر غموض الدور.	10
86	الصدق الداخلي لعبارات مؤشر فرص الترقية.	11
87	الصدق الداخلي لعبارات مؤشر علاقات العمل.	12
87	الصدق الداخلي لعبارات مؤشر تصميم الهيكل التنظيمي.	13
88	الصدق الداخلي لعبارات مؤشر تحليل أدوار الأفراد.	14
88	الصدق الداخلي لعبارات مؤشر الأجور والمكافآت.	15
89	الصدق الداخلي لعبارات مؤشر الإدارة بالمشاركة.	16
89	الصدق الداخلي لعبارات مؤشر الرفاهية الاجتماعية.	17
90	الصدق الداخلي لعبارات مؤشر العلاقات الانسانية.	18
90	الصدق الداخلي لعبارات مؤشر الاثراء الوظيفي.	19
91	الصدق الداخلي لعبارات مؤشر فرق العمل.	20
91	الصدق الداخلي لعبارات مؤشر التوازن بين الحياة والعمل.	21
92	صدق الاتساق البنائي لمؤشرات محور ضغوط العمل.	22
93	صدق الاتساق البنائي لمؤشرات محور إدارة ضغوط العمل.	23
93	صدق الاتساق البنائي لمؤشرات محور جودة حياة العمل.	24
94	صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبانة.	25
94	معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات الاستبانة.	26

95	اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف - سمرنوف).	27
97	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	28
97	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	29
98	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	30
99	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.	31
100	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر نمط الشخصية.	32
101	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر قدرات الفرد.	33
102	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر ظروف العمل الفيزيائية.	34
103	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر عبء العمل.	35
104	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر غموض الدور.	36
105	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر فرص الترقية.	37
105	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر علاقات العمل.	38
107	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر تصميم الهيكل التنظيمي.	39
108	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر تحليل أدوار الأفراد.	40
109	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر الأجور والمكافآت.	41
110	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر الإدارة بالمشاركة.	42
111	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر الرفاهية الاجتماعية.	43
112	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر العلاقات الانسانية.	44
113	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر الاثراء الوظيفي.	45
113	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر فرق العمل.	46
114	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر التوازن بين الحياة والعمل.	47
116	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.	48
117	نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الأولى.	49
118	نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الثانية.	50
119	نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الثالثة.	51
120	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.	52

121	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.	53
123	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	54
124	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.	55
125	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية	56

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
142	الاستبانة الأولية.	01
146	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين.	02
147	الاستبانة النهائية.	03
151	الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول.	04
155	الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني.	05
157	الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث.	06
159	صدق الاتساق البنائي لعبارات المحور الأول.	07
160	صدق الاتساق البنائي لعبارات المحور الثاني.	08
161	صدق الاتساق البنائي لعبارات المحور الثالث.	09
162	صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبانة	10
162	معامل الثبات ألفا كرونباخ.	11
163	اختبار التوزيع الطبيعي.	12
165	التكرار والنسبة المئوية للبيانات الشخصية والوظيفية.	13
166	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول.	14
168	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني.	15
169	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثالث.	16
170	اختبار فرضيات الدراسة.	17

مقدمة

مقدمة:

عرفت السنوات الأخيرة العديد من التغييرات السريعة والمستمرة في جميع المجالات، وهذه التغييرات كان لها أثر واضح في المجال الاقتصادي نتيجة التطور والتقدم الذي شهدته التكنولوجيا والتحول نحو اقتصاد السوق واشتداد المنافسة، ما أوجب على المنظمات ضرورة التكيف مع هذه التغييرات بالشكل الذي يضمن لها البقاء والاستمرار ومواكبة مختلف التطورات في بيئة عملها.

وقد صاحب هذه التطورات كبر حجم المنظمات وتزايد المسؤوليات، وهذا أدى إلى تقشي العديد من الظواهر التنظيمية من بينها ظاهرة ضغوط العمل التي برزت بشكل كبير في عصرنا هذا، وتعد هذه الأخيرة من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين في مختلف المجالات، كما استحوذت على تركيز المنظمات المعاصرة ذلك أنّ هذه الظاهرة تمس العاملين في المهن والأعمال المختلفة بدرجات متباينة تختلف باختلاف مصادرها وأثارها.

وطالما أن المورد البشري يعدّ الركيزة الأساسية في نمو وتطور المنظمات، فإن إدارة ضغوط العمل والبحث عن الأساليب الكفيلة بمعالجتها أصبحت ضرورة حتمية من أجل توفير بيئة خالية من الضغوط وتهيئة الظروف الملائمة للعمل. وهذا في المقابل يعني أن يتمتع الأفراد بحياة وظيفية تتصف بالجودة، الأمر الذي يساهم في رفع مستوى رضاهم عن العمل داخل المنظمة ويؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة دافعيتهم للعمل وتعزيز ولائهم. حيث نجد العديد من الدراسات في الفكر الإداري المعاصر اهتمت بكيفية تحريك سلوك العاملين نحو أداء أفضل وتنمية مهاراتهم الابداعية، فمن الباحثين من ركزوا على نظام الأجور والمكافآت ومنهم من ركز على توفير بيئة عمل صحية وملائمة والمشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها، وقد أدى كل ذلك إلى ظهور وتطور مفهوم جودة حياة العمل وغير في الكثير من الأساليب التي تستند إليها المنظمات قصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين.

❖ اشكالية الدراسة:

يتوقف أداء المنظمة ككل على أداء العنصر البشري، لذلك تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى إيجاد بيئة عمل مناسبة لكي يستطيع الافراد القيام بأدوارهم بشكل جيّد. وضغوط العمل ظاهرة تنظيمية يستوجب الاهتمام بها كونها عامل أساسي في تحديد سلوك الأفراد ممّا يقتضي العمل على ادارتها من أجل توفير حياة عمل جيدة، وعلى ضوء ما سبق تم صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم إدارة ضغوط العمل في تحسين جودة حياة العمل للأفراد العاملين في مؤسسة دباغة

الجلود - جيجل-؟

❖ **التساؤلات الفرعية:** للإجابة على هذه الاشكالية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يتعرض الأفراد العاملون في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل - إلى ضغوط عمل؟
- هل هناك تطبيق لأساليب إدارة ضغوط في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل -؟
- ما هو جودة حياة العمل للأفراد العاملين في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل -؟
- هل هناك تأثير دال إحصائياً عند $\alpha = 0,05$ لإدارة ضغوط العمل في تحسين جودة حياة العمل لدى الأفراد العاملين في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل -؟

❖ **فرضيات الدراسة:** توضع الفرضيات لإعطاء إجابة مؤقتة للتساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية، وتتمثل

فرضيات الدراسة فيما يلي:

- يتعرض الأفراد العاملون في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل - إلى ضغوط عمل.
- يوجد تطبيق لأساليب إدارة ضغوط العمل في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل -.
- حياة عمل الأفراد العاملون في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل - تمتاز بجودة عالية.
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ لإدارة ضغوط العمل على جودة حياة العمل لدى الأفراد العاملين في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل -.

❖ **أهمية الدراسة:** تتضح أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

- أهمية موضوع ضغوط العمل الذي يمس بصفة مباشرة المورد البشري في المنظمة، وبالتالي تبرز ضرورة توضيح المفاهيم الرئيسية المرتبطة بهذا الموضوع، حيث أن التعامل الجيد مع ضغوط العمل يؤدي إلى نتائج إيجابية في حين أن تجاهلها يخلف آثار وخيمة على المنظمة هي في غنى عنها.
- التوجه العالمي نحو الاهتمام بالعنصر البشري داخل منظمات الأعمال وهنا تتضح أهمية تحسين جودة حياة العمل من خلال توفير جميع السبل الكفيلة بذلك.
- نقص الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة ضغوط العمل ودورها في تحسين جودة حياة العمل.

❖ **أهداف الدراسة:** يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

- الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بضغوط العمل والتعرف على أهم مصادرها وآثارها والأساليب الكفيلة بالحد منها.
- الاحاطة بالإطار النظري المتعلق بجودة حياة العمل.
- قياس مستوى ضغوط العمل لدى العاملين في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل -.

- التعرف على الأساليب التي تتبعها مؤسسة دباغة الجلود - جيبل - للحد من ضغوط العمل ومدى تطبيقها.
- التعرف على واقع الحياة العملية لدى العاملين في مؤسسة دباغة الجلود - جيبل -.
- معرفة دور إدارة ضغوط العمل في تحسين جودة حياة العمل لدى الأفراد العاملين في مؤسسة دباغة الجلود - جيبل -.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

- أهمية موضوع ضغوط العمل وارتباطه المباشر بالواقع.
- حداثة موضوع جودة حياة العمل وتزايد الاهتمام بها في المنظمات الحديثة.
- قلة الدراسات والبحوث المتعلقة بإدارة ضغوط العمل وتحسين جودة حياة العمل.

❖ منهج الدراسة:

تماشيا مع الطبيعة الترابطية للموضوع، والتي تهدف إلى تحديد كيفية مساهمة إدارة ضغوط العمل كمتغير مستقل على جودة حياة العمل كمتغير تابع للأفراد العاملين بمؤسسة دباغة الجلود بجيبل، فإنه تم اعتماد منهجين للإمام بهذه الدراسة وهما:

- **المنهج الوصفي التحليلي:** تم استعمال المنهج الوصفي، والذي يصف الظاهرة المدروسة كما توجد في الواقع كما وكيفا، فهو لا يستخدم فقط لجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة المدروسة (إدارة ضغوط العمل) ومظاهرها وعلاقتها المختلفة. إنما كذلك تحليلها، تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير جودة حياة العمل للأفراد العاملين، على اعتبارهم الركيزة في تنافسية ونجاح المنظمات.

- **المنهج الإحصائي:** والذي يناسب الدراسة الميدانية في مؤسسة دباغة الجلود بجيبل، فالمنهج الإحصائي يهتم بجمع ومعالجة البيانات والمعلومات وتحليلها، بما يخدم الموضوع، واستخلاص النتائج.

كما تم استخدام الأدوات التالية لجمع البيانات:

- المقابلات مع المسؤولين في مؤسسة دباغة الجلود بجيبل.
- استمارة الاستبيان التي تم توجيهها للأفراد العاملين بالمؤسسة، حيث تم تحديد عينة ممثلة من 55 فرد من أصل 112 فرد لمجتمع البحث، وقد تم استرجاع كل الاستبانات لأنها وزعت كاستبانة بالمقابلة لضمان تعبئتها وفهم كل العبارات.

❖ الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بضغوط العمل

- دراسة شاطر شفيق (2010): تناول موضوع "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز- بجيجل - قدمت هذه الدراسة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، هدفت إلى معرفة طبيعة تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية. وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء تعاني من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل وتتمتع بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي، كما بينت أن ضغوط العمل بمصادرها المختلفة ترتبط بعلاقة عكسية مع الرضا الوظيفي.

- دراسة عثمان مريم (2010): تناولت موضوع الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الانجاز: دراسة ميدانية على أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية - بسكرة - قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الضغوط المهنية بدافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة المركزية ببسكرة وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة بين ضغوط العمل ودافع الانجاز، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة بين الضغوط ودافع تجنب الفشل وبالتالي كان الارتباط بين الضغوط المهنية ودافعية الانجاز سالبا.

- دراسة القرشي ماجد فهد سعود (2011): تناولت موضوع ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين: دراسة ميدانية بمراكز حرس الحدود - بالمنطقة الشرقية -، قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، هدفت الدراسة إلى معرفة مستويات ضغوط العمل لدى العاملين بمراكز حرس الحدود وتحديد مختلف مصادرها وكذا التعرف على آثار ضغوط العمل على دوران العمل للعاملين، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن مستويات ضغوط العمل لدى العمال بمراكز حرس الحدود متوسطة عموماً، وأن أهم مصادر الضغوط التي يعاني منها العاملون وفق الترتيب التنازلي لها هي: البيئة المادية، العبء الوظيفي، غموض الدور، العلاقات في العمل والمشاركة في صنع القرار، كما خلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل ودوران العمل وذلك حسب الأبعاد التالية: النقل، الاستقالة والتقاعد المبكر.

من خلال الدراسات السابقة المتعلقة بضغوط العمل نجد بأنها تناولت موضوع ضغوط العمل من حيث أثرها على متغيرات متعددة كالرضا الوظيفي، دافعية الإنجاز ودوران العمل... وغيرها، وقد تطرقت

إلى إدارة ضغوط العمل من خلال الأساليب الفردية والتنظيمية للحد من الضغوط، ولكنها لم تهتم بدراسة إدارة ضغوط العمل كمتغير مستقل يؤثر على متغيرات أخرى.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بجودة حياة العمل

- دراسة **حايك عبد الحليم (2011)**: تناول موضوع أثر إدراك العاملين لجودة حياة العمل في أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة العامة للاتصالات - حلب - قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، هدفت هذه الدراسة إلى قياس إدراك العاملين لمستوى جودة حياة العمل التي توفرها المؤسسة العامة للاتصالات ومعرفة مدى تأثير أداء العاملين في هذه المؤسسة بمستوى جودة حياة العمل. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن تأثير ظروف بيئة العمل المادية والعلاقات السائدة في مكان العمل تأثيراً طردياً معنوياً في أداء العاملين، في حين التعويضات الممنوحة للعاملين وخصائص العمل ليس لها تأثير معنوي في أدائهم، كما خلصت إلى عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مدركات العاملين لبعدها علاقات العمل ومردها المتغيرات الديموغرافية المدروسة (الجنس، العمر، سنوات الخبرة والمستوى التعليمي)، وعدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين تقييم العاملين لمستوى الأداء والتي مردها المتغيرات الديموغرافية السابقة الذكر.

- دراسة **ماضي خليل اسماعيل ابراهيم (2014)**: تناولت موضوع جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية، قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات الفلسطينية، ومن أهم النتائج المتوصل إليها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين، كما خلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية، وأهم الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي تتمثل في: فرص الترقى والتقدم الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، برامج التدريب والتعلم والتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.

من خلال الدراسات السابقة المتعلقة بجودة حياة العمل، نجد أنها تناولت هذا المفهوم كونه متغير مستقل يؤثر على متغيرات أخرى في المنظمة (الأداء الوظيفي)، ولكنها لم تتطرق إلى كيفية تحسين جودة العمل والعوامل التي تؤثر فيها.

لذلك فهذه الدراسة المعنونة بـ "دور إدارة ضغوط العمل في تحسين جودة حياة العمل" تربط إدارة ضغوط العمل كمتغير مستقل على جودة حياة العمل كمتغير تابع، وهذا بخلاف الدراسات السابقة المتناولة.

❖ **هيكل الدراسة:** من أجل الإحاطة بأهم جوانب هذا الموضوع قسمنا بحثنا إلى ثلاثة فصول تناول الفصل الأول "الإطار النظري لضغوط العمل" وذلك من خلال ثلاث مباحث، المبحث الأول يتعلق بمفهوم ضغوط العمل ومراحل وأنواعه، أما المبحث الثاني فقد تضمن نظريات ضغوط العمل ومصادرها، وأخيرا تم التطرق إلى إدارة ضغوط العمل في المبحث الثالث من خلال تحديد نماذج دراسة ضغوط العمل والآثار الناجمة وأساليب إدارتها.

أما الفصل الثاني تضمن "إدارة ضغوط العمل كمدخل لتحسين جودة حياة العمل"، حيث احتوى المبحث الأول على أساسيات حول جودة حياة العمل والذي تضمن تطور جودة حياة العمل ومفهومه، والأهداف التي ترمي إليها جودة حياة العمل ومراحل تطبيقها، والمعوقات التي تواجهها، أما المبحث الثاني فقد تم التطرق إلى دعم إدارة ضغوط العمل للبرامج التقليدية لتحسين جودة حياة العمل، وقد تضمن تحسين ظروف العمل في المطلب الأول، وبرامج الرفاهية الاجتماعية في المطلب الثاني، وأخيرا العلاقات الانسانية في المطلب الثالث، والمبحث الثالث تضمن دعم إدارة ضغوط العمل للبرامج الحديثة لتحسين جودة حياة العمل، والذي تم التطرق من خلاله إلى الإثراء الوظيفي والإدارة بالمشاركة وفرق العمل.

في حين تضمن الفصل الثالث "مساهمة إدارة ضغوط العمل في تحسين جودة حياة العمل لدى العاملين في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل -"، وقد تم التطرق في المبحث الأول إلى تقديم مؤسسة دباغة الجلود - جيجل - من حيث التعريف بها وبأهدافها وأهم وظائفها وعرض الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة، أما في المبحث الثاني تم إدراج الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية وذلك من خلال عرض منهجية الدراسة في المطلب الأول، ثم تفريغ وتحليل إجابات أفراد العينة في المطلب الثاني، وفي الأخير تم التطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة.

❖ **مصطلحات الدراسة**

- **ضغوط العمل:** وهو حالة من انعدام التوازن بين المطالب الداخلية والخارجية على حدٍ سواء وبين قدرة الفرد على اشباع هذه المطالب.⁽¹⁾

¹: نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص:85.

- إدارة ضغوط العمل: مختلف الأنشطة المتعلقة بالضغوط التي يتعرض لها الأفراد داخل المنظمات⁽¹⁾.
- جودة حياة العمل: هي بناء مفاهيمي متعدد الأبعاد، حيث يشمل هذا المفهوم الأمن والسلامة في العمل، أنظمة مكافأة وأجر عادل، ومجموعات عمل مشتركة وفرص أفضل للنمو⁽²⁾.
- تحسين جودة حياة العمل: خلق جو عمل ملائم واستخدام اجراءات ونظم عمل تشعر الفرد بأهميته في المنظمة وتحفزه باتجاه أداء أفضل⁽³⁾.

¹: طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2007، ص: 590.

²: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، جامعة المنصورة، 2008، ص: 292.

³: خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 277.

الفصل الأول:

الاطار النظري لضغوط العمل

تمهيد

- ٥٥ المبحث الأول: مفاهيم عامة حول ضغوط العمل.
- ٥٥ المبحث الثاني: نظريات ضغوط العمل ومصادرها.
- ٥٥ المبحث الثالث: ماهية إدارة ضغوط العمل.

خلاصة الفصل

تمهيد

تعتبر ضغوط العمل ظاهرة موجودة منذ وجد الإنسان على الأرض فهي ليست وليدة العصر الحديث، إلا أنها ازدادت وتطورت بصورة أكثر وضوحاً في الآونة الأخيرة نتيجة لكبر حجم المنظمات وتعدد بيئتها وكثرة متطلبات الحياة، حيث يتعرض العاملون في مختلف المنظمات إلى الضغوط المختلفة؛ من حيث شدتها وتنوع مصادرها وتأثيراتها على سلوك الأفراد في العمل وكيفية تعاملهم مع الأحداث. هذا أدى إلى بروز العديد من الدراسات التي تناولت موضوع ضغوط العمل، حيث لاقى اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في مختلف المجالات كعلم النفس، علم الاجتماع، الطب والعلوم الإدارية بمختلف فروعها بغية تحديد مصادرها وانعكاساتها على الأفراد داخل المنظمة من أجل إدارتها والسيطرة على آثارها.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول ضغوط العمل

هناك العديد من المتغيرات التي تؤثر على سلوك الأفراد في العمل وضغوط العمل إحدى هذه المتغيرات، ونظرا لتشعب هذه الظاهرة والعوامل المرتبطة بها ظهرت العديد من الدراسات في هذا الموضوع كحداولة من قبل الباحثين للتعريف بها، وفي هذا المبحث سيتم تناول مفهوم ضغوط العمل، مراحلها وأنواعها.

المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق لمعنى الضغط والمفاهيم المرتبطة به بصفة عامة، ومن ثم عرض مختلف التعاريف التي تناولت مفهوم ضغوط العمل بصفة خاصة، بالإضافة إلى تحديد عناصرها.

أولاً: تعريف الضغط لغة

ترجع كلمة الضغط في مفهومها اللغوي إلى (ضَغَطَ) ويقال ضَغَطَ ضَغْطاً أي عصر، و(الضُّغْطَةُ) تعني الضيق والشدة.⁽¹⁾ وأصل كلمة ضغوط (stress) يعود إلى الكلمة اللاتينية (stringer) والتي تعني يسحب بشدة.⁽²⁾ وفي القرن السابع عشر استعملت الكلمة اللاتينية (stress) أي ضغط للتعبير عن العذاب والحرمان والمحن والضجر.⁽³⁾ أما في القرن الثامن عشر استخدمت كلمة ضغوط لتعني إكراه وتوتر وإجهااد لدى الأفراد ولأعضاء الجسم وقواه العقلية.⁽⁴⁾ ومن خلال ملاحظة المعاني اللغوية السابقة نجد أنها تقف عند معاني الضيق، الإكراه، الشدة، القهر والاضطراب.

ثانياً: تعريف ضغوط العمل

تباينت الآراء ووجهات النظر بشأن ما يعنيه ضغط العمل، فلم يتفق الباحثون في هذا المجال حول تعريف محدد لضغوط العمل، بحيث أن بعض الباحثين ركزوا في تعريفهم لضغوط العمل على الخصائص الذاتية للفرد، أما البعض الآخر فقد عرّفوا ضغوط العمل انطلاقاً من البيئة، بينما قدمت تعاريف أخرى انطلاقاً من التفاعل بين الفرد وبيئته، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف التعاريف المقدمة لضغوط العمل في ثلاثة مجموعات وهي:

¹: المنجد الوسيط في العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، 2003، ص: 654.

²: معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار حامد، عمان، 2008، ص: 106 .

³: مليكة شارف خوجة ، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين: دراسة مقارنة في المراحل التعليمية، مذكرة ماجستير في العلوم الانسانية، جامعة تيزي وزو، الجزائر، 2010، ص: 27.

⁴: حسن صادق حسن، ضغوط وصراعات العمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2006، ص: 02.

أ. المفهوم الذاتي: من بين التعاريف التي قدمت لضغوط العمل والمركزة على الخصائص الذاتية للفرد نذكر ما يلي:

يعتبر هانز سيلاي (Hans Seley) أشهر من كتب في موضوع الضغوط وقد عرّف سيلاي ضغط العمل على أنه: "الاستجابة غير المحددة لما تفرضه الظروف على الفرد من متطلبات".⁽¹⁾ كما عرّف ضغط العمل بأنه: "عبارة عن نتيجة للتفاعلات التي تحدث بين عوامل فردية".⁽²⁾ وعرّف كل من سيزلاجي ووالاس (SighlaKi and walas) ضغوط العمل بأنها: "تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد نتيجة لمجموعة من العوامل البيئية الخارجية أو من المنظمة التي يعمل بها الفرد ذاته".⁽³⁾ وفي تعريف آخر نجد أن ضغط العمل هو: "استجابة متكيفة لموقف أو ظرف خارجي، ينتج عنه انحراف جسماني أو نفساني أو سلوكي لأفراد المنظمة".⁽⁴⁾ وفي تعريف آخر لضغوط العمل حسب هذا المفهوم هي: "حالة من التوتر الناجم عن القيود التي تفرضها مناسبات خاصة أو غير عادية".⁽⁵⁾ كما يعرف ضغط العمل بأنه: "حالة ديناميكية تواجه الفرد عندما تكون أمامه فرصة يرغب في اقتناصها مع وجود قيد أو شرط يمنعه من ذلك، وبالتالي تكون النتيجة غير مؤكدة".⁽⁶⁾ كما عرف ضغط العمل على أنه: "حالة مزاجية معقدة يشعر بها الفرد، وتؤثر على تصرفاته وتغير من طريقة تفكيره".⁽⁷⁾ وفي تعريف آخر لضغط العمل: "تجربة ذاتية تؤدي إلى خلق مرحلة من عدم التوازن النفسي والعضوي داخل الفرد وهي نتاج عوامل بيئية تنظيمية وفردية"⁽⁸⁾

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن ضغوط العمل حسب هذا المفهوم تعبر عن الاستجابة التي يبديها الفرد نتيجة تعرضه لمثيرات بيئية معينة تخلق لديه حالة من عدم التوازن بين مطالبه الداخلية والخارجية، وتؤثر على حالته البدنية والنفسية والسلوكية.

ب. المفهوم البيئي: يندرج ضمن المفهوم البيئي مجموعة من التعاريف نذكر منها:

-
- ¹: محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي: بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2005، ص: 42.
- ²: Olivier Herrbach, **Les Ressources Humains**, Dunod, Paris, 2009, P : 190.
- ³: عبد الفتاح صالح خليفات و شرين محمد المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى المدارس الأساسية الحكومية في اقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، العدد 02، عمان، 2010، ص: 605.
- ⁴: خليل حجاج، تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء والرضا الوظيفي للممرضين العاملين بمستشفى الشفاء بغزة، مجلة جامعة الأزهر، العدد 02، غزة، 2007، ص: 98.
- ⁵: John R. Schermerhorn, **Comportement Humain**, 2^{ème} édition, édition Village Mondial, Paris, 2002, P : 511
- ⁶: Stephen Robbins et Al, **Comportement Organisationnels**, Person education, Paris, 2006, P: 644.
- ⁷: محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003. ص: 262.
- ⁸: سمير الشويكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر، عمان، 2009، ص: 206.

عرف ضغط العمل بأنه: "الأحداث التي تتحدى الفرد وتتطلب منه التكيف الفسيولوجي أو المعرفي أو السلوكي".⁽¹⁾ كما عرف Caplan وآخرون ضغوط العمل على أنها: "أية خصائص موجودة في بيئة العمل التي تخلق تهديدا للفرد".⁽²⁾ وفي تعريف آخر هو: "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها ردود أفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل".⁽³⁾ في حين عرّف كل من (Cooper & Marshal) الضغوط بأنها: "مجموعة من العوامل البيئية السلبية (مثل غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل، عبء العمل الزائد...) والتي لها علاقة بأداء عمل معين".⁽⁴⁾ كما عرف ضغط العمل بأنه: "ظروف تتسم بالشدة تواجه الإنسان فتفقدته توازنه وتجبره على الانحراف عن سلوكه المعتاد".⁽⁵⁾ وفي تعريف آخر نجد أن ضغوط العمل هي: "قوة خارجية تؤثر في النظام سواء كان فردا أو منظمة وتؤدي إلى حدوث تغييرات داخلية في صورة إجهاد".⁽⁶⁾

ومن خلال التعاريف الواردة أعلاه نستنتج أن ضغوط العمل وفق هذا المفهوم تعبر عن المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الفرد والتي قد يترتب عنها تهديدات أو نتائج ضارة للفرد.

ج. المفهوم المتكامل: انطلق بعض الباحثين في تعريفهم لضغوط العمل من التفاعل الذي يحدث

بين خصائص الفرد والبيئة المحيطة به، ومن بين هذه التعاريف نجد ما يلي:

عرّف بيير ونيومان (Beehr and Newmen) ضغوط العمل على أنها: "عبارة عن حالة تنشأ بسبب تفاعل العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين تحدث تغييرا في الحالة البدنية أو النفسية للفرد وتدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد".⁽⁷⁾ وفي تعريف آخر نجد أن ضغوط العمل هي: "حالة تنتج عن ضعف الانسجام والتوافق بين الأفراد وبيئة عملهم تلك التي تفرض عليهم متطلبات متزايدة تفوق قدراتهم على مواجهتها".⁽⁸⁾

¹: جمعة سيد يوسف، إدارة ضغوط العمل، دار إدراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص: 17 .

²: محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص: 160.

³: صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص: 287.

⁴: عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، دار الجامعية، بيروت، 2001، ص: 170.

⁵: أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، المكتبة العصرية بالمنصورة، بغداد، 2002، ص: 91.

⁶: هند لبصير وليندة فرخة، دور إدارة ضغوط العمل في تحسين جودة حياة العمل في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني حول

ضغوط العمل بين الاهتمام والاهمال، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، يومي 11 و 12 فيفري، 2014، ص: 7.

⁷: خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 277.

⁸: عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص: 171.

كما تعرف ضغوط العمل على أنها: "الموقف الذي يؤثر فيه التفاعل ما بين ظروف العمل وشخصية الإداري على حالته النفسية والبدنية، والتي قد تدفعه إلى تغيير نمط سلوكه الاعتيادي".⁽¹⁾ أما (Marglis) وزملائه عرفوا ضغوط العمل بأنها: "بعض ظروف العمل بتفاعلها مع خصائص العامل الشخصية تسبب خلافاً في الاتزان البدني والنفسي للفرد".⁽²⁾ وأشار آخرون إلى ضغط العمل بأنه: "يعكس التوافق الضعيف بين الفرد والمواقف التي يتعرض لها في محيط عمله".⁽³⁾

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن ضغوط العمل تعبر عن التفاعل الذي يحدث بين الفرد والخصائص المحيطة به في بيئة العمل، يعكس هذا التفاعل ردود أفعاله ويؤثر على سلوكه. وكمحصلة لمجموعة التعاريف التي ورد ذكرها يمكن القول أن ضغوط العمل تعبير عن حالة يعيشها الفرد نتيجة لعوامل فردية أو بيئية أو التفاعل بينهما والتي تؤثر في سلوكه في العمل.

ثالثاً: الضغوط ومفاهيم أخرى:

نظراً للتقارب والتداخل الكبير في مفهوم الضغط ومجموعة من المفاهيم الأخرى، لا بد من توضيح الفروق الموجودة بين هذه المفاهيم وهذا ما سيتم التطرق إليه فيما يلي:

أ. الضغط والقلق:

القلق حالة انفعالية تتميز بالشعور بعدم الأمن، كما يعبر عن عدم الشعور بالتقاول تجاه المستقبل ويعتبر القلق نتيجة سيكولوجية لتعرض الفرد للضغط وعدم اشباع حاجاته، حيث يعتبر القلق من أكثر الأعراض السيكولوجية لضغوط العمل.⁽⁴⁾

ومن هنا تبرز نقطتان أساسيتان للاختلاف بين ضغط العمل والقلق:⁽⁵⁾

- ضغط العمل يعتبر سبباً مباشراً لظهور القلق؛
- في حين أن ضغط العمل له جانبان أحدهما سلبي والآخر إيجابي فإن القلق يعتبر من الجانب السلبي فقط للعمل؛

ب. الضغط والإحباط:

¹: محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد، عمان، 2008، ص: 162.

²: محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 161.

³: فوزية برسولي وحدة عمري، التمكين الإداري كمدخل للتخفيف من ضغوط العمل في المنظمة، الملتقى الوطني حول ضغوط العمل بين الاهتمام والاهمال، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، يومي 11 و12 فيفري، 2014، ص: 5.

⁴: مليكة شارف خوجة، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

⁵: محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2006، ص: 48.

يعبر الإحباط عن إعاقة الفرد في الوصول لأحد الأهداف الهامة التي يرغب في تحقيقها أو منعه من التصرف بالطريقة التي يفضلها للقيام بعمله، كما يزداد هذا الشعور كلما تزايد مستوى الضغط الذي يواجهه الفرد أي أن الاختلافات الأساسية بين ضغط العمل والإحباط تتمثل فيما يلي: (1)

- أن ضغط العمل يمثل سببا رئيسيا ومباشرا لحدوث الإحباط؛
- الضغط له جانبان سلبي وإيجابي بينما الإحباط له جانب واحد فقط هو الجانب السلبي؛

ج. الضغط والإجهاد:

يمثل الاجهاد التأثير المتجمع للضغوط، والذي يتمثل بشكل رئيسي في الانحراف عن الحالة المعتادة بسبب التعرض لحوادث ضاغطة. (2)

وبالتالي فهو يختلف عن الضغط في النقاط التالية: (3)

- إن الاجهاد يعتبر من النتائج الفسيولوجية المترتبة على الضغط، وله جانب واحد وهو الجانب السلبي؛

- ينشأ الاجهاد من الفرد ذاته، بينما ينشأ الضغط من مصادر مختلفة كالبيئة، المنظمة والفرد؛

د. الضغط والاحتراق النفسي:

يعبر الاحتراق النفسي عن حالة الاستنزاف الانفعالي، والاستنفاد البيئي بسبب ما يتعرض له الفرد من الضغوط إضافة إلى عدم القدرة على الوفاء بمتطلبات المهنة. (4)

والاحتراق النفسي يمثل أحد الآثار الأكثر سلبية للضغط الحاد ويؤثر سلبا سواء بالنسبة للعامل أو العمل في حد ذاته، حيث يبدأ الضغط بالتعب والقلق ويصل إلى الانهيار. (5)

- الضغط له جانبان سلبي وإيجابي بينما الإحباط له جانب واحد فقط هو الجانب السلبي؛

رابعا: عناصر ضغوط العمل

وقد حددها كل من سيزلاجي ووالاس (Sighlagi and Walas) في ثلاثة عناصر رئيسية وهي:

¹: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص:49.

²: كريمة مرابط، الاجهاد المهني وعلاقته بحوادث العمل: دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة النسيج والتجهيز لمدينة بسكرة، مذكرة ماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص:18.

³: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص:39.

⁴: سميرة ميسون وفوزية محمدي، إدراك مصادر الضغوط المهنية وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص حول الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة الجزائر، الجزائر، بدون سنة نشر، ص:293.

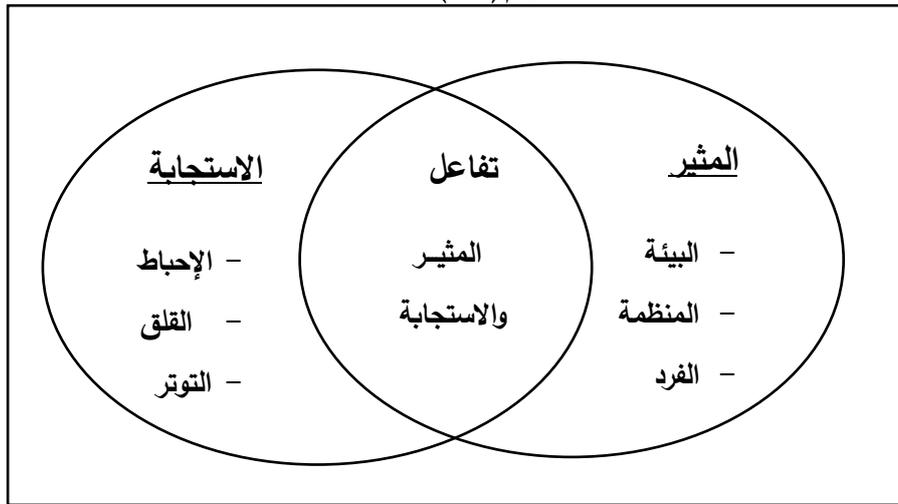
⁵: خوجة مليكة شارف، مرجع سبق ذكره، ص:35.

- **عصر المثير (Stimulus):** يتمثل في القوى المسببة للضغط والتي من خلالها يشعر الفرد بالضغط، وهذه القوى قد تكون ناجمة عن الفرد نفسه، وقد تكون من داخل المنظمة التي يعمل بها، وقد تكون من البيئة المحيطة. أي أنّ المثيرات هي القوى المسببة للضغط والتي تؤدي إلى الشعور بالإحباط والقلق⁽¹⁾.

- **عصر الاستجابة (Response):** وتمثل رد الفعل الفرد عند تعرضه للمثيرات الضاغطة، وتتمثل في ردود الفعل النفسية أو الجسمانية أو السلوكية تجاه الضغط، وقد تكون في شكل نوع من الاحباط نتيجة وجود عائق نحو الهدف المراد بلوغه أو في شكل قلق والإحساس بعدم الاستعداد لمواجهة الموقف⁽²⁾.

- **عصر التفاعل (Interaction):** وهو العنصر الذي يحدث التفاعل ما بين المثيرات والاستجابات، يأتي هذا التفاعل من عوامل بيئية وتنظيمية في العمل، ومن المشاعر الانسانية وما يترتب عنها من استجابات⁽³⁾. والشكل الموالي يوضح عناصر ضغوط العمل السابقة الذكر:

الشكل رقم(01): عناصر ضغوط العمل



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 298.

يتضح من خلال الشكل أن الفرد يتعرض لضغوط مختلفة تأتي من مصادر مختلفة سواء من البيئة المحيطة أو المنظمة أو الفرد نفسه، لتتفاعل فيما بينها مولدة استجابة لدى الفرد تظهر في شكل إحباط، قلق وتوتر...إلخ.

¹: وليد عبد المحسن الملجم، ضغوط العمل وعلاقتها بالاتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص: 25، 26.

²: ماجد فهد سعود القرشي، ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص: 11.

³: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2002، ص: 211.

المطلب الثاني: مراحل ضغوط العمل

يتعرض العاملون يوميا لضغوط العمل والتي تمر بمراحل معينة ندرجها فيما يلي:

أولاً: التنبيه بالخطر (Alarm)

وهي تمثل مرحلة رد الفعل الأولى تجاه ضغوط العمل والتي تتمثل في التفاعلات الجسمانية والنفسية والتي يترتب عليها توتر الأعصاب وارتفاع ضغط الدم وزيادة معدل التنفس وغيرها من الأعراض، وكلما زادت حالة الضغط انتقل الفرد إلى درجة عالية من الشعور بالقلق والتوتر والإرهاق مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغط وهي المرحلة الثانية من مراحل ضغوط العمل.⁽¹⁾

ثانياً: مرحلة المقاومة (Resistance)

وهي المرحلة التي يحاول الجسم فيها الصمود في وجه الضغط حيث بعد الصدمة الأولى ينتقل الفرد إلى مرحلة المقاومة وفيها يحاول الجسم إصلاح أي ضرر أو أذى ينتج منها، ويشعر الفرد في هذه المرحلة بالتعب والقلق والتوتر ويحاول مقاومة مسببات الضغط فإذا استطاع النجاح والتغلب على المشكلة فإن أعراض الضغط تزول.⁽²⁾

ثالثاً: مرحلة الإنهاك (Exhaustion)

إذا طال تعرض الفرد لضغوط متعددة لفترة أطول فإنه سوف يصل إلى نقطة يعجز عن الاستمرار في المقاومة ويدخل في مرحلة الإنهاك، ويصبح عاجز عن التكيف بشكل كامل، في هذه المرحلة تتهاجر الدفاعات الهرمونية وتتنقص مقاومة الجسم وتصاب الكثير من أجهزة العصب ويسير الفرد نحو الأخطار بخطى سريعة أو يتوقف الأمر على العديد من الاستجابات التكيفية التي تساعد الفرد على حماية نفسه كلما تعرض إلى تغيرات ومواقف ضاغطة، فانخفاض درجة الحرارة أو زيادتها وحالات الجوع والعطش والنشاط العضلي الزائد والتوتر الانفعالي كلها تؤدي إلى تغيرات في حالة الفرد نتيجة ما يسمى بحالة الضغط النفسي بشكل عام والضغط المهني بشكل خاص، الأمر الذي يؤدي مباشرة إلى ظهور الاضطرابات الخطيرة المرتبطة بالضغط.⁽³⁾ والشكل الموالي يمثل مراحل ضغوط العمل عند سيلاي:

¹: جمال الدين محمد مرسى و ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص:518.

²: عبد الفلاح خواجه، الإدارة الذكية المطورة للمرؤوسين والتعامل مع الضغوط النفسية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص:10.

³: عيسى ابراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة خمسة نجوم: دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، 2009، ص:06.

الشكل رقم (2): مراحل ضغوط العمل عند سيلاي

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
مستوى طبيعي للمقاومة		
حركة المنبه (الجرس) يبدأ الجسم بالتغير في أول كشف لعوامل الضاغطة وتقل المقاومة.	المقاومة يزداد ظهور عوامل الضغط غير أن المقاومة تزداد أكثر من المعدل.	الإرهاك بعد فترة مقاومة يبدأ الجسم في الإرهاك فتقل طاقة المقاومة.

المصدر: سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص:176.

نلاحظ من خلال الشكل أن التعرض لضغوط العمل يمر بثلاث مراحل، حيث في المرحلة الأولى (التنبية) والتي تمثل ردة الفعل الأولى للفرد حول تعرضه للضغط بحيث في هذه المرحلة تكون عملية المقاومة في مستواها الطبيعي، أما في المرحلة الثانية (المقاومة) فتزداد مقاومة الفرد مع ارتفاع عوامل الضغط، أما في المرحلة الأخيرة (الإرهاك) ونتيجة لشعور الفرد بالتعب والإرهاق من جراء تعرضه المستمر للضغوط ينخفض معدل مقاومته محاولا التكيف معها.

المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل

لقد تم تصنيف ضغوط العمل حسب عدة معايير منها معيار الأثر، معيار الشدة ومعيار المصدر، وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى هذه الأنواع كما يلي:

أولاً: ضغوط العمل حسب معيار الأثر: حسب هذا المعيار نجد ما يلي:

أ. **ضغط إيجابي:** وهو يتمثل في الاستجابة التي تحرك أداء الفرد نحو الاتجاه الصحيح والسليم لتأدية وظائفه، وهو مفيد في خلق التغيرات الضرورية في أسلوب الحياة لدى الفرد، إن هذا النوع من الضغط يعتبر كحافز يحث العامل على بذل جهد أكبر والانتباه إلى ما يفعله في مكان عمله. (1)

¹: لويزة فرشان، أثر الضغط المهني على حوادث العمل، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، عدد خاص حول الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة الجزائر، الجزائر، بدون سنة نشر، ص:472.

ب. **ضغط سلبي:** أو ما يعرف بالضغط الهدام، فهذا النوع من الضغوط يؤدي إلى إحباط الفرد وفشله في أداء مهامه داخل المنظمة.⁽¹⁾

ولكن لا يمكن الحكم على أنّ كل العمال سيتعاملون مع بعض الضغوط بإيجابية وأخرى بسلبية، لهذا تجدر الإشارة إلى أنّ الضغوط الإيجابية رغم أنها لا تؤدي إلى نتائج سلبية إلا أن تطورها ومرافقتها لمشاكل أخرى - قد تكون شخصية - سوف يدفع العامل للقلق والشعور بالانزعاج والفشل وبالتالي تتحول في الأخير إلى ضغوط سلبية وتتجم عنها نتائج غير مرغوبة، والجدول الموالي يوضح الفرق بين الضغوط الايجابية والضغوط السلبية:

الجدول رقم (1): الفرق بين الضغوط الايجابية والضغوط السلبية.

الضغوط السلبية	الضغوط الايجابية
تسبب انخفاض في الروح المعنوية.	تمنح دافعا للعمل.
تولد الارتباك.	تساعد على التفكير.
تدعوا للتفكير في الجهد المبذول.	تحافظ على التركيز عن النتائج.
تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه.	تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحدٍ.
الشعور بالأرق والقلق.	تمنح الاحساس بالمتعة والانجاز.
تؤدي إلى الشعور بالفشل والضعف.	تمد الفرد بالقوة والثقة والتعاؤل بالمستقبل.

المصدر: مريم عثمان، الضغوط وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية، مذكرة ماجستير في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص: 28.

من خلال الجدول يتضح أن نتائج ضغوط العمل الإيجابية معاكسة تماما لنتائج ضغوط العمل السلبية، والتي تم تصنيفها إلى نتائج تدرج ضمن نطاق العمل كالمساعدة على التفكير أو خلق الارتباك، وخلق دافع للعمل أو انخفاض الروح المعنوية. ونتائج تعود على حياة الفرد كالشعور بالتعاؤل أو الفشل. وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى مناطق ضغوط العمل، وقد بيّن بعض الكتاب أن هناك ثلاثة مناطق للضغوط التي قد يتعرض لها الفرد وهي:⁽²⁾

- المنطقة الأولى: منطقه الضغوط الايجابية (Zone Of Positive Stress)

وهي تعني ذلك القدر من الضغوط الذي يؤدي إلى تحسين صحة وأداء الفرد، وتتأثر هذه المنطقة بمستويات الطاقة البدنية للفرد وبخبرته وقوة شخصيته وموقع العمل الذي يشغله.

- المنطقة الثانية: منطقه الضغوط السلبية المنخفضة (Zone Of Underload Distress)

¹: طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص: 596.

²: تغريد زياد عمار، أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص: 24.

وهي عبارة عن ذلك القدر من الضغوط التي يتعرض لها الفرد ويكون تأثيرها عليه محدود، فهي لا تحمس الفرد على الأداء، كما أنها لا تخلق لديه الدافع أو الحافز على تحدي الصعاب.

- المنطقة الثالثة: منطقة الضغوط السلبية الزائدة (Zone of Overload Distress)

وهو ذلك القدر من الضغوط السلبية الذي يفوق قدرة تحمل الفرد، وهو ناتج عن الضغوط المتزايدة مثل الرقابة الشديدة من الرئيس المباشر في العمل والذي يزيد من حدة الضغوط التي يشعر بها الفرد. والشكل الموالي يوضح مناطق ضغوط العمل:

الشكل رقم (03): مناطق ضغوط العمل

مرتفع جدا	10	منطقة الضغوط السلبية المرتفعة
	9	
	8	
حجم الضغط	7	منطقة الضغوط الإيجابية
	6	
	5	
منخفض جدا	4	منطقة الضغوط السلبية المنخفضة
	3	
	2	
	1	
	0	

المصدر: محمد الصيرفي، السلوك الإداري، دار الوفاء للطباعة، الإسكندرية، 2007، ص: 53.

يتضح من خلال الشكل أن هناك ثلاث مستويات لضغوط العمل حيث أن المستوى المنخفض للضغوط يقع بين الدرجتين (0-5) وهي تمثل منطقة الضغوط السلبية المنخفضة، في حين أن منطقة الضغوط السلبية المرتفعة تقع بين الدرجتين (8-10) وهي تمثل المستوى المرتفع للضغوط، أما المنطقة المحصورة ما بين الدرجتين (5-8) فتمثل منطقة الضغوط الإيجابية والتي يكون أثرها إيجابي على أداء الفرد.

ثانيا: ضغوط العمل حسب معيار الشدة: تنقسم ضغوط العمل حسب هذا المعيار:⁽¹⁾

- أ. **ضغوط بسيطة:** وهي الضغوط التي تستمر ثوان إلى ساعات قليلة، والناجمة عن مضايقات من أشخاص تافهين أو أحداث ليست ذات أهمية بالنسبة للفرد.
- ب. **ضغوط متوسطة:** وهي الضغوط التي تستمر ساعات إلى أيام مثل فترات العمل الإضافية أو الآلام ناتجة عن مرض معين.

¹: فاروق عبد فيلة والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، 2005، ص: 307.

ج. ضغوط شديدة: تستمر عادة من أسابيع إلى أشهر وربما سنوات، مثل نقل العامل من مكان لآخر غير مرغوب فيه الايقاف عن العمل لسبب معين.

ثالثا: ضغوط العمل حسب معيار المصدر: وهي تنقسم كما يلي: (1)

أ. الضغوط الناتجة عن البيئة المادية:

هي تلك الضغوط التي يتعرض لها الفرد نتيجة توفر ظروف مادية غير ملائمة، مثل ضعف الإضاءة، الضوضاء... الخ.

ب. الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية:

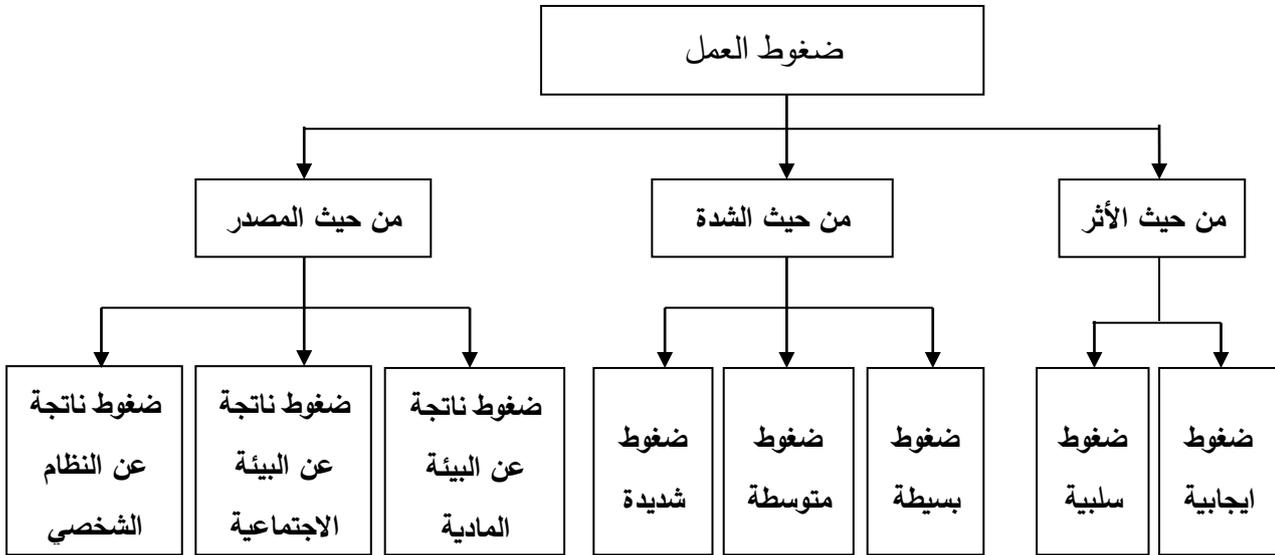
وهي تلك الضغوط الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية ما بين الأفراد داخل المنظمة، مثل الصراعات التي قد تحدث بين العاملين... الخ.

ج. الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري:

وهي تلك الضغوط التي تنتج عن الفروق الفردية بين الموارد البشرية مثل اختلاف الجنس، العرق، الديانة... الخ.

والشكل الموالي يوضح أنواع ضغوط العمل:

الشكل رقم (04): أنواع ضغوط العمل



المصدر: شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء-سونلغاز- جيجل، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010، ص: 80.

¹: شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء-سونلغاز- جيجل، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010، ص ص: 80،81.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أنه الفرد يتعرض لضغوط مختلفة تختلف باختلاف مصدرها وشدتها وأثارها وقد تم تصنيفها من قبل الباحثين حسب مصدرها إلى ضغوط ناتجة عن البيئة المادية، ضغوط ناتجة عن البيئة الاجتماعية وضغوط ناتجة عن النظام الشخصي، وقد قسمت من حيث شدتها إلى ضغوط بسيطة، متوسطة وشديدة، أما من حيث الأثر نجد ضغوط ايجابية وضغوط سلبية.

المبحث الثاني: نظريات ضغوط العمل ومصادرها

عرفت ظاهرة ضغوط العمل اهتمام كبير من قبل الباحثين واختلفت وجهات نظرهم حول طبيعتها، وبذلك تعددت المداخل النظرية في تفسير هذه الظاهرة وتحديد مصادرها، ومن خلال هذا المبحث يتم عرض نظريات ضغوط العمل ومصادرها.

المطلب الأول: نظريات ضغوط العمل

لقد قدم الباحثين في هذا المجال ثلاثة نظريات رئيسية في تفسير ضغوط العمل وهي كما يلي:

أولاً: النظريات الجسمية: تركز الدراسة الفسيولوجية على أنّ الضغوط عبارة عن استجابات جسمية غير محددة لمثيرات وعناصر في البيئة المحيطة، وأنّ تأثيرها على الجسم يتم دون تقييم موضوعي من الفرد لهذه العناصر، أي أنّ هناك تأثير مباشر للضغوط على الجسم، حيث تتعامل بعض أجهزة الجسم مع المثيرات والضغوط وأهم هذه الأجهزة هو الجهاز الطرفي، ويتلقى الجهاز الطرفي إشارات عن المثيرات والعناصر المحيطة، ثم يقوم بالتأثير على جهازين آخرين مهمين في جسم الإنسان يتمثل الأول في جهاز الغدد الصماء، والثاني هو الجهاز العصبي اللاإرادي.⁽¹⁾

ثانياً: النظريات النفسية والسلوكية: تقترض هذه النظرية أنّ مشاعر الضغط هي استجابات تظهر وتبقى لوجود مثيرات في الموقف المحيط بالفرد، فعندما يدرك الفرد أنّ هناك علاقة أو تلازم بين الشعور بالضغط وبين العناصر المثيرة لها، يؤدي ظهور هذه العناصر الضاغطة إلى احتمال كبير بشعور الفرد بالضغط، وعليه يمكن القول بأن الشعور بالضغط يمكن اكتسابه أو تعلمه وهذا هو السبب الرئيسي في اعتماد معظم النظريات النفسية والسلوكية للضغوط على ظاهرة التعلم، ولقد أمكن إثبات أنّ تقييم الفرد لمقدار الخطر الناجم من عنصر معين هو الذي يحدد مقدار الضغط، وتشير عملية التقييم إلى أنّ الوجدانية للضغوط ومحاولة التكيف معها ما هي إلا تجربة خاضعة بالدرجة الأولى إلى عمليات الإدراك والتوقع التي يمر بها الفرد في المواقف الضاغطة.⁽²⁾

¹: محمد الصيرفي، السلوك الإداري، دار الوفاء للطباعة، الإسكندرية، 2007، ص: 325.

²: عزة عبد الرزاق حسين، ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الابتدائية وعلاقتها بمركز الضبط، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 31، جامعة بغداد، بغداد، 2011، ص: 409.

ثالثا: النظريات الاجتماعية: تفترض هذه النظرية أنّ الإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه، وأن وجود مثيرات وعناصر في البيئة الاجتماعية من حوله قد تسبب له الشعور بالضغط والذي يؤدي إلى عدم التوافق الاجتماعي، أو الشعور بالاغتراب، وعدم التكيف والشعور بالظلم، وتعتمد إحدى النظريات الاجتماعية على أن الفرد يسعى إلى تكوين هيكل علاقات اجتماعية قوية ومستقرة، وأن الاضطراب في هيكل العلاقات الاجتماعية يؤدي إلى توتر الفرد وشعوره بالضغط وفيما يلي شرح مبسط لهذه النظرية. (1)

- إن مقدار الضغوط التي يتعرض لها الفرد ترتبط عكسيا مع مدى استقرار وقوة العلاقات الاجتماعية؛

- إنّ مدى استقرار وقوة العلاقات الاجتماعية هو دليل لمدى اتباع مجموع الأفراد للأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية التي يرتبطون بها؛

- إن اتباع الفرد للأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية يرتبط عكسيا بما يتعرض له الفرد من تعارض أو غموض في الدور الذي يلعبه، حيث يكون ميالا لعدم اتباع الأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية التي ينتمي ويشارك فيها؛

- إنّ الشعور بالتعارض والغموض ينشأ من احتلال الفرد لمركز أو شغله لوظيفة أو قيامه بأنشطة غير متوافقة أو غير منسجمة مع الفرد؛

رابعا: نظرية التوافق بين الفرد والبيئة: وتشير هذه النظرية إلى العلاقة بين الفرد ومدى ادراكه لقدرته على إكمال إحدى المهام، بما لديه من حافز على إكمالها، والافتراض الذي تقوم عليه هذه النظرية هو أن الضغوط تكون نتيجة اتساع الفجوة بين الفرد والبيئة فالفرد يحاول الاحتفاظ بالتوازن بين الجانب العقلي والبيئي، ومواجهة التغيرات الحياتية التي من شأنها أن تؤدي إلى الخلل في هذا التوازن. (2)

المطلب الثاني: نماذج تصنيف مصادر ضغوط العمل

تشير مختلف الدراسات إلى أنه هناك اتفاق بين الباحثين والكتاب حول مصادر محددة لضغوط العمل فيما يتعلق بالفئات التي يمكن أن تصنف وفقها، وما تتضمنه من عوامل رئيسية لضغوط العمل، إذ توصل معظم الباحثين إلى تقسيم مصادر ضغوط العمل وفقا لثلاث نماذج كما يلي:

أولا: النموذج الثنائي لتصنيف مصادر ضغوط العمل

¹: محمد الصيرفي، السلوك الإداري، مرجع سبق ذكره، ص: 326.

²: خديجة عاشور، ضغوط العمل: النظريات والنماذج، مجلة العلوم الانسانية، العدد 20، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012 ص ص: 199، 200.

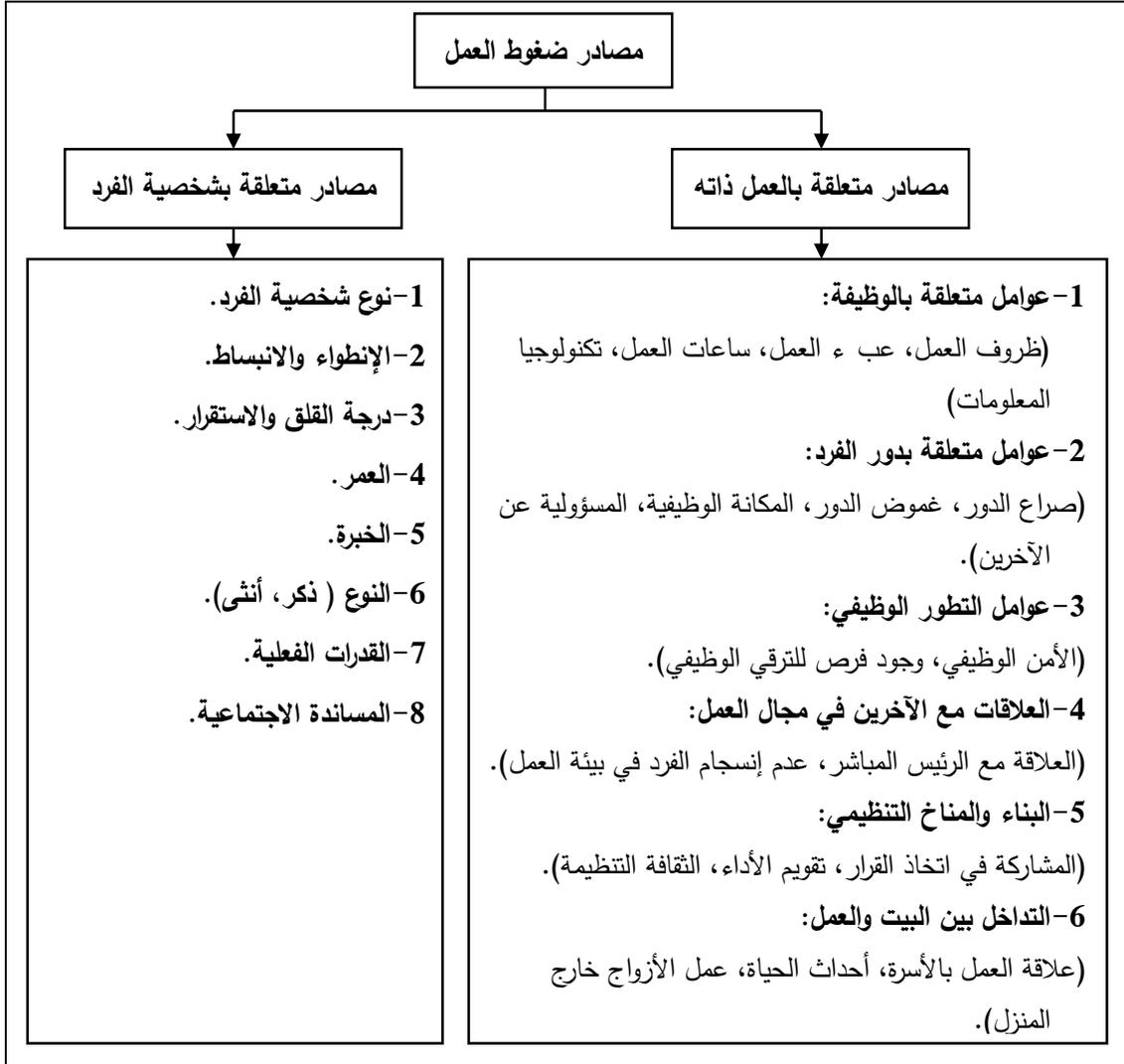
عند روبرت ديلي (Robert Daly) عام (1988م) فإن هناك مصدرين لضغوط العمل هما : المصادر المتعلقة بالفرد وتتمثل في صراع الدور، غموض الدور، وعبء الدور، ومصادر متعلقة بالمنظمة تتمثل في المشاركة في المسؤولية اتجاه الآخرين، ظروف العمل المادية، وأما "روبرت ايه بارون" و"جيرالد جرين" (1990م)، فقد قسما هذه المصادر إلى: العوامل المتعلقة بالعمل وتتمثل: مطالب الوظيفة، صراع الدور وغموض الدور، عبء العمل، غياب الدعم الاجتماعي في العمل، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، والعوامل المتعلقة بالفرد وتشمل: شخصية وأحداث الحياة ومتاعبها اليومية، وأخيرا صنف "هارود كارو كوبر" (1993م) مصادر ضغوط العمل إلى فئتين رئيسيتين هما المصادر المتعلقة بالعمل ذاته والمصادر المتعلقة بشخصية الفرد.

ويلاحظ على هذا النموذج أنه على الرغم من اتفاق أصحابه على تصنيف مصادر الضغوط على مجموعتين رئيسيتين هما: المصادر المتعلقة بالعمل ذاته، والمصادر المتعلقة بشخصية الفرد إلا أنهم اختلفوا في تسمية هاتين المجموعتين والعوامل الداخلية تحت كل مجموعة منهما. (1)

والشكل الموالي يوضح النموذج الثنائي لتصنيف مصادر ضغوط العمل:

¹: نايف بن فهد التويم ، مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على ضباط جوازات ومرور مدينة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص: 30،31.

الشكل رقم (05): النموذج الثنائي لتصنيف مصادر ضغوط العمل



المصدر: نايف بن فهد التويم، مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على ضباط جوازات ومرور مدينة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص: 32.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن مصادر ضغوط العمل حسب هذا النموذج صُنفت إلى مجموعتين رئيسيتين مصادر متعلقة بالعمل ذاته ومصادر متعلقة بشخصية الفرد، فنجد أن العوامل المتعلقة بالعمل ذاته هي العوامل المتعلقة بالمناخ العام الذي يعمل فيه الفرد داخل المنظمة، والعوامل المتعلقة بشخصية الفرد هي عوامل متعلقة بالفرد في حد ذاته.

ثانيا: النموذج الثلاثي لتصنيف مصادر ضغوط العمل:

حسب هذا النموذج فإن ضغوط العمل تصنف في ثلاث مجموعات رئيسية، ويرجع أصحاب هذا الاتجاه بشكل عام مسببات ضغوط العمل إلى ثلاث مصادر رئيسية هي: العوامل المتعلقة بالفرد، العوامل المتعلقة بالمنظمة والعوامل المتعلقة بالبيئة (1)

والجدول الموالي يوضح هذا النموذج:

الجدول رقم (02): نموذج "بيلسون" الثلاثي لتصنيف مصادر ضغوط العمل

مسببات الضغط البيئية	مسببات الضغط الفردية	مسببات الضغط التنظيمية
1. التغير الوظيفي والحاجة إلى التكيف	1. الإحباط الوظيفي	1. عدم وجود الحوافز الملائمة والكافية
2. التغير التكنولوجي	2. غموض العمل وتداخل الأعمال مع الغير	2. عدم وجود التصور الواضح للرفي الوظيفي
3. تغير طبيعة أو مكان الوظيفة	3. الاتصال البيئي	3. التخصص الضيق
4. الترقية	4. التمييز والتفرقة وعدم العدالة في المعاملة	4. العمل الزائد
5. المادة تنظم الجهاز الإداري	5. البيروقراطية	5. عدم كفاية الوقت لإنجاز الأعمال
6. تغيير وقت العمل	6. العمل الممل	6. صعوبة العمل
7. التفكير في التقاعد		7. صعوبة اتخاذ القرارات
8. بيئة العمل الطبيعية (الضوضاء، الحرارة، الرطوبة)		
9. طريقة أداء العمل (الجلوس، الوقوف، التركيز على بعض الحواس في أداء العمل)		

المصدر: نايف بن فهد التويم، مرجع سبق ذكره، ص:34.

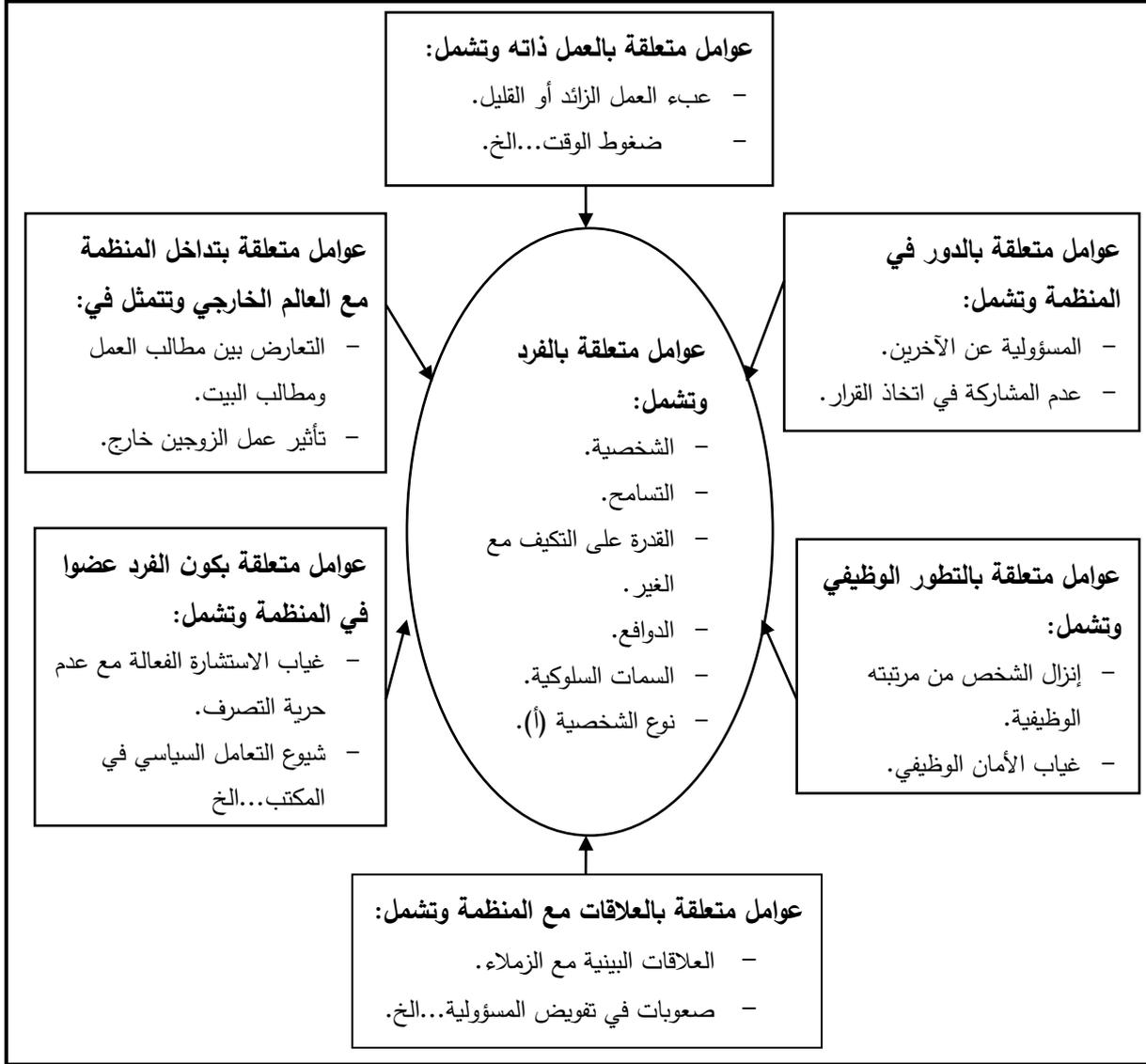
من خلال هذا النموذج يتضح أن مسببات ضغوط العمل تنقسم إلى ثلاث مجموعات رئيسية والتي تتمثل في مسببات تنظيمية، فردية وبيئية وما يلاحظ على هذا النموذج أنه أخذ بالعوامل البيئية في الحسابان مقارنة بالنموذج الثنائي.

¹: بشير بن مبارك أحمد العنزي، ضغوط العمل ودورها في الالتزام الوظيفي لدى أفراد حرس الحدود بقطاع حالة عمار، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص: 22.

ثالثاً: النموذج المتعدد الأبعاد لتصنيف مصادر الضغوط

يبيّن هيجان بأن أصحاب هذا الاتجاه يرون أنه من الصعب حصر مسببات ضغوط العمل في فئتين أو ثلاثة لذلك فإنهم يرون أن أي منهج يتناول مصادر ضغوط العمل ينبغي أن يكون متعدد الأبعاد ويوضح الشكل التالي النموذج المتعدد في تصنيف مصادر الضغوط. (1)

الشكل رقم(06): النموذج المتعدد في تصنيف مصادر الضغوط



المصدر: محمد مكناسي، التوافق المهني وعلاقته بضغوط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية، دراسة ميدانية لدى أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل قسنطينة، مذكرة ماجستير في عام النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص:99.

¹: مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص: 33.

من خلال الشكل الذي يمثل النموذج المتعدد لمصادر ضغوط العمل نلاحظ أن أصحاب هذا الاتجاه قد صنفوا مصادر الضغوط إلى مجموعات متعددة وذلك من خلال التفصيل أكثر في العوامل التنظيمية والبيئية.

المطلب الثالث: مصادر ضغوط العمل

يتعرض الفرد في عمله إلى ضغوط تنشأ من مصادر مختلفة، صنفها الباحثين في هذا المجال حسب نماذج مختلفة، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى هذه المصادر حسب النموذج الثنائي.

أولاً: عوامل متعلقة بالعمل ذاته: ونذكر منها:

أ. صراع الدور:

يلعب الفرد عدة أدوار، أي أنه يقوم بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة التي وضعها وتودها الأطراف الأخرى منه، وأحيانا تكون هذه الأدوار أو التوقعات متعارضة، فطلبات وتوقعات الرؤساء المختلفين لمؤوس واحد قد تكون متعارضة، ولو أضيفت إلى هذا رغبة المؤوس في أن يلتزم بمعايير الجماعة ورغبته في تحقيق طموحاته الشخصية، فإن الأمر يزداد تعقيدا ويلقى هذا مزيدا من الضغط النفسي على الأفراد.⁽¹⁾ وينشأ صراع الدور عندما يجد الفرد في بيئة عمله توقعات محددة حول كيفية ما ينبغي أن يسلكه، ولكن هذه التوقعات تجعل من الصعب تحقيق التوقعات السلوكية الأخرى، لذلك فإن الضغوط تكون نتيجة القدرة أو الصعوبة في مقابلة التوقعات المختلفة للسلوك.⁽²⁾ ويحدث صراع الدور في بعض الأقسام والإدارات ذات العلاقة ببعضهما البعض مثل: إدارة الإنتاج والتسويق.⁽³⁾

ب. غموض الدور:

ويمثل غموض الدور عدم التأكد فيما يتعلق بماذا يعمل الفرد؟ متى؟ وكيف؟ ويمكن أن يوجد الغموض في كل أو أحد المجالات التالية: مسؤولية الفرد، القواعد ومصادر السلطة، تقييم المشرف لأداء الفرد، التغييرات التنظيمية والأمان الوظيفي، وهناك احتمال أكبر لحدوث الغموض عندما تحدث تغييرات تكنولوجية، يغير أحد الأفراد عمله، وجود نقص في المعلومات الواردة من الإدارة العليا، يخفي المؤوسين معلومات عن المشرف كوسيلة للسيطرة الأحداث أو كأسلوب لمضايقة مشرف غير مفضل بالنسبة لهم.⁽⁴⁾

¹: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة معدلة ومنقحة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 405.

²: قاسم نايف علوان ونجوى رمضان حميد، إدارة الوقت: مفاهيم عمليات تطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 131.

³: سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص: 182.

⁴: رابحة حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 402.

ويقصد به أيضا شعور الفرد بصعوبة العمل الذي يؤديه، وقد ينتج شعور الفرد بالضغط لعدة أسباب أهمها: (1)

- عدم فهم الفرد لأبعاد وجوانب عمله؛
- عدم توافر المعلومات التي يحتاجها الفرد في عمله؛
- قصور قدرات الفرد؛
- توتر العلاقات بين الأفراد في العمل؛
- عبء العمل الزائد أو المنخفض جدا؛
- فقدان سيطرة الفرد على عمله من حيث وتيرة العمل وتدفق العمل واتخاذ القرارات؛

ج. عبء الدور:

ويأخذ عبء الدور صورتين أساسيتين هما:

1. **زيادة عبء الدور:** وتعني قيام الفرد بمهام لا يستطيع انجازها في الوقت المتاح، ويعمل وقتا إضافيا لا يتحمله، أو يعمل في وظيفة أخرى غير وظيفته الأساسية التي تتناسب مع مهاراته وقدراته ومؤهلاته، وتبين الدراسات أنّ من يتعرض لعبء عال من العمل يميلون للتدخين والإصابة بأمراض القلب، وأن من يعملون في أكثر من وظيفة معرضين للإرهاق الجسدي والنفسي، وأمراض القلب، وأن معدلات الإصابة والوفيات تتراجع بين أولئك الذين يعملون لساعات طويلة جدا، كذلك فإن عبء العمل الزائد يؤدي إلى زيادة في ضربات القلب وارتفاع في ضغط الدم، والإدمان، وزيادة معدلات الغياب، التأخير، انخفاض الدافعية والرضا الوظيفي. (2)
2. **انخفاض عبء العمل:** إن انخفاض عبء العمل يحدث عندما يشعر العامل أن عمله أقل مما يجب أن يقوم به سواء من حيث انخفاض حجم العمل (عبء عمل كمي)، أو زيادة الوقت المتاح للعمل (عبء عمل كفي). (3)

د. المسؤولية عن الآخرين:

أسفرت الدراسات أنّ الأشخاص المسؤولين عن الآخرين، وعليهم التعامل معهم ومحاسبتهم سواء بالسلب (العقاب) أو بالإيجاب (الترقية) يقعون تحت تأثير التوتر العصبي أكثر من أي شخص يقوم بالأعمال أخرى في المنظمة، وغالبا ما يكون هذا الشخص هو المدير، وذلك بسبب أن الرئيس هو

¹: معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 114.

²: محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 59، 60.

³: زاهد محمد ديرري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 143.

المسؤول عن نقل التعبير عن أداء المنظمة وقراراتها وسياساتها الإدارية، كما أن عملهم الأساسي وهو التعامل مع الاحتكاكات والخلافات الموجودة في المنظمة، ومنها الاستماع إلى الشكاوي والفصل في هذه الخلافات.(1)

هـ. العلاقات مع الآخرين:

هل يؤثر سوء العلاقات مع الآخرين على المدير يبدو أنه يؤثر، حتى وجد أن المديرين أكدوا على وجود انخفاض في الثقة والدعم والاهتمام في محاولة التعامل مع الآخرين في المنظمة بالإضافة إلى أنهم في غالب الأحيان أقل رضا بأعمالهم، وأن أعمالهم تهدد صحتهم، ويبدو أن سوء العلاقة مع المرؤوسين لا تنتج نفس هذا الأثر السلبي، وإنما يظهر ذلك الأثر السلبي عندما تكون العلاقة مع الزملاء أو الرؤساء(2)

و. النمو والتقدم الوظيفي:

قد تفرض بعض الضغوط نفسها على الفرد مثل الضغوط للتقني أو الانجاز، ويحدث هذا عادة عندما يضع الفرد لنفسه معايير، أو عندما يقارن نفسه بالآخرين، أو عندما يضع لنفسه وقتاً محدداً لتحقيق هدف معين، ويشعر بعض الأفراد بالراحة لهذه الضغوط لاعتقادهم أن إشباع الحاجة تعد قوة دافعة، ويتوقف ما إذا كانت الأهداف تخلق ضغوطاً أو تحقق قوة دفع ايجابية على مدى واقعية الأهداف واحتمالات تحقيقها وقد يرجع شعور الفرد بالضغوط نتيجة عدم معرفته لفرص النمو والتقني المتاحة له في المستقبل، خاصة مع تقدم سنه وشعوره بأنه في آخر حياته الوظيفية، وهذا يولد لديه شعوراً بالإحباط والاستياء من عمله، كذلك ينخفض شعوره بالانتماء للمنظمة.(3)

ثانياً: مصادر شخصية ترتبط بالفرد نفسه

أ. معالم الشخصية:

تشير نتائج الدراسات العلمية إلى أن طبيعة ونمط شخصية الفرد لها دور حاكم ومؤثر في إدراك الضغوط وتحديد طبيعة للاستجابة لها، ويميز الباحثين في هذا المجال بين نمطين أساسيين للشخصية هما النمط (أ) والنمط (ب).(4) والنمطان (أ) و(ب) في نفس مستوى نكاه، غير أن درجة الانفعال والحساسية مختلفة ومتفاوتة، فهي أكثر في النمط (أ) منها في النمط (ب)، كما أن النمط (أ) عرضة أكثر

¹: زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص: 143.

²: صديق محمد عفيفي وأحمد ابراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، 2003، ص: 317.

³: ميسون سليم السقا، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص ص13،14.

⁴: محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

لضغط الدم ونسبة الكوليسترول لديهم مرتفعة، وهم عرضة للوفاة بأمراض القلب أكثر من غيرهم. كما أن النمط (أ) عرضة للضغوط وأكثر تأثراً بها من النمط (ب)، وعند تعرض النمطين لنفس الحالة من الضغوط النمط (أ) يكون عادة أكثر حرجاً وبأساً من النمط (ب)، كما أنه في مواقف الضغوط أقل فعالية وقدرة على الأداء ورسم السياسات.⁽¹⁾، وقد حاول لوثانس (Luthans) عام (1985م) أن يفرق بين نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب) من خلال وصفه لسلوكيات كل منهما وذلك كمل يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03): الفرق بين نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب)

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

المصدر: مريم عثمان، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الأفراد ذوي نمط الشخصية (أ) أكثر إدراكاً للضغوط ما يجعلهم أكثر عرضة لها على عكس نمط الشخصية (ب) التي تكون أقل تأثراً بالضغوط.

ب. الحالة النفسية والبدنية:

أي نوع من التوتر لا بد أن يصاحبه نوع من التغيرات البدنية الظاهرة والتغيرات الفسيولوجية الداخلية، أي عندما يتعرض الفرد لحالة من الضغط فإنه من الممكن أن يلتمس آثار هذه الحالة على ما يجري في جسمه من زيادة ضربات القلب، وزيادة ارتفاع ضغط الدم، وزيادة معدل التنفس، وتصيب

¹: سامر جلادة، مرجع سبق ذكره، ص: 188.

العرق، وجفاف الحلق، وتتطور تلك الآثار الناجمة عن ضغط العمل ببطء محدثة نتائج فسيولوجية واضطرابات نفسية وسلوكية.⁽¹⁾

ج. القدرات والمهارات والخبرات:

تعتبر المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد من العوامل المؤثرة على ردود فعله، فكلما كان الفرد يمتلك من المهارات والقدرات ما يتوافق مع متطلبات وظيفته كلما قلت معاناته من ضغوط العمل، فهي تحدد درجة صعوبة أو سهولة مصادر الضغوط بالنسبة له. فالسكرتير الذي لديه مهارات عالية في الكتابة على الآلة الكاتبة أقل عرضة للضغوط ومن ثم أقل معاناة من آثارها السلبية من السكرتير المبتدئ، حيث يؤكد ماك غراث (MC-GRATH) أن الخبرة السابقة تلعب دوراً مؤثراً في تجديد استجابة الفرد للضغوط وكيفية التعامل معها، فالخبرة السابقة والتدريب على الاستجابة للتعامل مع المواقف سوف يؤثر على مستوى الضغوط التي يتعرض لها الفرد في موقف معين وستعمل على تعديل ردود أفعاله لتلك الضغوط.⁽²⁾

د. المساندة الاجتماعية:

الفرد يشعر بالأمان حينما يجد بجواره صديق أو قريب يستطيع اللجوء إليه حينما يواجه صعوبة أو مشكلة أو يحتاج إلى مشورة، ومن هنا تأتي أهمية العلاقة الإنسانية بين المدير ومرؤوسيه، وجو الصداقة بين الزملاء في العمل لأن ذلك من شأنه أن يخفف من مقدار الضغوط التي قد يواجهها الفرد. أي أن العلاقات التي يتمتع بها الفرد في محيط بيئته التي من شأنها تنشيط استجابته نحو مثيرات ضغوط العمل أو تخفيفها، فالإنسان عادة لا يستطيع أن يبذل إلا بعد إشباع حاجاته الخاصة للحب والنماء، ويدعمها الانتماء إلى العائلة وتكوين أصدقاء وهي ما تسمى بالحاجات الفسيولوجية حتى إن البعض قد يتخذ سلوكاً مخالفاً لاتجاهاته الأصلية من أجل إرضاء أصدقائه والمحافظة على انتمائه لهم.⁽³⁾

هـ. الجنس: يعد عامل الجنس من ذكور وإناث من خصائص الشخصية المؤثرة في دراسة ضغوط

العمل، ولاسيما مع زيادة معدلات دخول الإناث في سوق العمل، ومحدودية الدور الوظيفي الذي

¹: ميسون سليم السقا، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

²: محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

³: عبد القادر أحمد مسلم، مصادر الضغوط المهنية وآثارها في الكليات التقنية في محافظة غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص: 15.

يسمح لها به، وناهيك عن التفرقة في التعامل كونها امرأة عند الترقية أو اختيارها لمناصب عليا.⁽¹⁾

المبحث الثالث: ماهية إدارة ضغوط العمل

تعتبر ضغوط العمل ذات طبيعة معقدة ومصادر متعددة لا يمكن تجنبها أو القضاء عليها تماما، كما أن وجودها في المؤسسة له جانب إيجابي ولكن عدم القدرة على إدارتها والسيطرة عليها يؤدي إلى تفاقم الظاهرة وبروز آثارها السلبية على الفرد والمنظمة على حد سواء. وسنتناول في هذا المبحث مفهوم إدارة الضغوط العمل ونماذج دراستها وآثارها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة ضغوط العمل

إن ارتفاع مستويات ضغوط العمل التي يعاني منها العاملون داخل المنظمات يبرز الحاجة إلى إدارتها والعمل على تخفيفها والحد من أثرها، ومن خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى تعريف إدارة ضغوط العمل وأهمية دراستها.

أولاً: تعريف إدارة ضغوط العمل

من بين التعاريف التي قدمت لإدارة ضغوط العمل نذكر ما يلي:

تعرف إدارة ضغوط العمل بأنها: "أساليب أو استراتيجيات أو برامج تقدم بأشكال مختلفة ووسائل متعددة للأفراد الذين يعانون من الضغط ومن ثم فهي تقتضي أن يتدرب هؤلاء الأفراد على كيفية استخدامها للتخفيف أو التخلص من الآثار السلبية للضغوط"⁽²⁾. في هذا التعريف ركز الباحث على أن إدارة ضغوط العمل هي تلك الوسائل التي من شأنها أن تخفف من ضغوط العمل مع تدريب الأفراد على كيفية استخدامها.

وفي تعريف آخر نجد أن إدارة ضغوط العمل هي: " فلسفة المنظمة ومبادئها المبنية على استخدام مجموعة من الأساليب من أجل رفع الصحة والسلامة لدى الفرد والمنظمة، والتي بدورها تؤدي إلى التقليل أو منع حدوث متاعب للفرد والمنظمة"⁽³⁾. تعتبر إدارة ضغوط العمل من خلال هذا التعريف فلسفة المنظمة ومبادئها في التعامل مع الضغوط، وقد ركز هذا التعريف على الأساليب التي تهدف إلى ضمان صحة وسلامة الفرد والمنظمة.

¹: حنان قوراري، الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية: دراسة ميدانية على أطباء الصحة العمومية الدوسن، مذكرة ماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص: 53.

²: جمعة سيد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

³: هند البصير وفرخة ليندة، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

كما تعرف أيضا بأنها: "الإجراءات أو الوسائل التي يمكنها أن تساعد الأفراد في التعامل مع الضغوط أو الحد من الضغوط التي يواجهونها بالفعل".⁽¹⁾ ركز هذا التعريف على الأساليب الفردية التي تحد من ضغوط العمل.

من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة ضغوط العمل هي مختلف الأساليب الفردية والتنظيمية التي تساهم في الحد من الضغوط التي يتعرض لها العاملين داخل المنظمة.

ثانيا: أهمية إدارة ضغوط العمل

يرى كل من (Ovando N & Huckestein) أنّ أهمية إدارة ضغوط العمل ترجع إلى ما يترتب على المنظمة من تكاليف والتمثلة في تكلفة غياب العاملين أو تركهم للعمل، وفقدان الرغبة في الإبداع، وانخفاض الدافعية وعدم الالتزام بالعمل المطلوب منهم، إلى جانب آثار ضغوط العمل على العاملين والتمثلة أساسا في عدم الرضا المهني والشعور بالإرهاق النفسي مما يؤثر على جودة الأداء المطلوب.⁽²⁾ كما تبرز أهمية إدارة ضغوط العمل في النقاط التالية:⁽³⁾

- حماية متخذ القرار من اتخاذ قرار خاطئ والناجم عن انفعالات اللحظة والتأثير العاطفي أو الناجم عن ردود الفعل العصبية التي تواجهه. وبالتالي حماية المنفذين من عشوائية القرار وارتجالية السياسات والازدواجية الناجمة عن قصور الرؤية وضيق دائرتها أمام متخذ القرار.
- تأكيد ربحية المنظمة وتحقيق أهدافها بالشكل السليم ووفقا لما هو مخطط ؛
- توفير الظروف الملائمة والجو الصحي المناسب في بيئة العمل بالشكل الذي يسمح للمسؤولين والعمال من ممارسة مهامهم بشكل أفضل؛
- زيادة إنتاجية العمال عن طريق رفع قدرتهم على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة التي تواجههم؛
- خلق روح التعاون والفريق بين الرؤساء والمرؤوسين وزيادة التقاهم والمشاركة الايجابية والبناء بما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وإحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم ومستقبلهم الوظيفي في المنظمة؛

¹: جمال الدين محمد المرسي و ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 541.

²: إلياس دريدي، مصادر الضغوط المهنية لدى عمال الإدماج المهني: دراسة ميدانية على عينة من عمال مصلحة الحالة المدنية، مذكرة ماجستير في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص: 24.

³: قاسم نايف علوان ونجوى رمضان حميد، مرجع سبق ذكره، ص: 127، 128.

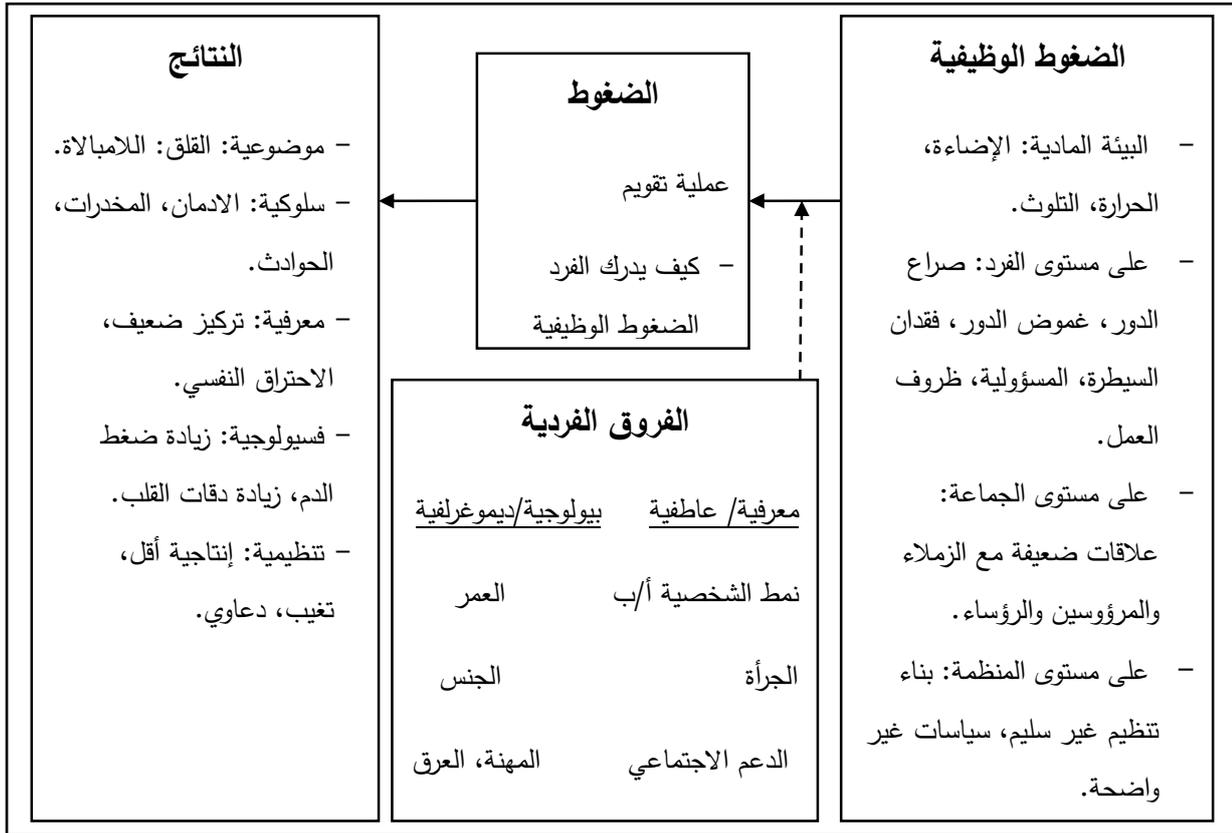
المطلب الثاني: نماذج دراسة ضغوط العمل

لايزال موضوع ضغوط العمل يحظى باهتمام الكتاب والباحثين من مختلف المجالات والتخصصات، النفسية، الاجتماعية، التنظيمية والادارية وغيرها الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من النماذج أو الأطر الفكرية لدراسة ضغوط العمل وأهم هذه النماذج نذكر منها:

أولاً: نموذج (Gibson, Ivancevich and Donnelly) لدراسة ضغوط العمل

يوضح النموذج مصادر الضغوط الوظيفية المختلفة، وتأثير عملية إدراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به الفرد، وبالتالي على نتائج وآثار الضغط. ويشير النموذج إلى دور الفروق الفردية (معرفية/ عاطفية وبيولوجية/ ديموغرافية) على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها.⁽¹⁾ يوضح الشكل الآتي عناصر النموذج والعلاقات فيما بينها:

الشكل رقم (07): نموذج جيبسون وزملائه لدراسة ضغوط العمل



المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 334.

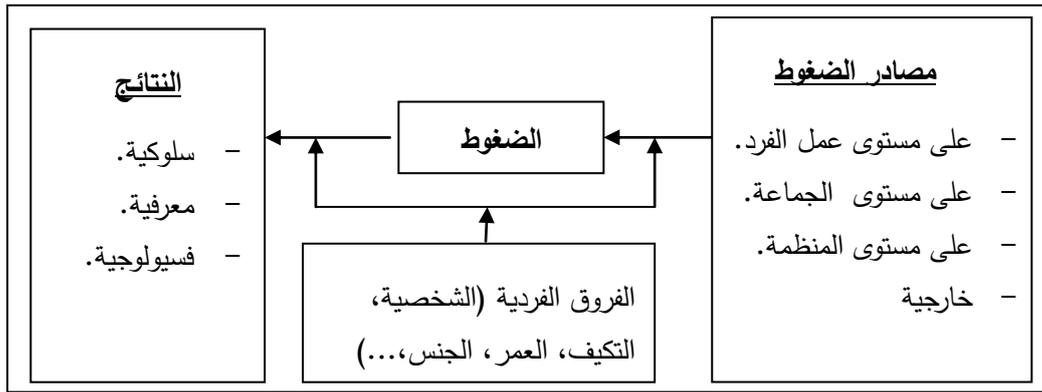
¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 334.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن هذا النموذج قسم مصادر ضغوط العمل إلى أربعة مستويات (بيئية، فردية، جماعية، تنظيمية)، وأشار إلى أن شعور الفرد بالضغط يتوقف على مدى إدراكه له وهذا راجع إلى الفروق الفردية بين الأفراد والتي تتمثل في الفروقات المعرفية أو البيولوجية، وشعور الفرد بالضغط ينتج عنه نتائج متعددة حددها في نتائج موضوعية، سلوكية، معرفية، فيسيولوجية، تنظيمية.

ثانياً: نموذج (Kinieki, Kreitner) لدراسة ضغوط العمل

وقد اعتمدا في تطوير نموذجهما على النموذج (Matteson John & Ivancechi.T) في عام (1979م) ونموذج (kreitner & kinieki) لا يختلف كثيرا عن نموذج جيبسون وزملائه. حيث يوضح النموذج مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد، الجماعة والمنظمة)، والخارجية (الأوضاع الاقتصادية، الأسرية ونوعية الحياة وغيرها)، وهناك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط والتي تحدد نتائجها.⁽¹⁾

الشكل رقم(08): نموذج كرايتنر وكينيكي لدراسة ضغوط العمل



المصدر: خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص:287.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن الباحثين كرايتنر وكينيكي قسما مصادر ضغوط العمل إلى فردية، جماعية، تنظيمية وخارجية، وشعور الفرد بهذه الضغوط راجع إلى مدى إدراكه لها وهذا ينعكس على نتائجها.

ثالثاً: نموذج سيفريست (Siegrist) لدراسة ضغوط العمل

يرتكز هذا النموذج على بعدين أساسيين هما: (2)

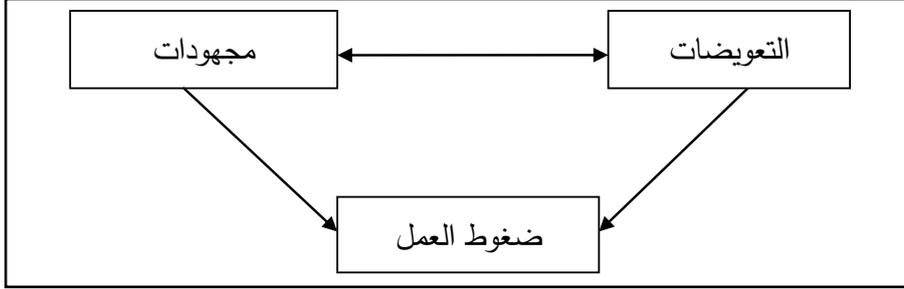
- **المجهودات:** وهي عبارة عن تلك القدرات الفكرية و/أو العضلية التي يقدمها المورد البشري أثناء عمله.

¹: خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 286،287.

²: شفيق شاطر ، مرجع سبق ذكره، ص: 104.

- **التعويضات:** وهي عبارة عن العوائد التي يحصل عليها المورد البشري مقابل تأديته لعمله، وقد تكون هذه العوائد مادية مثل الأجر، العلاوات... الخ و/أو معنوية مثل التقدير والاحترام... الخ. والشكل التالي يوضح نموذج سيغريست:

الشكل رقم(09): نموذج سيغريست لدراسة ضغوط العمل



المصدر: شفيق شاطر، مرجع سبق ذكره، ص: 105.

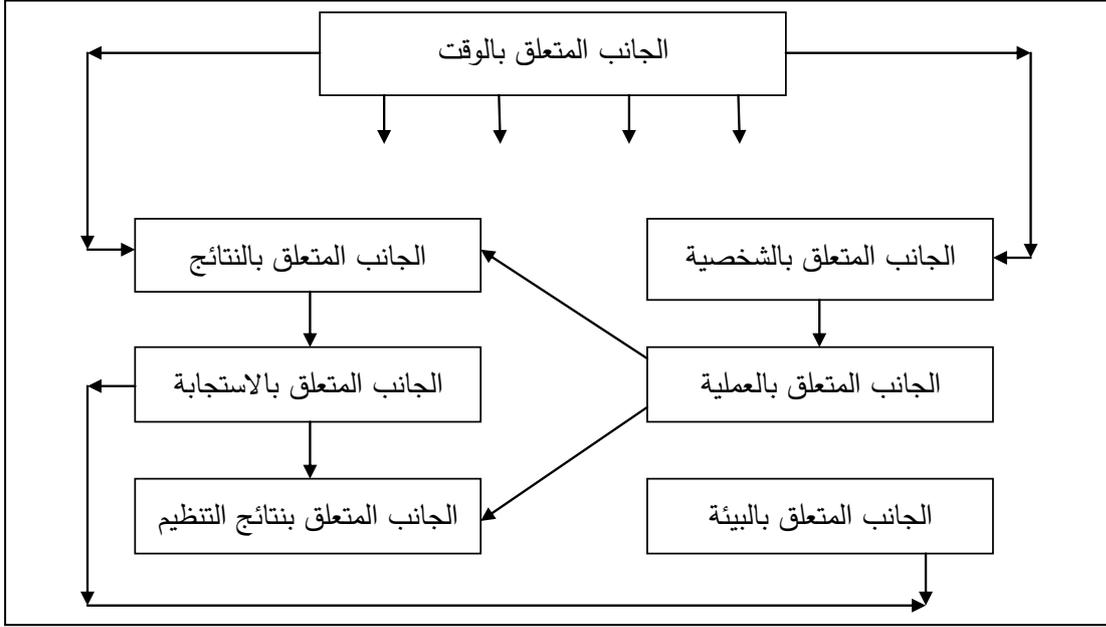
من خلال الشكل السابق نلاحظ أن سيغريست وضع نموذج يختلف عن النماذج السابقة حيث اعتمد في تفسيره لضغوط العمل على بعدين هما: المجهودات والتعويضات والتي تعد مصادر للضغوط التي يشعر بها الفرد.

رابعاً: نموذج بيير ونيومان (Beehr and Newman) لدراسة ضغوط العمل

يركز هذا النموذج -الذي يعدّ نموذجاً شاملاً من وجهة نظر أصحابه- على فرضية أن الضغوط التي يتعرض لها الأفراد في بيئة العمل إنما تأتي من مصدرين رئيسيين هما الفرد والمنظمة، حيث أن التفاعل بينهما في زمن محدد قد يترتب عنه آثار على كل من الفرد والمنظمة، مما قد يدفع كل منهما إلى تبني الاستجابة الملائمة لهذه الضغوط، ويؤكد أصحاب هذا النموذج على ضرورة دراسة جميع العوامل الواردة فيه والمتعلقة بالبيئة والفرد، حيث أنه من الممكن أن يعمل كموجه أو دليل رئيسي لفهم التفكير الموضوعي بخصوص ضغوط العمل.⁽¹⁾ والشكل الموالي يوضح نموذج بيير ونيومان في تفسير ضغوط العمل.

¹: سعيد محمد عبد الله غنام، ضغوط العمل لدى المراقب الجوي وعلاقتها بسلامة الحركة الجوية دراسة ميدانية على المراقبين الجويين بالمطارات الدولية في المملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص ص: 17،18.

الشكل رقم (10): نموذج بيير ونيومان لدراسة لضغوط العمل



المصدر: حنان قوراري، الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية: دراسة ميدانية على أطباء الصحة العمومية الدوسن، مذكرة ماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص: 45.

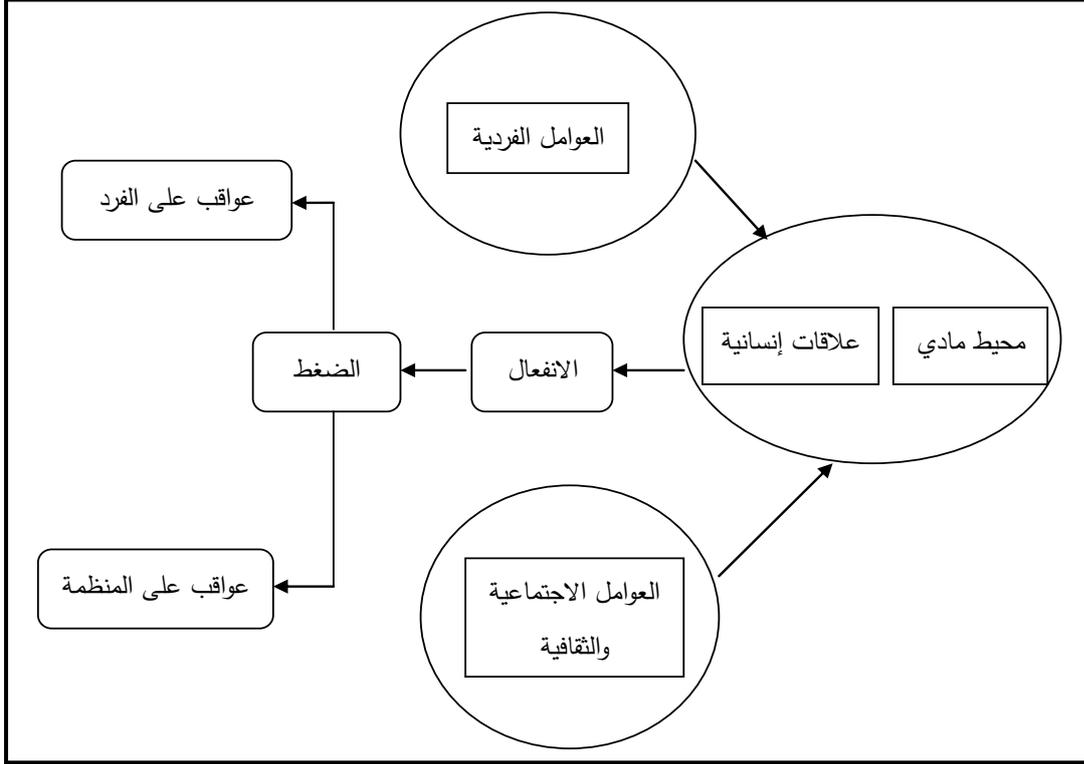
من خلال الشكل السابق نلاحظ أن نموذج بيير ونيومان يختلف عن النماذج السابقة في تقسيمه لمصادر ضغوط العمل، حيث وضح هذا النموذج إلى أن ضغوط العمل مردها إلى مصادر فردية وتنظيمية، وقد حدد مختلف الجوانب المتعلقة بها التي لا بد على المنظمة دراستها.

خامسا: نموذج (Trucotte) لدراسة ضغوط العمل

درس تروكوت في نموذجها التفاعل الموجود بين مؤثرات الضغط، والاستجابة، وتأثير المتغيرات المعدلة، فذهب تروكوت في تفسير الضغط المهني إلى إبراز التفاعل الموجود بين عوامل الضغط والاستجابة لها وتوضيح دور المتغيرات المعدلة للضغط، وعليه يركز تروكوت على طبيعة العمل ونوع العلاقات الإنسانية داخل المنظمة بالإضافة إلى التكنولوجيا المستخدمة والجو العام لمحيط العمل، وتعد كل هذه العوامل مصادر للضغط المهني⁽¹⁾. والشكل الموالي يوضح نموذج تروكوت لدراسة ضغوط العمل:

¹: سعد الدين عطوي، الضغط المهني وعلاقته بالصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني والتمهين، مذكرة ماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص: 27، 28.

الشكل رقم (11): نموذج تروكوت لدراسة ضغوط العمل



المصدر: سعد الدين عطوي، الضغط المهني وعلاقته بالصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني والتمهين، مذكرة ماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص: 28.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن نموذج تروكوت يختلف عن النماذج السابقة، بحيث ركز على عملية التفاعل بين المثيرات والعوامل الفردية، وقد حدد هذه المثيرات في مصادر ضغوط العمل البيئية والمتمثلة أساسا في المحيط المادي والعلاقات الانسانية والتي ينتج عنها آثار فردية وأخرى تنظيمية.

المطلب الثالث: آثار ضغوط العمل

يتعرض العامل يوميا إلى مستويات معينة من الضغوط تختلف حسب مصدر الضغط ونوعه، وكذا مدى إدراك الفرد لهذه الضغوط، ومستوى الضغط يحدد الآثار الناجمة عنه سواء كانت إيجابية أم سلبية، ومن خلال هذا المطلب سيتم عرض الآثار الناجمة عن ضغوط العمل.

أولا: الآثار الإيجابية:

عند الحديث عن ضغوط العمل يتبادر للذهن مباشرة على أنها شر لابد من مكافحته وذلك لآثارها السلبية على الفرد والمنظمة، ولكن رغم ذلك فإن لضغوط العمل آثار إيجابية مرغوب فيها ومنها: (1)

- تحفز على العمل؛

¹: محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وآثارها على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص: 18, 19.

- تزيد من تركيز الفرد عند أداء مهامه؛
- التركيز على النتائج؛
- النوم بشكل مريح؛
- الشعور بالإنجاز؛
- تزود الفرد بالحيوية؛
- النظر إلى المستقبل بتفاؤل؛
- المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة سيئة؛

ثانياً: الآثار السلبية

إنّ زيادة حدة الضغوط يتولد عنه العديد من الآثار السلبية على الفرد والمنظمة على حدٍ سواء، ومن بين هذه الآثار ما يلي:

أ. بالنسبة للفرد:

هناك العديد من الآثار السلبية التي تخلفها ضغوط العمل على الفرد تتضح من خلال ملامحه وسلوكه وعلاقته مع عائلته ومن بين هذه الآثار نذكر:

1. الآثار النفسية (سيكولوجية): تخلف ضغوط العمل لدى الفرد استجابات نفسية تظهر في شكل

أعراض من بينها الحزن والكآبة، الشعور بالقلق، النظر إلى المستقبل بتشاؤم، الشعور بالتعب، عدم القدرة على التركيز والنسيان المتكرر، الانفعال وعدم الاتزان... الخ وغيرها من الأعراض المرضية التي تصيب الفرد نتيجة الضغوط المتزايدة والتي تؤثر بصفة مباشرة على حياة الفرد وعمله.⁽¹⁾

2. الآثار السلوكية: يترتب عن احساس الفرد بالضغط حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط

سلوكه المعتادة، وعادة ما تكون هذه التغيرات نحو الأسوأ ومن بينها المعاناة من الأرق، الإفراط في التدخين، اضطراب الوزن وفقدان الشهية، التغيير في عادات النوم واستخدام الأدوية المهدئة، العدوانية مع الآخرين وعدم احترام الأنظمة والقوانين في المنظمة.⁽²⁾

3. الآثار الاجتماعية: تؤدي ضغوط العمل الحادة إلى الكثير من الآثار الاجتماعية السلبية ومنها الشعور

بالاغتراب في مكان العمل، حيث أن كثرة الضغوط تنمي لدى الفرد الشعور بعدم الانتماء إلى المنظمة

¹: محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 166.167.

²: ميسون سليم السقا، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

التي يعمل بها ويتحول إلى شخص غريب عنها، كما تترك ضغوط العمل آثارها السلبية على علاقات الفرد العائلية كالعجز عن مواجهة مشاكله العائلية وعدم التمييز بين حياته العائلية والعملية.⁽¹⁾

ب. بالنسبة للمنظمة:

إن سوء إدارة ضغوط العمل في المنظمة وعدم قدرتها على التكيف مع الضغوط يترتب عليه آثار سلبية منها المباشرة ومنها غير المباشرة والتي تتمثل في مايلي:⁽²⁾

1. الآثار المباشرة: وتتمثل في:

- ارتفاع معدل الغياب وتأخر؛
- ارتفاع معدل دوران العمل؛
- زيادة عدد حوادث العمل؛
- انخفاض كمية ونوعية الانتاج؛
- زيادة الشكاوي من قبل العملاء؛

2. الآثار غير المباشرة: نذكر منها:

- انخفاض الروح المعنوية للعاملين؛
- انخفاض الدافعية للعمل؛
- عدم الرضا الوظيفي؛
- ضعف العلاقات الانسانية والاتصالات؛
- انعدام الثقة والاحترام بين الأفراد داخل المنظمة؛

¹: عبد القادر أحمد مسلم، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

²: معن محمود عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 141.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لموضوع ضغوط العمل يمكن القول أن ضغوط العمل ظاهرة تنظيمية تنشأ نتيجة تعرض الفرد لمثيرات مختلفة تجعله يبدي رد فعل معين، وشعور الفرد بضغط العمل يمرّ بثلاثة مراحل انطلاقاً من مرحلة التنبيه التي تعبّر عن استجابة أولية اتجاه المثيرات، ثم ينتقل إلى مرحلة المقاومة بحيث يبدي الفرد آليات دفاعية لمواجهة هذه الضغوط، واستمرارها يؤدي إلى استنزاف طاقاته وانتقاله إلى مرحلة الانهاك. وتنشأ ضغوط العمل من مصادر متعددة قد فردية كنمط الشخصية وقدرات ومهارات الأفراد، أو تتعلق بالعمل ذاته كظروف العمل، غموض الدور، العلاقات مع الآخرين وفرص النمو والتقدم الوظيفي.

وقد أولى الباحثون أهمية بالغة لإدارة ضغوط العمل، بحيث برزت العديد من النماذج لدراسة ضغوط العمل، والتي حددت مصادرها وآثارها الايجابية والسلبية.

الفصل الثاني:

إدارة ضغوط العمل كمدخل لتحسين جودة حياة

العمل

تمهيد

☪ المبحث الأول: أساسيات حول جودة حياة العمل.

☪ المبحث الثاني: دعم إدارة ضغوط العمل للبرامج

التقليدية لتحسين جودة حياة العمل .

☪ المبحث الثالث: دعم إدارة ضغوط العمل للبرامج

الحديثة لتحسين جودة حياة العمل.

خلاصة الفصل

تمهيد

لقد برز اهتمام الباحثين والأكاديميين في السنوات الأخيرة الماضية بموضوع جودة حياة العمل بوصفها أحد العوامل الرئيسية التي تتحكم في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، باعتبارها العنصر المميز لبيئة عمل منظمة ما عن غيرها وأحد أهم مصادر رضا العاملين بها.

ونتيجة لتزايد الاهتمام بجودة حياة العمل ظهرت العديد من البرامج لتحسينها، ولكن نجاح المنظمة في تطبيق هذه البرامج ليس بالأمر السهل وذلك نظرا لما تواجهه المنظمات المعاصرة من تحديات تؤثر على نمط الحياة بها.

وضغوط العمل إحدى هذه التحديات التي يجب على المنظمة مواجهتها والتصدي لها باعتبارها أحد العوامل المؤثرة على جودة حياة العمل، حيث أن قدرة المنظمة على التعامل مع هذه الضغوط وإدارتها يحدد نوعية الحياة بها، وذلك من خلال تبني مجموعة من الأساليب التنظيمية لإدارة ضغوط العمل التي من شأنها أن تقلص من حجم الضغوط السلبية التي يعاني منها العاملون بشكل يؤدي إلى تحسين جودة حياة العمل.

المبحث الأول: أساسيات حول جودة حياة العمل

لقد أدركت المنظمات في العقود الأخيرة أن تحقيق أهدافها يتوقف على مدى اهتمامها بمواردها البشرية، واشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وتوفير ظروف العمل المناسبة، وذلك من خلال تبني مفهوم جودة حياة العمل.

المطلب الأول: تطور مفهوم جودة حياة العمل

لقد مرّ التطور التاريخي لمفهوم جودة حياة العمل بثلاث مراحل، وسوف يتم التطرق إلى هذه المراحل فيما يلي:

أولاً: مرحلة نهاية الستينات إلى بداية السبعينات

إن مصطلح جودة حياة العمل ذكر في نهاية الستينات من القرن العشرين للتأكيد على جودة الحياة في مكان العمل، وكان التركيز الأساسي على هذا المفهوم خلال الفترة الممتدة من 1969-1974 في الولايات المتحدة الأمريكية ينصب حول أثر التوظيف على صحة العامل والتعرف على الطرق التي توجد من أداء الفرد أثناء العمل.⁽¹⁾ ففي بداية السبعينات زاد الاهتمام بدراسة وتحليل وتطبيق جودة حياة العمل، فتعددت الدراسات والبحوث حيث درست إدارة المنظمات الرائدة ومركز الجودة الأمريكي مسألة جودة حياة العمل وكيفية تحسينها واهتمت بتحليل علاقاتها بالإنتاجية والعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى⁽²⁾.

ثانياً: مرحلة نهاية السبعينات إلى بداية الثمانينات

في أواخر السبعينات توقفت نسبياً برامج جودة حياة العمل وانخفض الاهتمام بها وذلك راجع إلى عوامل عديدة منها زيادة معدلات التضخم وزيادة أزمة الطاقة، الأمر الذي جعل الشركات والمؤسسات الصناعية تتمسك بالقوانين الفيدرالية، هذا بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية، ولذا زاد حجم الاندماج بين الشركات خلال هذه الفترة، وبالتالي انخفض الاهتمام برضا العمال عن وظائفهم وحياتهم الوظيفية، وكل ذلك جعل برامج جودة حياة العمل في المرتبة الثانوية خلال هذه الفترة⁽³⁾.

ثالثاً: مرحلة منتصف الثمانينات إلى الآن

شهد منتصف الثمانينات من القرن العشرين الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة حياة العمل على مستوى المنظمات الصغيرة والكبيرة على حدٍ سواء، وقد ركزت على العلاقة بين برامج جودة الحياة والعمل

¹: سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، دار الفكر للنشر، القاهرة، 2009، ص: 305.

²: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 260.

³: سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، مرجع سبق ذكره، ص: 307.

وإنتاجية العاملين، ومن ناحية أخرى فإن التطور الذي حدث في مجهودات جودة حياة العمل يمكن إرجاعه أيضا إلى النتائج السلبية لتخفيض العمالة في بعض المنظمات العالمية كاتجاه لترشيد التكاليف وكمصدر للقوى التنافسية، وقد أدى ذلك إلى زيادة استياء العاملين وانخفاض الرضا الوظيفي وارتفاع القلق والتوتر والإحباط لدى العاملين، وترتبطا على ما سبق فإن جودة حياة العمل برزت كقضية إدارية في نهاية الثمانينات وأنها تحتاج إلى كثير من البحوث والدراسات لفك الغموض الذي يحيط بها، ولذلك فقد تنوعت البرامج والمجهودات التي قامت بها المنظمات لتوفير هذا المفهوم.⁽¹⁾

المطلب الثاني: مفهوم جودة حياة العمل

تعتبر جودة حياة العمل (Quality of Working Life (QWL وبرامج تحسينها من بين المفاهيم التي تزايد الاهتمام بها حديثا من قبل المنظمات وذلك في خطوة منها لتقادي جميع العراقيل التي تؤثر على أدائها، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى ما يتضمنه هذا المفهوم بشيء من التفصيل.

أولا: تعريف جودة حياة العمل:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم جودة حياة العمل واختلفت باختلاف وجهات النظر لهذا الموضوع، وفيما يلي سرد لمجموعة من هذه التعاريف.

تعرف جودة حياة العمل بأنها: "حياة الإنسان بذاتها، إذ أنها انعكاس لانطباعات الفرد حول كل أبعاد العمل بما فيها المردود الاقتصادي (المادي)، ظروف العمل، العلاقات بين الأفراد والعلاقات داخل المنظمات ولذلك يمكننا القول ببساطة أن جودة حياة العمل هي انشغال ليس فقط من أجل تحسين الحياة داخل مكان العمل ولكن يتعداه إلى الحياة خارج العمل أيضا"⁽²⁾. من خلال هذا التعريف نجد أن جودة حياة العمل تعبر عن انطباع الفرد حول أبعاد العمل، وركز هذا التعريف على ظروف العمل والعلاقات داخل المنظمة وتوفير الجو الملائم للعمل داخل المنظمة وخارجها.

وتعرف أيضا بأنها "الصفات أو الجوانب الإيجابية أو غير الإيجابية المرتبطة ببيئة العمل كما يراها أو يدركها العاملون، وكلما استطاعت الإدارة وضع البرامج الكفيلة بالسيطرة على/ أو إزالة كل ما من شأنه عرقلة العاملين أثناء أدائهم للعمل، وتوفير ظروف العمل المناسبة لهم، وثم التعامل معهم باحترام

¹: سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، مرجع سبق ذكره، ص: 309.

²: A. Jayakumar ; K.Kalaiselvi, Quality of work life, international journal of marketing, financial services & management research, 2012, P: 141.

وثقة عالية بقدراتهم".⁽¹⁾ من خلال هذا التعريف نجد أن جودة حياة العمل متعلقة ببيئة العمل، وركز هذا التعريف على إزالة كافة العقبات والعراقيل التي تواجه العمال وخلق جو من الثقة والاحترام بينهم.

وهناك من عرّفها بأنها: "شرط لبيئات مكان العمل تدعم وتشجع الموظفين على الارتياح من خلال توفير لهم الأمن وفرص العمل والمكافآت المواتية".⁽²⁾ على ضوء هذا التعريف نجد أن جودة حياة العمل بمثابة شرط لا بد من توفره في بيئة العمل، وقد ركز هذا التعريف على توفير الأمن والحوافز للعاملين.

كما عرّفت جودة حياة العمل بأنها: "النوعية العالية لحياة العمل والتي تتحقق من خلال خلق جو عمل ملائم واستخدام اجراءات ونظم عمل تشعر الفرد العامل بأهميته في المنظمة وتحفزه باتجاه الأداء الأفضل"⁽³⁾. على ضوء هذا التعريف فإن جودة حياة العمل تستلزم تطبيق الاجراءات المناسبة التي تعزز انتماء الفرد للمنظمة وتحفزه لتحسين أداءه.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن جودة حياة العمل تتعلق بمختلف الجوانب الحياة داخل المنظمة والتي تمس بصفة مباشرة العمال بها.

ثانيا: تعريف تحسين جودة حياة العمل

لقد تناول بعض الباحثين مفهوم تحسين جودة حياة العمل من خلال مجموعة من التعاريف أهمها ما يلي: لقد أشار أحد الباحثين إلى أنّ: "تحسين جودة حياة العمل تركز على توفير محيط عمل سلس ومناسب من أجل تحقيق الرضا والاكتفاء في متطلبات الفرد".⁽⁴⁾ يركز هذا التعريف على توفير البيئة المناسبة قصد تحقيق الرضا للأفراد في المنظمة وإشباع حاجاتهم.

كما عرفت أيضا بأنها: "أي نشاط تمارسه المنظمة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية والنمو والتقدم"⁽⁵⁾.

وعلى ضوء التعريف السابق ينظر لتحسين جودة حياة العمل على أنها ذلك النشاط الهادف لتعزيز الكرامة الإنسانية ومنح فرص النمو والتقدم الوظيفي.

وعرفت أيضا بأنها: "مجموعة من السياسات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية بهدف زيادة درجة رضا والتزام العاملين وذلك في سبيل تحسين مستوى أدائهم في العمل، من خلال إحداث تغييرات ايجابية

¹: مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي ، اثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، الشارقة، 2009، ص:350.

²: Sanhya Nair, A study on the effect of quality of work life (QWL) on organizational citizenship behavior (OCB) with special reference to college teachers in thrissur district, integral review, a journal of management, india, 2013, p:39.

³: خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص: 278.

⁴: Niki Ellis, Quality of working life strategy, Comcare, Australian Government , 2010, p: 3.

⁵: خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص: 277.

بكل ما يتعلق بالموارد البشري في المنظمة (الصحة والسلامة، تصميم العمل، الأمان الوظيفي، التكامل الاجتماعي، حماية حقوق العاملين، الاحترام والعلاقات الاجتماعية في العمل والتعويضات)⁽¹⁾. هذا التعريف ركز على جميع الإجراءات المتبعة والمتعلقة بالموارد البشري داخل المنظمة قصد تحسين أدائهم وزيادة درجة رضاهم.

كما عرفت على أنها: "مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضا والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها"⁽²⁾. أشار هذا التعريف إلى أن تحسين جودة حياة العمل على أنها عملية مخطط لها مسبقا تهدف إلى تحسين حياة العاملين من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية لكافة الأطراف.

ومن خلال التعاريف السابقة لمفهوم تحسين جودة حياة العمل نجد بأنها تشير إلى جميع البرامج والأنشطة التي تمارسها المنظمة في سبيل تحسين ظروف العمل الفيزيائية والمادية والتنظيمية والتي تهدف من خلالها إلى رضا الأفراد وتعميق ولائهم وبالتالي تحسين أدائهم.

ثالثا: عناصر جودة حياة العمل

لقد اختلف الباحثون في تحديد عناصر جودة حياة العمل وذلك لانتساع هذا المفهوم وشموله وفيما يلي عرض لأهم هذه العناصر وهي:⁽³⁾

أ. ظروف العمل المادية:

عند تصميم مكان العمل يجب أن يشكل كل من التصميم، المعدات، والإجراءات التشغيلية نظام عمل آمن كما هو منصوص عليه في قانون العمل. فالغرض الرئيسي من تصميم مكان العمل هو تحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية، كما له أثر على العلاقات بين الموظفين ومعدلات الغياب بينهم.

ب. بيئة عمل صحية آمنة:

يتأثر جميع الموظفين في المنظمة بمستويات الصحة و الأمان المتوفرة في مكان العمل للأسوأ أو للأفضل، وعلى المنظمة توفير بيئة عمل آمنة صحية تقلص حوادث العمل، وتحسين جودة حياة العمل

¹: عبد الحليم حايك، أثر إدراك العاملين لجودة حياة العمل في أداء العاملين، دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلب، دمشق، 2011، ص: 30.

²: سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 2008، ص: 09.

³: أسامة زياد يوسف البيلاسي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص ص: 8-12.

للموظفين تستطيع المنظمة أن تصبح أكثر تأثيراً في الموظفين من خلال زيادة انتاجيتهم نظراً لانخفاض عدد أيام العمل المفقودة وزيادة الكفاءة والجودة وتحسن سمعة المنظمة.

ج. عوامل مالية:

وتشتمل العوامل المالية على العناصر التالية:

1. **أجور عادلة وكافية:** تعتبر الأجور أحد المكونات الكبيرة لتكاليف الإنتاج في المنظمة، وبذلك يكون لها تأثير كبير على استمراريته ونموها وربحيته، ومن ناحية أخرى تمثل أهمية كبيرة عند الموظفين كونها مصدر دخل لهم، كما أن لها تأثير على قدرة المنظمة في الحصول على أداء ذو كفاءة عالية من موظفيها وبذلك لا تستطيع المنظمات المحافظة على موظفيها إلا بوجود نظام عادل للأجور داخلها، وفي حالة عدم توفر ذلك يزداد عدم الرضا الوظيفي والشكاوي بينهم، وبالتالي السياسات السليمة للأجور هي أمر حيوي لفاعليتها وكفاءتها.

2. **مكافآت وتعويضات عادلة وكافية:** معظم العاملين في المنظمات يعملون للحصول على عوائدهم نظير جهودهم، ووجود نظام مكافآت عادل يؤثر على أدائهم ونظرتهم لوظائفهم كما يقلل من معدل الدوران ويحسن من أداء وإنتاجية المنظمة وتكمن العدالة فيما يقدمه من جهد وما يعود عليه نظير ذلك، كما يحكم الأفراد على عدالة التعويضات من خلال مقارنة جهودهم وأدائهم مع أداء الآخرين ومعدل العوائد التي تعود عليهم، كما يجب أن تتسم هذه التعويضات بالعدالة الخارجية أيضاً.

د. مشاركة العاملين في الإدارة:

المشاركة الإدارية تعالج العلاقة بين المنظمة والموظفين والمساهمين، والقضايا الأساسية للإدارة داخل المنظمة، وتبرز دور الموظفين والمساهمين في صناعة القرارات في جميع مستويات المنظمة. كما أنها تساعد المدراء على التعامل مع التحديات التي يواجهونها في بيئة متغيرة وذات منافسة شديدة، فتستطيع المحافظة على مستويات عالية من الفاعلية، الإنتاج، الإبداع وتحفيز العاملين.

هـ. رفاهية العاملين:

يعتبر مفهوم رفاهية العاملين مفهوم متغير له العديد من التفسيرات التي تختلف من دولة لدولة ومن وقت لآخر، فالرفاهية مفهوم يشير إلى حالة السعادة والرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموارد البشرية وتطويرها، حيث عرفت بأنها تحسين الصحة والأمن والرفاهية العامة والكفاءة الإنتاجية، كما عرفت منظمة العمل العالمية رفاهية العمل بأنها التسهيلات الخدمية والمرافق المقدمة كالمطاعم ووسائل الترفيه.

و. التوازن بين الحياة والعمل:

للتوازن بين الحياة والعمل أثر إيجابي على المنظمة والموظفين، فهو يؤدي إلى الالتزام في المنظمة، ويقلل من معدلات دوران الموظفين وضغوط العمل ومعدلات الغياب والصراع والتعارض بين الحياة الشخصية والعمل، وزيادة الرضا الوظيفي وتحسين أداء العاملين والارتقاء بالحالة الاقتصادية للمنظمة من خلال الزيادة الإنتاجية.

رابعاً: أهمية برامج جودة حياة العمل

لقد أظهرت بعض البحوث أنّ هناك عدداً من التأثيرات الإيجابية العامة لوجود برامج ناجحة لجودة حياة العمل ومن تلك التأثيرات:⁽¹⁾

- تخفيض الصراعات بين العاملين والإدارة من خلال تطوير مناخ لعلاقات العمل أكثر إنتاجية، وتسوية العديد من المظالم الكامنة من خلال بيئة عمل مساعدة على حل المشاكل؛
- مشاركة أكبر من أعضاء قوة العمل بالأفكار البناءة التي يمكن أن تؤدي إلى تحسينات في الأبعاد المختلفة لعمليات التصنيع وظروف العمل؛
- تقليل التوتر وعدم الثقة بين العاملين والإدارة؛
- يتولد لدى العاملين شعور عميق بالمسؤولية، ويزيد لديهم الرضا الوظيفي؛
- يمكن من استخدام الموارد البشرية بطريقة أفضل؛
- حدوث تحسينات في اتجاهات العاملين والتي تقود إلى كثير من المنافع مثل زيادة الإنتاجية، جودة المنتج وتقليل حوادث العمل؛

كما تبرز أهميتها أيضاً من خلال:⁽²⁾

- تحسين ودعم العلاقات الانسانية في المنظمة؛
- استثمار أفضل وأمثل للموارد البشرية في المنظمة؛
- انخفاض معدلات الغياب في المنظمة وتدني معدلات دوران العمل؛
- زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية؛

المطلب الثالث: أهداف برامج جودة حياة العمل

إنّ برامج جودة حياة العمل تهدف إلى تعظيم القدرات التنافسية للمؤسسة، وتوفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية، وتوفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين وتعظيم الفاعلية

¹: سيد محمد جاد الرب، إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي: استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين، مطبعة العشري، القاهرة، 2010، ص ص: 247، 248.

²: خليل اسماعيل ابراهيم ماض، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، القاهرة، 2014، ص: 67.

التنظيمية والتأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب وانتقاء فريق العمل واستقطاب العاملين⁽¹⁾. كما تستهدف برامج جودة حياة العمل إحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية للأفراد وبين حياتهم الشخصية والعائلية، مما يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي.⁽²⁾ كما أن تنفيذ برامج فعالة لجودة حياة العمل من شأنها أن تؤدي إلى ما يلي:⁽³⁾

- زيادة الإنتاجية بسبب انخفاض الأيام المفقودة في المرض و الغياب؛
- زيادة الكفاءة التنظيمية وتحسين جودة المنتج؛
- تخفيض تكاليف التأمين الصحي؛
- انخفاض معدلات التعويضات المدفوعة نتيجة حوادث العمل؛
- اختيار عمالة أفضل؛

وفي إطار ما سبق فإن الأهداف العامة من تصميم و تنفيذ برامج جودة حياة العمل هي:⁽⁴⁾

- تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين؛
- تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء والبيئة الخارجية للمنظمة؛
- تحقيق مستويات عالية من رضا أصحاب رأس المال؛

المطلب الرابع: مراحل تطبيق برامج جودة حياة العمل ومعوقاتها

يمرّ تطبيق برامج جودة حياة العمل داخل المنظمة عبر المراحل معينة، ويستلزم تطبيقها تهيئة الظروف الملائمة من أجل نجاحها والوصول إلى النتائج المتوقعة منها، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى مراحل تطبيق برامج جودة حياة العمل ومعوقاتها.

أولاً: مراحل تطبيق برامج جودة حياة العمل

يستلزم تطبيق برامج جودة حياة العمل داخل المنظمة تهيئة الظروف الملائمة من أجل نجاحها والوصول إلى النتائج المتوقعة منها، حيث يمر تطبيق جودة حياة العمل في المنظمة بمجموعة من المراحل، والشكل الموالي يوضح مراحل تطبيق برامج جودة حياة العمل:

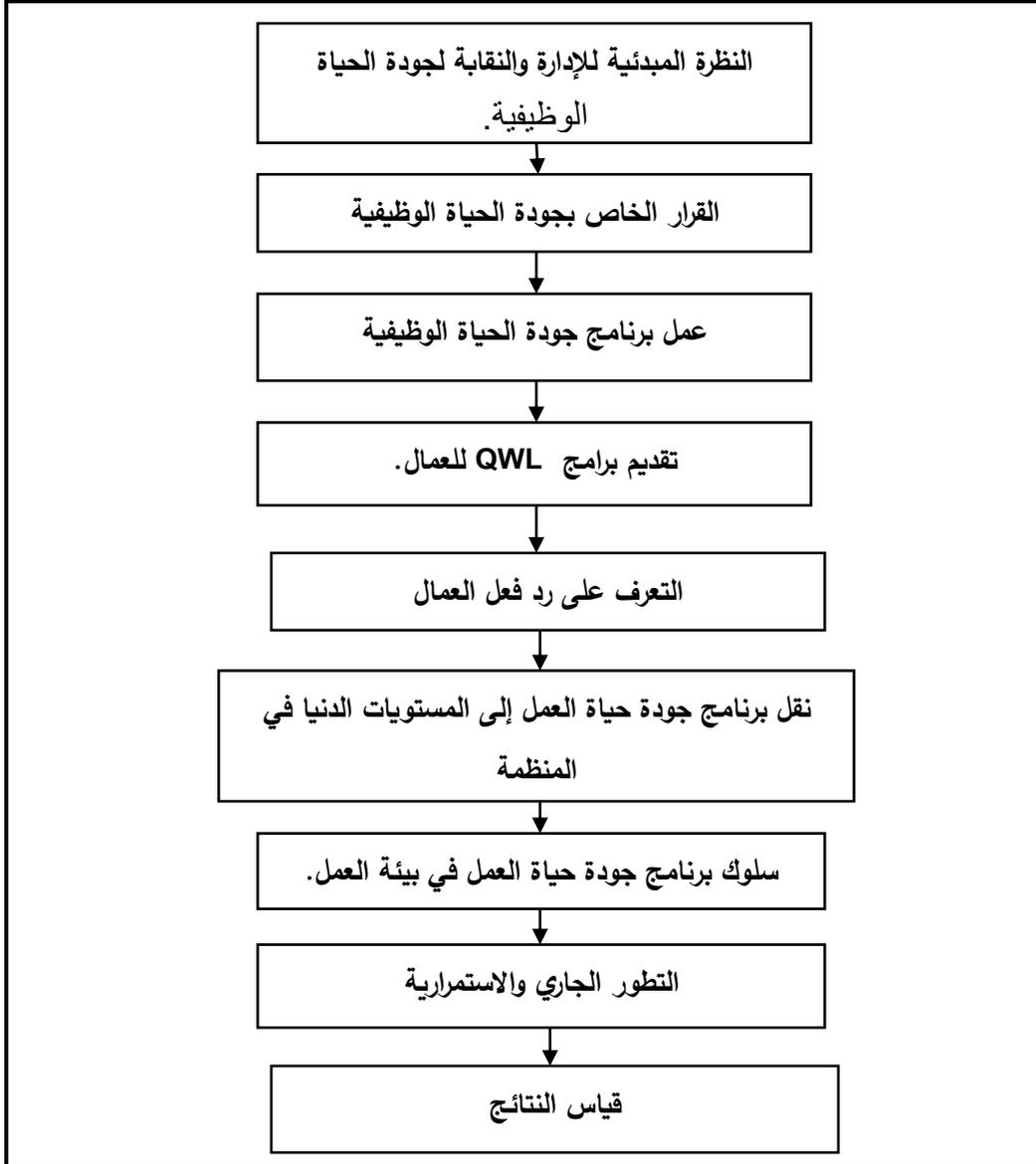
¹: محمود قنداح، تأكيد أهمية جودة حياة العمل في تطوير وتعزيز الأداء المؤسسي، جريدة الأيام، ندوة برام الله نظمتها جامعة القدس المفتوحة، القدس، 20011/03/02، ص: 8.

²: سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

³: سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، مرجع سبق ذكره، ص: 302.

⁴: سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية، مطبعة العشري، القاهرة، 2008، ص: 360.

الشكل رقم (12): مراحل جودة حياة العمل



المصدر: سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، مطبعة العشري، القاهرة، 2009، ص: 319.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن تطبيق جودة حياة العمل في المنظمة يمرّ بمجموعة من المراحل المتتالية ويتدخل جميع الأطراف انطلاقاً من النظرة المبدئية للإدارة والنقابات العمالية لجودة حياة العمل ومن ثم تصميم برنامج جودة حياة العمل وعرضه على العمال لمعرفة رأيهم فيه ومن ثم تطبيقه وقياس نتائجه، وإذا تمعنا في هذه المراحل نجد أنها تتطابق مع مراحل التغيير التنظيمي وبالتالي يمكن القول أن تطبيق مفهوم جودة حياة العمل عملية تغيير جذرية في السياسات والأساليب التي تطبقها المنظمة.

ثانياً: معوقات تطبيق برامج جودة حياة العمل

على الرغم من الأثر الإيجابي لتطبيق برامج جودة حياة العمل، إلا أن العديد من الأطراف في المنظمة يقاومون الخطط والإجراءات التي من شأنها تحسين الحياة داخل المنظمة، وتترجم هذه العوائق في النقاط التالية: (1)

أ. موقف الإدارة

يتطلب تطبيق برامج جودة حياة العمل إضفاء الديمقراطية في مكان العمل، فيجب أن تكون لدى المدراء الرغبة في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع موظفيهم، ومنحهم فرصة التعبير عن آرائهم والمشاركة بفعالية في جميع أنشطة المنظمة، إلا أن ذلك صعب التنفيذ لأن الكثير من المدراء يعتبرون التخلي عن جزء من صلاحيتهم بمثابة التهديد لوجودهم، لذلك يبذلون معارضة في التخلي عن قوة اتخاذ القرارات لصالح موظفيهم، كما أن الإدارة تعتقد أن جودة حياة العمل المتوفرة في المنظمة مرضية ولا حاجة للمزيد من إجراءات التحسين نظراً لفشلهم في قياس أثر تطوير جودة حياة العمل على نفسية العاملين على الرغم من أن الموظفين يطمحون للوصول لمرحلة الرضا الوظيفي.

ب. موقف الاتحادات والنقابات العمالية:

قد يتولد عند الاتحادات والنقابات العمالية شعور بأن برامج جودة حياة العمل يسعى إلى تسريع الأداء وتحسين الإنتاجية دون دفع لأي عوائد للعاملين، أي أن برامج جودة حياة العمل ما هي إلا وسيلة لاستخراج المزيد من الأداء والإنتاجية من العاملين. ولإزالة هذه المخاوف يجب على المدراء القيام بعملية ترويج لبرامج جودة حياة العمل يفسرون فيها أهداف هذه البرامج والأهداف المرجوة منها وعوائدها على العاملين.

ج. التكلفة المالية:

ترى الإدارة بأن المصاريف اليومية التشغيلية لبرامج جودة حياة العمل ضخمة تفوق قدرتها، علاوة على أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية ونجاعة تطبيق هذه البرامج، وهذا يجعل من صاحب العمل يفكر مراراً قبل توفير ظروف عمل جيدة، ومنح أجور مرتفعة وتنفيذ برامج جودة حياة العمل وللدرد على هذه المخاوف يجب تطبيق هذه البرامج بعناية وحذر ضمن ميزانية محددة مسبقاً للوصول للنتائج المرجوة.

¹: أسامة زياد يوسف البيلسي، مرجع سبق ذكره، ص:14.

المبحث الثاني: دعم إدارة ضغوط العمل للبرامج التقليدية لتحسين جودة حياة العمل

يتسم العصر الحديث بتزايد الضغوط المفروضة على الأفراد في بيئة العمل ما أدى بالمنظمات إلى البحث عن السبل الكفيلة بالحد من هذه الضغوط وتخفيضها إلى المستوى المناسب بشكل يؤدي إلى تحسين جودة حياة العمل، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى الأساليب التنظيمية التي تعتمدها المنظمة في إدارة ضغوط العمل وتوضيح دورها في دعم البرامج التقليدية لتحسين جودة حياة العمل.

المطلب الأول: تحسين ظروف العمل

يعتبر مكان العمل المحدد الرئيسي لحجم الضغوط التي يعاني منها الأفراد أثناء العمل، فلا بد على المنظمات من تركيز جهودها في سبيل الحد من هذه الضغوط وذلك من خلال الاهتمام بتحسين الظروف الفيزيائية في مكان العمل وتوفير برامج الصحة والسلامة المهنية.

أولاً: ظروف العمل الفيزيائية (الطبيعية)

تتمثل ظروف العمل في كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله اتجاه العمل والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمؤسسة التي ينتمي إليها⁽¹⁾. وتطلق عبارة ظروف العمل الفيزيائية أو الوسط الفيزيقي، على الأمور المتعلقة بالإضاءة، الضوضاء، الغبار، درجة الحرارة والرطوبة الأرضية الخاصة بالعمل... الخ أي مجمل الأمور التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين أجواء العمل وجعلها مناسبة أكثر وبالتالي الحصول على إنتاج مرتفع دون أية مشاكل أو عوائق في العمل⁽²⁾.

ومن أجل التعامل مع الضغوط المتعلقة ببيئة العمل والحد منها يقتضي الأمر الاهتمام بالظروف الفيزيائية المتمثلة فيما يلي:⁽³⁾

أ. الإضاءة:

تعرف الإضاءة بأنها كمية الضوء الساقط على مساحة معينة، وغالباً ما تكون الإضاءة طبيعية بواسطة الشمس، أما الإضاءة الاصطناعية فتستمد من المصابيح الكهربائية. والإضاءة المناسبة والكافية عامل هام لا بد من توفره في بيئة العمل كشرط أساسي للعمل والإنتاج، ذلك أن رؤية عناصر بيئة العمل بشكل جيد يرفع الأداء ويقلل المخاطر وحوادث العمل، وطالما أنه يشترط للعمل درجة معينة من الإبصار

¹: صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص: 205.

²: علي لونيس وعبد الله صحراوي، علاقة حوادث العمل بالظروف الفيزيائية في البيئة المهنية دراسة تشخيصية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة الجزائر، بدون سنة نشر، ص: 453.

³: بلال مشعلي، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة satpap alif ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص: 59-61.

فلا بد من توفير قدر معين من الإضاءة في بيئة العمل بحيث يتمكن العامل من أداء عمله بيسر وبدون إجهاد.

ب. الحرارة:

ينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة عمل بدرجة حرارة معتدلة، وسواء كان العمل عضلياً أو ذهنياً فإن كفاءة الفرد تقل فيه كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدل المناسب، ذلك أن درجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل (سواء ارتفاعاً أو انخفاضاً) تسبب ضيقاً لدى العامل كما تؤثر تأثيراً سيئاً على النواحي الفسيولوجية للعامل مما يزيد إحساس العامل بالضيق، وبالتالي يصاب بالتعب والملل، وتقل كفاءته في العمل.

ج. التهوية:

ويقصد بها تجديد الهواء في مكان العمل وتهئية المنافذ اللازمة لدخول الهواء النقي، والهدف من تهوية مكان العمل هو توفير الظروف والجو الملائم لأداء العمل بالكفاءة اللازمة مع ضمان حماية وسلامة العاملين داخل المنظمة.

د. الضوضاء:

وتتمثل في الأصوات غير المرغوب فيها والمزعجة، كأصوات الآلات الضخمة، وعلى الرغم من أن الضجيج شيء لا يمكن تفاديه عند القيام بعمليات الإنتاج إلا أنه هناك حداً لا ينبغي تجاوزه، وذلك لما له من أثر سلبي على الافراد بحيث يؤثر على حاسة السمع لديهم وتشويش الاتصالات فيما بينهم ويضعف من كفاءتهم الإنتاجية.

ثانياً: الصحة والسلامة المهنية

يشير مفهوم السلامة إلى جميع الإجراءات والخدمات التي تقدمها الإدارة في المنظمة بهدف حماية جميع عناصر الإنتاج من الأضرار والحوادث، وفي مقدمة هذه العناصر يأتي العنصر البشري والذي تعمل المنظمة على حمايته من أمراض وإصابات العمل.⁽¹⁾ وتعرف الصحة والسلامة المهنية بأنها مجال يهدف إلى حماية مختلف فئات العمال، من التأثيرات الصحية الخطيرة الفورية أو البعيدة المدى، من خلال معالجة المصادر الشخصية، التقنية والبيئية المؤدية إلى هذه المخاطر، بشكل يسمح للعمال التمتع بصحة بدنية، نفسية واجتماعية مناسبة.⁽²⁾

¹: زيد منير عبودي، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 273.

²: حنان علي موسى، الصحة والسلامة المهنية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة هنكل - الجزائر مركب شلغوم العيد، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص: 45.

أما عن أهمية توفير برامج الصحة والسلامة المهنية فإن هناك أسباب عديدة والتي تستدعي توفير الاحتياطات اللازمة لضمان صحة وسلامة العمال كجزء من المنظور الأخلاقي والالتزام بالقوانين والتشريعات وأنه ليس من العدل أن نقول أن الالتزام القانوني لصاحب العمل لا يلعب دورا في دفعه نحو اتخاذ هذه التدابير، ولكن هناك عوامل رئيسية أخرى مؤثرة في ذلك كعدد الأيام الضائعة بسبب حوادث العمل، كما أن شعور العمال باهتمام صاحب العمل بتوفير الاجراءات اللازمة لسلامتهم يجعلهم أكثر إنتاجية وتقاني في العمل، أما إذا شعروا بالعكس وأن صاحب العمل لا يهتم بصحتهم وسلامتهم فهذا سيكون له تأثير كبير على علاقتهم مع صاحب العمل بإضافة إلى عدم رغبتهم في العمل.(1)

وتهدف برامج السلامة المهنية إلي ما يلي:(2)

- المحافظة على العاملين من الاصابات وعلى ممتلكات المنظمة من التلف، مما يقلل الخسائر

المادية والبشرية داخل المنظمة وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الانتاج كما ونوعا؛

- زيادة شعور العاملين بالانتماء للمنظمة التي تعمل على المحافظة عليهم من الاصابات، مما يدفعهم للعمل بإخلاص؛

- رفع سمعة المنظمة بين أوساط المجتمع الخارجي سواء كان ذلك المجتمع هو الجماهير التي تتعامل معها المنظمة، الحكومة، النقابات أو الاتحادات العمالية؛

- يؤدي تطبيق برامج السلامة إلى ضمان استمرار الإنتاج دون توقف مما يمكن المنظمة من الوفاء بالتزاماتها اتجاه عملائها ومنافسة المؤسسات الأخرى؛

ومن بين الأساليب التي تتبعها المنظمة من أجل الحد من الضغوط التي يعاني منها الفرد في بيئة

العمل وتوفير البيئة الملائمة له نجد ما يلي:(3)

- تكييف أصوات الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل لتوافق مستوى السمع الاعتيادي بالنسبة للأفراد، أما في حالة المنظمات التي تستخدم آلات تصدر ضوضاء عالية لا يمكن تجنبها يزود العاملون بأجهزة تحمي سمعهم من هذه الضوضاء؛

- ينبغي أن يتم تدريب الأفراد على الأجهزة والمعدات الجديدة للتأكد من استخدامهم السليم لها، وأن توفر لهم وأن تقوم بالفحص الدوري لها من أجل التأكد من سلامتها؛

¹: زيد منير عبودي، مرجع سبق ذكره، ص: 240.

²: محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص:193.

³: جمعة سيد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص:126،127.

- ضبط درجات الاضاءة بما يتناسب مع طبيعة العمل، والحرص على زيادة درجة الاضاءة في الأماكن شديدة الظلام؛

- تهوية أماكن العمل عن طريق تركيب أجهزة الشفط لطرد الأبخرة والروائح الكريهة؛

- التحكم في درجات الحرارة من خلال تركيب أجهزة التكييف التي تساعد على العمل في ظروف المناسبة من الحرارة؛

- العمل على تقليل الملوثات وتوعية العاملين بها واستبعاد الأفراد شديدي التأثر بها (كالأذين يعانون من الحساسية ومرض الربو... وغيرها من الأمراض) مع القيام بكل الاجراءات الصحية التي تقلل من المخاطر التلوث؛

- دراسة العوامل التي تؤدي إلى الحوادث في أماكن العمل، والعمل على تجنبها، وذلك من خلال عدة إجراءات وقائية مثل وضع الارشادات المناسبة وتغطية الأسلاك العارية والعناية بالأرضيات لتجنب خطر الانزلاق، وتوفير أجهزة إطفاء الحرائق وصيانتها، بالإضافة إلى دراسة الأشخاص الأكثر عرضة للحوادث والعمل على ابعادهم من مكامن الخطر؛

ومن خلال ما سبق فإن تحسين ظروف العمل الفيزيائية يعتبر من العوامل المهمة جداً في مكان العمل بالنسبة للعاملين، حيث تتضمن البرامج التقليدية لتحسين ظروف العمل الاهتمام بظروف العمل الفيزيائية وتوفير برامج الرعاية الصحية وبرامج الأمن والسلامة المهنية، فتحسين جودة حياة العمل تقتضي الاهتمام بهذا البعد بشكل خاص، لأن توفير الإضاءة ودرجة الحرارة المناسبين ونظافة مكان العمل واتخاذ جميع الاجراءات اللازمة لصحة وسلامة العمال وغيرها من العوامل البيئية الأخرى سيؤدي إلى شعور العامل بالرضا عن مكان العمل خاصة عندما يشعر أن المنظمة تولي اهتماما كبيرا لصحته وسلامته وهذا سينعكس على سلوكه وتصرفاته مما يؤدي إلى تحسين جودة أدائه وتعميق ولائه وبالتالي تحسن أداء المنظمة ككل وتحسين جودة حياة العمل بداخلها.

المطلب الثاني: برامج الرفاهية الاجتماعية

تستند برامج الرفاهية الاجتماعية أساسا على طبيعة الحوافز المقدمة للأفراد داخل المنظمة، وما يلاحظ في الآونة الأخيرة هو كثرة الشكاوي المقدمة من طرف العاملين حول موضوع نقص الحوافز أو عدم العدالة في توزيعها، فمجرد إقرار نظام للحوافز داخل المنظمة لا يعني أنه فعلا ويلبي احتياجات العمال، بحيث توجد عوامل كثيرة تتحكم في مدى فاعلية نظام الحوافز كقيمة أو مقدار الحافز مقارنة بكمية العمل ونوعه، توقيت منحه وكيفية تقديمه... الخ ولهذا فإن الدراسة المتأنية لنظام الحوافز في المنظمة خطوة لا بد منها حتى يكون فعالا في الحد من مستوى الضغوط التي يتعرض لها العامل.

وتعرف الحوافز بأنها: "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه عن طريق إشباع رغباته المادية والمعنوية".⁽¹⁾

وبالتالي فالحوافز تأخذ شكلين مادية ومعنوية.⁽²⁾

أ. الحوافز المادية:

وهي كافة الحوافز التي تأخذ صور مادية مباشرة أو غير مباشرة مثل العلاوات والمكافآت والمشاركة في الأرباح... الخ ورغم أن الحوافز المادية هي أقدم أنواع الحوافز إلا أنها لازلت تؤثر بشكل كبير في سلوك العامل وإن كان هذا الأثر يختلف من فرد لآخر وذلك حسب توقعات الأفراد وتطلعاتهم وكذلك حسب المستوى المعيشي الذي يطمحون إليه.

ومن الأشكال الحوافز المادية نذكر ما يلي:

1. الأجر كحافز: تعتبر الأجر أحد أهم حوافز العمل خاصة في الدول النامية نظرا لتدني مستويات الأجر في هذه الدول مقارنة مع مستوى المعيشة واحتياجات العامل، ورغم أن علماء النفس لم يولوا الأهمية المناسبة لهذا الحافز إلا أنها تظل من أهم العوامل التي تحرك سلوك الأفراد وهي موضع اهتمام من قبل العاملين والمنظمات، فمن وجهة نظر العامل تعتبر وسيلة لإشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية، أما من وجهة نظر المنظمة فهي أحد العناصر الأساسية في تكاليف الإنتاج. لذلك فلا بد على المنظمة عند وضع هيكل الأجر أن يتسم بالعدالة والموضوعية، ويعمل على تحقيق مستوى عال من الإشباع والرضا للأفراد داخل المنظمة، ويجب أن يشعر العامل أن الاختلاف في الشرائح الأجرية مرده الأساسي هو الأهمية النسبية بين الوظائف وذلك لأهميته الكبيرة بالنسبة للعمل فهو يحدد مستوى معيشته ويتوقف عليه مركزه ومكانته بين العاملين.⁽³⁾

2. المكافآت: يعد نظام المكافآت بالمنظمة من أكثر الأدوات التحفيزية التي يمكن استخدامها لتحريك سلوك العمال، وهو يتكون من مختلف أنواع المكافآت الممنوحة بالإضافة إلى طرق توزيعها، وقد تكون المكافآت داخلية أو خارجية، بحيث تعتبر المكافآت الداخلية هي التي يشعر بها الفرد داخليا والتي تتولد بطريقة طبيعية نتيجة اندماجه وقيامه بأنشطة ومهام معينة كالرضا عن العمل والشعور بالإنجاز،

¹: خالد عبد الرحمن مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص: 231.

²: سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرغيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998، ص ص: 349، 350.

³: نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 172، 173.

أما المكافآت الخارجية فهي التي تسيطر عليها المنظمة وعلى طريقة توزيعها مثل المنافع والمزايا التي يحصل عليها العامل نتيجة أدائه الجيد.⁽¹⁾

3. الخدمات الاجتماعية: تختلف الخدمات التي تقدمها المنظمة من حيث النوع والمستوى ولكنها تشترك جميعا في كونها تتصف بخاصية أساسية هي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية للأفراد، وبالتالي فإنّ مثل هذه الحوافز لها تأثير إيجابي على الحالة المعنوية للعاملين ويساهم بشكل كبير في تخفيض الضغوط التي يعانون منها في العمل، الأمر الذي يزيد من مقدرتهم ورغبتهم في العمل، وتختلف أنواع الخدمات الاجتماعية باختلاف المشاريع ولكنها تشتمل بصفة عامة على الأنواع التالية:⁽²⁾

- **خدمات الاطعام:** وهي تقدم وجبات غذائية صحية ملائمة مع الجهد الذي يبذله العامل، حيث تعتبر التغذية مصدر من مصادر الطاقة التي تمكن العامل من ممارسة أعماله على أكمل وجه.
- **خدمات الإسكان:** وتتعلق بتوفير المساكن الصحية للعامل وأسرته بحيث تكون ملائمة من حيث الموقع والاتساع، فإذا كان العامل يعاني من أزمة السكن فإن هذه المعاناة تسيء إلى نفسية العامل وتركيزه في العمل مما يؤثر في علاقاته مع زملائه ويجعله أكثر عرضة لحوادث العمل.
- **خدمات النقل:** توفير وسائل النقل للعمال لنقلهم من أماكن إقامتهم إلى المؤسسة وبالعكس وذلك في أوقات الدخول للعمل والخروج منه.

ب. الحوافز المعنوية:

وتوجه لإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لدى الأفراد وحاجات الانتماء وتقدير النفس واثبات الذات ومن بين هذه الحوافز نذكر:

1. تقدير جهود العاملين: ويتم ذلك بمنح شهادات تقديرية أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين حققوا مستويات إنتاج جيدة وذلك كتقدير من قبل إدارة المنظمة لجهودهم المبذولة في العمل، كما يمكن تقدير جهود العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المنظمة.⁽³⁾

2. الأمن والاستقرار في العمل: إن أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان والاستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل وذلك من

¹: راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص ص: 267، 268.

²: محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1997، ص: 37.

³: نوفل خيضر بن زانة، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR حاسي مسعود، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص: 15.

خلال طمأنينة العامل وجعله يشعر أنه باق في منسبة وإتاحة له فرصة الانتقال إلى أعلى المراتب كلما أثبت جدارته ومسؤوليته في القيام بالمهام والأعمال الموكلة إليه⁽¹⁾

3. فرص الترقية: تعتبر الترقية حافزا مناسباً كلما توافقت مع طموحات العامل وكانت متاحة أمام جميع الموظفين بشروط محددة وواضحة، وهي بذلك تعتبر أسلوب فعال في إدارة الضغوط التي يعاني منها الأفراد والمتعلقة بعدم رضاهم على وظائفهم، بحيث شعورهم بإمكانية حصولهم على ترقية في العمل والانتقال إلى مناصب أعلى يجعلهم يرفعون من كفاءتهم الإنتاجية وتطوير أنفسهم والشعور بمتعة الانجاز في حال حصولهم على الترقية الأمر الذي يفيد العمل ويثري نتائجه ويحسن من جودة الحياة داخل المنظمة.⁽²⁾

ومن بين الأساليب التحفيزية لإدارة ضغوط العمل نجد مايلي:

- **توفير المعدات الترفيهية والرياضية:** تتحمل المنظمة مسؤولية تهيئة الفرص والظروف المناسبة للأفراد للممارسة الرياضة، فهناك العديد من المنظمات تقدم برامج وتسهيلات كبيرة لعمالها في هذا المجال، لأن مثل هذه البرامج تعمل على تقليل الضغوط ذات الصلة بالعمل ما يؤدي إلى تخفيف آثارها كحوادث العمل والغياب.⁽³⁾

- **الأنشطة العلاجية في مناخ العمل:** تسعى المنظمات التي تعترف بتأثير ضغوط العمل على سلوك عاملها إلى تعيين مستشار نفسي واجتماعي للعمل وتخصيص قاعات ونوادي للاسترخاء وغرف معزولة للتركيز.⁽⁴⁾

- **تخفيف النتائج المترتبة عن التباعد بين مقر العمل والسكن:** وذلك بزيادة نسبة إجازات العاملين، وتهيئة مكان جيد للسكن والإقامة في مقر العمل وتوفير وسائل مواصلات حديثة ومنظمة لنقل العاملين من مقر عملهم إلى أماكن إقامتهم.⁽⁵⁾

ومن خلال ما سبق، فإن اهتمام المنظمة بتفعيل وتطوير نظام الحوافز يساهم في التخفيف من حدة الضغوط التي يعاني منها العاملين، وذلك من خلال العمل على تلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية عن طريق تصميم نظام للحوافز يتسم بالبساطة والواقعية والاستمرارية ووضوح الأهداف، كما يجب أن يرتبط بمجهود وأداء الأفراد، وهذا يساهم في تحسين نوعية الحياة داخل المنظمة، حيث أن العدالة في توزيع

¹: محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص:37.

²: سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص:351.

³: ماجد فهد سعود القرشي، مرجع سبق ذكره، ص:43.

⁴: سعد الدين عطوي، مرجع سبق ذكره، ص:58،59.

⁵: ماجد فهد سعود القرشي، مرجع سبق ذكره، ص:44.

الحوافز يزيد من دافعية الأفراد في العمل ويدفعهم إلى تحسين أدائهم، كما أن الاهتمام بالحوافز المعنوية له دور كبير في رضا الأفراد وتعميق ولائهم للمنظمة.

المطلب الثالث: العلاقات الإنسانية

إن الاهتمام بالجانب الإنساني داخل المنظمة له دور كبير في تجنب العديد من الضغوط، حيث تؤدي علاقات العمل غير الطيبة سواء بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين المرؤوسين وزملائهم إلى توليد ضغوطات كثيرة على الأفراد، ذلك أن هذا النوع من العلاقات يتأثر بشكل كبير بالتسلسل الهرمي ومستوى تماسك الجماعة... وغيرها، وتظهر أهمية العلاقات الإنسانية كونها عامل أساسي تتوقف عليه جودة الحياة داخل المنظمة.

وتشير العلاقات الإنسانية إلى تلك الروابط والصلات الاجتماعية التي تربط الأفراد بعضهم البعض، كما تهتم من ناحية أخرى بظروف حياتهم ومعيشتهم والبيئة التي يعملون بها⁽¹⁾. كما عرفت بأنها ذلك الميدان في الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يحفزهم على العمل بالتعاون مع بعضهم البعض في مقابل اشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية⁽²⁾.

وهناك مجموعة من المبادئ التي تحكم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم والتي لا بد من توفرها وهي:⁽³⁾

- يجب أن يعامل أعضاء أي جماعة عمل باعتبارهم أفراد لكل واحد منهم شخصيته ومشاعره وورغباته؛
- اشراك العاملين في القرارات الإدارية والتسييرية التي تعنيهم وتؤثر عليهم؛
- خلق مناخ إيجابي وبيئة عمل محفزة وذلك بالتحول من الأسلوب إعطاء الأوامر إلى أسلوب التشاور والذي يقوم على مبدأ احترام العامل؛
- إن العلاقات الإنسانية قد تتحسن أو تسوء بفعل الاتصالات داخل المنظمة وخاصة تلك التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوس، لذلك يجب تشجيع عملية تدفق المعلومات في كل الاتجاهات؛
- إن العلاقات بين الفرد وزملائه في العمل تلعب دوراً مهماً في حياته العملية، فهذه العلاقات تتيح له إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية، كالتقدير والاحترام والصدقة وغيرها، أما إذا أسيء استغلال هذه العلاقات فإنها بلا شك ستنتصف بسامات العداة والكراهية وقد تتعمق هذه السامات إلى الحد الذي يؤدي

¹: نجم عبد الله العزاوي وعباس حسن جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص:25.

²: منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص:90.

³: منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 92-94.

إلى انفصال الفرد أو ما يشبه حالة اغتراب، ولطبيعة هذه العلاقات دوراً بارزاً في وجود التوتر والضغط في العمل وفيما يلي نوعان من أنواع العلاقات التي تسهم في وجود التوتر إذا لم تدار بشكل جيد وتتمثل في: (1)

أ. العلاقة مع الرئيس المباشر:

إن لسلوك المدير أو الرئيس تأثيراً في نفسية المرؤوس ونوعية أدائه في المنظمة، فالأفراد الذين يشرف عليهم مدير متسلط وغير متعاون معهم ويعاملهم بتحيز ومحاباة ولا يشركهم في اتخاذ القرارات يكونون أكثر توتراً أو أقل إبداعاً وحماساً في العمل من زملائهم العاملين مع مدراء متعاونين وعادلين يفسحون المجال لمشاركتهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.

ب. العلاقة مع الزملاء:

يمكن أن يحدث التوتر والقلق في بيئة العمل نتيجة لفقدان الدعم الاجتماعي الكافي من الزملاء في العمل مما يولد حالات التوتر والانفعالات النفسية والشعور بالوحدة. ويمكن لإدارة المنظمة أن تزيد من فعالية العلاقات الإنسانية إذ هي استعانت بمجموعة من الخطوات الأساسية والتي تتمثل فيما يلي: (2)

أولاً: التخطيط التنظيمي

يجب على المنظمة أن تعتمد على الأسلوب العلمي في التنظيم وذلك حتى يتوافر لديها الخطوة الأساسية الأولى في بناء وتنمية العلاقات الإنسانية، ويقتضي التخطيط التنظيمي إعداد هيكل تنظيمي للمنظمة يعبر عن النواحي التالية:

- تحديد دقيق وتفصيلي لكل نشاط من أنشطة المنظمة؛
- إجراء تحليل ووصف كاملين لكل وظيفة في المنظمة؛
- التحديد الدقيق للمستوى الإداري أو التنظيمي الذي تنتمي إليه الوظيفة وتوضيح علاقاتها مع باقي الوظائف في المنظمة؛
- التنبؤ بمختلف العوامل المؤثرة على الوظيفة والمشكلات التي يتعرض لها شاغل الوظيفة؛
- تحديد المرؤوسين التابعين لشاغل الوظيفة وتوضيح اختصاصاتهم؛
- توفير الإشراف والقيادة لمختلف الوظائف بالمنظمة؛
- تحديد قنوات الاتصال بين الوظائف المختلفة؛

¹: عبد الحليم حايك، مرجع سبق ذكره، ص: 47.

²: محمد الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر، عمان، 2003، ص ص: 23-28.

- وضع نظام الحوافز لتشجيع العاملين على بذل أقصى جهد في العمل؛
- تحديد معايير تقييم الأداء؛
- تحديد نظام فعال لاتخاذ القرارات؛

ثانياً: تخطيط وتنمية القوى العاملة

ويقصد بذلك تحديد الأعداد اللازمة من العاملين لشغل وظائف المنظمة على أساس من التنبؤ بحجم العمل أو النشاط في المنظمة ككل، وكذلك بالنسبة لكل وظيفة من الوظائف المتعددة فيها، ويمكن القول أن الخطة المتكاملة لتنمية القوى العاملة في المنظمة تخلق جو من العلاقات الإنسانية السليمة حيث يوضع كل فرد في المكان المناسب لمؤهلاته وتعمل الإدارة على توفير المناخ الصالح للعمل والإنتاج.

ثالثاً: تنمية العمل الاجتماعي

يمكن للإدارة أن تقوم بتنمية العمل الاجتماعي من خلال المحاور الأساسية التالية:

- القيادة المرنة التي تعمل على خلق جماعات متعاونة يسودها روح الفريق المتعاون الفعال؛
- نظم الاتصالات الفعالة التي توفر الترابط الكامل والفعال بين مختلف أجزاء المنظمة؛
- نظم المشاركة في الإدارة التي تساعد على خلق شعور بالانتماء بين العاملين وإحساس بالالتزام والمسؤولية نحو الأهداف العامة للمنظمة؛

- نظم الحوافز الجماعية ونظم ربط الأجر بالإنتاج على أساس جماعي، بما يخلق وحدة في المصالح والمنافع بين العاملين؛

ومن خلال ما سبق يتضح أن الثقافة الإنسانية في المنظمة تستند على دمج الأدوار بالمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة أنه جزء منها، ومن الواضح أن إيجاد هذا النوع من العلاقات غاية في الصعوبة ولكنها غاية في الأهمية لأنها تقوم على النظرة الإنسانية للأفراد وليس على النظرة الآلية الوظيفية، فهي تركز على احتياجات العاملين والنظر إليهم على أنهم أسرة واحدة، كما أن العلاقات السائدة بين زملاء العمل تعتبر من العناصر المساهمة في تحسين جودة حياة العمل وذلك عندما تقوم على أسس سليمة، فعندما تكون العلاقة بين العاملين مع بعضهم من جهة ومع رؤسائهم من جهة أخرى مبنية على التعاون والصداقة والدعم الاجتماعي والثقة والاحترام المتبادل، هذا بلا شك سيؤدي إلى رضا العاملين وولائهم للمنظمة ويحفزهم للعمل وتحسين أدائهم، وبالعكس أحيانا قد يضطر الفرد لترك عمله أو تغيير مكان عمله بسبب علاقته السيئة مع زملائه أو رئيسه المباشر، مع العلم أنه قد يكون راضي عن الأشياء الأخرى، وفي كلتا الحالتين هذا يؤثر على أداء الفرد وبالتالي أداء المنظمة.

المبحث الثالث: دعم إدارة ضغوط العمل للبرامج الحديثة لتحسين جودة حياة العمل

يعتبر العديد من الباحثين أنّ المرحلة الممتدة من السبعينات حتى التسعينات من هذا القرن شهدت الكثير من التغييرات كزيادة حاجات ورغبات الأفراد وتنوع الأعمال وزيادة حدة المنافسة، هذه التغييرات ألزمت المنظمات بإعادة النظر في البرامج التقليدية لتحسين نوعية حياة العمل والتفكير في برامج تتعدى حدود زيادة الرضا والدافعية بل أصبحت تبحث عن برامج ترمي إلى هدف استراتيجي يوجه إلى خلق الشعور بالمصير المشترك للفرد والمنظمة على حدٍ سواء. ومن جهة أخرى فإن هذه التغييرات أدت إلى ارتفاع مستوى الضغوط التي يعاني منها العمال في مختلف المنظمات ما أدى بهذه المنظمات إلى تبني مجموعة من الأساليب من أجل التعامل مع هذه الضغوط ومحاولة تخفيضها إلى المستوى المناسب بشكل يساهم في تحسين جودة العمل.

المطلب الأول: الإثراء الوظيفي

يعد الإثراء الوظيفي من العوامل الرئيسية التي يجب مراعاتها عند تصميم الوظائف ذلك أنّ الوظيفة التي يشغلها الفرد تمثل عامل مهم في حياته فقد تكون مصدرا لراحته وسعادته عندما تكون متوافقة مع تخصصه وطموحاته وتلبي حاجاته ورغباته، كما قد تكون مصدرا للعديد من الضغوط إذا كانت متعارضة مع تخصصه وتوقعاته، لذا فإن لتصميم الوظيفة دورا بارزا في تحقيق الكثير من النتائج الإيجابية للمنظمة والفرد معا وذلك من خلال الخصائص التي تتميز بها.

أولا: دراسة هيرز بيرغ

لقد أشار هيرز بيرغ في نظريته " ذات العاملين" لهذا الموضوع حيث ساهم في تصميم الوظائف من خلال النظر إلى مجموعتين من العوامل: العوامل المتعلقة بسياسات المنظمة وإدارتها وطبيعة الاشراف وظروف العمل والأجور والأمن الوظيفي واعتبر أنّ هذه العوامل تمثل العوامل الوقائية، أما المجموعة الثانية التي ساهمت في التصميم الوظيفي فتتعلق بمحتوى الوظيفة وتتمثل في الشعور بالانجاز وتقدير جهود الأفراد والنمو الوظيفي والمسؤولية، كما اعتبر أنّ توفر المجموعة الأولى من العوامل لا يؤدي إلى الشعور بالرضا بل يزيل حالة عدم الرضا فقط، بينما توفر المجموعة الثانية هو الذي يساهم في شعور العمل بالرضا عن العمل وهذا تحت مفهوم دوافع العمل، وبناءا على ذلك فإن محاولاته وكزت على إعادة النظر في تصميم الوظيفة بشكل يؤدي إلى زيادة دافعية العمل لدى الأفراد وهذا ما يعرف بالإثراء الوظيفي عند هيرز بيرغ، فقد عرف هذا الأخير الإثراء الوظيفي بأنه: "إعادة تصميم وتحليل الوظائف

بشكل يوفر للفرد مزيداً من الاستقلالية والمسؤولية مما يؤدي إلى رضاه ومن ثم العمل على بدل المزيد من الجهود للابتكار والإبداع".⁽¹⁾

ثانياً: دراسة تيربر ولورانس

لقد تناول الباحثان (تيربر) و(لورانس) الأثر الوظيفي من خلال ضرورة توفر ستة متغيرات في الوظيفة حتى نحصل على ما يعرف بالإثراء الوظيفي وتتضمن هذه المتغيرات: التنوع، المسؤولية، الاستقلالية، التفاعل الاجتماعي، المهارة والمعرف المطلوبة. وقد أشار كل منهما إلى أن توفر هذه المتغيرات يترتب عليه تحقيق درجات عالية من الرضا الوظيفي.⁽²⁾

ثالثاً: أبحاث هاكمان ولدهام في الإثراء الوظيفي

لقد تطرق الباحثان هاكمان و ولدهام إلى مفهوم الإثراء الوظيفي بشكل أكثر تفصيلاً في نظريتهما "خصائص العمل وأبعاده" حيث أوضحت هذه النظرية مستوى دافعية ورضا العاملين يزداد عند مزاولتهم لوظائف تحتوي على خصائص تؤدي إلى الاستقرار النفسي الناتج عن تمكنهم من أداء أعمالهم وتحقيقهم للنتائج المراد الوصول إليها مع فرصة إعلامهم بهذه النتائج أول بأول، وقد حددت هذه النظرية الخصائص الجوهرية التي يجب أن تتوفر في الوظيفة وهي:⁽³⁾

- أ. **تنوع المهارات:** حيث يتم أداء مهام متعددة تتطلب مهارات متنوعة، ويختلف هذا عن تكبير (توسيع) العمل، والذي يتطلب من الموظف أداء مهام أكثر ولكن بمهارات محددة أو الموجودة لدى الموظف.
- ب. **تحديد العمل:** تعني (تكامل المهمة) أي أن يقوم الموظف بأداء المهمة بالكامل ويتحمل مسؤولياتها بالكامل ويكون لديه الاستقلالية في الأداء والتصرف والفعل والممارسة.
- ج. **معنوية العمل:** تعني أن يكون للمهمة تأثير قوي على مختلف المهام الأخرى ومختلف الأفراد الآخرين، وهذا ما يدركه ويلاحظه الفرد أو الموظف الذي يقوم بهذه المهمة.
- د. **الاستقلالية:** تعني أن يكون لدى الموظف حرية ورقابة وظيفية أكثر وحرية اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل أو المهام التي يؤديها.
- هـ. **التغذية العكسية:** وتعني توفير المعلومات اللازمة للعاملين عن كيفية أدائهم ونقاط القوة والضعف لديهم، وهذه المعلومات تأتي مباشرة من العمل " التغذية المرتدة للمهمة " أو تأتي من شخص آخر قد يكون المشرف أو المراقب أو الزميل... الخ.

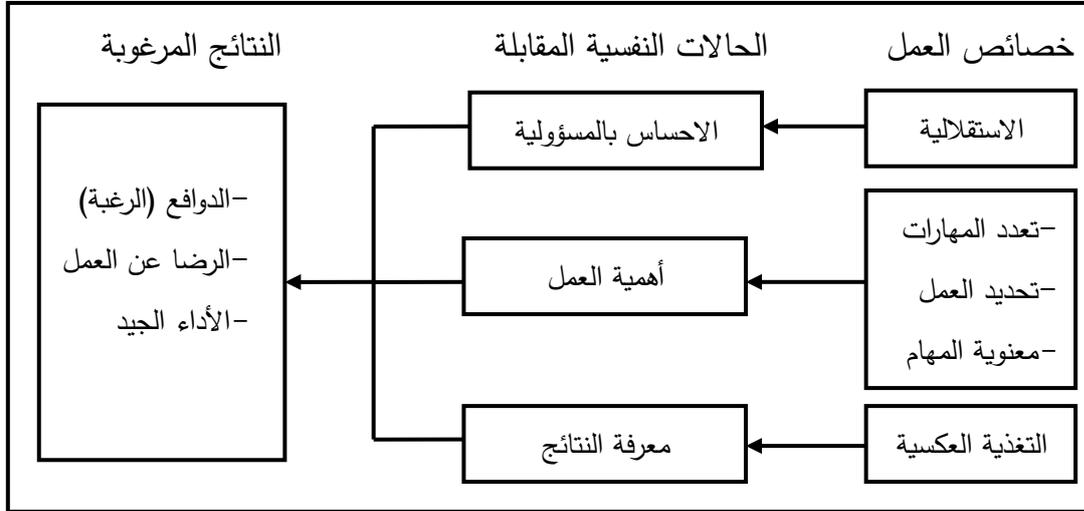
¹: موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 187.

²: موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص: 188.

³: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص: 85، 86.

والشكل التالي يوضح نموذج خصائص الأعمال كما قدمه (Oldham) و (Hackman) وانعكاساتها علي الحالة النفسية للعامل ونتائجها على أدائه:

الشكل رقم (13): نموذج (Oldham) و (Hackman) حول خصائص الأعمال



المصدر: عبد الحلیم حایک، أثر إدراك العاملين لجودة حياة العمل في أداء العاملين، دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلب، دمشق، 2011، ص:38.

يتضح من الشكل أعلاه أن قيام المنظمة بتصميم وظيفة تمنح لصاحبها درجة معينة من الاستقلالية يؤدي إلى تنمية الحس بالمسؤولية الفردية عن العمل، كما أن تعدد المهارات وتنوعها في العمل يشعر الفرد بأهمية الوظيفة التي يشغلها، كما أن توفر هذه العناصر الخمسة في العمل سيؤدي إلى زيادة رغبة الفرد في العمل وتحسين أدائه ما يؤدي إلى شعوره بالرضا.

وبالتالي يمكن الحد من الضغوط التي يعاني منها العامل والمتعلقة بوظيفته من خلال إعادة تصميم الوظائف، حيث تفقد العديد من الوظائف معناها وقيمتها للعديد من الأسباب منها زيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد الموظف المتعة في أداء العمل وتتحول وظيفته إلى عمل روتيني وممل، كما تفقد الوظائف معناها لانعدام حرية التصرف فيها أو عدم القدرة على أداء عمل متكامل أو عدم الحصول على معلومات كاملة عن عمله، وعليه يكون العلاج متمثل في إعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى بحيث تجعل الفرد يرغب في أداء عمله، ويتحقق ذلك من خلال إثراء الوظائف بجعلها تحتوي على العديد من الأنشطة المهمة التي تتيح له قدرا مناسباً من السلطة، بالإضافة إلى الاهتمام بتدريب الأفراد والعمل على تنمية قدراتهم وتجديد معارفهم مما يمكنهم من أداء مختلف المهام، وبالتالي فالإثراء الوظيفي يعتبر دعامة أساسية لتحسين جودة الحياة في المنظمة لما يضيفه من مميزات على وظيفة الفرد والتي تجعله يشعر بالرضا عن عمله ويزيد من ولائه للمنظمة.

المطلب الثاني: الادارة بالمشاركة

لقد ظهرت العديد من الدراسات والنظريات التي كان لها أثر كبير في تعميق فكر المشاركة وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات منها دراسة (رنسيس ليكرث) الذي عرض أربعة نماذج إدارية وهي الإدارة السلطوية الاستغلالية، الإدارة السلطوية المحسنة، الإدارة المستشيرة والإدارة بالمشاركة، وقد بين ليكرث تفوق الإدارة بالمشاركة على الأشكال الأخرى بسبب اعتمادها على النظرة الكلية للفرد وطبيعة الدوافع الانسانية.

وتعرف الإدارة بالمشاركة على أنها: "ذلك الترتيب التنظيمي الذي يسمح لجميع العاملين في المنظمة بالاشتراك الفعلي في إدارة المشروع بحيث يكون ذلك عن رغبة حقيقية من جانب العاملين في الحصول على المشاركة وفي نفس الوقت استعدادهم لتحمل مسؤولية قراراتهم".⁽¹⁾

وتتخذ الإدارة بالمشاركة أشكال عديدة من بينها نجد:⁽²⁾

أ. المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات:

وجدت المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة في الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركة كلما أمكن ذلك وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد وذلك نتيجة لعوامل عديدة منها:

- نمو المنظمات وتضخم حجمها؛
- توسيع نطاق المشاركة يؤدي إلى إثراء القرارات بحيث تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما أن الاجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون، فضلا على أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماما بالموقف طالما أن القرارات والاجراءات المتخذة تتأثر برأيه، وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه؛

ب. المشاركة في ابداء الاقتراحات والتشجيع على الابداع وتنمية الأفكار:

هذا الشكل من المشاركة يترك الحرية الكاملة للعامل من أجل الإبداء برأيه في مجال عمله وهذا الشكل من المشاركة بسيط وغير مكلف ولا يحتاج إلى عمليات تنظيمية معقدة وذلك نظرا للأساليب البسيطة التي يعتمد عليها والتي تتمثل في تخصيص موقع معين أو بريد إلكتروني ينشر فيه العاملون آرائهم واقتراحاتهم أو تخصيص مناسبات معينة من أجل تشارك الأفكار والآراء.

ج. المشاركة في الاستشارات:

¹: زيد منير عبودي، مرجع سبق ذكره، ص: 99.

²: محمد حسن الرفاعي، الإدارة بالشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، النسخة العربية 2009، ص: 23-41.

يعني هذا النوع من الاستشارية في الإدارة إتاحة الفرصة الكاملة للاستفادة من معلومات الآخرين وخاصة عند الحاجة لأفكار مبدعة فهي تعني المشاركة في المعلومات والمناقشة الدقيقة بين الإدارة والمرؤوسين بحثاً عن حلول بديلة.

د. المشاركة بالاجتماعات:

وهي تعتبر من أساليب الإدارة التشاركية المباشرة لأنها تمنح العامل فرصة لتعبير عن وجهة نظره مباشرة دون وسيط، كأن تعقد اجتماعات دورية مفتوحة على صعيد الأقسام والإدارات المختلفة، فيساهم الجميع بآرائهم بصورة مباشرة حتى يتم التوصل إلى الحل أو الرأي المناسب، وهذا الأسلوب يعطي فرصة المبادرة لكل عامل وينمي لديهم الرغبة و القدرة على التعامل مع الأحداث والمساهمة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

ولضمان فعالية أسلوب الإدارة بالمشاركة يجب توفر مجموعة من العوامل تتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

أ. عوامل سيكولوجية: وتتمثل فيما يلي:

- توفر الاستعداد النفسي لدى الفرد لتحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار؛
- أن يتوفر لدى الفرد القدرة على التعبير عن ذاته وأفكاره عند اتخاذ القرار؛
- منح مكافآت مادية ومعنوية للأفراد لقاء مشاركتهم في القرار؛
- أن تكون موضوعات المشاركة لها صلة وثيقة بمستقبل المشاركين فيها؛

ب. عوامل تنظيمية: وتتمثل فيما يلي:

- توفر الوقت المناسب أمام الأفراد للمشاركة في صنع القرار؛
 - عدم وجود تعارض أو صراع بين مصالح الأفراد وأهداف المنظمة؛
 - توفر قنوات فعالة للاتصال مع تزويد الفرد بالتدريب والتعليم المناسب لتفعيل مشاركتهم في القرار؛
- وتعتبر الإدارة بالمشاركة أسلوب فعال لإدارة الأفراد في المنظمة والتخفيف من الضغوط التي يعانون منها بسبب البعد عن مركز القرار، وذلك عن طريق إشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم وتحملهم لمسؤولية القرارات التي شاركوا في صنعها وتنفيذها وهذا يساهم في زيادة الرضا الوظيفي، كما تشير الدراسات إلى أن هذا الأسلوب يمنح الأفراد استقلالية أكثر وينمي شعورهم بالانجاز، كما أن إشراك العاملين في وضع الأنظمة والتعليمات يساهم تنمية خبراتهم ومعارفهم وهذا يؤدي إلى تحسين أدائهم وتعميق ولائهم للمنظمة وهذا ما تهدف إليه برامج تحسين جودة حياة العمل ككل.

المطلب الثالث: فرق العمل

¹: محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، مرجع سبق ذكره، ص:144.

لقد انتقل الاهتمام وتركيز الباحثين السلوكيين من دراسة الفرد إلى دراسة الجماعة، حيث لم يعد الفرد في نظرهم هو المحرك الوحيد للعمل بمفرده، بل اتجهوا لدراسة الأفراد ضمن جماعات عمل أو ما يعرف بفريق العمل، ويعتبر تشكيل فرق العمل من بين الأساليب التي تعتمد عليها المنظمات من أجل الحد من الضغوط التي يعاني منها العمال والناجحة عن عبء العمل وغموضه.

وتعرف ديورا ماكين (Deborah Mackin) فريق العمل بأنه: "مجموعة صغيرة من الأشخاص لهم مهارات متكاملة ولهم هدف مشترك ملتزمون بتحقيقه"⁽¹⁾. وهو مجموعة صغيرة من الأفراد يتراوح عددها من ثلاثة إلى إثني عشر فردا وهذه الجماعات تتمتع بدرجة عالية من الاستقلال وهي مسؤولة عن الجدولة والتدريب وحل المشكلات الخاصة بالعمل الذي يقومون به ويتدربون على تقديم الحلول المبتكرة للإدارة، وتقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ تلك الحلول، وكما تعقد اجتماعات دورية لأعضائها مرة واحدة في الأسبوع على الأقل لمدة ساعة مدفوعة الأجر.⁽²⁾

وتبرز أهمية فرق العمل في المنظمات من كون العديد من الأهداف والمهام التنظيمية يتم إنجازها من خلال فرق العمل، ونظرا إلى أن طبيعة المشكلات الإدارية الحديثة أصبحت أكثر تعقيدا بحيث أصبح الأسلوب الفردي لم يعد ملائم، كما أن المنظمات تلجأ إلى هذا الأسلوب حتى تكون أكثر مرونة لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة فتقوم بإنشاء فرق عمل تتولى مسؤولية حل المشاكل التي تواجهها، ومن خلال فرق العمل تستطيع المنظمات الاستفادة من التخصصات الموجودة لديها كما تستفيد من أفكار العاملين في مختلف الأنشطة الإدارية.⁽³⁾

كما أن الحاجة إلى فريق العمل أدت إلى ظهور ما يسمى الإدارة الذاتية أو التوجيه الذاتي لفريق العمل (Self-Managed or Self-Directed Work Teams) وهو مصطلح يعكس مجموعات العمل التقليدية لكن تميل إدارة فريق العمل الذاتية إلى العمل بصورة أكثر استقلالية، فمسئوليتهم لا تنحصر فقط في حل المشاكل بل تمتد إلى تطبيق الحلول وقياس النتائج، ومن الطبيعي أن يتألف هذا الفريق من 10 إلى 15 موظف لكي يتمكن من تأدية كل المسؤوليات. وقد أضافت فرق العمل الذاتية العديد من الفوائد للمنظمات حيث تؤدي الاستقلالية الكبيرة والمسؤولية الواسعة التي يحظى بها أعضاء الفريق في إدارة الذات إلى تحفيزه وتلبية احتياجات الوظيفة، ويتيح هذا التحفيز والرضا عن العمل تأثيرات إيجابية على العملية الإنتاجية والخط التنظيمي. ولكن التطبيق الناجح لمفهوم فريق العمل المدار ذاتيا ليس لأمر سهل

¹ مدحت أبو النصر، فريق العمل، دار مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001، ص: 21.

² محمد الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، مرجع سبق ذكره، ص: 128.

³ سامر عبد المجيد البشاشة ومحمد أحمد الحراشة، إتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 02، دمشق، 2006، ص: 52.

حيث يتطلب مزيداً من الوقت والجهد والالتزام التنظيمي، كما يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات تمكنهم من حل المشاكل واتخاذ القرارات والقدرة على الاتصال فيما بينهم.⁽¹⁾

وتهدف فرق العمل إلى ما يلي:⁽²⁾

- العمل على خلق مناخ تنظيمي مناسب وبيئة صحية؛
- الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية؛
- مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة؛
- ممارسة عملية التفويض بطريقة أكثر فعالية؛
- الالتزام بتحقيق الأهداف؛
- التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات قبل حصولها؛
- اتخاذ قرارات أكثر فعالية؛
- اعتماد نظام اتصالات جيد؛
- تطوير مهارات وقدرات الأفراد؛

وبالتالي فإن تشكيل فرق العمل يعتبر أسلوب فعال في التعامل مع ضغوط العمل، حيث أن تفاعل الفرد مع زملائه في العمل ضمن فريق واحد يساهم تجنب الضغوط الناتجة عن عبء العمل وغموض الدور، وهذا يؤدي إلى تحسين أدائه من خلال إنجاز المهام المحددة بكفاءة، مما يرفع من مستوى الرضا لدى الأفراد وتحفيزهم من خلال العمل الجماعي عن طريق التكامل والتنوع في الإمكانيات والمهارات مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف وزيادة فاعلية المنظمة.

خلاصة الفصل:

¹: يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الوراق للنشر، عمان، 2006، ص ص: 596، 597.

²: نفس المرجع، ص: 132.

من خلال عناصر هذا الفصل، يمكن القول أن جودة حياة العمل هي مجموعة من الممارسات التي تتبناها المنظمة بهدف زيادة درجة الرضا لدى العاملين وتقوية التزامهم اتجاهها في سبيل تحسين مستوى أدائهم والعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

يتم الاهتمام بجودة حياة العمل من خلال إحداث تغييرات إيجابية بكل ما يتعلق بالموارد البشري وهذا يلزم المنظمة التعامل مع كافة التحديات التي تواجهها ومن بينها ظاهرة ضغوط العمل. حيث تعتبر هذه الأخيرة من بين العوامل المؤثرة على جودة حياة العمل خاصة إذا تجاوزت المستوى المطلوب، لذا يتوجب على المنظمة السيطرة عليها ومحاولة تخفيضها وذلك من خلال أساليب إدارة الضغوط؛ والتي تساهم في تحسين الظروف الفيزيائية للعمل كالإضاءة، الحرارة، التهوية والضوضاء وتوفير مستلزمات الصحة والسلامة المهنية، بالإضافة إلى تحسين العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وتوفير الرفاهية الاجتماعية للعاملين. إضافة إلى مواجهة الضغوط التي تتعلق بوظيفة الفرد وذلك من خلال العمل على إثراء الوظائف وتفعيل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تهمهم وتشجيع العمل الجماعي من خلال بناء فرق العمل.

وبالتالي فإن الأساليب التي تتبناها المنظمة من أجل إدارة ضغوط العمل من شأنها أن تدعم توجهها نحو حياة وظيفية أفضل حيث صنف الباحثين في موضوع جودة حياة العمل هذه الأساليب ضمن برامج تحسين جودة حياة العمل.

الفصل الثالث:

مساهمة إدارة ضغوط العمل في تحسين جودة حياة
العمل في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل-

تمهيد

- المبحث الأول: تقديم مؤسسة دباغة الجلود - جيجل-
- المبحث الثاني إجراءات الدراسة الميدانية.

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد عرض أهم الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوعي إدارة ضغوط العمل وجودة حياة العمل، وأهم الأساليب التي تربط بينهما، يتم عرض الفصل الثالث لإسقاط محتوى الجانب النظري على إحدى المؤسسات الوطنية، وذلك للتعرف على مدى وجود كل من ضغوط العمل وإدارة ضغوط العمل (المتغير المستقل) بمؤسسة دباغة الجلود بجيجل لدى أفراد عينة الدراسة والاطلاع على واقع جودة حياة العمل (المتغير التابع) لدى هذه العينة، ثم تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة واختبار فرضيات البحث.

تعتبر مؤسسة دباغة الجلود بولاية جيجل إحدى الشركات الوطنية الرائدة في مجال نشاطها، ومن خلال هذا المبحث سنقوم بتقديم مؤسسة دباغة الجلود لولاية جيجل، وإعطاء نبذة تاريخية عن المؤسسة وتحديد أهدافها ووظائفها، بالإضافة إلى عرض الهيكل التنظيمي الخاص بها.

المطلب الأول: لمحة تعريفية عن مؤسسة دباغة الجلود - جيجل -

من خلال هذا المطلب سيتم إعطاء لمحة حول مؤسسة دباغة الجلود بجيجل من حيث نشأتها، التعريف بها وبأهميتها.

أولاً: نشأة مؤسسة دباغة الجلود - جيجل -:

مؤسسة دباغة الجلود بولاية جيجل:⁽¹⁾ هي وحدة صناعية أنشئت لتحقيق غايات اقتصادية واجتماعية، وقد تم إنجازها من طرف مؤسسة بلغارية في إطار التعاون الجزائري البلغاري، حيث اطلقت بها الأشغال في جوان 1965، وهي السنة التي بدأت فيها الوحدة بالإنتاج والذي قدر آنذاك بـ 11 طن يوميا، وذلك بتشغيل 367 عامل، أما عن رأس مالها التأسيسي فقدر بـ 360 مليون دينار جزائري. وقد كانت الفترة ما بين (1970-1973) مميزة حيث بلغ الإنتاج فيها 25 طن يوميا، أي ما يعادل 39000 قدم مربع بتشغيل 467 عامل موزعين على ثلاث فترات، طول كل فترة 8 ساعات، أي أن العمل يتم بدون انقطاع طول اليوم، وقد عرفت هذه الوحدة عدة تحولات ففي بداية النشاط كانت تابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة الجلود والأحذية (SONIPEC)، ونظرا للتغيرات الاقتصادية وبمقتضى المرسوم الوزاري رقم 82-426 المؤرخ في 1982/12/04 والمتضمن إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، فقد قسمت المؤسسة الوطنية لصناعة الجلود والأحذية (SONIPEC) إلى ثلاث مؤسسات اقتصادية، وهي كالتالي:

- المؤسسة الوطنية لصناعة الجلود (SONIPEC).

- المؤسسة الوطنية لصناعة الأحذية (EMAC).

- المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات الجلدية (DISTRICH).

أما فيما يخص المؤسسة الوطنية لصناعة الجلود فقد كان مقرها الإداري العام بمدينة جيجل،

وكانت تضم آنذاك 8 وحدات وهي:

- وحدة الدباغة بجيجل؛

- وحدة الدباغة بالعامرية في وهران؛

- وحدة الدباغة بالجلفة؛

¹: نشأة مؤسسة دباغة الجلود، وثائق مقدمة من طرف السيدة: وثام حديد، مديرة دائرة الموارد البشرية بمؤسسة دباغة الجلود - جيجل - ، يوم 2015/03/22 على الساعة 10:00 صباحا.

- وحدة الدباغة بباتنة؛
 - وحدة الدباغة بالروبية؛
 - وحدة الجلد الخام بالبليدة؛
 - وحدة الدباغة بعين الدفلى؛
 - وحدة صناعة الجلد الصناعي بسطيف انطلاقا من بقايا ومهملات باقي الوحدات؛
- وبقيت وحدة الدباغة بجيجل تابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة الجلود إلى غاية سنة 1998 حيث عرفت المؤسسة استقلاليتها في التسيير وتحولت من مؤسسة (ENIPEC) إلى شركة مدبغة الجلود بجيجل (TAJ – SPA).

ثانيا: تعريف مؤسسة دباغة الجلود-جيجل-

تقع مؤسسة دباغة الجلود بمدينة جيجل⁽¹⁾ وهي تبعد عن الجزائر العاصمة بـ 360 كلم، أما عن ولاية قسنطينة بـ 130 كلم، أما حاليا فهي تقع في هضبة الحدادة بمنطقة بني قايد جنوب غرب مدينة جيجل التي تبعد عنها بـ 3 كلم وتتربع على مساحة قدرها 15500 متر مربع، وهي تتوسط مجمع سكاني.

وتعد مؤسسة دباغة الجلود شركة ذات أسهم، لها 16000 سهم قيمة السهم الواحد 5000 دج، أي ما يعادل راس مال بقيمة 80000000 دج، مقيدة بقانون تجاري مرتبط بمجمع الجلد المستقل عن الشركة القابضة العمومية للصناعات الفلاحية والغذائية للصناعات المصنعة.

وهي تشغل 153 عامل يتوزعون على مختلف المديريات، الأقسام والمصالح والورشات كما ينقسم عمال الورشات الإنتاجية إلى فرقتين (صباحية، مساءية) تعملان بالتناوب على مدار 8 ساعة يوميا، أما في حالة نقص الإنتاج فهي تكتفي بفرقة وحيدة.

وتقوم المدبغة بمعالجة جلد الأنعام (تعالج بنسبة قليلة)، حيث يتم معالجة 10 طن يوميا من الجلد وهو ما يعادل 16000 قدم مربع، بالإضافة إلى ذلك فإن إنتاجها ذو جودة عالية حيث حازت على شهادة الجودة لكل نشاطاتها ابتداء من 01 أوت 2004 ولمدة ثلاث سنوات متتالية.

ثالثا: أهمية مؤسسة دباغة الجلود -جيجل-

تعتبر مؤسسة دباغة الجلود بولاية جيجل بالغة الأهمية في الاقتصاد الوطني لكونها تغطي الاحتياجات الوطنية من الجلد بنسبة 60% من إنتاجها ومختصة في تحويل الجلد، وتعمل المؤسسة على

¹: التعريف بمؤسسة دباغة الجلود، وثائق مقدمة من طرف السيدة: وئام حديد، مرجع سبق ذكره.

تمويل القطاع الخاص بالجلد النصف مصنع لتحويله إلى منتجات نهائية وتمويل المؤسسات المحلية
مثل: (1)

- المؤسسة الوطنية لصناعة الأحذية والمحافظ.

- المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات الجلدية.

تقوم المدبغة بتصدير الجلود النصف مصنعة خاصة جلد الماعز، أما جلد البقر فلا يصدر لعدة أسباب منها؛ ضعف نوعية جلد البقر الجزائري وقلة الإنتاج الوطني من هذا الجلد. ولكون المؤسسة تحتاج إلى العملة الصعبة وكذلك قدرتها على تغطية احتياجات السوق العالمية للمادة الأولية للجلد، دخلت المؤسسة الوطنية مدبغة جيجل ميدان التصدير، ولهذا تستورد المؤسسة جلد البقر الخام من الدول الخارجية، ثم تعمل على تصنيعه ثم إعادة تصديره من جديد وذلك لضمان الاستجابة الفورية والدائمة لاحتياجات السوق الداخلية.

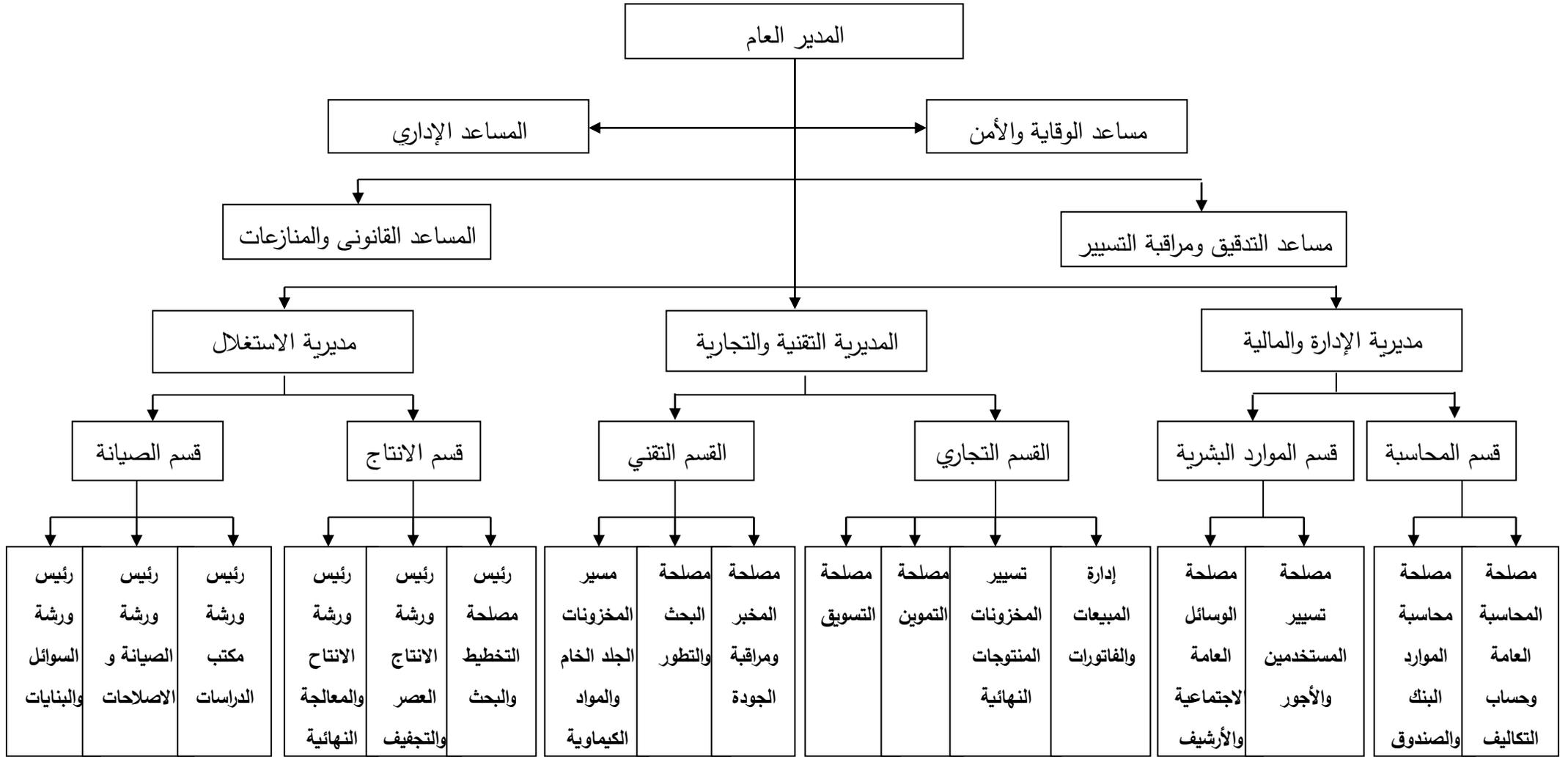
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة دباغة الجلود - جيجل -

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى مختلف المديریات والأقسام والمصالح وفقا للهيكل

التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

¹: التعريف بمؤسسة دباغة الجلود، وثائق مقدمة من طرف السيدة: وئام حديد، مرجع سبق ذكره.

الشكل رقم (14): الهيكل التنظيمي لمؤسسة دباغة الجلود - جيجل -



المصدر: الهيكل التنظيمي لمؤسسة دباغة الجلود، وثائق مقدمة من طرف السيدة: وثام حديد، مرجع سبق ذكره، يوم 2015/04/06، على الساعة 14:00.

يحتوي الهيكل التنظيمي للمؤسسة على مجموعة من المديرات والأقسام كما يلي:⁽¹⁾

أولاً: المديرية العامة: تتكون هذه المديرية مما يلي:

أ. الرئيس المدير العام: وتتمثل مهام المدير العام فيما يلي:

- تسيير أمور الشركة في أحسن الظروف مع ضمان عوامل الأمن لتحقيق الأهداف،
- الحرص على المشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف المرجوة؛
- الحرص على احترام قواعد العمل داخل المؤسسة؛
- يعمل على تحقيق التنبؤ، التسيير، المراقبة؛
- تعيين العمال حسب الشروط اللازمة؛
- ويساعده في القيام بأعماله كل من:

1. مساعد الوقاية والأمن والبيئة: وتتمثل مهامه فيما يلي:

- تحمل مسؤولية المن وبلورة تعليماته في الوحدة؛
 - اقتراح الوسائل المادية والبشرية الضرورية في موقع أدوات الاستعجال؛
 - تعيين الأفراد الدائمين والمؤقتين لديها؛
 - دراسة اقتراحات التحسينات لتجنب أخطار الحوادث والأمراض المهنية؛
- 2. المساعد الإداري ومساعد التدقيق ومراقبة التسيير:** وأهم مهامه ما يلي:

- استقبال البريد والاتصالات الهاتفية؛
- تنظيم اللقاءات والزيارات الخاصة بالرئيس المدير العام؛
- تسجيل البريد الصادر والوارد؛
- تصنيف الوثائق الإدارية الخاصة بالأمانة؛
- مساعدة المدير العام في كل ميادين العمل الخاصة بالمؤسسة؛
- المساهمة في إعداد سياسة الجودة الإنتاجية والموارد البشرية؛
- معالجة وإعداد كل الملفات المطلوبة من طرف رئيس المدير العام؛

3. المساعد القانوني والمنازعات: وتتمثل مهامه فيما يلي:

- الاهتمام بكل ما هو قانوني داخل المؤسسة؛
- الدفاع عن مصلحة المؤسسة؛
- متابعة النزاعات مع الأطراف الخارجية التي تتعامل مع المؤسسة؛

¹: الهيكل التنظيمي لمؤسسة دباغة الجلود، مرجع سبق ذكره.

ب. **مديرية الإدارة والمالية:** يترأسها مدير المحاسبة المالية ومن مهامها:

- السهر على تطبيق قوانين المحاسبة وإعداد الموازنات؛
- تتبع المداخلات والمخرجات بعد الحصول على الوثائق الخاصة بها؛
- إعداد البرنامج المالي والتأكيد على إنجازه والمراقبة الشهرية؛
- تحليل النتائج المحققة؛

وتتكون هذه المديرية من الأقسام التالية:

1. قسم المحاسبة: وينقسم إلى ما يلي:

- مصلحة المحاسبة العامة وحساب التكاليف؛
- مصلحة محاسبة المواد البنك والصندوق؛

2. قسم الموارد البشرية: وينقسم إلى ما يلي:

- مصلحة تسيير المستخدمين والأجور؛
- مصلحة الوسائل العامة والاجتماعية والأرشيف؛

ج. **المديرية التقنية والتجارية:** تقع تحت مسؤولية المدير المكلف بالتجارة ومن مهامها:

- تسيير عملية التخزين وعملية الشراء وبيع المنتجات؛
- دراسة السوق؛

وتتكون من القسمين التاليين:

1. القسم التجاري: وينقسم إلى ما يلي:

- إدارة المبيعات والفاتورات؛
- مسير مخزونات المنتوجات النهائية؛
- مصلحة التموين؛
- إطارات التسويق؛

2. القسم التقني: وينقسم إلى:

- مصلحة المخبر ومراقبة الجودة؛
- مصلحة البحث والتطوير؛
- مسير مخزونات الجلد الخام والمواد الكيماوية؛

د. **مديرية الإستغلال:** تلعب دورا مدعما مباشرا للإنتاج ومن مهامها:

- المحافظة على المعدات وصيانتها من العطب؛

- متابعة وتنظيم برامج الصيانة؛

- تنفيذ وتنظيم عمل الورشات؛

- تسيير الإنتاج؛

وتتكون من القسمين التاليين:

1. قسم الإنتاج: وينقسم إلى ما يلي:

- رئيس مصلحة التخطيط والبحث؛

- رئيس ورشة الإنتاج، العصر والتجفيف؛

- رئيس ورشة الإنتاج، المعالجة النهائية؛

2. قسم الصيانة: وتنقسم إلى ما يلي:

- رئيس مصلحة مكتب الدراسات ويضم مسير مخزون قطع الغيار والصيانة؛

- رئيس ورشة الصيانة والإصلاحات؛

- رئيس ورشة السوائل والبنائيات؛

المطلب الثالث: حدود نشاط مؤسسة دباغة الجلود -جيجل-

تعد مؤسسة دباغة الجلود مؤسسة إنتاجية لها وظائف مختلفة، وتسعى لتحقيق جملة من الأهداف في ظل مواردها وإمكاناتها المادية والبشرية.

أولاً: وظائف مؤسسة دباغة الجلود -جيجل- :

تتمثل أهم وظائف مؤسسة دباغة الجلود فيما يلي:

أ. الوظيفة الاقتصادية:

تلعب مؤسسة دباغة الجلود دور كبير في النهوض باقتصاد المنطقة، وذلك من خلال سعيها إلى تحقيق جملة من الأهداف الاقتصادية، وسيتم التطرق إلى الوظيفة الاقتصادية وأهم الأهداف التي تدرج ضمنها كما يلي:⁽¹⁾

1. التعريف بالوظيفة الاقتصادية: تلعب مؤسسة دباغة الجلود دور كبير في النهوض باقتصاد المنطقة،

بحيث تعتمد في نقل المواد الأولية على وسائل نقل خاصة، وهذا يساعد في النهوض بقطاع النقل

بالمنطقة، وكما نعلم أن الجلد الطبيعي يحتاج إلى كمية كبيرة من المياه من أجل تنقيته وغسله، وعليه

فقد تم إنجاز حواجز مائية في المنطقة مما ساعد على قيام زراعات متطورة فيها، كما أن المواد

¹: وظائف مؤسسة دباغة الجلود، وثائق مقدمة من طرف السيدة: ونام حديد، مديرة دائرة الموارد البشرية بمؤسسة دباغة الجلود -

الكيميائية تلعب دورا كبيرا في عملية معالجة الجلد، الأمر الذي أدى إلى بناء مصانع تحويلية كيميائية صغيرة.

2. الاهداف الاقتصادية: تسعى مؤسسة دباغة الجلود بولاية جيجل إلى تحقيق الأهداف التالية:

- **تحقيق الربح:** كان ولا زال تحقيق الربح هو الهدف الأول والأساسي الذي تسعى إليه مذبغة جيجل من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل عام، وكسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين، وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المنافسة.
- **تحقيق متطلبات المجتمع:** إن تحقيق هدف المؤسسة والمتمثل في تحقيق الربح أو تحقيق الإشباع لا يكون إلا من خلال تلبية حاجيات المجتمع بتقديم منتج نوعي ذو جودة عالية وبأفضل الأسعار.
- **عقلنة الإنتاج:** ويتم من خلال الاستعمال الجيد لممتلكاتها والإشراف على عملها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع.

ب. الوظيفة الاجتماعية:

تؤدي مؤسسة دباغة الجلود بولاية جيجل دور اجتماعي من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وفيما يلي سيتم التطرق إلى الوظيفة الاجتماعية وأهم الأهداف التي تندرج ضمنها:⁽¹⁾

1. التعريف بالوظيفة الاجتماعية: تتجلى هذه الوظيفة في فك العزلة عن المنطقة، حيث أن إنشاء مصنع يتطلب بالضرورة شق الطرق المؤدية إليه، وهذا ما أدى إلى جلب السكان إلى منطقة الحدادة، مما دفع بالسلطات إلى بناء المرافق العامة الضرورية لكل تجمع سكني كالمدارس والأسواق الوطنية وغيرها. كما يفرض عليها موقعها الجغرافي الذي يتوسط مجمعا سكنيا وكذلك طبيعة النفايات استعمال مختلف طرق التمديد والنقل، وكذا الاهتمام بالجانب الاجتماعي للعمال بتوفير الأجواء المريحة خلال العمل وتقديم مختلف العلاوات والمنح وحتى العطل المدفوعة الأجر.

2. الاهداف الاجتماعية: تسعى مؤسسة دباغة الجلود إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها ما يلي:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجاته والحفاظ على بقائه وتقديم مختلف العلاوات والمنح.
- توفير التأمينات للعمال مثل التأمين الصحي، التأمين ضد العمل والتقاعد.
- الاهتمام بالجانب البيئي أو النتائج البيئية، إذ يفرض عليها موقعها الجغرافي التحكم قدر الإمكان في نفاياتها الصناعية.

¹: وظائف مؤسسة دباغة الجلود، مرجع سبق ذكره.

ثانيا: الامكانيات المادية والبشرية للمؤسسة دباعة الجلود - جيجل-

تتوفر مؤسسة دباعة الجلود على امكانيات مادية وبشرية متنوعة، ومن خلال هذا العنصر سوف يتم التطرق إلى أهم الامكانيات المادية والبشرية التي تمتلكها المؤسسة.

أ. الامكانيات المادية:

تتمثل الامكانيات المادية لمؤسسة دباعة الجلود فيما يلي⁽¹⁾:

1. الورشات: توجد في مؤسسة دباعة الجلود بناية تتكون من طابقين: الطابق الأول يمثل إدارة المؤسسة، أما الطابق الأرضي يتكون من مجموعة من الورشات الخاصة بالعملية الانتاجية.
2. وسائل النقل: تتمثل وسائل النقل التي تتوفر عليها المؤسسة في حافلة لنقل العمال وثلاث (3) سيارات نفعية، بالإضافة إلى شاحنة لنقل البضائع.
3. الآلات: تمتلك مؤسسة دباعة الجلود مجموعة من الآت التي تستخدم في كافة مراحل العملية الانتاجية وتتمثل فيما يلي:

- ثلاث (3) آلات لرفع المادة الأولية (الجلد الخام).
- ستة (6) آلات تستخدم في عملية غطس الجلد سعة كل واحدة 4 طن.
- آلتان (2) لإزالة الدهون والبقايا من الجلود سعة كل واحدة 20 طن.
- آلة لتقسيم الجلود بسعة 10 طن.
- خمسة آلات (5) لدباعة الجلود سعة كل واحدة 4 طن.
- آلتان (2) لعصر الجلد سعة كل واحدة 20 طن.
- أربعة (4) آلات لكشط الجلد تنتج أكثر من 600 قطعة يوميا.
- ثلاث (3) ألواح لتجفيف الجلد تنتج 1200 قطعة يوميا.
- آلتان (2) لتلوين الجلد 40 ألف قدم.
- آلتان (2) لقياس الجلد.

ب. الامكانيات البشرية:

تشغل مؤسسة دباعة الجلود حاليا (من سنة 2012 إلى يومنا هذا) 153 عامل موزعين حسب المديرات والأقسام كما يوضحه الجدول التالي:

¹: مقابلة مع السيد بوعلام بوقاسي، رئيس مصلحة الانتاج، يوم 2015/03/25، على الساعة 10:00 صباحا.

الجدول رقم (04): توزيع الأفراد العاملين حسب المديريات والأقسام

عدد الأفراد العاملين	المديريات والأقسام
03	- المديرية العامة.
03	- مديرية الموارد البشرية.
05	- مصلحة الوسائل العامة.
03	- مديرية المحاسبة والمالية.
05	- مديرية التجارة.
90	- مديرية الانتاج.
14	- مديرية الصيانة.
21	- مصلحة الوقاية والأمن.
07	- مصلحة تسيير المخزون.
02	- المديرية التقنية.
153	المجموع

المصدر: وثائق مقدمة من طرف السيدة حديد وثام، مديرة دائرة الموارد البشرية بمؤسسة دباغة الجلود- جيجل-، يوم 2015/04/06، على الساعة 10:00 صباحا.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن العدد الأكبر من العمال يتمركز في مديرية الانتاج حيث تتكون هذه المديرية من 90 عامل، وهذا راجع إلى كون مؤسسة دباغة الجلود مؤسسة إنتاجية، كما أن مصلحة الوقاية والأمن تتكون من 21 عامل، وهذا يدل على حرص المسؤولين في المؤسسة على توفير الأمن لموظفيها، أما بقية العمال فيتوزعون على مختلف المديريات والأقسام الأخرى. وقد تم إبلاغنا أن الأفراد العاملين يتوزعون حسب الفئات التالية:

الجدول رقم(05): توزيع الأفراد العاملين حسب الفئات المهنية

عدد الأفراد العاملين	الفئة
33	الإطارات
8	أعوان التحكم
112	أعوان التنفيذ

المصدر: مقابلة مع السيدة وثام حديد، مديرة دائرة الموارد البشرية بمؤسسة دباغة الجلود- جيجل-، يوم 2015/04/06، على الساعة 10:00 صباحا.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعوان التنفيذ في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل - يبلغ عددهم 112 عون، وهذا راجع إلى نشاط المؤسسة الانتاجي، أما فئة الإطارات تتكون من 33 إطار وتليها فئة أعوان التحكم والذي يبلغ عددهم 8 أعوان.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية من خلال التطرق إلى منهجية الدراسة وعملية تفرغ وتحليل البيانات.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المطلب الترتيبات التي قامت عليها الدراسة الميدانية من خلال تحديد المجال الدراسة ومجتمعها والعينة التي تم إجراء الدراسة عليها، بالإضافة إلى وصف لأداة الدراسة والأدوات المستخدمة في عملية تحليل البيانات.

أولاً: حدود الدراسة الميدانية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على ما يلي:

أ. **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل -.

ب. **الحدود الزمنية:** لقد تم إجراء الدراسة انطلاقاً من تاريخ 20/03/2015 إلى 16/04/2015 من السداسي الثاني من العام الدراسي 2014/2015.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين التنفيذيين في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل - والبالغ عددهم 112 عامل، وقد تم أخذ عينة عشوائية مكونة من 55 عامل أي بنسبة 49,10% من مجموع العمال التنفيذيين.

ثالثاً: أداة الدراسة

قصد تحقيق أهداف هذه الدراسة فإنه تم تصميم إستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم تقسيم هذه الاستبانة إلى جزئين وذلك كما يلي:

أ. **الجزء الأول:** يضم بيانات شخصية والوظيفية عن أفراد العينة وتتمثل في الجنس، العمر، المستوى التعليمي والأقدمية في العمل.

ب. **الجزء الثاني:** وينقسم إلى ثلاثة محاور:

1. المحور الأول: يتعلق بمستوى ضغوط العمل، ويضم (7) مؤشرات كما يلي:

- نمط الشخصية: ويضم العبارات (1)، (2)، (3).

- قدرات الفرد: ويضم العبارات (4)، (5).

- ظروف العمل الفيزيائية: ويضم العبارات (6)، (7)، (8).
- عبء العمل: ويضم العبارات (9)، (10)، (11).
- غموض الدور: ويضم العبارات (12)، (13)، (14).
- فرص الترقية: ويضم العبارات (15)، (16).
- علاقات العمل: ويضم العبارات (17)، (18)، (19).

2. المحور الثاني: يتعلق بإدارة ضغوط العمل، ويضم (4) مؤشرات كما يلي:

- تصميم الهيكل التنظيمي: ويضم العبارات (20)، (21)، (22).
- تحليل أدوار الأفراد: ويضم العبارات (23)، (24)، (25).
- الأجور والمكافآت: ويضم العبارات (26)، (27)، (28).
- الإدارة بالمشاركة: ويضم العبارات (29)، (30)، (31).

3. المحور الثالث: ويتعلق بجودة حياة العمل ويضم (5) مؤشرات كما يلي:

- الرفاهية الاجتماعية: ويضم العبارات (32)، (33).
- العلاقات الانسانية: ويضم العبارات (34)، (35).
- الاثراء الوظيفي: ويضم العبارات (36)، (37).
- فرق العمل: ويضم العبارات (38)، (39)، (40)، (41).
- التوازن بين الحياة والعمل: ويضم العبارات (42)، (43)، (44)، (45).

وقد اعتمد في تصميم الاستبانة على سلم (ليكرت) الخماسي الذي يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء وذلك لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير إلى درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة والجدول الموالي يوضح ذلك:

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

وبغية تحديد مجال كل فئة، تم تحديد المدى (Range (R، وطول الفئة (Lenght (L، كما يلي:

$$R = \text{Maximum} - \text{Minimum} / 5 - 1 = 4$$

$$L = R / C = 4 / 5 = 0,8$$

حيث: (C) Classes تمثل عدد الفئات.

فيصبح الحد الأدنى للفئة الأولى هو أقل قيمة في المقياس وهي واحد (1)، وبإضافة طول الفئة

نحصل على الحد الأعلى للفئة. والجدول الموالي يبين الفئة المقابلة لكل درجة ومستوى أهميتها:

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المجال	[1,80 - 1]	[2,60 - 1,81]	[3,40- 2,61]	[4,20 - 3,41]	[5 - 4,21]
مستوى الأهمية	منخفض		متوسط	مرتفع	

رابعاً: صدق وثبات الاستبانة

أ. صدق الاستبانة: تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

1. الصدق الظاهري للأداة:

عرضت أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين تألفت من (4) أساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، واستناداً إلى التوجيهات التي قدمها المحكمون أجريت التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل بعض العبارات وحذف بعضها وإضافة البعض الآخر حتى أصبحت في صورتها النهائية.⁽¹⁾

2. صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة:

تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمؤشر التابعة له، ومن ثم حساب معاملات الارتباط بين كل مؤشر والدرجة الكلية للمحور التابع له.

1.2. الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول: مستوى ضغوط العمل التي يعاني منها العاملين في

مؤسسة دباغة الجلود - جيجل -⁽²⁾.

- الصدق الداخلي لعبارات مؤشر نمط الشخصية: وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل

عبارة في المؤشر الأول والدرجة الكلية له.

الجدول رقم(06): الصدق الداخلي لعبارات مؤشر نمط الشخصية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
01	مشاكل بسيطة تجعلني أغضب.	0,545**	0,000
02	أستعجل في تنفيذ عملي.	0,593**	0,000
03	أشعر بالتعب والإرهاق في العمل.	0,546**	0,000

** عند مستوى دلالة 0,01.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

¹: أنظر الملحق رقم 1، 2، 3.

²: أنظر الملحق رقم 4.

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل معاملات الارتباط بين كل عبارة في المؤشر الأول والدرجة الكلية للمؤشر نلاحظ أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0,05) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من (0,05)، وبالتالي تعتبر عبارات المؤشر الأول صادقة لما وضعت له.

- **الصدق الداخلي لعبارات مؤشر قدرات الفرد:** وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين عبارات المؤشر الثاني والدرجة الكلية له.

الجدول رقم(07): الصدق الداخلي لعبارات مؤشر قدرات الفرد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
01	خبرتي لا تكفي لأداء بعض الأعمال.	0,719**	0,000
02	أجد صعوبة في التعامل مع الآلات في العمل.	0,720**	0,000

** عند مستوى دلالة 0,01.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل معاملات الارتباط بين عبارات المؤشر الثاني والدرجة الكلية للمؤشر، نلاحظ أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0,05) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من 0,05 وبذلك تعتبر عبارات المؤشر الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

- **الصدق الداخلي لعبارات مؤشر ظروف العمل الفيزيائية:** وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين عبارات مؤشر ظروف العمل الفيزيائية والدرجة الكلية لهذا المؤشر.

الجدول رقم(08): الصدق الداخلي لعبارات مؤشر ظروف العمل الفيزيائية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
01	مستوى التهوية في مكان العمل غير مناسب.	0,680**	0,000
02	مستوى الاضاءة في مكان العمل غير مناسب.	0,551**	0,000
03	محيط العمل يتسم بالضوضاء.	0,591**	0,000

** عند مستوى دلالة 0,01.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل معاملات الارتباط بين عبارات مؤشر ظروف العمل الفيزيائية والدرجة الكلية لهذا المؤشر، نجد أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0,05) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من 0,05 وبذلك تعتبر عبارات مؤشر ظروف العمل الفيزيائية صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لعبارات مؤشر عبء العمل: وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين عبارات مؤشر عبء العمل والدرجة الكلية لهذا المؤشر.

الجدول رقم(09): الصدق الداخلي لعبارات مؤشر عبء العمل

الرقم	العبارة	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
01	أقوم بأعمال كثيرة في الوقت نفسه.	0,482**	0,000
02	الأعمال الموكلة إلي تفوق طاقتي.	0,640**	0,000
03	أعمل لساعات إضافية.	0,656**	0,000

** عند مستوى دلالة 0,01.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل معاملات الارتباط بين عبارات مؤشر عبء العمل والدرجة الكلية لهذا المؤشر، نجد أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0,05) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من 0,05 وبذلك تعتبر عبارات مؤشر عبء العمل صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لعبارات مؤشر غموض الدور: وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين عبارات مؤشر غموض الدور والدرجة الكلية لهذا المؤشر.

الجدول رقم(10): الصدق الداخلي لعبارات مؤشر غموض الدور

الرقم	العبارة	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
01	الأعمال الموكلة إلي غير واضحة.	0,670**	0,000
02	مهامي تتداخل مع مهام زملائي في العمل.	0,541**	0,000
03	أتلقي أوامر متعارضة من عدة رؤساء.	0,739**	0,000

** عند مستوى دلالة 0,01.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل معاملات الارتباط بين عبارات مؤشر غموض الدور والدرجة الكلية لهذا المؤشر نجد أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0,05) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من 0,05 وبذلك تعتبر عبارات مؤشر غموض الدور صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لعبارات مؤشر فرص الترقية: وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين عبارات مؤشر فرص الترقية والدرجة الكلية لهذا المؤشر.

الجدول رقم(11): الصدق الداخلي لعبارات مؤشر فرص الترقية

الرقم	العبرة	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
01	سياسات الترقية التي تتبعها المؤسسة غير واضحة.	0,699**	0,000
02	لا توجد عدالة في منح فرص الترقية.	0,812**	0,000

** عند مستوى دلالة 0,01.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل معاملات الارتباط بين عبارات مؤشر فرص الترقية والدرجة الكلية لهذا المؤشر نجد أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0,05) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من 0,05 وبذلك تعتبر عبارات مؤشر فرص الترقية صادقة لما وضعت لقياسه.

- **الصدق الداخلي لعبارات مؤشر علاقات العمل:** وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين عبارات مؤشر علاقات العمل والدرجة الكلية لهذا المؤشر.

الجدول رقم(12): الصدق الداخلي لعبارات مؤشر علاقات العمل

الرقم	العبرة	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
01	أجواء العمل يسودها التوتر وعدم الثقة.	0,600**	0.000
02	أشعر بعدم الانسجام مع زملائي في العمل.	0,661**	0.000
03	أجد صعوبة في التعامل مع رئيسي في العمل.	0,798**	0.000

** عند مستوى دلالة 0,01.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل معاملات الارتباط بين عبارات مؤشر علاقات العمل والدرجة الكلية لهذا المؤشر، نجد أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0,05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من 0,05 وبذلك تعتبر عبارات مؤشر علاقات العمل صادقة لما وضعت لقياسه.

2.2. الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني: الأساليب التنظيمية التي تستخدمها مؤسسة مدبغة

جيجل لإدارة ضغوط العمل.(1)

- **الصدق الداخلي لعبارات مؤشر تصميم الهيكل التنظيمي:** وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين عبارات مؤشر تصميم الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية لهذا المؤشر.

الجدول رقم(13): الصدق الداخلي لعبارات مؤشر تصميم الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
01	تسعى الإدارة إلى تخفيض نطاق الاشراف.	0,696**	0,000
02	تسعى الإدارة إلى تقليل عدد المستويات الإدارية.	0,619**	0,000
03	تؤمن لك الادارة سهولة الاتصال بالرؤساء.	0,621**	0,000

** عند مستوى دلالة 0,01.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل معاملات الارتباط بين عبارات مؤشر تصميم الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية لهذا المؤشر، نجد أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0,05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من 0,05، وبذلك تعتبر عبارات مؤشر تصميم الهيكل التنظيمي صادقة لما وضعت لقياسه.

- **الصدق الداخلي لعبارات مؤشر تحليل أدوار الأفراد:** وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين عبارات مؤشر تحليل أدوار الأفراد والدرجة الكلية لهذا المؤشر.

الجدول رقم(14): الصدق الداخلي لعبارات مؤشر تحليل أدوار الأفراد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
01	يعلمك الرئيس عن الأعمال التي يجب عليك القيام لها.	0,786**	0,000
02	تحصل عن المعلومات الكافية عن كيفية أداء أعمالك.	0,827**	0,000
03	تدرك بوضوح مسؤولياتك في العمل.	0,699**	0,000

** عند مستوى دلالة 0,01.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل معاملات الارتباط بين عبارات مؤشر تحليل أدوار الأفراد والدرجة الكلية لهذا المؤشر، نجد أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0,05) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من 0,05 وبذلك تعتبر عبارات مؤشر تصميم تحليل أدوار الأفراد صادقة لما وضعت لقياسه.

- **الصدق الداخلي لعبارات مؤشر الأجور والمكافآت:** وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين عبارات مؤشر الأجور والمكافآت والدرجة الكلية لهذا المؤشر.

الجدول رقم(15): الصدق الداخلي لعبارات مؤشر الأجور والمكافآت

الرقم	العبارة	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
01	توجد عدالة في دفع الأجور.	0,567**	0,000
02	تحصل على علاوات لقاء الأداء الجيد.	0,779**	0,000
03	تحصل على تعويضات نتيجة الأعمال الإضافية.	0,511**	0,000

** عند مستوى دلالة 0,01.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل معاملات الارتباط بين عبارات مؤشر الأجور والمكافآت والدرجة الكلية لهذا المؤشر، نجد أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0,05) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من 0,05 وبذلك تعتبر عبارات مؤشر الأجور والمكافآت صادقة لما وضعت لقياسه.

- **الصدق الداخلي لعبارات مؤشر الإدارة بالمشاركة:** وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين عبارات مؤشر الإدارة بالمشاركة والدرجة الكلية لهذا المؤشر.

الجدول رقم(16): الصدق الداخلي لعبارات مؤشر الإدارة بالمشاركة

الرقم	العبارة	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
01	يعلمك الرئيس المباشر عند إجراء تغيير في عملك.	0,636**	0,000
02	يسمح لك الرئيس بإبداء رأيك في العمل.	0,551**	0,000
03	يأخذ الرئيس الاقتراحات التي تقدمها بعين الاعتبار.	0,729**	0,000

** عند مستوى دلالة 0,01.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل معاملات الارتباط بين عبارات مؤشر الإدارة بالمشاركة والدرجة الكلية لهذا المؤشر، نجد أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0,05) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من 0,05 وبذلك تعتبر عبارات مؤشر الإدارة بالمشاركة صادقة لما وضعت لقياسه.

3.2. الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث: ويتعلق بمستوى جودة حياة العمل لدى العاملين في

مؤسسة مديغة جيجل.⁽¹⁾

- الصدق الداخلي لعبارات مؤشر الرفاهية الاجتماعية: وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين عبارات مؤشر الرفاهية الاجتماعية والدرجة الكلية لهذا المؤشر.

الجدول رقم(17): الصدق الداخلي لعبارات مؤشر الرفاهية الاجتماعية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
01	تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية للعاملين(نقل/سكن/إطعام).	0,884**	0,000
02	تهتم الإدارة بتقديم خدمات طبية للعاملين.	0,672**	0,000

** عند مستوى دلالة 0,01.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل معاملات الارتباط بين عبارات مؤشر الرفاهية الاجتماعية والدرجة الكلية لهذا المؤشر، نجد أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0,05) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من 0,05 وبذلك تعتبر عبارات مؤشر الرفاهية الاجتماعية صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم(18): الصدق الداخلي لعبارات مؤشر العلاقات الانسانية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
01	تجمعك علاقة تقدير واحترام مع زملائك.	0,885**	0,000
02	تسود روح التعاون بينك وبين زملائك في العمل.	0,874**	0,000

** عند مستوى دلالة 0,01.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل معاملات الارتباط بين عبارات مؤشر العلاقات الانسانية والدرجة الكلية لهذا المؤشر، نجد أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0,05) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من 0,05 وبذلك تعتبر عبارات مؤشر العلاقات الانسانية صادقة لما وضعت لقياسه.

¹: أنظر الملحق رقم 6.

الجدول رقم(19): الصدق الداخلي لعبارات مؤشر الاثراء الوظيفي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
01	تسعى الإدارة إلى تدريبك على أساليب عمل جديدة.	0,770**	0,000
02	تلمي البرامج التدريبية احتياجاتك في العمل.	0,806**	0,000

** عند مستوى دلالة 0,01.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل معاملات الارتباط بين عبارات مؤشر الاثراء الوظيفي والدرجة الكلية لهذا المؤشر، نجد أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0,05) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من 0,05 وبذلك تعتبر عبارات مؤشر الاثراء الوظيفي صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم(20): الصدق الداخلي لعبارات مؤشر فرق العمل

الرقم	العبارة	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
01	أشعر أنني عنصر هام في جماعة العمل.	0,586**	0,000
02	يجمع بين أعضاء الفريق مشاعر الاحترام والثقة.	0,739**	0,000
03	أشارك مع أعضاء الفريق في قرارات العمل.	0,562**	0,000
04	يكلف فريق العمل بمهام تتناسب مع مهارات أفرادهم.	0,506**	0,000

** عند مستوى دلالة 0,01.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل معاملات الارتباط بين عبارات مؤشر فرق العمل والدرجة الكلية لهذا المؤشر، نجد أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0,05) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من 0,05 وبذلك تعتبر عبارات مؤشر فرق العمل صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم(21): الصدق الداخلي لعبارات مؤشر التوازن بين الحياة والعمل

الرقم	العبارة	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
01	يمكنك الخروج من مكان العمل في حال حدوث ظرف طارئ لعائلتك.	0,592**	0,000
02	لا أفكر في الأمور العائلية أثناء العمل.	0,434**	0,000
03	حجم ساعات العمل يوافق ظروفه.	0,542**	0,000
04	يمكنني أخذ إجازة للعناية بأحد أفراد عائلتي في حالة المرض.	0,717**	0,000

** عند مستوى دلالة 0,01.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل معاملات الارتباط بين عبارات مؤشر التوازن بين الحياة والعمل والدرجة الكلية لهذا المؤشر، نجد أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0,05) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من 0,05 وبذلك تعتبر عبارات مؤشر التوازن بين الحياة والعمل صادقة لما وضعت لقياسه.

3. صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبانة:

وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين معدل كل مؤشر مع المعدل الكلي للمحور الموافق له، ومن ثم حساب معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة مع المعدل الكلي لعبارات الاستبانة.

- صدق الاتساق البنائي للمؤشرات محور ضغوط العمل: من خلال حساب معاملات الارتباط بين مؤشرات المحور والدرجة الكلية الموافقة له.(1)

الجدول رقم(22): صدق الاتساق البنائي لمؤشرات محور ضغوط العمل

الرقم	المؤشر	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
01	نمط الشخصية.	0,376**	0,005
02	قدرات الفرد.	0,412**	0,002
03	ظروف العمل الفيزيائية.	0,320*	0,017
04	عبء العمل.	0,407**	0,002
05	غموض الدور.	0,530**	0,000

¹: أنظر الملحق رقم 7.

06	فرص الترقية.	0,379**	0,004
07	علاقات العمل.	0,403**	0,002

** عند مستوى دلالة 0,01 / * عند مستوى دلالة 0,05.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل معاملات الارتباط بين مؤشرات محور ضغوط العمل والدرجة الكلية لهذا المحور، بحيث يتضح لنا أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0,05 حيث أن القيمة الاحتمالية لمعظم المؤشرات أقل من 0,05.

- **صدق الاتساق البنائي لمؤشرات محور إدارة ضغوط العمل:** من خلال حساب معاملات الارتباط بين مؤشرات المحور والدرجة الكلية الموافقة له. (1)

الجدول رقم (23): صدق الاتساق البنائي لمؤشرات محور إدارة ضغوط العمل

الرقم	المؤشر	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
01	تصميم الهيكل التنظيمي.	0,634**	0,000
02	تحليل أدوار الأفراد.	0,624**	0,000
03	الأجور والمكافآت.	0,698**	0,000
04	الإدارة بالمشاركة.	0,620**	0,000

** عند مستوى دلالة 0,01.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل معاملات الارتباط بين مؤشرات محور إدارة ضغوط العمل والدرجة الكلية لهذا المحور، بحيث يتضح لنا أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0,05 حيث أن القيمة الاحتمالية لمعظم المؤشرات أقل من 0,05.

- **صدق الاتساق البنائي لمؤشرات محور جودة حياة العمل:** من خلال حساب معاملات الارتباط بين مؤشرات المحور والدرجة الكلية الموافقة له. (2)

الجدول رقم (24): صدق الاتساق البنائي لمؤشرات محور جودة حياة العمل

الرقم	المؤشر	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
01	الرفاهية الاجتماعية	0,450**	0,000
02	العلاقات الانسانية	0,819**	0,000

¹: أنظر الملحق رقم 8.

²: أنظر الملحق رقم 9.

0,000	0,544**	الاثراء الوظيفي	03
0,000	0,750**	فرق العمل	04
0,000	0,701**	التوازن بين الحياة والعمل	05

** عند مستوى دلالة 0,01.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل معاملات الارتباط بين مؤشرات محور جودة حياة العمل والدرجة الكلية لهذا المحور، بحيث يتضح لنا أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0,05 حيث أن القيمة الاحتمالية لمعظم المؤشرات أقل من 0,05.

- **صدق الاتساق البنائي المحاور الاستبانة ككل:** وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية لعبارات الاستبانة.⁽¹⁾ والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(25): صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبانة

الرقم	المحور	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
01	ضغوط العمل	0,475**	0,000
02	إدارة ضغوط العمل	0,657**	0,000
03	جودة حياة العمل	0,864**	0,000

** عند مستوى دلالة 0,01.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية للإستبانة، بحيث يتضح لنا أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0,05، حيث أن القيمة الاحتمالية لجميع محاور الإستبانة أقل من 0,05، وبذلك تعتبر محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ب. ثبات الاستبانة: لتأكد من ثبات الاستبانة قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة (2) والجدول الموالي يوضح ذلك.

¹: أنظر الملحق رقم 10.

²: أنظر الملحق رقم 11.

الجدول رقم(26): معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات الاستبانة

عدد عبارات الاستبانة	معامل ألفا كرونباخ
45	0,669

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0,669 وهي قيمة مرتفعة وبالتالي يمكن استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

خامسا: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف)

وهو اختبار ضروري لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا⁽¹⁾، والجدول الموالي يبين ذلك.

الجدول رقم(27): اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف - سمرنوف)

عنوان الدراسة	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
دور إدارة ضغوط العمل في تحسين جودة حياة العمل	0,115	0,069

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لكل عبارات الاستبانة أكبر من 5% (وهي قيمة مستوى المعنوية المستخدم في التحليل الاحصائي لهذه الدراسة)، وهذا يدل على أن التوزيع الذي تتبعه البيانات هو التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

سادسا: تطبيق الاستبيان

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة تم توزيع (55) استبيان بالمقابلة، حيث تم استرجاع جميع استبيانات الموزعة أي بنسبة 100%.

سابعا: الأساليب الاحصائية المستخدمة

لمعالجة البيانات المحصل عليها تم استخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية والتي تتمثل فيما يلي:
أ. **معامل الارتباط (Pearson Correlation Coefficient):** يستخدم لدراسة العلاقة بين متغيرين وتحديد درجة الارتباط، وقد تم استخدامه لحساب صدق الاتساق الداخلي والاتساق البنائي لأداة الدراسة.

ب. **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) :** للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

¹: أنظر الملحق رقم 12.

ج. اختبار كولمجروف - سمرنوف (Kolmogorov- Smirnov): لتحديد ما إذا كانت البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً.

د. التكرار والنسبة المئوية: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

هـ. المتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard deviation): لتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات الاستبانة ومعرفة إذا كان هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

و. اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test): يستخدم هذا الاختبار لفحص ما إذا كان متوسط متغير ما لعينة أصغر أو يساوي أو أكبر من قيمة ثابتة، وهذه القيمة بالنسبة لمقياس ليكرت في هذه الدراسة تساوي (3) لأنها تتوسط درجات الإجابة.

ز. الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): والغرض منه دراسة وتحليل أثر المتغير المستقل في المتغير التابع، كما أنه يهتم بالبحث في العلاقة بين متغيرين، وإذا رمزنا إلى المتغير المستقل (X) والمتغير التابع (Y) تصبح شكل معادلة العلاقة كما يلي: $Y = B(x) + \beta$ حيث أن: β قيمة الثابت.

B تدعى الميل أو معامل الانحدار، وهي تمثل مقدار التغير في Y عند زيادة قيمة المتغير X بمقدار 1.

المطلب الثاني: تفرغ وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الاستبانة

من خلال هذا المطلب سيتم تفرغ إجابات أفراد العينة وتحليلها، وذلك بالاستخدام التكرارات والنسب المئوية بالنسبة للجزء الأول من الاستبانة والمتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية، أما في الجزء الثاني سيتم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة على مختلف عبارات الاستبانة.

أولاً: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

إن تحليل هذا الجزء من الاستبانة يسمح بالتعرف على بعض الخصائص المميزة لعينة الدراسة، وفيما يلي عرض لنتائج حساب التكرار والنسب المئوية للبيانات الشخصية والوظيفية المتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي والأقدمية في العمل.⁽¹⁾

¹: أنظر الملحق رقم 13.

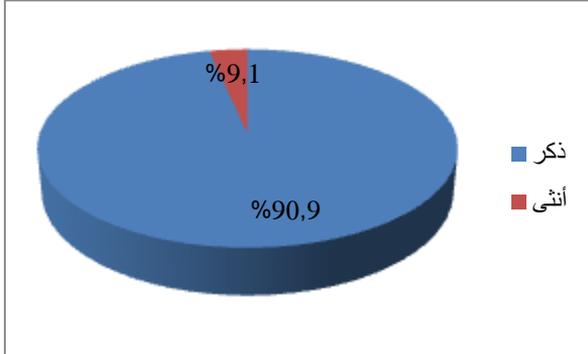
أ. الجنس: النتائج التالية توضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الشكل رقم(15): النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة

الجدول رقم (28): توزيع أفراد العينة

حسب الجنس

حسب الجنس



الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	50	90,9%
أنثى	05	9,1%
المجموع	55	100%

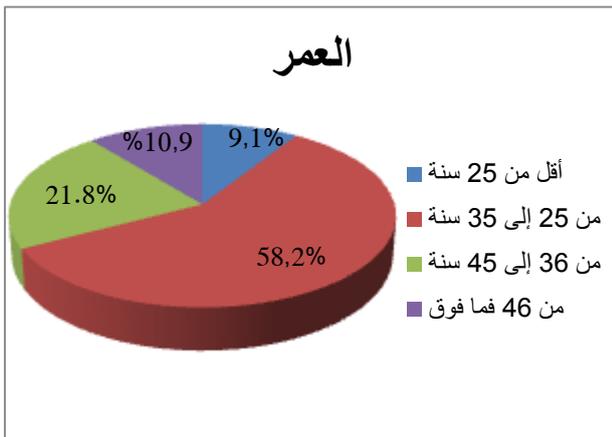
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال المعطيات السابقة نلاحظ أنّ أغلبية أفراد العينة هم ذكور بتكرار مطلق يقدر بـ 50 وتكرار نسبي يقدر بـ 90,9%، في حين أنّ التكرار المطلق للإناث بلغ 5 والتكرار النسبي قدر بـ 9,1%، ويرجع سبب ارتفاع نسبة الذكور إلى طبيعة العمل والذي يتلاءم أكثر مع الرجال. هذا ونظرا إلى طبيعة المجتمع الذي نجد فيه تشغيل النساء في القطاع الإنتاجي منخفضة مقارنة مع باقي القطاعات.

ب. العمر: النتائج التالية توضح توزيع أفراد العينة حسب العمر.

الجدول رقم (29): توزيع أفراد العينة حسب العمر الشكل رقم(16): النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة

حسب العمر



العمر	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 25 سنة	05	9,1%
من 25 إلى 35 سنة	32	58,2%
من 36 إلى 45 سنة	12	21,8%
46 سنة فما فوق	6	10,9%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Spss.

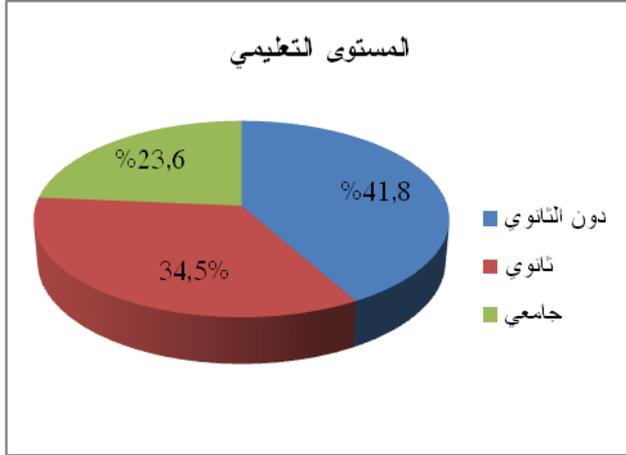
من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أنّ أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (25 إلى 35 سنة)، حيث بلغ التكرار المطلق بلغ 32 أما بالنسبة للتكرار النسبي فقد قدر بـ 58,2% وهي تمثل أعلى نسبة، وتليها فئة الأعمار ما بين (36-45) بتكرار مطلق بلغ 12 حيث بلغ التكرار النسبي 28%، وفي

الرتبة الثالثة نجد فئة (46 فما فوق) بتكرار مطلق بلغ 6 في حين بلغ التكرار النسبي 10,9%، أخيرا نجد فئة الأقل من 25 سنة بتكرار مطلق قدر بـ 5 أما التكرار النسبي فقد بلغ 9,1%.

ج. المستوى التعليمي: النتائج التالية توضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (30): توزيع أفراد العينة الشكل رقم(17): النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة

حسب المستوى التعليمي



حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
دون الثانوي	23	41,8%
ثانوي	19	34,5%
جامعي	13	23,6%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss. المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال المعطيات السابقة نلاحظ أن أفراد العينة ذوي المستوى دون الثانوي يمثلون الفئة الغالبة، حيث قدر التكرار المطلق بـ 23 بينما التكرار النسبي فقد بلغ 41,8%، تليها مباشرة فئة الأفراد ذوي المستوى الثانوي بتكرار مطلق بلغ 19 وتكرار نسبي 34,5%، وفي المرتبة الثالثة نجد المستوى الجامعي بتكرار مطلق بلغ 13 أما التكرار النسبي فقدر بـ 23,6%، وهذا دليل أن طبيعة العمل في مؤسسة دباغة الجلود لا يتطلب مستوى تعليمي عالي أكثر مما يتطلب القوة البدنية والحرفية

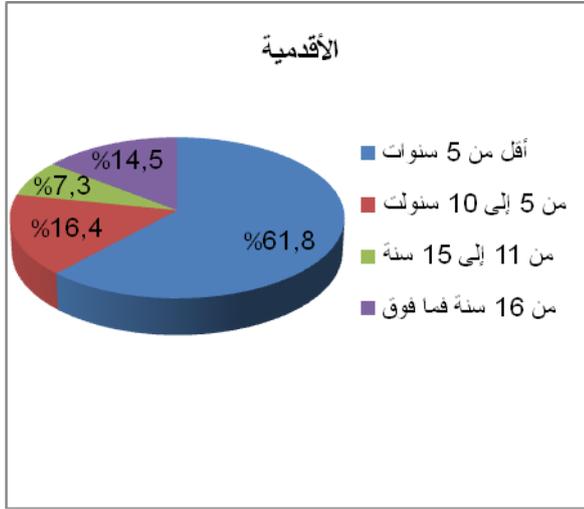
د. الأقدمية في العمل: النتائج التالية توضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

الشكل رقم (18): النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة

الجدول رقم (31): توزيع أفراد العينة

حسب الأقدمية في العمل

حسب الأقدمية في العمل



التكرار النسبي	التكرار المطلق	الأقدمية
61,8%	34	أقل من 5 سنوات
16,4%	9	من 5 إلى 10 سنوات
7,3%	4	من 11 إلى 15 سنة
14,5%	8	من 16 سنة فما فوق
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss. المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال ملاحظتنا للمعطيات السابقة نجد أن فئة الأفراد التي لها مدة الخدمة (أقل من 5 سنوات) قد احتلت المرتبة الأولى بتكرار مطلق بلغ 34 وتكرار نسبي بلغ 61.8% وهذا يدل على أن المؤسسة قامت بتوظيف عمال جدد في الآونة الأخيرة، وفي المرتبة الثانية نجد فئة (من 5 إلى 10 سنوات) بتكرار مطلق بلغ 9 وتكرار نسبي قدر بـ 16,4%، أما في المرتبة الثالثة نجد فئة (من 16 سنة فما فوق) بحث بلغ تكرارها المطلق 8 وتكرارها النسبي قدر بـ 14,5% وهم يمثلون أصحاب الخبرة في الشركة، وأخيراً نجد فئة (من 16 إلى 15 سنة) بتكرار مطلق بلغ 4 وتكرار نسبي بلغ 7,3% وهم أصحاب الخبرة المتوسطة.

ثانياً: تفرغ وتحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالجزء الثاني من الاستبانة

سيتم تفرغ إجابات أفراد العينة حول محاور الجزء الثاني من الاستبانة وتحليلها، وذلك استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة.

أ. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات محور ضغوط العمل

لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة حول عبارات هذا المحور نقوم بتحليل إجاباتهم حول عبارات كل مؤشر على حدى⁽¹⁾ وذلك كما يلي:

¹: أنظر الملحق رقم 14.

1. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات مؤشر نمط الشخصية: يوضح الجدول الموالي عرض لنتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات مؤشر نمط الشخصية.

الجدول رقم (32): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر نمط الشخصية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهية
01	مشاكل بسيطة تجعلني أغضب.	3,58	0,62	مرتفع
02	أستعجل في تنفيذ عملي.	3,01	0,62	متوسط
03	أشعر بالتعب والإرهاق في العمل.	3,70	0,68	مرتفع
المجموع		3,43	0,64	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

- في العبارة (01) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,58 وهي تدل على موافقة أفراد العينة على العبارة، أي أن المشاكل البسيطة تؤدي إلى الغضب بمستوى مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,62 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.
 - في العبارة (02) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,01 وهي تشير إلى درجة محايد، أي أن هناك استعجال من طرف العاملين في تنفيذ الأعمال بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,62 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.
 - في العبارة (03) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,70 وهي تدل على موافقة أفراد العينة على العبارة، أي أن العمل الذي يقومون به يسبب التعب والإرهاق بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,68 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.
- وقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي المتعلقة بمؤشر نمط الشخصية 3,34 وهي تشير إلى الخيار موافق، وهذا يدل على أن نمط الشخصية يعتبر مصدر لشعور العاملين بضغط العمل بدرجة متوقعة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,64، أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المؤشر.

2. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات مؤشر قدرات الفرد: الجدول الموالي يوضح نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات مؤشر قدرات الفرد.

الجدول رقم (33): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر قدرات الفرد

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
04	خبرتي لا تكفي لأداء بعض الأعمال.	3,89	0,59	مرتفع
05	أجد صعوبة في التعامل مع الآلات في العمل.	3,78	0,59	مرتفع
المجموع		3,83	0,59	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

- في العبارة (04) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,89 وهي تدل على موافقة أفراد العينة على العبارة، أي أن العمال لا يملكون الخبرة الكافية لأداء بعض الأعمال، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,59 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

- في العبارة (05) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,78 وهي تدل على موافقة أفراد العينة على العبارة، أي أن العامل يحتاج إلى جهد كبير من أجل تشغيل الآلات، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,59 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

وقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي المتعلقة بمؤشر قدرات الفرد 3,83 وهي تشير إلى الخيار موافق، وهذا يدل على أن قدرات الفرد يعتبر مصدر لشعور العاملين بضغوط العمل بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,59، أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المؤشر.

3. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات مؤشر ظروف العمل الفيزيائية: يوضح الجدول الموالي نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات مؤشر ظروف العمل الفيزيائية.

الجدول رقم (34): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر ظروف العمل الفيزيائية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
06	مستوى التهوية في مكان العمل غير مناسب.	4,34	0,58	مرتفع
07	مستوى الإضاءة في مكان العمل غير مناسب.	4,43	0,50	مرتفع
08	محيط العمل يتسم بالضوضاء.	4,49	0,50	مرتفع
المجموع		4,42	0,52	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

- في العبارة (06) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,34 وهي تدل على الخيار موافق بشدة أي أن مستوى التهوية في مكان العمل غير مناسب بدرجة مرتفعة جدا من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,58 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

- في العبارة (07) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,43 وهي تدل على الخيار موافق بشدة أي أن مستوى الإضاءة في مكان العمل غير مناسب بدرجة مرتفعة جدا من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,50 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

- في العبارة (08) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,49 وهي تدل على الخيار موافق بشدة أي أن محيط العمل يتسم بالضوضاء بدرجة مرتفعة جدا من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,50 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

وقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي المتعلقة بظروف العمل الفيزيائية 4,42 وهي تشير إلى الخيار موافق بشدة، وهذا يدل على أن ظروف العمل الفيزيائية تعتبر مصدر لشعور العاملين بضغوط العمل بدرجة مرتفعة جدا من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,52، أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المؤشر.

4. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات مؤشر عبء العمل: يوضح الجدول الموالي نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات مؤشر عبء العمل.

الجدول رقم (35): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر عبء العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
09	أقوم بأعمال كثيرة في الوقت نفسه.	3,47	0,50	مرتفع
10	الأعمال الموكلة إليّ تفوق طاقتي.	3,47	0,50	مرتفع
11	أعمل لساعات إضافية.	3,20	0,55	متوسط
	المجموع	3,38	0,51	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

- في العبارة (09) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,47 وهي تدل على الخيار موافق، أي أن العمال يقومون بأعمال كثيرة في نفس الوقت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,50 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

- في العبارة (10) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,47 وهي تدل على الخيار موافق، أي أن الأعمال الموكلة لهم تفوق طاقتهم بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,50 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

- في العبارة (11) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,20 وهي تدل على الخيار محايد، أي أن العمال يعملون لساعات إضافية بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,55 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

وقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي المتعلقة بمؤشر عبء العمل 3,38 وهي تشير إلى الخيار محايد، وهذا يدل على أن مصادر ضغوط العمل المتعلقة بعبء العمل متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,51، أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المؤشر.

5. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات مؤشر غموض الدور: الجدول الموالي يوضح نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات مؤشر غموض الدور.

الجدول رقم (36): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر غموض الدور

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
12	الأعمال الموكلة إليّ غير واضحة.	2,54	0,53	منخفض
13	مهامي تتداخل مع مهام زملائي في العمل.	2,56	0,50	منخفض
14	أتلقي أوامر متعارضة من عدة رؤساء.	2,65	0,75	متوسط
	المجموع	2,58	0,59	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

- في العبارة (12) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,54 وهي تدل على الخيار غير موافق، أي أن الأعمال الموكلة للعمال واضحة ولا يوجد غموض فيها من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,53 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

- في العبارة (13) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,56 وهي تدل على الخيار غير موافق، أي أن أنه لا يوجد تداخل في مهام العمال من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,50 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

- في العبارة (14) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,65 وهي تدل على الخيار محايد، أي أن العمال يتلقون الأوامر من عدة رؤساء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,75 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

وقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي المتعلقة بمؤشر غموض الدور 2,58 وهي تشير إلى الخيار غير موافق، وهذا يدل على أن العاملين لا يعانون من مصادر ضغوط العمل المتعلقة بغموض الدور من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,59، أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المؤشر.

6. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات مؤشر فرص الترقية: والجدول الموالي يوضح نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول مؤشر فرص الترقية.

الجدول رقم (37): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر فرص الترقية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
15	سياسات الترقية التي تتبعها المؤسسة غير واضحة	4,25	0,51	مرتفع
16	لا توجد عدالة في منح فرص الترقية.	4,45	0,63	مرتفع
	المجموع	4,35	0,57	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

- في العبارة (15) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,25 وهي تدل على الخيار موافق بشدة، أي أن سياسات الترقية التي تتبعها المؤسسة غير واضحة بدرجة مرتفعة جدا من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,51 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

- في العبارة (16) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,45 وهي تدل على الخيار موافق بشدة، أي أن لا توجد عدالة في منح فرص الترقية في المؤسسة بدرجة مرتفعة جدا من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,63 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

وقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي المتعلقة بمؤشر فرص الترقية 4,35 وهي تشير إلى الخيار موافق بشدة، وهذا يدل على أن فرص الترقية تعتبر من مصادر ضغوط العمل التي يعاني منها العاملون بدرجة مرتفعة جدا من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,57، أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المؤشر.

7. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات مؤشر علاقات العمل: نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات مؤشر علاقات العمل موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (38): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر علاقات العمل

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
17	أجواء العمل يسودها التوتر وعدم الثقة.	3,58	0,59	مرتفع
18	أشعر بعدم الانسجام مع زملائي في العمل.	2,65	0,47	متوسط
19	أجد صعوبة في التعامل مع رئيسي في العمل.	2,70	0,68	متوسط
	المجموع	2,97	0,58	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

- في العبارة (17) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,58 وهي تدل على الخيار موافق، أي أن أجواء العمل يسودها التوتر وعدم الثقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,59 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.
 - في العبارة (18) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,65 وهي تدل على الخيار محايد، أي أن هناك درجة متوسطة من الانسجام بين الزملاء في العمل من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,47 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.
 - في العبارة (19) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,70 وهي تدل على الخيار محايد، أي أن العاملين يجدون صعوبة في التعامل مع رؤسائهم بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,68 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.
- وقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي المتعلقة بمؤشر علاقات العمل 2,97 وهي تشير إلى الخيار محايد، وهذا يدل على أن العاملين يعانون من مصادر ضغوط العمل المتعلقة بعلاقات العمل بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,58، أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المؤشر.

وعليه فإن المتوسط الحسابي لجميع مؤشرات ضغوط العمل يقدر بـ : (3,56) حسب العملية

التالية:

$$3,56 = \frac{3,43 + 3,83 + 4,42 + 3,38 + 2,58 + 4,35 + 2,97}{7}$$

وهو يشير إلى الخيار موافق، أي أن العاملين في مؤسسة دباغة الجلود يعانون من ضغوط عمل مرتفعة بحيث ينتمي مستوى الأهمية إلى المجال [3,41 - 5].

ب. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات محور إدارة ضغوط العمل

لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة حول عبارات هذا المحور نقوم بتحليل إجاباتهم حول عبارات كل مؤشر على حدى⁽¹⁾ وذلك كما يلي:

1. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات مؤشر تصميم الهيكل التنظيمي: نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات تحليل مؤشر تصميم الهيكل التنظيمي موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (39): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر تصميم الهيكل التنظيمي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
20	تسعى الإدارة إلى تخفيض نطاق الاشراف.	3,05	0,73	متوسط
21	تسعى الإدارة إلى تقليل عدد المستويات الإدارية.	2,87	0,51	متوسط
22	تؤمن لك الإدارة سهولة الاتصال بالرؤساء.	3,45	0,71	مرتفع
	المجموع	3.12	0,65	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

- في العبارة (20) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,05 وهي تدل على الخيار محايد، أي أن المؤسسة تسعى لتخفيض نطاق الاشراف نطاق الاشراف بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,73 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.
 - في العبارة (21) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,87 وهي تدل على الخيار محايد، أي أن المؤسسة تسعى لتخفيض عدد المستويات الإدارية بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,51 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.
 - في العبارة (22) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,45 وهي تدل على الخيار موافق، أي أن الإدارة تؤمن سهولة الاتصال بالرؤساء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,71 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.
- وقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي المتعلقة بمؤشر بتصميم الهيكل التنظيمي 3.12 وهي تشير إلى الخيار محايد، وهذا يدل على أن المؤسسة تطبق الأساليب المتعلقة بتصميم الهيكل التنظيمي

¹: أنظر الملحق رقم 15.

بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,65، أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المؤشر .

2. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات مؤشر تحليل أدوار الأفراد: نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات مؤشر تحليل أدوار الأفراد موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (40): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر تحليل أدوار الأفراد

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
23	يعلمك الرئيس عن الأعمال التي يجب عليك القيام بها.	3,85	0,70	مرتفع
24	تحصل على المعلومات اللازمة عن كيفية أداء أعمالك	3,96	0,50	مرتفع
25	تدرك بوضوح مسؤولياتك في العمل.	4,21	0,62	مرتفع
	المجموع	4,00	0,60	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

- في العبارة (23) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,85 وهي تدل على الخيار موافق، أي أن الرئيس يقوم بتوجيه المرؤوسين نحو الأعمال التي يجب عليهم القيام بها بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,70 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

- في العبارة (24) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,96 وهي تدل على الخيار موافق، أي أن العمال يحصلون عن المعلومات الضرورية عن كيفية أداء أعمالهم بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,50 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

- في العبارة (25) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,21 وهي تدل على الخيار موافق بشدة، أي أن العمال يدركون بوضوح مسؤولياتهم في العمل بدرجة مرتفعة جدا من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,62 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

وقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي المتعلقة بمؤشر تحليل أدوار الأفراد 4,00 وهي تشير إلى الخيار موافق، وهذا يدل على أن المؤسسة تطبق الأساليب المتعلقة بتحليل أدوار الأفراد بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,60، أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المؤشر.

3. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات مؤشر الأجور والمكافآت: نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات مؤشر الأجور والمكافآت موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (41): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر الأجور والمكافآت

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
26	توجد عدالة في دفع الأجور.	2,98	0,82	متوسط
27	تحصل على علاوات لقاء الأداء الجيد.	2,36	0,98	منخفض
28	تحصل على تعويضات نتيجة الاعمال الاضافية.	3,60	0,73	مرتفع
	المجموع	2,98	0,84	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

- في العبارة (26) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,98 وهي تدل على الخيار محايد، أي أنه توجد عدالة في دفع الأجور في المؤسسة بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,82 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.
 - في العبارة (27) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,36 وهي تدل على الخيار غير موافق، أي أن المؤسسة لا تقدم علاوات لقاء الأداء الجيد من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,98 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.
 - في العبارة (28) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,60 وهي تدل على الخيار موافق، أي أن المؤسسة تقدم تعويضات لقاء الأعمال الإضافية بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,73 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.
- وقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي المتعلقة بمؤشر الأجور والمكافآت 2,98 وهي تشير إلى الخيار محايد، وهذا يدل على أن المؤسسة تطبق الأساليب المتعلقة بالأجور والمكافآت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,84، أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المؤشر.

4. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات مؤشر الإدارة بالمشاركة: نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات مؤشر الإدارة بالمشاركة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (42): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر الإدارة بالمشاركة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
29	يعلمك الرئيس عند إجراء تغيير معين في العمل.	3,87	0,69	مرتفع
30	يسمح لك الرئيس بإبداء رأيك في العمل.	3,61	0,56	مرتفع
31	يأخذ الرئيس الاقتراحات التي تقدمها بعين الاعتبار.	2,87	0,66	متوسط
	المجموع	3.45	0,63	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

- في العبارة (29) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,87 وهي تدل على الخيار موافق، أي أن الرئيس يعلم مرؤوسيه عند إجراء أي تغيير في العمل من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,69 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.
 - في العبارة (30) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,61 وهي تدل على الخيار موافق، أي أن الرئيس يسمح لمرؤوسيه بتقديم آرائهم حول العمل من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,56 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.
 - في العبارة (31) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,87 وهي تدل على الخيار محايد، أي أن الرؤساء يتقبلون الاقتراحات التي يقدمها العمال بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,66 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.
- وقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي المتعلقة بمؤشر الإدارة بالمشاركة 3,45 وهي تشير إلى الخيار موافق، وهذا يدل على أن المؤسسة تطبق الأساليب المتعلقة بالإدارة بالمشاركة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,63، أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المؤشر.

وعليه فإن المتوسط الحسابي لجميع مؤشرات إدارة ضغوط العمل يقدر بـ: (3,38) حسب العملية

التالية:

$$3,38 = \frac{3,45 + 2,98 + 4,00 + 3,12}{4}$$

وهو يشير إلى الخيار محايد، أي أن مؤسسة دباغة الجلود تعمل على تطبيق أساليب إدارة ضغوط

العمل بمستوى متوسط بحيث ينتمي مستوى الأهمية إلى المجال [2,61 – 3,40]

ج. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات محور جودة حياة العمل: لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة

حول عبارات هذا المحور نقوم بتحليل إجاباتهم حول عبارات كل مؤشر على حدى⁽¹⁾ وذلك كما يلي:

1. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات مؤشر الرفاهية الاجتماعية: نتائج حساب المتوسط الحسابي

والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات مؤشر الرفاهية الاجتماعية موضحة في الجدول

التالي:

الجدول رقم (43): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر الرفاهية الاجتماعية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
32	تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية للعاملين (نقل/ سكن/ إ طعام).	3,74	0,75	مرتفع
33	تهتم المؤسسة بتقديم خدمات طبية للعاملين.	4,12	0,47	مرتفع
	المجموع	3,93	0,61	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

- في العبارة (32) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,74 وهي تدل على الخيار موافق، أي أن المؤسسة تقدم الخدمات الاجتماعية للعاملين من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,75 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

- في العبارة (33) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,12 وهي تدل على الخيار موافق، أي أن المؤسسة تقدم خدمات طبية للعاملين من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,47 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

وقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي المتعلقة بمؤشر الرفاهية الاجتماعية 3,93 وهي تشير إلى الخيار موافق، وهذا يدل على أن العاملين يتمتعون بالرفاهية الاجتماعية في المؤسسة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,61، أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المؤشر.

2. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات مؤشر العلاقات الانسانية: نتائج حساب المتوسط الحسابي

والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات مؤشر العلاقات الانسانية موضحة في الجدول

التالي:

الجدول رقم (44): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر العلاقات الانسانية

¹: أنظر الملحق رقم 16.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
34	تجمعك علاقة تقدير واحترام مع رئيسك.	4,07	0,57	مرتفع
35	تسود روح التعاون بينك وبين زملائك في العمل.	4,18	0,54	مرتفع
المجموع				
		4,12	0,55	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

- في العبارة (34) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,07 وهي تدل على الخيار موافق، أي أنه هناك علاقة تقدير واحترام بين العاملين والرؤساء من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,57 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.
- في العبارة (35) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,18 وهي تدل على الخيار موافق، أي أنه هناك علاقة تعاون بين العاملين من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,54 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

وقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي المتعلقة بمؤشر العلاقات الانسانية 4,12 وهي تشير إلى الخيار موافق، وهذا يشير إلى وجود العلاقات الانسانية في المؤسسة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,55، أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المؤشر.

3. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات مؤشر الاثراء الوظيفي: نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات مؤشر الاثراء الوظيفي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (45): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر الاثراء الوظيفي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
36	تسعى الإدارة إلى تدريبك على أساليب عمل جديدة	3,63	0,61	مرتفع
37	تلمي البرامج التدريبية احتياجاتك في العمل.	3,67	0,66	مرتفع
المجموع				
		3,65	0,63	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

- في العبارة (36) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,63 وهي تدل على الخيار موافق، أي أن الإدارة تسعى إلى تدريب العمال على أساليب عمل جديدة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,61 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

- في العبارة (37) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,67 وهي تدل على الخيار موافق، أي أن البرامج التدريبية تلبي احتياجات العمال من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,66 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

وقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي المتعلقة بمؤشر الإثراء الوظيفي 3,65 وهي تشير إلى الخيار موافق، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى إلى إثراء الوظائف من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,63، أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المؤشر.

4. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات مؤشر فرق العمل: نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات مؤشر فرق العمل موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (46): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر فرق العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
38	أشعر أنني عنصر هام في جماعة العمل.	3,74	0,55	مرتفع
39	يجمع بين أعضاء الفريق مشاعر الاحترام والثقة.	3,92	0,87	مرتفع
40	أشارك مع أعضاء الفريق في قرارات العمل.	3,81	0,72	مرتفع
41	يكلف فريق العمل بمهام تتناسب مع مهارات أفرادهم.	3,74	0,82	مرتفع
	المجموع	3,80	0,74	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

- في العبارة (38) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,74 وهي تدل على الخيار موافق، أي أن العاملين يشعرون بأهميتهم ضمن جماعة العمل من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,55 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

- في العبارة (39) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,92 وهي تدل على الخيار موافق، أي أنه يجمع بين أعضاء فريق العمل علاقة الاحترام والثقة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,87 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

- في العبارة (40) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,81 وهي تدل على الخيار موافق، أي أن أعضاء فريق العمل يشاركون في صنع القرارات التي تهمهم من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,72 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

- في العبارة (41) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,74 وهي تدل على الخيار موافق، أي أن أعضاء فريق العمل يكفون بمهام تتناسب مع مهارات أفرادهم من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,82 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

وقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي المتعلقة بمؤشر فرق العمل 3,80 وهي تشير إلى الخيار موافق، أي أن العمل في المؤسسة يتم ضمن فرق عمل متخصصة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,73، أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المؤشر

5. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات مؤشر التوازن بين الحياة والعمل: نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات مؤشر التوازن بين الحياة والعمل موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (47): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر التوازن بين الحياة والعمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
42	يمكنك الخروج من مكان العمل في حال حدوث ظرف طارئ لعائلتك.	4,29	0,71	مرتفع
43	لا أفكر في الأمور العائلية أثناء العمل.	3,90	0,64	مرتفع
44	حجم ساعات العمل يوافق ظروفه.	3,83	0,60	مرتفع
45	يمكنني أخذ إجازة للعناية بأحد أفراد عائلتي في حالة المرض.	4,34	0,58	مرتفع
	المجموع	4,09	0,63	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

- في العبارة (42) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,29 وهي تدل على الخيار موافق بشدة، أي أنه بالإمكان الخروج من مكان العمل في حال حدوث ظرف طارئ للعائلة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,71 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

- في العبارة (43) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,90 وهي تدل على الخيار موافق، أي أن أفراد العينة يفصلون بين الأمور العائلية والعمل، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,64 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

- في العبارة (44) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,83 وهي تدل على الخيار موافق، أي أن حجم ساعات العمل يوافق ظروف العمال من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,60 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

- في العبارة (45) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,34 وهي تدل على الخيار موافق بشدة، أي أنه بإمكان العمال أخذ إجازة للعناية بأحد أفراد العائلة في حالة المرض من وجهة نظر أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,58 وهو انحراف بسيط أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة. وقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي المتعلقة بمؤشر التوازن بين الحياة والعمل 4,09 وهي تشير إلى الخيار موافق، أي أن هناك توازن بين الحياة الشخصية للعاملين وحياتهم العملية في المؤسسة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,63، أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المؤشر. وعليه فالمتوسط الحسابي لجميع مؤشرات جودة حياة العمل قدر بـ: (3,91) حسب العملية التالية:

$$3,91 = \frac{3,93 + 4,12 + 3,65 + 3,80 + 4,09}{5}$$

وهي تشير إلى الخيار موافق، أي أن جودة حياة العمل في مؤسسة دباغة الجلود مرتفعة بحيث ينتمي مستوى الأهمية إلى المجال [5 - 3,41].

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

قبل التطرق لاختبار الفرضيات لابد من إجراء بعض الاختبارات للتأكد من ملائمة البيانات لنموذج تحليل الانحدار، وقد تم التطرق فيما سبق لاختبار التوزيع الطبيعي، حيث بين هذا الأخير أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وفي ما يلي سوف نتطرق لاختبار الملائمة وخطية العلاقات.

أولاً: اختبار الملائمة وخطية العلاقات

سيتم استخدام أسلوب التباين (Anova) للتأكد من خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والجدول الموالي يوضح نتائج ذلك:

الجدول رقم (48): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
	تصميم الهيكل التنظيمي	الانحدار	1,054	1	0,098	11,11	0,007
		البواقي	3,716	53	0,088		
		الكلية	4,770	54	/		
		الانحدار	0,860	1	0,860	11,66	0,001

		0,074	53	3,909	البواقي	تحليل أدوار الأفراد	جودة حياة العمل
		/	54	4,770	الكلي		
		0,043	4,217	0,019	1	0,973	
		0,090	53	3,797	البواقي		
		/	54	4,770	الكلي		
0,002	10,912	0,814	1	0,814	الانحدار	الإدارة بالمشاركة	
		0,075	53	3,955	البواقي		
		/	54	4,770	الكلي		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يقدم الجدول السابق اختبار لمدى صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، حيث تبين النتائج انخفاض معنوية F المحسوبة عند مستوى دلالة أقل من $\alpha = 0,05$ ، وهذا يظهر خطية العلاقة بين المتغيرات، وبهذا يكون فرض تحليل الانحدار والخاص بخطية العلاقة قد تحقق، مما يمكننا من الانتقال لاختبار الفرضيات.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

نقوم باختبار الفرضيات باستعمال اختبار T للعينات الواحدة (T_test) وهذا بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية نقبل الفرضية البديلة (H_1) وبالتالي الفرضية البديلة الصفرية (H_0) مرفوضة.

- إذا كانت t المحسوبة أصغر من t الجدولية نرفض الفرضية البديلة (H_1) ونقبل الفرضية الصفرية (H_0).

- إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) الناتجة عن اختبار T للعينات الواحدة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0).

- إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) الناتجة عن اختبار T للعينات أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) نرفض الفرضية البديلة (H_1) ونقبل الفرضية الصفرية (H_0).

أ. اختبار الفرضية الأولى: يتعرض العمال في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل - إلى ضغوط عمل.

نقوم بصياغة هذه الفرضية كما يلي:

- H_0 : لا يتعرض الأفراد العاملون في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل - لضغوط عمل.

- H_1 : يتعرض الأفراد العاملون في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل - لضغوط عمل.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T للعينة الواحدة للفرضية الأولى والمتعلقة بمحور ضغط العمل:

الجدول رقم (49): نتائج اختبار T_test للفرضية الأولى

القرار	القيمة الاحتمالية sig-t	قيمة t المحسوبة	الفرضية
قبول	0,000	25,05	H ₁

قيمة t الجدولية تساوي 02 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة حرية 54.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة t المحسوبة تساوي 25,05 وهي أكبر من قيمة الجدولية 02، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0,00 وهي أقل من 0,05 (درجة المعنوية)، وتبعا لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية H₁: يتعرض الأفراد العاملون في مؤسسة دباغة الجلود -جيجل- لضغوط عمل، ونرفض الفرضية H₀: لا يتعرض الأفراد العاملون في مؤسسة دباغة الجلود -جيجل- لضغوط عمل.
ب. اختبار الفرضية الثانية: يوجد تطبيق لأساليب إدارة ضغوط العمل في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل -

نقوم بصياغة هذه الفرضية كما يلي:

- H₀: لا يوجد تطبيق لأساليب إدارة ضغوط العمل في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل -.
- H₁: يوجد تطبيق لأساليب إدارة ضغوط العمل في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل -.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T للعينة الواحدة للفرضية الثانية والمتعلقة بمحور إدارة ضغوط العمل:

الجدول رقم (50): نتائج اختبار T_test للفرضية الثانية

القرار	القيمة الاحتمالية sig-t	قيمة t المحسوبة	الفرضية
قبول	0,000	9,78	H ₁

قيمة t الجدولية تساوي 02 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة حرية 54.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة t المحسوبة تساوي 9,78 وهي أكبر من قيمة الجدولية 02، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0,00 وهي أقل من 0,05 (درجة المعنوية)، وتبعا لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية H₁: يوجد تطبيق لأساليب إدارة ضغوط العمل في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل -، ونرفض الفرضية H₀: لا يوجد تطبيق لأساليب إدارة ضغوط العمل في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل -.

ج. اختبار الفرضية الثالثة: حياة عمل الأفراد العاملون في مؤسسة دباغة الجلود - جيغل - تمتاز بجودة عالية.

نقوم بصياغة هذه الفرضية كما يلي:

H_0 : حياة عمل الأفراد العاملون في مؤسسة دباغة الجلود - جيغل - لا تمتاز بجودة عالية.

H_1 : حياة عمل الأفراد العاملون في مؤسسة دباغة الجلود - جيغل - تمتاز بجودة عالية.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T للعينة الواحدة للفرضية الثالثة والمتعلقة بمحور جودة حياة العمل:

الجدول رقم (51): نتائج اختبار T_test للفرضية الثالثة

الفرضية	قيمة t المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig-t	القرار
H_1	23.26	0,000	قبول

قيمة t الجدولية تساوي 02 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة حرية 54.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة t المحسوبة تساوي 23,26 وهي أكبر من قيمة الجدولية 02، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0,00 وهي أقل من 0,05 (درجة المعنوية)، وتبعا لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية (H_1): حياة عمل الأفراد العاملون في مؤسسة دباغة الجلود - جيغل - تمتاز بجودة عالية ونرفض الفرضية H_0 : حياة عمل الأفراد العاملون في مؤسسة دباغة الجلود - جيغل - لا تمتاز بجودة عالية.

د. اختبار الفرضية الرابعة: هذه الفرضية تدرس بشكل كلي كفرضية رئيسية وتجزأ إلى فرضيات فرعية، ويتم دراستها كما يلي:

1. الفرضيات الفرعية: يمكن صياغة الفرضيات الفرعية كما يلي:

- هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 لتصميم الهيكل التنظيمي على تحسين جودة حياة العمل لدى العاملين في مؤسسة دباغة الجلود - جيغل -.
- هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 لتحليل أدوار الأفراد على تحسين جودة حياة العمل لدى العاملين في مؤسسة دباغة الجلود - جيغل -.
- هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للأجور والمكافآت على تحسين جودة حياة العمل لدى العاملين في مؤسسة دباغة الجلود - جيغل -.
- هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للإدارة بالمشاركة على تحسين جودة حياة العمل لدى العاملين في مؤسسة دباغة الجلود - جيغل -.

1.1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لتصميم الهيكل التنظيمي على تحسين جودة حياة العمل لدى الأفراد العاملين في مؤسسة دباغة الجلود جيجل -، ويمكن كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

- H_0 : ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لتصميم الهيكل التنظيمي على تحسين جودة حياة العمل لدى الأفراد العاملين في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل -.

- H_1 : هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لتصميم الهيكل التنظيمي على تحسين جودة حياة العمل لدى الأفراد العاملين في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل -.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (تصميم الهيكل التنظيمي) والمتغير التابع (جودة حياة العمل) موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (52): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

معامل الارتباط r : 0,47				
معامل التحديد R^2 : 0,22				
قيمة f : 11,11				
القيمة الاحتمالية: 0,00				
عند $\alpha = 0,05$				
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة t	معنوية t
الثابت	B	بيتا β		
	3,61	0,30	0,00	12,00
تصميم الهيكل التنظيمي	0,10	0,09	0,14	0,29

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن معامل الارتباط r بلغت قيمته 0,47 وهو يشير إلى وجود علاقة موجبة وضعيفة بين المتغيرين، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0,22 والذي يشير إلى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع بنسبة 22% وأن باقي النسبة والتي تساوي 78% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل 0,10 مما يشير إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائياً، حيث بلغ مستوى المعنوية 0,29 وهو أكبر من 0,05 مما يشير إلى عدم معنوية معلمة الميل. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع فقد بلغت 3,61 بمستوى معنوية 0,00 وهي أقل من 0,05 ما يشير إلى معنويتها إحصائياً.

وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية (H_0): ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتصميم الهيكل التنظيمي على تحسين جودة حياة العمل لدى الأفراد العاملين في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل -، ورفض الفرضية البديلة (H_1): هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتصميم الهيكل التنظيمي على تحسين جودة حياة العمل لدى الأفراد العاملين في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل - .

ومن خلال التحليل السابق **الفرضية الفرعية الأولى مرفوضة** وذلك لأن معلمة الميل والتي تمثل معامل المتغير المستقل (تصميم الهيكل التنظيمي) والتي بلغت قيمتها 0,10 غير معنوية لأن مستوى معنويتها 0,29 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05.

2.1. الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لتحليل أدوار الأفراد على تحسين جودة حياة العمل لدى الأفراد العاملين في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل -، ويمكن كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

- H_0 : ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لتحليل أدوار الأفراد على تحسين جودة حياة العمل لدى الأفراد العاملين في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل - .

- H_1 : هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لتحليل أدوار الأفراد على تحسين جودة حياة العمل لدى الأفراد العاملين في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل - .

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (تحليل أدوار الأفراد) والمتغير التابع (جودة حياة العمل) موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (53): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

معامل الارتباط r: 0,42				
معامل التحديد R ² : 0,18				
قيمة f: 11,66				
القيمة الاحتمالية: 0,00				
عند $\alpha = 0,05$				
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	
	B	Sfb	بيتا β	قيمة t
الثابت	2,85	0,31		9,02
تحليل أدوار الأفراد	0,26	0,07	0,42	3,41
				0,00

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن معامل الارتباط r بلغت قيمته 0,42 وهو يشير إلى وجود علاقة موجبة وضعيفة بين المتغيرين، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0,18 والذي يشير إلى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع بنسبة 18% وأن باقي النسبة والتي تساوي 82% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، في حين بلغت قيمة معلمة الميل 0,26 مما يشير إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائياً، حيث بلغ مستوى المعنوية 0,00 وهو أصغر من 0,05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع فقد بلغت 2,85 بمستوى معنوية 0,00 وهي أقل من 0,05 ما يشير إلى معنويتها إحصائياً.

وهذا يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0): ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتحليل أدوار الأفراد على تحسين جودة حياة العمل لدى العاملين في مؤسسة دباغة الجلود -جيجل-. وقبول الفرضية البديلة (H_1): هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتحليل أدوار الأفراد على تحسين جودة حياة العمل لدى الأفراد العاملين في مؤسسة دباغة الجلود -جيجل-.

ومن خلال التحليل السابق فالفرضية الفرعية الثانية مقبولة وذلك لأن معلمة الميل والتي تمثل معامل المتغير المستقل (تحليل أدوار الأفراد) والتي بلغت قيمتها 0,26 معنوية لأن مستوى معنويتها 0,00 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05.

3.1. الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للأجور والمكافآت على تحسين جودة حياة العمل لدى الأفراد العاملين في مؤسسة دباغة الجلود -جيجل- ويمكن كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

- H_0 : ليس هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للأجور والمكافآت على تحسين جودة حياة العمل لدى الأفراد العاملين في مؤسسة دباغة الجلود -جيجل-.

- H_1 : هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للأجور والمكافآت على تحسين جودة حياة العمل لدى الأفراد العاملين في مؤسسة دباغة الجلود -جيجل-.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (الأجور والمكافآت) والمتغير التابع (جودة حياة العمل) موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (54): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معامل الارتباط r: 0,45				
معامل التحديد R ² : 0,20				
قيمة f: 4,217				
القيمة الاحتمالية: 0,04				
عند $\alpha = 0,00$				
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة t	معنوية t
الثابت	B	Sfb	بيتا β	0,00
	3,82	0,22		
الأجور والمكافآت	0,03	0,07	0,06	0,64

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن معامل الارتباط r بلغت قيمته 0,45 وهو يشير إلى وجود علاقة موجبة وضعيفة بين المتغيرين، أما معامل التحديد R² فقد بلغ 0,20 والذي يشير إلى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع بنسبة 20%، أما نسبة المقدر بـ 80% تشير إلى تأثير متغيرات أخرى.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل 0,03 مما يشير إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائياً، حيث بلغ مستوى المعنوية 0,64 وهو أكبر من 0,05 مما يشير إلى عدم معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع فقد بلغت 3,82 بمستوى معنوية 0,00 وهي أقل من 0,05 ما يشير إلى معنويتها إحصائياً.

وهذا يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الصفرية (H₀): ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للأجور والمكافآت على تحسين جودة حياة العمل لدى الأفراد العاملين في مؤسسة دباغة الجلود -جيجل-. ورفض الفرضية البديلة (H₁): هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للأجور والمكافآت على تحسين جودة حياة العمل لدى الأفراد العاملين في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل-.

ومن خلال التحليل السابق فالفرضية الفرعية الثالثة مرفوضة وذلك لأن معلمة الميل والتي تمثل معامل المتغير المستقل (الأجور والمكافآت) والتي بلغت قيمتها 0,03 غير معنوية لأن مستوى معنويتها 0,64 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05.

4.1 الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 الإدارة بالمشاركة على تحسين جودة حياة العمل لدى الأفراد العاملين في مؤسسة دباغة الجلود -جيجل-، ويمكن كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

- H_0 : ليس هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للإدارة بالمشاركة على تحسين جودة حياة العمل لدى الأفراد العاملين في مؤسسة دباغة الجلود -جيجل-.

- H_1 : هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للإدارة بالمشاركة على تحسين جودة حياة العمل لدى الافراد العاملين في مؤسسة دباغة الجلود -جيجل-.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (الإدارة بالمشاركة) والمتغير التابع (جودة حياة العمل) موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (55): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

معامل الارتباط r : 0,41				
معامل التحديد R^2 : 0,17				
قيمة f : 10,91				
القيمة الاحتمالية: 0,00				
عند $\alpha = 0,05$				
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة t	معنوية t
الثابت	B	Sfb	بيتا β	9,26
		2,90		
الإدارة بالمشاركة	0,29	0,09	0,41	0,00

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن معامل الارتباط r بلغت قيمته 0,41 وهو يشير إلى وجود علاقة موجبة وضعيفة بين المتغيرين، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0,17 والذي يشير إلى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع بنسبة 17% أما باقي النسبة والتي تمثل 83% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، في حين بلغت قيمة معلمة الميل 0,29 مما يشير إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائياً، حيث بلغ مستوى المعنوية 0,00 وهو أقل من 0,05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع فقد بلغت 2,90 بمستوى معنوية 0,00 وهي أقل من 0,05 مما يشير إلى معنويتها إحصائياً.

وهذا يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0): ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة بالمشاركة على تحسين جودة حياة العمل لدى الأفراد العاملين في مؤسسة دباغة الجلود -جيجل- وقبول

الفرضية البديلة (H_1): هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة بالمشاركة على تحسين جودة حياة العمل لدى الأفراد العاملين في مؤسسة دباغة الجلود -جيجل-.

ومن خلال التحليل السابق فالفرضية الفرعية الرابعة مقبولة وذلك لأن معلمة الميل والتي تمثل معامل المتغير المستقل (الإدارة بالمشاركة) والتي بلغت قيمتها 0,29 معنوية لأن مستوى معنويتها 0,00 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05.

2. اختبار الفرضية الرابعة الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على أنه: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 لإدارة ضغوط العمل على تحسين جودة حياة العمل في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل-، ويمكن كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

- H_0 : ليس هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 لإدارة ضغوط العمل على تحسين جودة حياة العمل في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل- .

- H_1 : هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 لإدارة ضغوط العمل على تحسين جودة حياة العمل في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل- .

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (إدارة ضغوط العمل) والمتغير التابع (جودة حياة العمل) موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (56): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

معامل الارتباط r : 0,39				
معامل التحديد R^2 : 0,15				
قيمة f : 9,50				
مستوى المعنوية: 0,00 عند $\alpha = 0,00$				
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة t	معنوية t
الثابت	B	بيتا β	6,09	0,00
	Sfb			
إدارة ضغوط العمل	0,38	0,39	3,08	0,00

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن معامل الارتباط r بلغت قيمته 0,39 وهو يشير إلى وجود علاقة موجبة وضعيفة بين المتغيرين، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0,15 والذي يشير إلى مساهمة

المتغير المستقل في المتغير التابع بنسبة 15% أما باقي النسبة والتي تمثل 85% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل 0,38 مما يشير إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائياً، حيث بلغ مستوى المعنوية 0,00 وهو أقل من 0,05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع فقد بلغت 2,61 بمستوى معنوية 0,00 وهي أقل من 0,05 ما يشير إلى معنويتها إحصائياً.

وهذا يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0): ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة ضغوط العمل على تحسين جودة حياة العمل في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل - . وقبول الفرضية البديلة (H_1): هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة ضغوط العمل على تحسين جودة حياة العمل في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل -

ومن خلال التحليل السابق فالفرضية الرابعة الرئيسية مقبولة وذلك لأن معلمة الميل والتي تمثل معامل المتغير المستقل (إدارة ضغوط العمل) والتي بلغت قيمتها 0,38 معنوية لأن مستوى معنويتها 0,00 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05.

خلاصة الفصل:

من خلال دراسة مساهمة إدارة ضغوط العمل في تحسين جودة حياة العمل في مؤسسة دباغة الجلود -جيجل- تبين أن العاملين في المؤسسة يتعرضون لضغوط عمل مرتفعة من مصادر مختلفة، أبرزها تلك المتعلقة بظروف العمل الفيزيائية، فرص الترقية، نمط الشخصية وقدرات الفرد بمستويات مرتفعة، أما بالنسبة للمصادر المتعلقة بعبء العمل وعلاقات العمل فكانت بمستويات متوسطة، ثم تليها المصادر المتعلقة بغموض الدور بمستويات منخفضة، وتتولى مؤسسة دباغة الجلود تخفيض هذه الضغوط بحيث تبين أنها تقوم بإدارة ضغوط العمل من خلال تحليل أدوار الأفراد وتطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة بدرجة مرتفعة ثم تصميم الهيكل التنظيمي والأجور والمكافآت بدرجة أقل، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على جودة حياة العمل في المؤسسة، حيث بينت نتائج الدراسة أن هناك مستوى مرتفع من الرفاهية الاجتماعية والعلاقات الإنسانية، كما تعمل المؤسسة على إثراء الوظائف، وتشجيع العمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل، وأن هناك توازن بين الحياة الشخصية للعامل وحياته العملية في المؤسسة.

كما تم التوصل إلى أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ لإدارة ضغوط العمل على تحسين جودة حياة العمل في مؤسسة دباغة الجلود -جيجل-، حيث تبين أن لأبعاد إدارة ضغوط العمل المتمثلة في تحليل أدوار الأفراد والإدارة بالمشاركة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ على تحسين جودة حياة العمل، في حين أنه ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ لتصميم الهيكل التنظيمي والأجور والمكافآت على تحسين جودة حياة العمل في المؤسسة.

الخاتمة

الخاتمة

تعتبر ضغوط العمل عن محصلة لتفاعل عدة عوامل ومؤثرات من مصادر مختلفة، ورغم آثارها الايجابية إلا أن التغاضي عنها قد يؤدي إلى نتائج سلبية، لذلك ينبغي على المنظمات الاهتمام بضغوط العمل وتحديد مصادرها ومستوياتها من أجل السيطرة عليها، والعمل على تخفيضها إلى المستوى المناسب من خلال توفير الظروف المناسبة للعمل وتعزيز العلاقات الانسانية بين العاملين في المنظمة، والاهتمام بنظام الحوافز المادية والمعنوية والعدالة في توزيعها، بالإضافة إلى العمل على تخفيض الضغوط المتعلقة بوظيفة الفرد من خلال إثراء الوظائف وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات. وهذه الأساليب من شأنها الحد من مستويات ضغوط العمل وتحسين جودة حياة العمل بغية الحفاظ على استقرار العامل وسلوكه في المنظمة، وزيادة رضاه وتعزيز ولائه وانتمائه للمنظمة.

أولاً: نتائج الدراسة

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية موضحة في ما يلي:
أ. النتائج النظرية: تتمثل في:

- تعتبر ضغوط العمل عن حالة يعيشها الفرد نتيجة عوامل فردية وبيئية أو نتيجة تفاعل هذه العوامل.
- يتعرض الفرد لضغوط العمل عبر ثلاثة مراحل، وهي مرحلة التنبيه، المقاومة والانهاك.
- تصنف مصادر ضغوط العمل إلى مصادر متعلقة بالفرد وأخرى بالمنظمة.
- تركز إدارة ضغوط العمل على مختلف الأساليب الفردية والتنظيمية التي تساهم في تخفيض الضغوط التي يتعرض لها العاملين في المنظمة.
- للضغوط العمل جانب إيجابي يحفز الأفراد على العمل.
- تعتبر جودة حياة العمل عن نوعية مختلف جوانب الحياة داخل المنظمة.
- تتضمن جودة حياة العمل مجموعة من العناصر تتمثل في ظروف العمل المادية، بيئة عمل آمنة وصحية، الأجور والمكافآت، رفاهية العاملين، الإدارة بالمشاركة، التوازن بين الحياة والعمل.
- تساهم أساليب إدارة ضغوط العمل في دعم برامج تحسين جودة حياة العمل.

ب. النتائج التطبيقية: أهم النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب التطبيقي تتمثل في:

- يتعرض العاملون في مؤسسة دباغة الجلود -جيجل- إلى ضغوط عمل مرتفعة ناتجة عن نمط الشخصية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر 3.43.
- يتعرض العاملون في مؤسسة دباغة الجلود -جيجل- إلى ضغوط عمل مرتفعة ناتجة عن قدرات الفرد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر 3.83.

- يتعرض العاملون في مؤسسة دباغة الجلود -جيجل- إلى ضغوط عمل مرتفعة ناتجة عن ظروف العمل الفيزيائية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر 4,42.
- يتعرض العاملون في مؤسسة دباغة الجلود -جيجل- إلى ضغوط عمل مرتفعة ناتجة عن فرص الترقية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر 4,35.
- تهتم مؤسسة دباغة الجلود -جيجل- بإدارة ضغوط العمل من خلال تحليل لأدوار الأفراد بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر 4,00.
- تهتم مؤسسة دباغة الجلود -جيجل- بإدارة ضغوط العمل من خلال الإدارة بالمشاركة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر 3,45.
- يعاني العاملون في مؤسسة دباغة الجلود -جيجل- من ضغوط العمل.
- تعمل مؤسسة دباغة الجلود -جيجل- على تطبيق أساليب إدارة ضغوط العمل.
- تمتاز جودة حياة العمل في مؤسسة دباغة الجلود -جيجل- بجودة عالية.
- هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ لإدارة ضغوط العمل على تحسين جودة حياة العمل في مؤسسة دباغة الجلود - جيجل - ،
- هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ لتحليل أدوار الأفراد والإدارة بالمشاركة على تحسين جودة حياة العمل في المؤسسة، كما بينت الدراسة أنه ليس هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ لتصميم الهيكل التنظيمي والأجور والمكافآت على تحسين جودة حياة العمل في المؤسسة.

ثانيا: اقتراحات

بناءا على النتائج السابقة نقترح ما يلي:

- العمل على توفير بيئة مناسبة للعمل من خلال الاهتمام بظروف العمل الفيزيائية وتحسينها.
- توضيح سياسة الترقية المتبعة من طرف المؤسسة لكافة العاملين.
- إجراء دورات تدريبية للعاملين لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل تخفيض الضغوط المرتبطة بقدرات الفرد.
- تسهيل عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال تقليل عدد المستويات الإدارية.
- الاهتمام بوضع نظام للأجور والمكافآت قائم على أساس معايير واضحة وعادلة.
- مواصلة التحسينات في جودة حياة العمل في المؤسسة.

ثالثا: آفاق الدراسة

في ما يلي بعض المواضيع التي قد تكون آفاقاً لدراسات مستقبلية:

- أثر ضغوط العمل على جودة حياة العمل لدى الأساتذة الجامعيين - دراسة حالة الجامعة -.
- دور إدارة ضغوط العمل في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة حالة-.
- دور جودة حياة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين - دراسة حالة-.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية

أ. القواميس:

1. المنجد الوسيط في العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، 2003.
2. سمير الشوبكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر، عمان، 2009.

ب. الكتب

1. أبو النصر مدحت، فريق العمل، دار مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001.
2. أبو قحف عبد السلام، محاضرات في السلوك التنظيمي، دار الجامعية، بيروت، 2001.
3. أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
4. بلال محمد اسماعيل، السلوك التنظيمي: بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2005.
5. جاد الرب سيد محمد، الإتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية، مطبعة العشري، القاهرة، 2008.
6. جاد الرب سيد محمد، إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي: استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين، مطبعة العشري، القاهرة، 2010.
7. جاد الرب سيد محمد، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، دار الفكر للنشر، القاهرة، 2009.
8. جاد الرب سيد محمد، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 2008.
9. جلدة سامر، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
10. ديرري زاهد محمد، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
11. الهيبي خالد عبد الرحيم مطر، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
12. حمادات محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد، عمان، 2008.

13. حسن صادق حسن، ضغوط وصراعات العمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2006.
14. حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
15. حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
16. حريم حسين ، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
17. الطائي يوسف حجيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الوراق للنشر، عمان، 2006.
18. طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2007.
19. يوسف جمعة سيد ، إدارة ضغوط العمل، دار إدراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
20. اللوزي موسى، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
21. ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة معدلة ومنقحة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
22. محمد مرسي جمال الدين و إدريس ثابت عبد الرحمن ، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
23. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، جامعة المنصورة، 2008.
24. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
25. السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي ، اثناء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، الشارقة، 2009.
26. سلطان محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، دار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003.
27. عامر سعيد يس وعبد الوهاب علي محمد، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، مركز وايد سيرغيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998.
28. عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

29. عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002.
30. عبد الباقي صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
31. عبد الوهاب أحمد جاد ، السلوك التنظيمي، المكتبة العصرية بالمنصورة، بغداد، 2002.
32. عبد فيلة فاروق وعبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، 2005.
33. عبودي زيد منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
34. العزاوي نجم عبد الله و جواد عباس حسن ، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
35. عياصرة معن محمود و بني أحمد مروان محمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار حامد، عمان، 2008.
36. علوان قاسم نايف و حميد نجوى رمضان، إدارة الوقت: مفاهيم عمليات تطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
37. العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
38. عفيفي صديق محمد وعبد الهادي أحمد ابراهيم، السلوك التنظيمي، الطبعة العاشرة، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، 2003.
39. الفريجات خيضر كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
40. صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
41. الصوص نداء محمد، السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
42. الصحن محمد فريد و المصري سعيد محمد، إدارة الأعمال ،الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1997.
43. الصيرفي محمد، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر، عمان، 2003.
44. الصيرفي محمد، السلوك الإداري، دار الوفاء للطباعة، الإسكندرية، 2007.
45. الصيرفي محمد، الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2006.

46. الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004.
47. خواجه عبد الفلاح، الإدارة الذكية المطورة للمرؤوسين والتعامل مع الضغوط النفسية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

ج. المذكرات

1. أبو العلا محمد صلاح الدين، ضغوط العمل وآثرها على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
2. البليسي أسامة زياد يوسف، جودة الحياة الوظيفية وآثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
3. بن زانة نوفل خيضر، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتقريب ENAFOR حاسي مسعود، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
4. الدوسري مبارك بن فالح بن مبارك، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
5. دريدي إلياس، مصادر الضغوط المهنية لدى عمال الإدماج المهني: دراسة ميدانية على عينة من عمال مصلحة الحالة المدنية، مذكرة ماجستير في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
6. حايك عبد الحليم، أثر إدراك العاملين لجودة حياة العمل في أداء العاملين، دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلب، سورية، 2011.
7. ماض خليل اسماعيل ابراهيم، جودة الحياة الوظيفية و أثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2014.
8. موسى حنان علي، الصحة والسلامة المهنية وآثرها على الكفاءة الانتاجية في المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة هنكل - الجزائر مركب شلغوم العيد، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.

9. مكناسي محمد، التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية، دراسة ميدانية لدى أعوان السجون بمؤسسة إعادة التاهيل قسنطينة، مذكرة ماجستير في عام النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
10. الملجم وليد عبد المحسن، ضغوط العمل وعلاقتها بالاتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
11. مسلم عبد القادر أحمد، مصادر الضغوط المهنية وآثارها في الكليات التقنية في محافظة غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
12. المعشر عيسى ابراهيم، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة خمسة نجوم: دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، 2009.
13. مرابط كريمة، الاجهاد المهني وعلاقته بحوادث العمل: دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة النسيج والتجهيز لمدينة بسكرة، مذكرة ماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
14. مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة satpap alif لتحويل الورق، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.
15. السقا ميسون سليم، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
16. عطوي سعد الدين، الضغط المهني وعلاقته بالصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني والتمهين، مذكرة ماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، 2010.
17. عمار تغريد زياد، أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
18. العنزي بشير بن مبارك أحمد، ضغوط العمل ودورها في الالتزام الوظيفي لدى أفراد حرس الحدود بقطاع حالة عمار، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.

19. عثمان مريم، الضغوط وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية، مذكرة ماجستير في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009.

20. قوراري حنان، الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية: دراسة ميدانية على أطباء الصحة العمومية الدوسن، مذكرة ماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.

21. القرشي ماجد فهد سعود، ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.

22. الرفاعي محمد حسن، الإدارة بالشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، النسخة العربية، 2009.

23. شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء-سونلغاز- جيجل، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010.

24. التويم نايف بن فهد، مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على ضباط جوازات ومرور مدينة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

25. خوجة مليكة شارف، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين: دراسة مقارنة في المراحل التعليمية، مذكرة ماجستير في العلوم الانسانية، جامعة تيزي وزو، الجزائر، 2010.

د. الملتقيات والمداخلات:

1. برسولي فوزية وعمري حدة، التمكين الإداري كمدخل للتخفيف من ضغوط العمل في المنظمة، الملتقى الوطني حول ضغوط العمل بين الاهتمام والاهمال، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، يومي 11 و12 فيفري، 2014.

2. لبصير هند وفرخة ليندة، دور إدارة ضغوط العمل في تحسين جودة حياة العمل في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني حول ضغوط العمل بين الاهتمام والاهمال، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، يومي 11 و12 فيفري، 2014.

هـ. المجلات والجرائد:

1. البشاشة سامر عبد المجيد والحراشنة محمد أحمد، إتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، العدد 02، دمشق، 2006.
2. حجاج خليل، تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء والرضا الوظيفي للمرضيين العاملين بمستشفى الشفاء بغزة، *مجلة جامعة الأزهر*، العدد 02، غزة، 2007.
3. حسين عزة عبد الرزاق، ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الابتدائية وعلاقتها بمركز الضبط، *مجلة البحوث التربوية والنفسية*، العدد 31، جامعة بغداد، بغداد، 2011.
4. لونيس علي وصحواوي عبد الله، علاقة حوادث العمل بالظروف الفيزيائية في البيئة المهنية دراسة تشخيصية، *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية*، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة الجزائر، الجزائر، بدون سنة نشر.
5. ميسون سميرة ومحمدي فوزية، إدراك مصادر الضغوط المهنية وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بورقلة، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، عدد خاص حول الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة الجزائر، الجزائر، بدون سنة نشر.
6. عاشور خديجة، ضغوط العمل: النظريات والنماذج، *مجلة العلوم الانسانية*، العدد 20، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012.
7. فرشان لويزة، أثر الضغط المهني على حوادث العمل، *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية*، عدد خاص حول الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة الجزائر، الجزائر، بدون سنة نشر.
8. قنداح محمود، تأكيد أهمية جودة حياة العمل في تطوير وتعزيز الأداء المؤسسي، *جريدة الأيام*، ندوة برام الله نظمها القدس المفتوحة، 2011/03/02.
9. خليفات عبد الفتاح صالح و المطارنة شرين محمد، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى المدارس الأساسية الحكومية في اقليم جنوب الأردن، *مجلة جامعة دمشق*، العدد 02، عمان، 2010.

ثانيا: باللغة الأجنبية

A. Ouvrages :

1. John R. Schermerhorn, **Comportement Humain**, 2^{ème} édition, édition Village Mondial, Paris, 2002.
2. Olivier Herrbach, **Les Ressources Humains**, Dunod, Paris, 2009.

3. Niki Ellis ,**Quality of working life strategy**, Australian Government, Comcare.2010.
4. Stephen Robbins et Al , **Compertement Organizationnels**, Person education, Paris, 2006.

B. Journaux

1. Jayakumar, K.Kalaisel vi, Quality of work life –An overview ,**international journal of marketing** ,financial services & management research, 20 12.
2. Sanhya Nair, A study on the effect of quality of work life (QWL) on organizational citizenship behavior (OCB) with special reference to college teachers is Trissur district, integral review, **a journal of management**, india,2013.

الملاحق

الملحق رقم (1):

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: إدارة الموارد البشرية
السنة الثانية ماستر

استمارة تحكيم

أستاذي الفاضل، أستاذتي الفاضلة:

بعد التحية الطيبة والسلام..

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تحت عنوان:
"دور إدارة ضغوط العمل في تحسين جودة حياة العمل" - دراسة ميدانية - نقدم لكم هذه الاستمارة والتي
تتكون من جزئين: الأول خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية، والثاني خاص بمتغيرات الدراسة والمقسم
إلى ثلاثة محاور تتمثل في:

- المحور الأول: ضغوط العمل
- المحور الثاني: إدارة ضغوط العمل
- المحور الثالث: جودة حياة العمل
-

إن هدفنا من صياغة هذه الاستمارة هو:

- معرفة مستوى الضغوط التي يعاني منها الأفراد العاملون في المؤسسة محل الدراسة.
 - معرفة مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لأساليب إدارة ضغوط العمل.
 - معرفة مستوى جودة حياة العمل لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
 - معرفة تأثير إدارة ضغوط العمل في تحسين جودة حياة العمل في المؤسسة محل الدراسة.
- وعليه نرجو منكم تعديل هذه الأداة وتقويمها ولكم منا فائق التقدير والاحترام .

وشكرا

الجزء الأول: بيانات شخصية ووظيفية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: أقل من 25 من 25 إلى 35 من 36 إلى 45 46 فما فوق

3- المستوى التعليمي: دون الثانوي ثانوي جامعي

4- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنوات من 16 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: حول ضغوط العمل: الهدف من هذا المحور هو قياس الضغوط التي يعاني منها العمال داخل المؤسسة محل الدراسة

ملاحظات	الملائمة		الوضوح		الرقم	المؤشر
	لا	نعم	لا	نعم		
					01	نمط الشخصية
					02	
					03	
					04	قدرات الفرد
					05	
					06	ظروف العمل
					07	
					08	عبء العمل
					09	
					10	
					11	غموض العمل
					12	

					أُتلقى أوامر متعارضة من عدة رؤساء	13	
					سياسات الترقية التي تتبعها المؤسسة غير واضحة	14	فرص الترقية
					لا توجد عدالة في منح فرص الترقية	15	
					أجواء العمل يسودها التوتر وعدم الثقة	16	
					أشعر بعدم الانسجام مع زملائي في العمل	17	علاقات العمل
					أجد صعوبة في التعامل مع الرئيسي في العمل	18	

المحور الثاني: حول إدارة ضغوط العمل: الهدف من هذا المحور هو معرفة الأساليب التي تستخدمها

المؤسسة لإدارة ضغوط العمل.

ملاحظات	الملائمة		الوضوح		العبارة	الرقم	المؤشر
	لا	نعم	لا	نعم			
					تسعى الإدارة العليا إلى تخفيض نطاق الاشراف	19	تصميم الهيكل التنظيمي
					تسعى الادارة العليا إلى تقليل عدد المستويات الإدارية	20	
					تؤمن لك الإدارة العليا سهولة الاتصال بالرؤساء	21	
					يعلمك الرئيس عن الأعمال التي يجب عليك القيام بها	22	تحليل أدوار الأفراد
					تحصل على المعلومات اللازمة عن كيفية أداء أعمالك	23	
					تدرك بوضوح مسؤولياتك في العمل	24	
					توجد عدالة في دفع الأجور	25	الأجور والمكافآت
					تحصل على علاوات لقاء الأداء الجيد	26	
					تحصل على تعويضات نتيجة الأعمال الإضافية	27	
					يعلمك الرئيس عند إجراء تغيير معين في العمل	28	الإدارة بالمشاركة
					يسمح لك الرئيس بإبداء رأيك في العمل	29	
					تناقش الإدارة الاقتراحات التي تقوم بتقديمها	30	

المحور الثالث: حول جودة حياة العمل: نهدف من خلال هذا المحور إلى قياس جودة حياة العمل للعمال في المؤسسة محل الدراسة.

ملاحظات	الملائمة		الوضوح		العبارة	الرقم	المؤشر
	لا	نعم	لا	نعم			
					تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية للعاملين (نقل/سكن/إطعام)	31	الرفاهية الاجتماعية
					تقدم المؤسسة رحلات ترفيهية للعاملين	32	
					تجمعك علاقة تقدير واحترام مع رئيسك	33	العلاقات الإنسانية
					تسود روح التعاون بينك وبين زملائك في العمل	34	
					تسعى الإدارة إلى إدخال أساليب عمل جديدة في عملك	35	الاثراء الوظيفي
					يكلفك رئيسك بأعمال متنوعة	36	
					أشعر أنني عنصر هام في جماعة العمل	37	فرق العمل
					يجمع بين أعضاء الفريق مشاعر الاحترام والثقة المتبادلة	38	
					أشارك مع أعضاء الفريق في القرارات التي تخص العمل	39	
					يمكنك الخروج من مكان العمل في حال حدوث ظرف طارئ لعائلتك	40	التوازن بين الحياة والعمل
					لا أفكر في الامور العائلية أثناء العمل	41	
					لا أقوم بالعمل وأنا في البيت	42	
					يمكنني أخذ إجازة للعناية بأحد أفراد عائلتي في حالة المرض	43	

الملحق رقم (2):

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الكلية	إسم ولقب الأستاذ
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.	حمودة نسيم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.	عبد اللوش محمد
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.	نجيمي عيسى
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.	برحال عبد الوهاب

الملحق رقم (3):

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: إدارة الموارد البشرية
السنة الثانية ماستر
إستبيان حول:

دور إدارة ضغوط العمل في تحسين جودة حياة العمل

أخي الفاضل، أختي الفاضلة...

في إطار التحضير لمذكرة التخرج في تخصص "تسيير الموارد البشرية" في علوم التسيير بجامعة جيجل، نطرح بين يديك هذا الاستبيان حول موضوع "دور إدارة ضغوط العمل في تحسين جودة حياة العمل"، ونرجو منك المساهمة في إنجاح هذه الدراسة بالإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان بكل دقة وموضوعية، وذلك بوضع العلامة (x) في الخانة التي تراها مناسبة، علما أن النتائج المتحصل عليها في الأخير تعتمد بشكل كبير على اختياراتكم.

هدفنا من الحصول على هذه المعلومات هو لغرض الدراسة فقط، والحفاظ على سريتها ستكون مسؤوليتنا، وليس مطلوب منكم الإدلاء بأي معلومات عن هويتكم.

نرجو تعاونكم

وشكرا

الجزء الأول: بيانات شخصية ووظيفية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 25 من 25 إلى 35 من 36 إلى 45 46 فما فوق
- 3- المستوى التعليمي: دون الثانوي ثانوي جامعي آخر حدده
- 4- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنوات من 16 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: حول ضغوط العمل: الهدف من هذا المحور هو قياس الضغوط التي يعاني منها العمال

داخل المؤسسة محل الدراسة

المؤشر	الرقم	العبرة	الاختيار				
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
نمط الشخصية	01	مشاكل بسيطة تجعلني أعضب					
	02	أستعجل في تنفيذ عملي					
	03	أشعر بالتعب والإرهاق في العمل					
قدرات الفرد	04	خبرتي لا تكفي لأداء بعض الأعمال					
	05	أجد صعوبة في التعامل مع الآلات في العمل					
ظروف العمل الفيزيقية	06	مستوى التهوية في مكان العمل غير مناسب					
	07	مستوى الاضاءة في مكان العمل غير مناسب					
	08	محيط العمل يتسم بالضوضاء					
	09	أقوم بأعمال كثيرة في الوقت نفسه					
عبء العمل	10	الأعمال الموكلة إليّ تفوق طاقتي					
	11	أعمل لساعات إضافية					
غموض الدور	12	الأعمال الموكلة إليّ غير واضحة					
	13	مهامي تتداخل مع مهام زملائي في العمل					
	14	أتلقي أوامر متعارضة من عدة رؤساء					
رقم	15	سياسات الترقية التي تتبعها المؤسسة غير					

					واضحة		
					لا توجد عدالة في منح فرص الترقية	16	
					أجواء العمل يسودها التوتر وعدم الثقة	17	علاقات العمل
					أشعر بعدم الانسجام مع زملائي في العمل	18	
					أجد صعوبة في التعامل مع رئيسي في العمل	19	

المحور الثاني: حول إدارة ضغوط العمل: الهدف من هذا المحور هو معرفة الأساليب التي تستخدمها المؤسسة لإدارة ضغوط العمل.

الاختيار					العبارة	الرقم	المؤشر
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق			
					تسعى الإدارة العليا إلى تخفيض نطاق الاشراف	20	تصميم الهيكل التنظيمي
					تسعى الادارة العليا إلى تقليل عدد المستويات الإدارية	21	
					تؤمن لك الإدارة العليا سهولة الاتصال بالرؤساء	22	
					يعلمك الرئيس عن الأعمال التي يجب عليك القيام بها	23	تحليل أدوار الأفراد
					تحصل على المعلومات اللازمة عن كيفية أداء أعمالك	24	
					تدرك بوضوح مسؤولياتك في العمل	25	
					توجد عدالة في دفع الأجور	26	الأجور والمكافآت
					تحصل على علاوات لقاء الأداء الجيد	27	
					تحصل على تعويضات نتيجة الأعمال الإضافية	28	
					يعلمك الرئيس عند إجراء تغيير معين في العمل	29	الإدارة بالمشاركة
					يسمح لك الرئيس بإبداء رأيك في العمل	30	
					يأخذ الرئيس الاقتراحات التي تقوم بتقديمها بعين الاعتبار	31	

المحور الثالث: حول جودة حياة العمل: نهدف من خلال هذا المحور إلى قياس جودة حياة

العمل للعمال في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارة	الاختيار			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
32	تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية للعاملين(نقل/سكن/إطعام)				
33	تهتم الادارة بتوفير خدمات طبية للعاملين				
34	تجمعك علاقة تقدير واحترام مع رئيسك				
35	تسود روح التعاون بينك وبين زملائك في العمل				
36	تسعى الإدارة إلى تدريبك على أساليب عمل جديدة				
37	تلبى البرامج التدريبية احتياجاتك في العمل				
38	أشعر أنني عنصر هام في جماعة العمل				
39	يجمع بين أعضاء الفريق مشاعر الاحترام والثقة				
40	أشارك مع أعضاء الفريق في قرارات العمل				
41	يكلف فريق العمل بمهام تتناسب مع مهارات أفرادهم				
42	يمكنك الخروج من مكان العمل في حال حدوث ظرف طارئ لعائلتك				
43	لا أفكر في الامور العائلية أثناء العمل				
44	حجم ساعات العمل يوافق ظروفه				
45	يمكنني أخذ إجازة للعناية بأحد أفراد عائلتي في حالة المرض				